

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко - гуманітарний інститут, Факультет економіки та управління  
(повне найменування інституту, факультету)

«Менеджмент»  
(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

магістр  
(ступінь вищої освіти)

на тему Стратегічне управління розвитком  
організації в умовах COVID-19

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ББСУ-510.11

Спеціальності 073 Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
Менеджмент організації і адміністрування  
Павлова К. О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник Тесенюк І. М.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шафдростова Е. П.  
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**  
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Економіко - гуманітарний інститут, Факультет економіки та управління  
Кафедра «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організації та адміністрування  
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Рибник Т.В.  
 « 16 » 12 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Павлової Карини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Стратегічне управління розвитком організації в умовах COVID-19

керівник проекту (роботи) Тесляк Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 26 » 08 2021 року № 1

2. Строк подання студентом проекту (роботи)

3. Вихідні дані до проекту (роботи) матеріали наукових періодичних видань, дані ресурсів мережі Інтернет, дані підприємства ФOP Шафоростова Є.П.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. 2. Стратегічний аналіз ФOP Шафоростова Є.П. 3. Вдосконалення стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

131 сторінка, 28 таблиць, 14 рисунків, 4 додатки

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Тесленок І.М., доцент кафедри «Механіка»		
2	Тесленок І.М., доцент кафедри «Механіка»		
3	Тесленок І.М., доцент кафедри «Механіка»		
4	Муровань С.М., ст. викладач кафедри ОПіКС		
Корисо коніраць	Павлова А.О., доцент кафедри «Механіка»		

7. Дата видачі завдання « 13 » березня 2021 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.2021	
2	Вибір теми	15.03.2021	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2021	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2021	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2021	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	28.05.2021	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	17.09.2021	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	18.10.2021	
11	Нормоконтроль	26.10.2021	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2021	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2021	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13.12-17.12.2021	

Студент(ка)

  
(підпис)
Павлова К.О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

  
(підпис)
Тесленок І.М.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Стратегічне управління розвитком організації в умовах COVID-19»: с. 191, 14 рис., 26 табл., 4 додатків, джерел 132.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Предмет дослідження - теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління розвитком організації.

Мета роботи - провести стратегічний аналіз діяльності організації та визначити оптимальні стратегічні зміни для подальшого її розвитку в умовах COVID-19.

Методи дослідження – узагальнення, економіко-математичні, абстрактно-логічні, спостереження, анкетування, кабінетні дослідження, PEST-аналіз, модель М. Портера, SWOT-аналіз, модель Остервальдера.

Результати і їх новизна. Розроблена нова модель стратегічного управління розвитком організації. Визначено вплив COVID-19 на розвиток організації в сфері торгівлі. Проведено стратегічний аналіз організації, результатом якого стало обґрунтування напрямків стратегічних змін у діяльність організації.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Здійснено стратегічний аналіз «ФОП Шафоростова Є.Г.». Вдосконалено стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

Значущість роботи і висновки. Визначено оптимальні стратегічні зміни в діяльності організації, що забезпечать її розвиток в умовах COVID-19. Окреслено конкретні напрямки їх реалізації. Запропоновано практичні заходи для забезпечення їх ефективної реалізації.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН.

## ЗМІСТ

Завдання до магістерської роботи	
Реферат	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи стратегічного управління розвитком організації в умовах	11
1.1 Сутність стратегічного управління розвитком організації	11
1.2 Методи стратегічного аналізу організації	26
1.3 Вплив змін у зовнішньому середовищі на розвиток організації в умовах COVID-19	42
Висновки до розділу 1	53
Розділ 2 Стратегічний аналіз «ФОП Шафоростова Є.Г.»	57
2.1 Аналіз внутрішнього середовища організації	57
2.2 Оцінка впливу зовнішнього середовища організації на основі PEST-аналізу	70
2.3 Дослідження конкурентного середовища та споживачів організації	95
Висновки до розділу 2	107
Розділ 3 Вдосконалення стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19	110
3.1 Обґрунтування напрямків стратегічних змін в організації	110
3.2 Розробка шляхів підвищення лояльності споживачів організації	122
3.3 Впровадження стратегічних змін в маркетингову діяльність організації	136
Висновки до розділу 3	148
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	151
Висновки	162
Список використаних джерел	169

Додатки	184
Додаток А	184
Додаток Б	186
Додаток В	187
Додаток Г	189

## ВСТУП

Актуальність теми. Поява COVID-19 вплинула на мінливість та невизначеність середовища організації, а також посилила існуючі зміни зовнішніх чинників, а саме глобальну конкуренцію, обмеження з боку держави, економічні кризи, зміни споживацької поведінки та інші. Все це створює нове економічне середовище, що призводить до необхідності освоювати нові способи взаємодії українських організацій із зовнішнім середовищем. Тож, для розвитку організацій в нових умовах стає вкрай необхідне ефективне стратегічне управління даним процесом. Це у свою чергу призводить до розробки нових організаційно-економічних моделей та механізмів стратегічного управління організації для її ефективної роботи та забезпечення розвитку, з метою покращення позицій у майбутньому. Вплив окреслених умов призвів до того, що успішною може бути діяльність тільки тих організацій, які можуть вірно сформулювати власну стратегію розвитку або напрямки стратегічних змін та вчасно їх реалізувати. Поява та посилення впливу окреслених факторів призводить до того, що дослідження сучасного стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19 стає сьогодні особливо актуальним.

Дослідженням стратегічного управління організації та її розвитком займались багато вчених, таких як: І. Ансофф [1], О. Віханський [2], А. Томпсон [3], А. Стрікленд [3], В. Бондаренко [4], С. Іванчук [4], Г. Жаворонкова [5], О. Скібіцький [5], О. Пащенко [6], С. Цимбал, В. Василенко, Л. Довгань [7], І. Ігнат'єва, Дж. Хіттенс, М. Мартиненко [8], Т. Ткаченко, З. Шершньова [9] та ін.

На основі накопичених наукових здобутків та практичного досвіду розглянуто соціально-економічні аспекти стратегічного управління розвитком організації, однак недостатньо висвітленими залишаються

прикладні аспекти стратегічного управління розвитком організації сфери торгівлі в сучасних умовах COVID-19. Розглянуті моделі стратегічного управління є занадто консервативними та вимагають нового підходу. Остається питання відсутності в існуючих моделях стратегічного управління етапу вибору між розробкою нової стратегії та внесення у неї коректив, тобто стратегічних змін.

Таким чином, недостатня розробленість означених проблем, а також їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми магістерської роботи, її актуальність, мету, завдання, а також логіку викладення матеріалу дослідження.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління розвитком організації.

Мета і завдання магістерської роботи. Мета роботи – провести стратегічний аналіз діяльності організації та визначити оптимальні стратегічні зміни для подальшого її розвитку в умовах COVID-19.

Поставлена мета обумовлена необхідністю вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність стратегічного управління розвитком організації;
- розглянути методи стратегічного аналізу організації;
- визначити вплив змін у зовнішньому середовищі на розвиток організації в умовах COVID-19;
- провести аналіз внутрішнього середовища організації;
- провести оцінку впливу зовнішнього середовища організації на основі PEST-аналізу;
- провести дослідження конкурентного середовища та споживачів організації;
- обґрунтувати напрямки стратегічних змін в організації;
- розробити шляхи підвищення лояльності споживачів організації;

- розробити рекомендації щодо впровадження стратегічних змін в маркетингову діяльність організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: узагальнення (для аналізу етапів стратегічного управління організацією), абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), економіко-математичний метод (для проведення аналізу стану внутрішнього середовища організації «ФОП Шафоростова Є.Г.»), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації «ФОП Шафоростова Є. Г.»), SWOT-аналіз (для виявлення сили впливу сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність організації), модель Остервальдера (для наочного зображення результатів дослідження діяльності організації), а також методи спостереження, анкетування, кабінетних досліджень (для аналізу споживачів організації «ФОП Шафоростова Є.Г.»).

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані підприємства ФОП Шафоростова Є.Г., а також результати власних досліджень, проведених автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- пропозиції авторського визначення трактування «стратегічний менеджмент» на базі узагальнення існуючих визначень;
- розробці нової моделі стратегічного управління розвитком організації;
- визначенні впливу COVID-19 на розвиток організації в сфері торгівлі;
- проведенні стратегічного аналізу організації, результатом якого стало обґрунтування напрямків стратегічних змін у діяльність організації.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано 4 наукові праці (стаття у фаховому виданні, тези доповідей). У фаховому виданні опубліковано статтю: «Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19». У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Стратегічні зміни підприємства в умовах COVID-19», «Дослідження споживачів з метою підвищення ефективності просування товарів» та «Дослідження соціальної відповідальності бізнесу в умовах COVID-19». Подано до друку у фаховий журнал статтю: «Study of COVID-19 impact on organization development in the fields of trade».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 191 сторінка, включаючи 26 таблиць, 14 рисунків, 4 додатків. Список використаних джерел (132 найменувань) – 14 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ COVID-19

#### 1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації

В умовах COVID-19, жорсткої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища особливе значення має збереження і примноження потенціалу організації, надання продукції належної якості, створення позитивного іміджу, задоволення потреб покупців, забезпечення довготривалих конкурентних переваг компанії на ринку. Це можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком організації. Для цього потрібно розглянути такі ключові категорії: стратегічне управління, управління організацією, розвиток організації, стратегія, стратегія розвитку, управління розвитком, стратегічний розвиток організації, стратегічні зміни та інші.

Сьогодні управління організацією – складний і багатогранний процес, який, насамперед, вимагає компетентного та відповідального підходу. Кожна сучасна компанія повинна швидко реагувати і адаптуватися до зовнішніх умов, що динамічно змінюються. Поява COVID-19 спровокувала збільшення кількості політичних криз, посилення нестабільності економіки та існуючої конкуренції. Багато компаній, внаслідок пандемії, втратили доходи, деякі стали банкрутами та припинили свою діяльність взагалі. Це показало, що моделі управління, які були раніше, сьогодні вже не працюють. Для ефективного розвитку та функціонування компанії, менеджери повинні мати уявлення про майбутній стан компанії, її майбутні плани та перспективи. Тому в теперішній час стратегічне управління виходить на перший план, а також вимагає особливого підходу та використання нових моделей.

На нашу думку, до сучасних факторів, що визначають використання стратегічного управління, належать:

- мінливість і складність навколишнього середовища організації;
- розуміння недостатньої ефективності стратегічного планування;
- новітні способи вирішення стратегічних завдань.

Формування стратегічного управління організаціями дедалі частіше стає предметом сучасних досліджень.

Результати фундаментальних системних досліджень можна побачити у працях багатьох учених, таких як: І. Ансофф [1], О. Віханський [2], А. Томпсон [3], А. Стрікланд [3], В. Бондаренко [4], С. Іванчук [4], Г. Жаворонкова [5], О. Скібіцький [5], О. Пащенко [6], С. Цимбал, В. Василенко, Л. Довгань [7], І. Ігнат'єва, Дж. Хіттенс, М. Мартиненко [8], Т. Ткаченко, З. Шершньова [9] та ін.

Термін «стратегічний менеджмент» з'явився наприкінці 1960-х років для позначення різниці між управлінням на рівні виробництва та на найвищому рівні [10]. Згодом цьому напрямку приділялося все більше уваги, що пов'язано, насамперед, з постійним розвитком менеджменту як практичної діяльності.

Виникнення стратегічного менеджменту було зумовлене новим середовищем для корпорацій у США, яке з'явилося до початку 1960-х років [11, с. 182]. Ці умови включають посилення конкуренції, глобалізацію, науково-технічний прогрес тощо. В результаті всього цього виникла необхідність у створенні більш ефективних методів управління.

В Україні практичне використання та розвиток стратегічного менеджменту почалось лише у дев'яностих роках ХХ століття [12]. До цього часу теоретики та вчені розглядали лише теорію стратегії фірми, стратегічний вибір та стратегічну поведінку.

Актуальність розгляду стратегічного управління супроводжувалася низкою факторів, а саме:

- розвитком ринкової економіки в країні та у світі в цілому;
- соціально-економічною та політичною ситуацією в країні;
- появою багатьох економічних структур різних форм власності.

Далі вважаємо доцільним розглянути та проаналізувати декілька сучасних визначень терміна «стратегічний менеджмент».

О.С. Віханський дає визначення: «Стратегічний менеджмент – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, впроваджує гнучке регулювання та своєчасні зміни в компанії, які відповідають викликам навколишнього середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі» [2, с. 23].

Аналізуючи це визначення, можна сказати, що основний акцент робиться на людському потенціалі та структурі управління організацією таким чином, щоб враховувати переваги та інтереси споживача продукції або послуг. Слід зазначити, що в цьому випадку стратегічний менеджмент орієнтований на споживача. Тобто має зовнішній фокус. Ми частково погоджуємося з цим твердженням. Оскільки вважаємо, що зосередження уваги на зовнішній орієнтації ігнорує інтереси інших стейкхолдерів, тобто зацікавлених сторін, яких також слід враховувати. Однак слід пам'ятати, що поряд із покупцями продукції та/або споживачами послуг є й інші учасники, на яких також впливає діяльність організації і які відіграють важливу роль у розвитку компанії. Серед них є власники організації, постачальники, персонал, конкуренти, регулюючі органи, а також усі ті учасники відносин з організацією, які стають такими не за власним бажанням.

Ганс Віссема вважає, що «Стратегічний менеджмент – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, конкурентоспроможний) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, за допомогою яких апарат управління та

лінійні керівники своєчасно приймають та конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємства. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників та синхронізацію планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей організації» [13, с. 196].

Проаналізувавши це визначення, слід зазначити, що воно поділено на складові елементи, які лежать в основі своєчасних та конкретних управлінських рішень. Ми вважаємо, що таке чітке розділення визначення дозволяє краще зрозуміти його. Проте, варто звернути увагу на повноту елементів стратегічного управління. Серед них – планування та прийняття рішень. Автор не включає у це визначення аналіз отриманих результатів. Однак, ми вважаємо, що його потрібно враховувати, оскільки він часто дає основу для подальшого планування та коригування власних дій організації.

Далі розглянемо визначення, які освітлюють у своїх роботах зі стратегічного управління А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд.

А саме, «Стратегічне управління – це процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановка цілей, розробка та реалізація стратегії, своєчасне коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації» [3, с. 288].

В своїх роботах автори підкреслюють, що стратегічний менеджмент – це безперервний процес, який включає п'ять етапів від формулювання стратегічного бачення та місії до оцінки підприємства. Вони зазначають, що стратегічне управління не повинно бути одноразовою подією, з чим ми погоджуємося. Проте, такому визначенню все ще не вистачає завершеності. Оскільки воно не описує мети цього процесу, і незрозуміло, якого результату з його допомогою вдасться досягти.

Розглянуті та проаналізовані вище визначення неоднозначні. Тому необхідно приділяти більше уваги вивченню літератури з досліджуваного питання. Подальший аналіз наукових досліджень показує, що це поняття дуже широке і існує багато різних підходів до визначення категорії «стратегічне управління».

Поєднуючи думки різних авторів [2; 13; 3], сформулюємо сучасне визначення даного поняття.

Стратегічний менеджмент – це безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей.

Основною метою будь-якої з організацій є, перш за все, отримання максимального прибутку протягом усього періоду її роботи. Довгостроковий розвиток організації забезпечується за допомогою стратегічного управління, яке ґрунтується на плануванні.

Стратегія є одним з ключових елементів стратегічного управління. Основною частиною діяльності, пов'язаної зі стратегічним управлінням, є оцінка існуючої стратегії або вибір нової та її реалізація.

В рамках стратегічного управління стратегія є якісно визначеним, довгостроковим напрямком розвитку організації. Це стосується таких сфер, як: засоби та форми діяльності, положення організації в середовищі, внутрішньо-організаційні системи взаємовідносин.

Цілі організації визначають, до чого вона прагне і чого очікує в результаті своєї діяльності, а стратегія визначає відповіді на запитання, якими способами і завдяки яким діям підприємство зможе реалізувати свої цілі в умовах конкурентного середовища.

Таке тлумачення стратегії виключає конкретність і однозначність у визначенні поведінки організації, оскільки, допомагаючи рухатися до кінцевого результату, стратегія залишає свободу вибору в мінливій ситуації [14, с. 51].

А. Чендлер вважає, що стратегія являє собою «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [8].

Процес планування стратегії організації та її розвитку формально є побудовою плану дій.

На наш погляд І. Ансофф доволі чітко пояснює необхідність розробки стратегії [15]. Він відмітив: «... компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [16].

Автор виділяє такі ключові рішення щодо формування стратегії: внутрішня оцінка фірми, оцінка зовнішніх можливостей, формулювання цілей і вибір завдань, рішення щодо портфельної стратегії, конкурентна стратегія, створення альтернативних проектів, їх відбір і реалізація [1, с. 78].

Г. Мінцберг розглядає стратегію як єдність «5Р»: план, зразок (шаблон), позиціонування, перспектива та відволікаючий маневр [17, с. 106].

Таке розуміння стратегії представляє її у вигляді істотної категорії економічної науки, забезпечує управління різними соціально-економічними системами. Автор підкреслює багатогранність економічної категорії. Він наголошує на тому, що лише за допомогою поєднання усіх п'яти характеристик (5Р) стратегія може виступати як системна характеристика, яка забезпечує розвиток організації [18, с. 81]. Проте, таке визначення стратегії не можливо застосувати під час формулювання основних моделей стратегічного планування, а саме для розробки конкретного алгоритму стратегії розвитку, тому що воно має «занадто теоретичний характер».

Виходячи з цього можна зробити висновок, що визначення стратегії саме А. Чендлером є зручнішим для практичної реалізації.

На нашу думку, стратегія розвитку підприємства унікальна, її не можна прийняти або скопіювати, її можливо тільки розробити, одночасно максимально використовуючи можливості кожної компанії.

Якісно розроблена стратегія дає можливість створити сильну конкурентну позицію організації, збільшити її конкурентоспроможність, а також створити таку компанію, яка зможе ефективно функціонувати в ринкових умовах шляхом вдосконалення структури управління та організаційної культури.

Розвиток організації в період COVID-19 та протистояння кризі зможе забезпечити успішно розроблена стратегія управління цим процесом, параметри якої відповідають умовам даної галузі, цілям, можливостям, сильним сторонам організації, потенціалу, ресурсним забезпеченням, а також що включає довгострокові програми дій та націлена на перспективу. Фактично, організація обирає напрям розвитку та модель поведінки з усіх можливих, що їй відкриті. А для цього їй потрібна стратегія.

Існують стратегії розвитку організації. Зазначимо їх види: стратегія концентрованого зростання, інтегрована стратегія зростання, стратегія диверсифікованого зростання, стратегія скорочення [19, с. 58].

Найпоширеніші стратегії розвитку бізнесу, перевірені практикою і широко висвітлені в літературі, зазвичай називають базовими, або еталонними. Вони відображають 4 різні підходи до зростання фірми і пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення фірми в галузі, технології.

На основі розглянутої літератури [3, 219] створимо табл. 1.1 та опишемо види стратегій розвитку більш детально.

Розвиток організації – це досить багатогранний і складний процес. Існують елементи, що визначають розвиток організації [20, с. 78]: кількісні та якісні зміни, природа процесу, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протидіяти негативному впливу факторів навколишнього середовища, покращення, довговічність, зростання потенціалу організації, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності організації. Усі вони взаємопов'язані. Розвиток – це процес, тому якісні та

кількісні зміни призводять до сталого покращення економічного стану підприємства. В результаті розвитку потенціал підприємства збільшується, що проявляється у змінах, внутрішній інтеграції організації та його адаптації до зовнішнього середовища. Важливу роль у створенні стратегії організації відіграють фактори, що впливають на форму вибору цього процесу. Визначення будь-якої форми розвитку компанії залежить від великої кількості факторів, але основним серед них є специфіка організації.

Таблиця 1.1.

### Стратегії розвитку організації

Еталонні стратегії розвитку організації			
1	2	3	4
Стратегія концентрованого зростання	Стратегія інтегрованого зростання	Стратегія диверсифікованого зростання	Стратегія скорочення
Пов'язана зі зміною продукту та (або) ринку і не торкаються трьох інших елементів. У разі дотримання цих стратегій фірма намагається покращити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Фірма веде пошук можливостей покращення свого становища на існуючому ринку або переходу на новий ринок.	Передбачає розширення фірми з допомогою додавання нових структур. Організація здатна здійснити інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і розширюючись зсередини. При цьому і в тому, і в іншому випадку відбуваються зміни положення організації всередині галузі.	Здійснюється у тих випадках, коли організація не може далі розвиватися на існуючому ринку з даною продукцією в рамках тієї галузі, в якій вона функціонує.	Реалізується тоді, коли компанія потребує перегрупування сил після тривалого періоду росту або у зав'язку із необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади в економіці.
Види: - стратегія посилення позиції на ринку (при якій фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції);	Види: - стратегія зворотньої вертикальної інтеграції (спрямована на зростання фірми за допомогою придбання чи посилення	Види: - стратегія концентрованої диверсифікації (ґрунтується на пошуку, а також використанні додаткових можливостей у виробництві нових	Види: - стратегія ліквідації; - стратегія «збору урожаю»; - стратегія скорочення зон господарювання; - стратегія скорочення витрат.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
<p>- стратегія розвитку ринку (полягає у пошуку нових ринків для вже існуючого продукту);</p> <p>- стратегія розвитку продукту (передбачає розв'язання задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту та його реалізації на вже освоєному фірмою ринку).</p>	<p>контролю за постачальниками, а також за допомогою створення дочірніх структур, що здійснюють постачання);</p> <p>- стратегія випереджаючої вертикальної інтеграції (орієнтована на зростання організації за допомогою придбання чи посилення контролю за структурами, що є між фірмою і кінцевим споживачем, тобто системами розподілу, продажу);</p> <p>- стратегія горизонтальної інтеграції.</p>	<p>продуктів, укладених у існуючому бізнесі);</p> <p>- стратегія горизонтальної диверсифікації (передбачає пошук можливостей організаційного розвитку на вже існуючому ринку за допомогою нової продукції, яка вимагає нової технології, що відрізняється від використовуваної);</p> <p>- стратегія конгломеративної диверсифікації (організація розширюється завдяки виробництву нових продуктів, які технологічно не пов'язані з продуктами, що реалізуються на новому ринку).</p>	

До факторів, що впливають на форму розвитку організації, можна віднести: фактори навколишнього середовища (характер конкуренції, її рівень тощо), фактори, які обумовлені специфікою діяльності компанії (її географічне розташування, рівень автоматизації тощо), фактори, які зумовлені специфікою самого процесу планування (повнота, точність, гнучкість, корисність тощо) [14, с. 53]. Ці та інші фактори мають значний вплив на проектування та побудову систем розвитку підприємства.

На чолі стратегії розвитку організації стоїть, насамперед, досягнення стабільних і впевнених темпів розвитку підприємства в цілому.

На нашу думку, розвинена комунікація є ще однією важливою умовою стратегічного управління. Під терміном «розвинена комунікація» слід розуміти такий процес обміну інформацією, в результаті якого інформація зберігає п'ять своїх важливих властивостей, а саме: актуальність, вимірність, точність, надійність, своєчасність. Якщо комунікація в організації побудована так, що вихідні та кінцеві джерела інформації мають інформацію такої ж високої якості, то така комунікація вважається розвиненою.

Отже, сьогодні процес стратегічного управління залишається одним з найважливіших в умовах функціонування сучасних організацій, який здійснюється за вибраною методикою.

Існують різні моделі стратегічного управління. Найбільш поширеними стали моделі Д.Л. Томпсона [21], Ф.Р. Девіда [22], О. Віханського [23] та інших авторів.

Розглянемо модель стратегічного управління, що запропонував Д.Л. Томпсон, яка налічує чотири етапи, а саме: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг і оцінка (рис. 1.1).

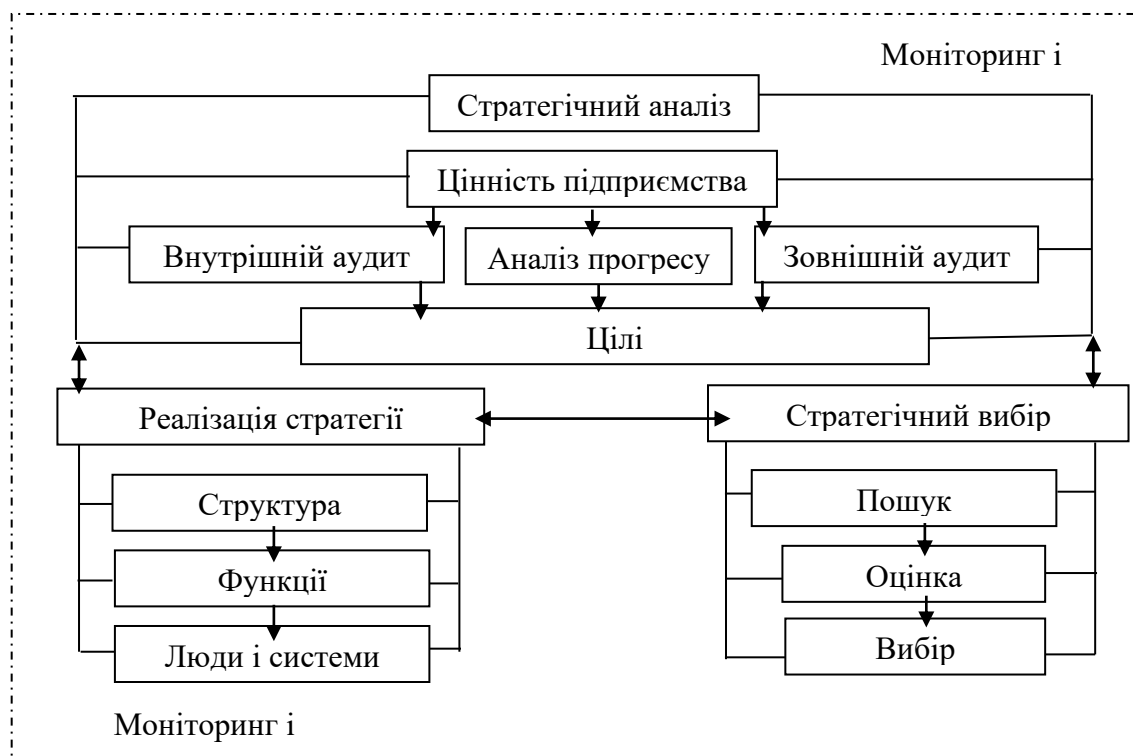


Рис. 1.1. Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона [21]

Таким чином, усі етапи даної моделі взаємопов'язані і впливають один на одного. Крім того, модель Томпсона розглядає організацію як систему, що складається з елементів, для кожного з яких застосовується стратегічне управління. Також компанія представляється, як сукупність процесів щодо прийняття та реалізації рішень. Управління розглядається як вид діяльності, що дозволяє досягти результатів. У цій моделі немає чіткого уявлення про джерела процесу стратегічного менеджменту, можна лише припустити, що в першу чергу слід проводити стратегічний аналіз. Проте зміст кожного з блоків, а також взаємозв'язки між елементами даної моделі чітко та ясно позначені.

Ф. Девід запропонував модель, засновану на реалізації трьох етапів, таких як розробка стратегії, її реалізація та оцінка [22]. Спочатку формується місія та параметри стратегії, зовнішній та внутрішній аудит організації; далі визначаються цілі, розробляється політика організації задля їх досягнення та здійснюється розподіл ресурсів, на останньому етапі проводять оцінку реалізації стратегії (рис. 1.2). Ф. Девід надає важливе значення зворотному зв'язку між результатами виконання стратегії та початковими стадіями її розробки.

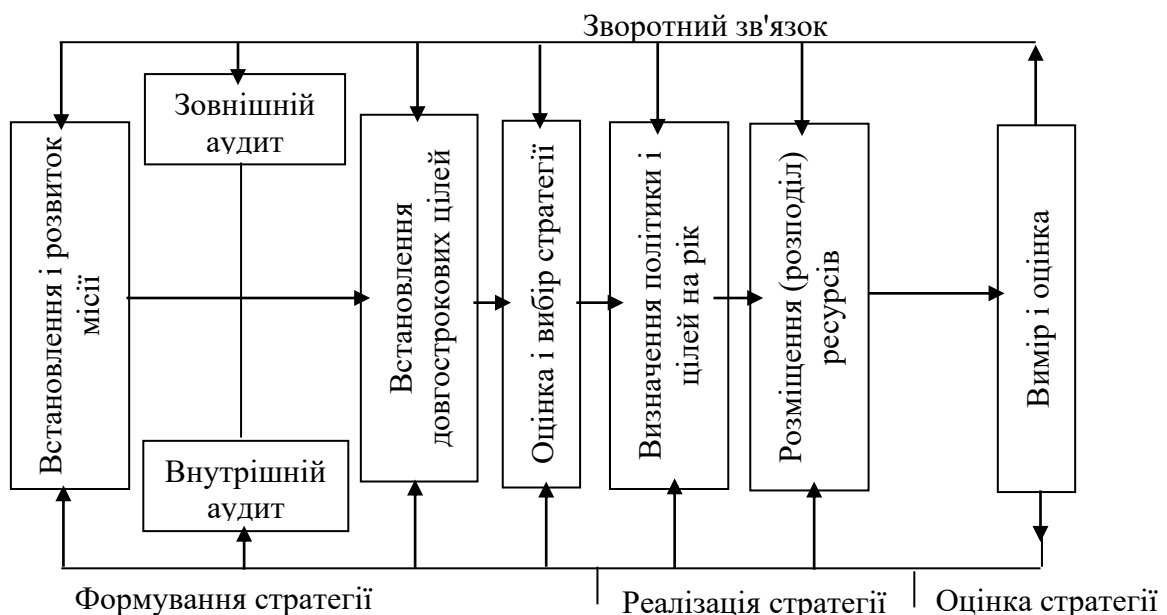


Рис. 1.2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда [22]

Отже, у даній моделі явно відображені етапи, є чітка послідовність та опис кроків. Вихідною точкою процесу стратегічного менеджменту у ній є визначення місії підприємства. Найбільша увага приділяється оцінці за реалізацією стратегії у якості зіставлення теоретичних та прогностичних даних і реальних дій. Проте ця модель приховує органічний взаємозв'язок між рівнями управління підприємством – стратегічним менеджментом, з одного боку, тактичним та оперативним – з іншого.

О. Віханський створив модель стратегічного управління, яка складається з таких етапів: аналіз довкілля, визначення місії та цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль реалізації (рис. 1.3).

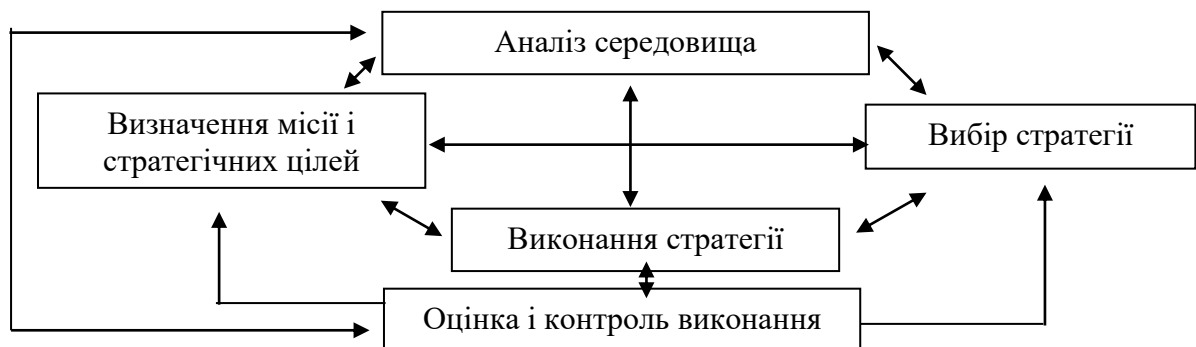


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління О. Віханського [23]

Таким чином, дана модель є доволі простою, її слід розглядати як динамічну сукупність п'яти управлінських процесів, що залежать один від одного, які утворюють єдиний цілісний механізм, в рамках якого існує стійкий зворотний зв'язок та зворотний вплив кожного процесу на інші та їх сукупність. Слід зауважити, що дана модель передбачає першочерговим проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а вже потім формування загальних цілей компанії, з чим ми погоджуємося.

Отже, ми розглянули найбільш відомі моделі стратегічного управління організацією. У кожній з них є три етапи процесу стратегічного управління. Першочерговим етапом усіх моделей стратегічного управління являється стратегічний аналіз. На цьому етапі стратегії компанії визначаються шляхом встановлення місії, аналізу стратегічних позицій з урахуванням вивчення

внутрішніх та зовнішніх чинників. Наступним є етап стратегічної організації чи коригування організаційної системи відповідно до обраної стратегії. На цьому етапі всі ресурси та внутрішні зв'язки, всі цілі, завдання та зони відповідальності співробітників наводяться у повну відповідність до обраної стратегії; в організації проводять необхідні організаційні зміни, а також розробляється політика кожного з її структурних підрозділів. Останнім етапом є стратегічний контроль та регулювання. На даному етапі проводять оцінку стратегії та контроль стратегічних заходів.

Проте, ми вважаємо, що розглянутим моделям не вистачає вибору між розробкою нової стратегії та внесення коректив. Особливо сьогодні, під час пандемії, ситуація змінюється дуже часто, впроваджують певні обмеження щодо діяльності організацій, вводять локдауни, змінюється споживацька поведінка тощо. На нашу думку процес стратегічного управління зараз не завжди має передбачати зміну стратегії організації, головне своєчасно ввести у неї корективи, тобто потрібно впровадити стратегічні зміни. Ці зміни можуть бути таких видів: часткові та локальні. Часткові стратегічні зміни передбачають індивідуальні зміни у будь-яких сферах діяльності організації (зміна пріоритетів, технологій, структурні перетворення, що, зазвичай, проводяться у разі переорієнтації діяльності організації). Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності організації (трансформація бізнес-процесів, маркетингової політики) [24].

Тож, на основі аналізу різних моделей стратегічного управління та сучасного бачення стратегічного менеджменту для розвитку організації в турбулентному зовнішньому середовищі пропонуємо свою модель стратегічного управління розвитком організації (рис. 1.4).

Дана модель передбачає, що організація існує у середовищі, та діє відповідно до розробленої місії та стратегічного бачення. Стратегічне управління організацією здійснюється на основі результатів стратегічного аналізу, який включає в себе аналіз внутрішнього середовища та аналіз

зовнішнього середовища. Для аналізу зовнішнього середовища можна використовувати такі методи, як PEST-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції у галузі М. Портера, аналіз поведінки споживачів та інші. Для аналізу внутрішнього середовища необхідно провести оцінку його елементів, таких, як маркетинг, персонал, інновації, фінанси, технології тощо. Наступним етапом є моделювання результатів, яке може здійснюватися за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, модель Остервальдера та інших. Після чого визначаються стратегічні цілі організації. На наступному етапі здійснюється стратегічний вибір необхідності розробки нової стратегії розвитку організації або внесення коректив у вже існуючу, тобто впровадження стратегічних змін. Потім, відповідно до обраного варіанту дій, здійснюється або реалізація стратегії, або реалізація стратегічних змін. Останнім етапом є контроль за її виконанням. Далі знову повертаються до стратегічного аналізу та здійснюють цей безперервний процес [25].



Рис. 1.4. Модель стратегічного управління розвитком організації [25]

Отже, використання запропонованої моделі стратегічного управління розвитком організації дозволить врахувати максимально можливі чинники, що здійснюють вплив на процес розробки та реалізації стратегії, зменшити ризики, а також в практичній діяльності керівництво організації зможе оцінювати її можливості з метою подальшого вкладення коштів у стратегічні зміни. Це повинно привести до підвищення рівня економічного розвитку організації та в результаті – до досягнення головної стратегічної мети компанії.

Таким чином, основним етапом усіх моделей стратегічного управління являється стратегічний аналіз, тож розглянемо даний етап та його методи у наступному підрозділі.

Аналізуючи різні думки авторів, можна сформулювати підходи до процесу стратегічного управління організацією:

- ринковий підхід (на основі аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємства);
- ресурсний підхід (на основі аналізу внутрішніх переваг та недоліків підприємства) [26].

Такі підходи є різноспрямованими, але наразі немає необхідності у їх протиставленні. Для довгострокового успіху перспектива інтеграції обох підходів є більш привабливою. Довгостроковий розвиток організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі та розвивати свої ресурси, щоб точно реагувати на ці зміни.

Також зазначимо, що ринковий підхід на основі аналізу впливу факторів зовнішнього середовища потребує від організацій впроваджувати стратегічні зміни. Цей вплив розглянемо у підрозділі 1.3.

Таким чином, сутність розробки та реалізації стратегічного підходу в управлінні організацією полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи заходів щодо досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, а також оцінці та контролі за реалізацією обраних змін. В

сьогоднішніх умовах бурхливого зовнішнього середовища, організаціям вкрай необхідне стратегічне управління, яке забезпечить їх подальший ефективний розвиток та функціонування. На базі узагальнення існуючих визначень терміна «стратегічний менеджмент», нами було запропоновано авторське визначення даного поняття. А саме, стратегічний менеджмент – це безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей. Також нами було розглянуто та проаналізовано моделі стратегічного менеджменту. Дослідження показало, що існуючі моделі стратегічного управління не відповідають швидким змінам у середовищі організації, вони потребують уточнення та вдосконалення. Тому нами була розроблена сучасна модель стратегічного управління розвитком організації, яка передбачає вибір організації – здійснити радикальні зміни або локальні чи часткові. Дана модель оснований на постійному стратегічному аналізі та своєчасному впровадженню змін, що забезпечить розвиток організації в сучасних умовах.

## 1.2 Методи стратегічного аналізу організації

Для ефективного функціонування української економіки важливо зменшити невизначеність діяльності організацій, що є значною проблемою при виборі стратегічних альтернатив розвитку як окремого бізнесу, так і фірми в цілому.

Стратегічний аналіз може зіграти вирішальну роль у зменшенні невизначеності. На жаль, наразі менеджери на українських підприємствах не часто використовують стратегічний аналіз. Його відсутність призводить до низької обґрунтованості стратегічних рішень і, як наслідок, до зниження стратегічної конкурентоспроможності.

Сутність стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується для вибору шляхів розвитку організації з безлічі альтернатив. Його здійснення визначає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій [27].

У системі управління організацією стратегічний аналіз виконує сполучну функцію між отриманням інформації та прийняттям управлінських рішень, він розкриває питання оцінки та підвищення ефективності управління стратегічними ресурсами організації в умовах нестабільного економічного розвитку, а також використовується з метою збільшення економічного потенціалу організації. Він зосереджений на розробці та реалізації стратегії компанії на основі нових інструментів та методів [28, с. 4].

Р. К. Шурпенкова визначає стратегічний аналіз як «процес, за допомогою якого можна узагальнити стан підприємства та конкретизувати напрямки його розвитку в майбутньому» [29, с. 96].

По суті, стратегічний аналіз являє собою інтерпретацію динаміки найважливіших зв'язків між багатьма факторами стратегічної ситуації. Інтерпретація використовується в якості гіпотези для підсумовування причинно-наслідкових зв'язків різних факторів [30, с. 25].

Проаналізувавши думки та визначення різних авторів [27; 29; 30] стосовно стратегічного аналізу організації можна зробити висновок, що він являє собою велике та різнобічне дослідження середовища підприємства, з його допомогою встановлюються орієнтири компанії, на основі яких створюються шляхи розвитку компанії та план їх забезпечення.

Під час реалізації стратегічного аналізу проводиться оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, формулюється бачення, місія, цілі. Враховуючи результати, отримані в ході стратегічного аналізу, здійснюється стратегічне планування [31, с. 25]. Стратегічний аналіз можна охарактеризувати як логічний та змістовний метод, суть якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесу стратегічного управління організацією. Це складна система аналітичних дій при вивченні динаміки зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, а також портфельного аналізу. У процесі розробки стратегічного планування, здійснюється вибір відповідних методів прогнозування, від яких залежить довірчий інтервал прогнозу та величина помилок прогнозу. Вирішення цього питання визначається характером прогнозованих процесів, горизонтом прогнозу та якістю вихідних даних.

Проведення стратегічного аналізу створює основу для побудови стратегічного плану розвитку організації. Виходячи з цього, позитивний вплив стратегічного аналізу на організацію підприємницької діяльності можна охарактеризувати таким чином:

- основне завдання стратегічного аналізу можна представити як оцінку ключових впливів на теперішнє та майбутнє становище організації з точки зору її конкурентоспроможності. Це дослідження стану організаційних структур та аналіз економічного потенціалу компанії;

- стратегічний аналіз є ефективним інструментом постійного моніторингу прогресу прийнятої стратегії та процесу розробки нових планів та програм, які найбільш відповідають зміні умов навколишнього середовища;

- стратегічний аналіз є аналітичною основою для всіх інших функцій стратегічного управління. Інтеграція результатів стратегічного аналізу відбувається на етапі стратегічного планування, тобто в рамках розглянутої функції стратегічного управління інформація, отримана під час аналізу,

трансформується. Це, у свою чергу, передбачає одночасне та взаємопов'язане протікання процесів стратегічного аналізу та стратегічного планування [32].

Стратегічний аналіз фокусується на вирішенні таких трьох ключових питань, важливих для кожної організації у будь-якій ситуації (рис. 1.5).

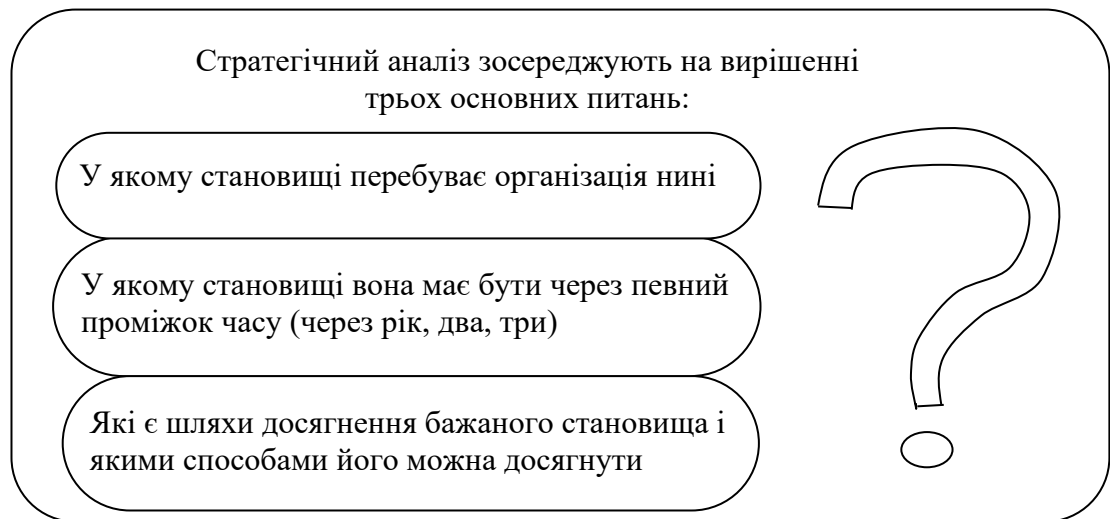


Рис. 1.5. Ключові питання стратегічного аналізу

Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта і його оточення.

Ця модель створюється шляхом вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Слід зазначити, що стратегічне моделювання – є одним з ефективних підходів щодо вирішення економічних проблем, який заснований на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу.

Методи стратегічного аналізу виконують такий ряд функцій в процесі стратегічного управління (рис. 1.6).

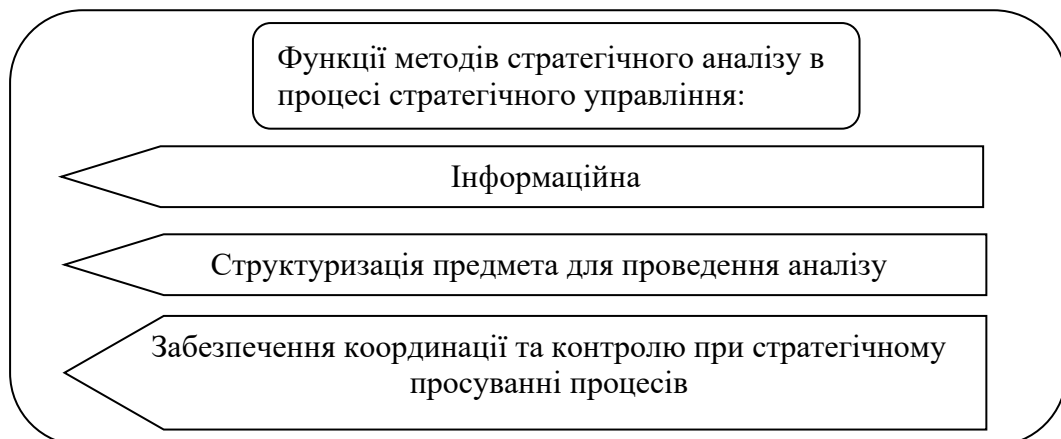


Рис. 1.6. Функції, що виконують методи стратегічного аналізу

В теорії та практиці стратегічного управління немає конкретного розподілу методів проведення стратегічного аналізу, оскільки кожна з моделей по-своєму унікальна і має універсальний характер.

При проведенні стратегічного аналізу оцінюється конкурентоспроможність та можливість збільшення прибутку організації за рахунок певного товару чи послуги, для кожної організації необхідно розробити конкретний план діяльності та розвитку.

Важливою умовою побудови стратегії компанії є аналіз продукції компанії як з боку потреби в інвестиціях, так і перспектив її розвитку та конкурентоспроможності.

Вивчення кожного з цих аспектів дозволяє розробити загальний план дій для компанії, визначити механізм розподілу ресурсів та моніторингу ефективності роботи.

В цілому методи стратегічного аналізу можна поділити на дві групи: традиційні (основні); спеціальні (специфічні) [33].

До основних відносяться: статистично-економічні; розрахунково-аналітичні; графоаналітичні; абстрактно-логічні; економіко-математичні; евристичні.

До специфічних належать: матричні методи; модель «продукт-ринок»; модель життєвого циклу галузі; крива досвіду тощо [33].

В даний час широко використовуються такі методи стратегічного аналізу, розроблені на досвіді іноземних фірм, як: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; аналіз п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера; вибір і ранжування сфер бізнесу; ABC-аналіз, BCG-аналіз; матриця McKinsy-GE; бенчмаркінг та інші.

Особливу увагу сьогодні приділяють аналізу споживачів та їх поведінки. Їх дослідження являє передумову успішного ведення маркетингової діяльності, визначення цільової аудиторії та налаштування ефективного маркетингу саме на неї. Що у свою чергу дає можливість

підвищити прибутковість організації за допомогою ефективного просування товарів.

Дослідження споживачів закладені в працях таких науковців: Ж.-Ж. Ламбен [34], О.В. Зозульов [35], І.В. Альошина [36], Дж.Ф. Енджел [37; 38], Р.Д. Блекуелл [37; 38], П. Мініард [37], Г. Армстронг, Ф. Котлер [39], М. Соломон [40], В.В. Редько [41], Р.В. Бойко [42], Н.Р. Балук [43] та інші.

Жоден бізнес не може досягти успіху, якщо він буде ігнорувати запити споживачів, а в сучасній системі ринкових відносин споживач є головним елементом. Тому більшість організацій зосереджують свою діяльність на розумінні, вивченні споживачів, дослідженні їх поведінки задля ефективного налаштування маркетингової діяльності компанії, визначенні асортименту товарів та способів їх просування, що надасть можливість дієво та повністю задовольняти потреби покупців, а внаслідок збільшити прибутковість своєї організації.

Проаналізувавши наукову літературу [34-43] з даного питання зазначимо основні методи стратегічного аналізу споживачів: опитування; спостереження; кабінетні дослідження; систематичний огляд нової виробничої літератури (аналіз матеріалів конкретної галузі, аналіз конкурентів); mystery shopping (таємний покупець); імітація; проведення фокус-групи (доволі часто використовують для оцінки телевізійної реклами); проведення експерименту.

Отже, існує багато різних методів стратегічного аналізу та їх класифікацій.

Вони використовуються для різних задач організацій, для вивчення ринку, для аналізу фінансової політики компанії, для вивчення операційних процесів, для розробки стратегії тощо. Кожна організація обирає їх для себе виходячи з цілей, задач, можливостей та сфери діяльності.

Дослідження даної роботи буде проводитись на внутрішньому ринку споживчих товарів та послуг, організації типу малого торговельного підприємства, сфери торгівлі, а саме дитячим та підлітковим одягом.

Мета дослідження полягає в удосконаленні процесу стратегічного управління розвитком організації. Це можливо зробити на основі методів стратегічного аналізу. За результатами яких, розробимо шляхи розвитку організації.

Отже, для цього нам потрібно спочатку провести аналіз внутрішнього середовища організації, її характеристики та такі складові як: організація управління, персонал, маркетинг та фінанси. В результаті визначимо сильні та слабкі сторони організації.

Наступним етапом буде проведення аналізу зовнішнього середовища організації, для цього використаємо PEST-аналіз, який дозволить визначити загрози та можливості організації, а також оцінити силу впливу найважливіших зовнішніх чинників на організацію, таких як: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні.

Далі ми проаналізуємо конкурентне середовище, для цього використаємо модель п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера, яка надасть можливість визначити ступінь впливу елементів конкурентного оточення на діяльність організації, оцінити її конкурентоспроможність та виявити можливості та загрози з боку конкурентного середовища.

В сучасних умовах дуже важливо проводити дослідження споживачів, щоб правильно вести асортименту політику, маркетингову діяльність, спрямовувати рекламу на цільову аудиторію, а також досліджувати поведінку споживачів, тому, що потреби та смакові уподобання дуже швидко змінюються. Тож, для цього ми використаємо методи опитування споживачів, методи спостереження, кабінетні дослідження.

Також важливо зробити співставлення визначених сильних та слабких сторін із можливостями та загрозами організації, щоб провести комплексний

аналіз. Для цього будемо використовувати SWOT-аналіз, на основі отриманих результатів аналізу внутрішнього середовища, PEST-аналізу та конкурентного середовища. SWOT-аналіз необхідний нам для, того, щоб на його підставі спробувати розробити шляхи покращення діяльності організації для забезпечення її розвитку у перспективі.

Потім використаємо бізнес-модель Остервальдера. За допомогою якої можна зробити моделювання отриманих результатів аналізу та наглядно оцінити функціонування організації.

Розглянемо запропоновані методи стратегічного аналізу більш детально.

Одним із найпростіших методів аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Він дозволяє вивчити вплив зовнішнього оточення на діяльність підприємства.

PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування. Зазвичай він складається приблизно на 5 років, і дані слід оновлювати щорічно.

Метою даного аналізу є виявлення тих факторів бізнес-середовища, що мають найбільший вплив на підприємство, а також передбачення їх динаміки [44, с. 34].

PEST-аналіз досліджує вплив політичних (P), економічних (E), соціокультурних (S) та технологічних (T) факторів. Як правило, цей тип аналізу виконується як матриця з чотирьох квадрантів або у вигляді таблиці.

Напрями впливу представимо на рис. 1.7.

При аналізі політичних та правових факторів зовнішнього середовища рекомендується попередньо відповісти на питання щодо основних змін у сфері правового регулювання та політичної стабільності. Тобто, чи планується змінити законодавчу базу країни чи галузі, в якій працює організація, чи вплинуть ці зміни на її діяльність. Не менш важливо

визначити ступінь втручання уряду в діяльність фірми, а також відносини країни з іншими країнами та організаціями.

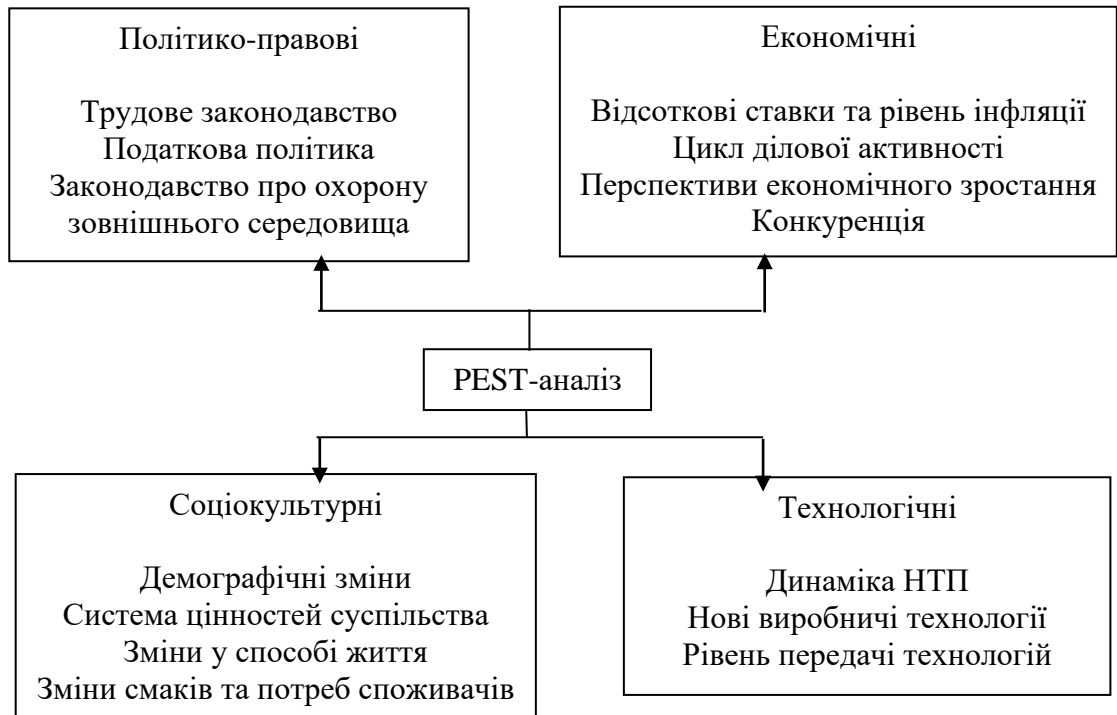


Рис. 1.7. PEST-аналіз факторів макросередовища [45]

Аналіз факторів економічного стану ринку базується на параметрах, що характеризують стан ринку або країну, в якій працює компанія: динаміку економічного розвитку, зміну валютних курсів, зміну безробіття, інфляцію, зміни наявного доходу на душу населення та змін у банківському секторі.

Дослідження соціокультурних факторів направлено на розуміння і оцінку впливу на підприємство таких соціальних явищ, як відношення людей до роботи і якості життя, мобільність людей, купівельна активність тощо.

Група технологічних факторів потребує найдетальнішого розгляду, оскільки їх зміна може докорінно змінити стан ринку.

Процес проведення PEST-аналізу включає кілька етапів: визначення факторів, що впливають на обсяги продажів та прибуток компанії; збір інформації про динаміку та характер змін кожного фактора; аналіз ступеня впливу кожного з факторів; складання зведеної таблиці PEST-аналізу.

Щоб отримати правильну картину, проводиться опитування та збираються різні точки зору незалежних експертів ринку, продавців, менеджерів, а інформація про ринок вивчається в галузевих звітах, аналітичних обзорах звітах консалтингових компаній.

Під час аналізу створюється перелік політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Потім йде оцінка макросередовища організації за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища [46].

У матрицю виносяться фактори макросередовища та кожному з них експертним шляхом надається оцінка впливу за шкалою від 0 до 3:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний (максимальний), 2 – помірний, 1 – слабкий (мінімальний), 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Після цього всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Коефіцієнт впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (1.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (1.1)$$

де  $C_{\text{MAC}}$  – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу [46, с. 154]

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [46].

Таким чином обчислюється реальна значущість кожного фактора. Чим вище значення чинника, тим більше уваги потрібно приділяти йому. Наприкінці результат усіх розрахунків слід надати у вигляді матриці, зробити висновки щодо кожного з факторів та надати рекомендації щодо його оптимізації.

Отже, даний метод допоможе виявити зміни у зовнішньому середовищі, забезпечити ефективну адаптацію компанії до них, він є простим у використанні та результативним, проте слід розуміти, що експертна оцінка не завжди може бути вірною.

Існує багато досліджень стосовно проблеми конкуренції, проте основоположником теорії конкуренції вважають закордонного економіста Майкла Портера. Ним була запропонована модель п’яти сил конкуренції (рис. 1.8).

Під час проведення аналізу конкуренції в галузі використовують набір методик, що дозволяє правильно оцінити стан галузі, який постійно змінюється, а також визначити рівень та характер конкуренції. Далі завдяки цьому розробляється, відповідна загальній ситуації в галузі, стратегія або визначаються стратегічні зміни у вже існуючому та роблять висновки щодо інвестиційної привабливості.

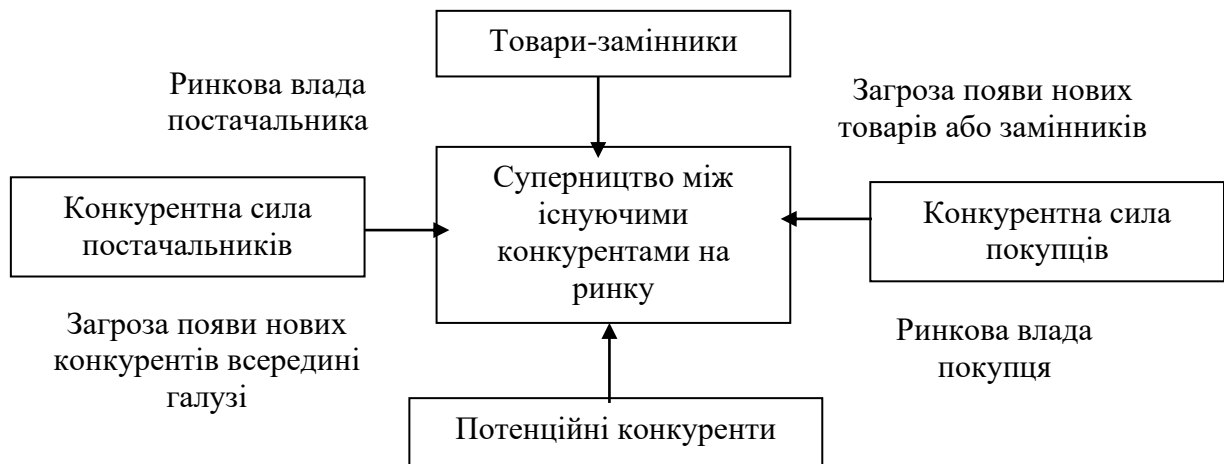


Рис. 1.8. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером [47]

В сьогоденних умовах, будь-якому підприємству потрібно зробити вибір між розробкою нової ефективної стратегії розвитку або внесення у неї коректив та її/їх реалізацію, що зможе забезпечити переваги над конкурентами.

Отже, використання моделі п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє організації зробити всебічний аналіз його конкурентного середовища, а також виявити переваги та недоліки своїх конкурентів.

Метод опитування є дуже популярним способом вивчення споживачів та конкурентів.

В свою чергу бувають: анкетні опитування (заповнення анкети безпосередньо у точці продажу); телефонні опитування (заповнення анкети, надання відгуку по телефону); поштові опитування (заповнення анкети через електронну пошту); опитування через месенджери; зворотній зв'язок після отримання покупцем товару в Інтернет-магазині (питання чи все сподобалось/підійшло); опитування в розважальних центрах; персональне інтерв'ю; інтерв'ю по телефону [48].

Ми вважаємо, що даний метод слід застосовувати при стратегічному аналізі через його ефективність та простоту виконання. За допомогою цього методу можна отримати відповідь на конкретні запитання та дізнатися інформацію «з перших рук».

Метод спостереження споживачів являє собою збір даних дослідником, який стежить за конкретними людьми, їх діями і ситуаціями, та фіксує усі фактори стосовно обраного об'єкта або явища [48].

Спостереження можна розділити на: спостереження за покупцями безпосередньо у точці продажу; спостереження за покупцями у конкурентів; спостереження за покупцями в Інтернет-магазинах [48].

Комплексне маркетингове дослідження потребує багато ресурсів, що для невеликих підприємств може стати проблемою, проте даний метод є універсальним та мало затратним, що слід відзначити як його переваги. Також він доволі простий та зрозумілий.

Використовуючи цей метод можна збільшити обсяг продажу товарів шляхом налагодження ефективної реклами, наприклад налаштування її чітко за категоріями, які відповідають цільовій аудиторії.

Виходячи з цього вважаємо доцільним приділити увагу даному методу аналізу споживачів у подальшому дослідженні.

Ще одним відомим методом є кабінетні дослідження. Це можуть бути:

- моніторинг сторінок конкурентів;
- моніторинг відгуків в Інтернет-магазинах (на сайтах) конкурентів;
- моніторинг web-сторінок потенційних споживачів;
- комп'ютерні бази даних (величезний обсяг різної інформації) [48].

На основі даних під час проведення аналітичної роботи за допомогою даного методу може бути створена нова цінова маркетингова інформація, можуть з'явитись дані або нові думки щодо поведінки споживачів.

Одним з найвідоміших та найефективнішим методом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Він дозволяє аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори діяльності підприємства, оцінювати конкурентоспроможність та можливі ризики компанії. Цей аналіз здійснюється не рідше одного разу на рік [49, с. 145].

SWOT-аналіз оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

Матрицю SWOT-аналізу зображено на рис. 1.9.

Сильні сторони товару чи послуги є тими внутрішніми характеристиками компанії, які забезпечують перевагу на ринку та займають найбільш вигідне становище порівняно з конкурентами. Завдяки своїм сильним сторонам компанія забезпечує себе постійним доходом, часткою ринку та високим рівнем продажів. Їх потрібно постійно вдосконалювати, зміцнювати та використовувати у спілкуванні зі споживачами.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості: 1) вихід на нові ринки; 2) тощо	Загрози: 1) високі темпи інфляції; 2) тощо
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1) гарний імідж; 2) тощо	Поле СиМ	Поле СиЗ
	Слабкі сторони: 1) слабкий імідж; 2) тощо	Поле СлМ	Поле СлЗ

Рис. 1.9. Матриця SWOT-аналізу [50]

Недоліки товару чи послуги – це внутрішні характеристики організації, які перешкоджають зростанню бізнесу та лідерству на ринку. Через них фірма може втратити свою частку на ринку та втратити конкурентоспроможність. При розробці стратегії необхідно враховувати слабкі сторони організації та розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких місць на результати діяльності організації [49, с. 146].

Можливості організації – це фактори навколишнього середовища, які впливають на зростання бізнесу в майбутньому.

Загрози організації – це негативні фактори, які послаблюють конкурентоспроможність підприємства, що призводить до зменшення частки ринку та прибутковості. Під час аналізу кожна з потенційних загроз оцінюється з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковій перспективі та можливих збитків компанії. Можливі рішення пропонуються, щоб мінімізувати кожен із загроз.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволить максимально детально і повно оцінити сильні та слабкі сторони організації, ризики та можливості, що дозволяє сформулювати план дій, для того, щоб перетворити слабкі сторони у переваги, а загрози у можливості, також в результаті використання даного методу буде розроблена стратегія розвитку організації.

Сучасним інструментом стратегічного аналізу є бізнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) (табл 1.2). Її створили Олександр Остервальдер та Ів Піньє. Дана модель використовується для опису бізнес-моделей нових або вже існуючих організацій. Представляє собою схему із дев'яти блоків – ключових елементів бізнесу. Працюючі компанії використовують її для пошуку нових точок зростання, аналізу конкурентів та виявлення кращих практик розвитку бізнесу [51].

Отже, використання даного методу надасть можливість наочно зобразити діяльність організації на одному аркуші та виявити «вузькі» місця та можливі точки зростання.

Таким чином, нами було проведено аналіз поняття, сутності та методики стратегічного аналізу. Визначено, що стратегічний аналіз здатний найбільш точно дати рекомендації щодо оптимальних напрямків розвитку організації. У свою чергу, висока ефективність прийнятих рішень може бути досягнута лише при правильному підході до стратегічного аналізу, який, у свою чергу, залежить від неупередженості дослідника, його компетентності та ступеня, наскільки набір обраних методів аналізу відповідає специфіці об'єкту дослідження.

**Бізнес-модель Остервальдера [51]**

Ключові дії Які ключові дії необхідні для надання цінності продукту?		Ціннісні пропозиції У чому	Сегментація споживачів Хто є нашим споживачем? Який сегмент є найважливішим?	
Ключові партнери Хто є нашим ключовим партнером? Хто є нашим ключовим постачальником? Які ресурси від них отримуємо?	Ключові ресурси Які ключові ресурси є для реалізації ціннісних пропозицій? Які є канали поширення?	цінність продукту? Які проблеми допомагаємо вирішувати? Які послуги пропонуємо?	Відносини зі споживачами Які відносини з нашим клієнтом? Наскільки дорогі для нас? Яке відношення до споживача?	Канали взаємодії Які є канали взаємодії зі споживачами? За допомогою яких каналів споживач отримує продукт?
Структура витрат Які ключові витрати? Які затрати, пов'язані із цінністю продукту?			Потоки надходження доходів За що споживач готовий платити? За що платить зараз? Як сплачують за продукт?	

Розглянуті нами більш детально методи є найбільш актуальними та поширеними як в українській, так і в зарубіжній практиці, а також доволі простими та зрозумілими. Визначили їх особливості та призначення. Зазначені методи дозволяють враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність компанії, правильно і, головне, своєчасно виявляти слабкі сторони діяльності та пропонувати необхідні шляхи вирішення виявлених проблем, що дозволяє компанії конкурувати з іншими фірмами за тривалий час і отримувати прибуток.

Виходячи з цього, вважаємо доцільним використовувати розглянуті більш детально методи у подальшому дослідженні.

### 1.3 Вплив змін у зовнішньому середовищі на розвиток організації в умовах COVID-19

Швидкі зміни зовнішнього середовища організації, сучасні події в Україні спонукають фірми до стратегічних змін. Для того, щоб залишитись на ринку та розвиватись організація має розробити нову стратегію та в її контексті впроваджувати стратегічні зміни.

I. Адізес вважає, стратегія кожної організації повинна містити систему стратегічних дій, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін на підприємстві може привести до успіху [52].

Успіх будь-якої організації залежить від сил довкілля, які необхідно враховувати та використовувати.

Зовнішнє середовище являє собою сукупність усіх умов та факторів, які виникають у середовищі організації, незалежно від діяльності конкретної організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування та, отже, вимагають управлінських рішень [44].

Сьогодні задля ефективного виконання управлінських функцій керівникам слід розуміти дію зовнішніх сил, а також їм потрібно вживати певні заходи для того, щоб нейтралізувати негативний вплив цих сил на організацію.

Автор [7, с. 5] рекомендує менеджерам розглядати свою організацію як систему, яка складається із взаємозалежних частин, пов'язаних із навколишнім середовищем. Вони повинні не тільки знати відносини із зовнішнім середовищем, а ще й в будь-якій ситуації вміти врахувати, який вплив здійснюють зовнішні фактори, а саме: глибокий чи поверхневий, прямий чи опосередкований, позитивний чи негативний [53].

Дж. Белл у своїх працях зазначає, що: «зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, державні

установи, постачальники, фінансові установи і джерела робочої сили, що мають відношення до діяльності організації» [54].

Ці фактори відносяться до середовища прямої дії та впливають на діяльність компанії, проте ми вважаємо, що склад цих елементів не повний.

На нашу думку, до факторів зовнішнього середовища» слід додати: економічні умови, профспілки, природні фактори, чинне законодавство та інші.

В економічній літературі [44, 55, 56, 57, 58, 59] навколишнє середовище організації розглядається як складна багаторівнева структура. Елементи кожного її рівня формуються відповідно до специфічних факторів та мають різний вплив на діяльність організації. Вони впливають на всі процеси, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, в тому числі й на вибір стратегії. Всі вони діють одночасно й різноспрямовано, підсилюючи або послаблюючи сукупний вплив [44, с. 15].

Фактори навколишнього середовища можна поділити на дві основні групи – мікросередовище та макросередовище або пряму та непрямую дію [60, с. 16].

Представимо узагальнену схему функціонування організації у взаємодії з економічними суб'єктами та середовищами на рис. 1.10.

Керівники повинні прогнозувати вплив факторів прямої та непрямой дії та вчасно на них реагувати.

Слід розуміти, що організації по різному реагують на фактори прямого та непрямого впливу.

Існує два види реакції організації на зміни факторів прямої дії: перебудова внутрішнього середовища та впровадження політики активної адаптації або ввести політику протидії. Під час зміни факторів непрямой дії організації повинні максимально адаптувати їх внутрішні змінні, такі як: цілі, завдання, структуру, технології, персонал.

Сьогодні досить гострою стала необхідність урахування факторів довкілля для українських організацій, а саме через швидкі зміни їх економічних умов.

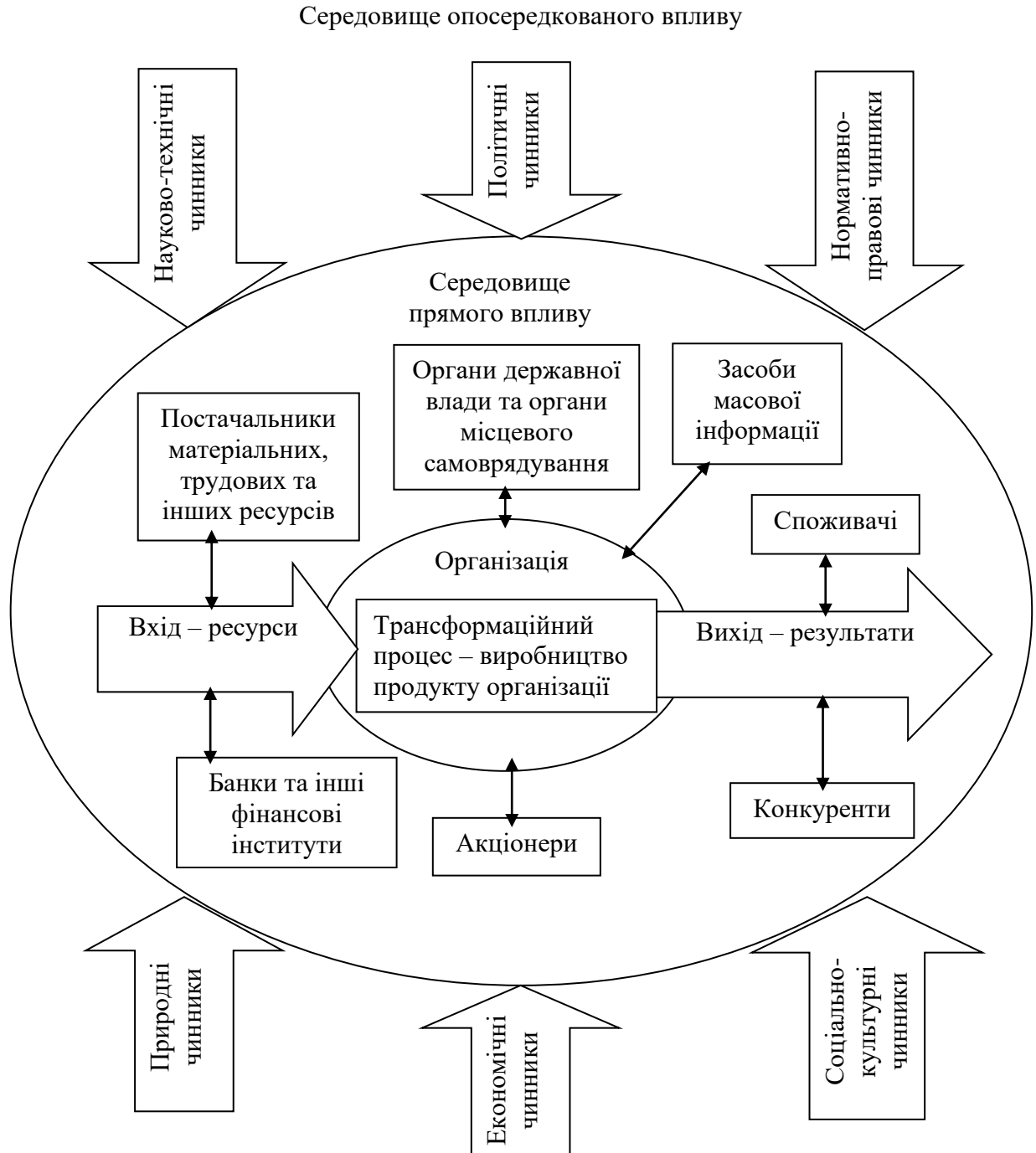


Рис. 1.10. Зовнішнє середовище організації [53]

Слово «зміна» буквально значить «перетворення або перехід чогось у щось якісно інше», «змінити» – має значення «зробити іншим» [61].

О.Г. Войтов вважає, що складнішою формою змін, яка передбачає якісні, незворотні зміни, є саме процес «трансформації» [62].

Є різні форми трансформації – реформи, революції, відкриття. Оцінюючи стан об'єкта, слід мати на увазі не самі об'єкти, а процеси, які з ними відбуваються. На реальний об'єкт одночасно впливають кілька таких процесів. Розвиток об'єкта не скасовує інших форм його стану.

Просто «зміна» – це розвиненіша, ніж спокійна форма стану об'єкта [63].

«Зміна» характеризується динамічним, рухомим станом властивостей об'єкта, що змінюється. Системними формами «змін» вважаються рух, потоки, переміщення, що викликають якісні зміни об'єкта та є основою його розвитку чи деградації» [63].

Приймаючи факт того, що зовнішнє середовище – нестабільне, слід розуміти, що для ефективного управління підприємством потрібно впроваджувати стратегічні зміни. Вони мають сприяти позитивним зрушенням, а також впливати на ефективну роботу компанії в найближчий час та у майбутньому.

Стратегічні зміни досліджували такі науковці: К. Левін [64], І. Адізес [52], І. Ансофф [65] та ін.

Переходячи до сутності стратегічних змін слід зазначити, що сьогодні не існує єдиного підходу серед наукових діячів щодо тлумачення цієї категорії.

І. Ансофф визначає стратегічні зміни як чотирьох стадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням [65].

І. Петрова визначає, що стратегічні зміни – це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [66, с. 8].

Д. Воронков описує стратегічні зміни як зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства [67, с. 56].

Аналізуючи різні тлумачення цього поняття можна сказати, що стратегічні зміни – процес, який базується на аналізі поточного стану, впливу зовнішніх факторів, розробці стратегії та її впровадження, а також це дії, які мають стосуватись ключових аспектів діяльності підприємства, що призведуть до ефективних, довготривалих перетворень.

Далі розглянемо зміни навколишнього середовища організації, що впливають на її розвиток та спонукають до впровадження стратегічних змін у її діяльність та стратегію.

У 2020 році відбулося багато змін. Однією найзначнішою з них стала поява нового інфекційного захворювання, яке дуже швидко поширилося світом і переросло в пандемію [68].

Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) пандемію цього захворювання було визнано надзвичайною ситуацією у галузі міжнародної охорони здоров'я. Задля уникнення стигматизації, що пов'язана з географічним регіоном, у якому відбулися перші випадки хвороби, а також з расовою чи етнічною приналежностями, ВООЗ затвердила офіційну назву хвороби як «коронавірусна хвороба 2019 (COVID-19)».

Поява COVID-19 стала наглядним прикладом впливу зовнішнього середовища на розвиток організацій в різних сферах діяльності.

Відомо, що ці зовнішні непередбачувані події торкнулися майже кожного бізнесу як на мікро-, так і макрорівні. Економічна ситуація в усьому світі суттєво ускладнилася із запровадженням суворого карантину та повним чи частковим припиненням діяльності підприємств, організацій тощо.

Особливо постраждали підприємства сфери роздрібної торгівлі.

Внаслідок пандемії сталися суттєві зміни у житті багатьох країн світу, у тому числі України, а саме: надзвичайний стан оголошено у країнах чи в деяких регіонах, районах, сферах; санітарно-епідеміологічні заходи

запровадили практично у всіх країнах (карантинні зони, температурний контроль, скасування масових заходів, закриття освітніх та культурно-розважальних об'єктів тощо); запроваджено обмеження на виїзд/в'їзд у країни та пересування; роль державного управління в умовах надзвичайних ситуацій значно посилилась; з'явилися певні обмеження стосовно трудової діяльності; запроваджено дистанційні форми роботи та навчання [69].

Заходи карантину, запроваджені під час COVID-19, значно уповільнили економічну активність в Україні [70].

Внаслідок пандемії малі підприємства в Україні та у світі загалом припинили свою діяльність, у деяких зменшився дохід, а деякі опинилися на межі банкрутства. У вибірці 41,3% підприємств повідомили, що вони тимчасово закриті через COVID-19 [71].

Майже дві третини респондентів в опитуванні власників ММСП вказали, що пандемія «значно» вплинула на їхній спосіб ведення бізнесу (57,4%), менше третини підприємств (29,7%) довелося «повністю» припинити підприємницьку діяльність. Найбільша частка «значних» перетворень у веденні бізнесу під впливом пандемії відбулася на малих підприємствах із чисельністю працівників до 50 осіб (60,9%). Підприємства повідомили, що стикаються з низкою проблем, викликаних пандемією, найпоширенішими з яких були зниження ринкового попиту (83,9% міських та 74,2% сільських підприємств), скасування замовлень клієнтами (71,2% міських, 51,6% сільських) та труднощі через витрати під час пандемії (закупівлі, податки, комунальні послуги). Найбільш значними проблемами, з якими стикалися підприємства/підприємці, були витрати на закупівлі (55,2%), вартість комунальних послуг, оренди та комунальних послуг (50,5%). Крім того, детальні інтерв'ю з власниками ММСП показали, що зупинка громадського транспорту створила труднощі для працівників, які змушені були їхати на роботу [72].

За даними Міжнародної організації праці, кількість підприємств, що перебувають на межі банкрутства, перевищує 436 мільйонів, серед них переважна більшість – малі підприємства [73, с.43-57].

Зокрема негативний вплив проявляється у тому, що компанії в сфері торгівлі не були готовими до змін в період COVID-19, вони втрачали кошти під час локдаунів, вимушені були зупинити свою роботу, багато організацій взагалі припинили свою діяльність та стали банкрутами.

Але з іншої сторони – COVID-19 посприяв тому, що компанії почали оновлювати, поліпшувати ведення бізнесу, а також тому, що вони вже не могли лише інколи вносити коригування у свою діяльність, фірмам прийшлося діяти негайно, аналізувати поточний стан, розробляти нову стратегію розвитку, методи просування товарів, нові способи залучення покупців та підвищення їх лояльності, налагоджувати канали збуту в Інтернеті та покращувати маркетингову діяльність.

COVID-19 вплинув на зміну межі між сферою торгівлі та сферою послуг, яка стала менш чіткою, тепер люди хочуть отримувати одночасно з якісним товаром такий самий сервіс.

Це торкнулось і Інтернет-бізнесу, для якого також стало важливим надання послуг, наприклад, бронювання товару або надання каталогу товару, вибір, порівняння, демонстрація, послуга доставки, послуга примірки кількох розмірів тощо.

Ще одним негативним моментом є те, що до кризи ефективність та витрати були ключовими критеріями при виборі ланцюжків поставок, що призводило до єдиного постачальника та невеликої кількості запасів. Як виявилось, при пандемії саме цей вибір виявився найбільш істотною причиною кризового стану багатьох видів бізнесу, і критерій ефективності виявився причиною нестійкості у відповідальний період. При цьому 100% залежність від єдиного іноземного постачальника стала трансформуватися в необхідність диверсифікації поставок [74].

Отже, зміни в поставках впливають на те, що підприємствам необхідно шукати інших постачальників. А конкретно в період пандемії та закриття кордону потрібно знаходити українських виробників.

У свою чергу COVID-19 вплинув на посилення вже існуючих трендів зовнішнього середовища, таких як стрімкий розвиток науки і технологій, широкої інформатизації суспільства та бізнес-середовища, ускладнення дій покупців, конкурентів, інфраструктурних агентів ринку. В такий час доволі важко очікувати постійне зростання або стабільний розвиток. Організації, які роблять ставку на науково-технічний прогрес, приділяють увагу інноваційному розвитку, націлені на успіх, незважаючи на загострення конкуренції. Задля цього управління організацій має передбачати власне майбутнє та адекватно реагувати на зміни середовища.

Також поява COVID-19 стала причиною зміни ринкової конкуренції, яка вимагає від керівників нових пропозицій щодо виробництва товарів та послуг, низьких цін, високої якості, екологічності, ресурсозбереження при використанні продукції, а також співпраці зі споживачами, інтереси яких виходять за межі суто комерційних інтересів організації. Ці аспекти організацій пов'язані зі здоров'ям, довкіллям, переробкою відходів, освітою тощо. Конкуренція змушує зміщувати акцент управління у бік соціальної відповідальності організацій, вирішення питань територіального розвитку та розвитку інфраструктури тощо. Нові умови вимагають від організацій звернення до досліджень та розробок, стратегічного маркетингу, моніторингу ринку, оцінки та прогнозу стану бізнес-середовища для формування та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Різні зміни ринкового середовища спонукають організації використовувати інноваційні методи управління бізнесом, розробляти форми та механізми взаємодії зі споживачами, постачальниками, конкурентами, акціонерами. Особливі умови конкуренції та національної безпеки – це відносини у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Домінування

економічної глобалізації змушує організації протистояти тиску зовнішніх конкурентів, які завдяки більш сприятливим факторам виробництва та ціноутворення здатні долати інституційні та економічні бар'єри національних ринків для збільшення власного прибутку. Протистояти цьому можна шляхом виявлення глобальних тенденцій та пріоритетів розвитку, пропозиції кращої стратегії, здатної забезпечити високу прибутковість та конкурентоспроможність організації або пропозицій щодо впровадження у неї стратегічних змін.

Нинішня ситуація вимагає застосування та адаптації такого підходу до вивчення конкурентних переваг, який гармонійно поєднає можливості та ресурси організації, які формують її ключові компетенції, призводять до створення споживчої вартості товарів та послуг, а також визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі.

Отже, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках змушує організації шукати нові джерела та методи отримання конкурентних переваг, які визначають становище підприємств у конкурентному середовищі.

З одного боку під час кризи підприємства втрачають кошти, але з іншого боку вони можуть використати кризу як можливість для підтримання прибутку на належному рівні або навіть для його збільшення.

Так, в період COVID-19, у якості можливості можна використати впровадження соціальної відповідальності бізнесу, адже вона тісно пов'язана з репутацією організації та дає змогу створити позитивний імідж підприємства.

Дослідженням соціальної відповідальності бізнесу займаються багато вчених, таких як: В. Кривоус [75], Р. Краплич [76], М. Третяк [77], О. Березіна [78], М. Колеснік [79], Я. Панухник [80], О. Зибарева [81], Л. Вербівська [81] та інші.

Р. Краплич трактує корпоративну соціальну відповідальність як відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту чи послуги, до споживачів, працівників, партнерів [76].

Соціальна відповідальність в економіці має силу формувати політику, приносити користь працівникам та суспільству, впроваджувати інноваційні продукти спільної цінності у всьому світі [82].

Стратегічний підхід до соціальної відповідальності включає розширення соціальної відповідальності за межі рішення короткострокових власних виробничих і соціальних проблем компанії. Метою є вирішення внутрішніх і зовнішніх завдань соціального, екологічного та економічного характеру, які мають прямий вплив на підприємство для підвищення довгострокової стійкості компанії [83].

Створення позитивного іміджу компанії в ринковій економіці являється варіантом інвестування у довгострокову діяльність, тому що організації із гарною репутацією мають лояльних постійних клієнтів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій, кредитів тощо. А також, певні сектори економіки будь-якої країни мають певне соціальне значення, а деякі некомерційні фірми та організації можуть існувати лише через створений гарний імідж [84]. Управління організацією, орієнтоване на створення позитивного іміджу, може здійснюватися багатьма організаціями, оскільки відбиває загальну концепцію корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством, соціально орієнтовану філософію компанії тощо.

Імідж організації є одним із факторів досягнення стратегічних цілей компанії та важливим інструментом забезпечення її конкурентоспроможності як серед аналогічних компаній, так і в порівнянні із власними результатами попередніх звітних періодів [85].

Наукові дослідження довели, що принцип «люди понад усе», тобто турбота про довготривале здоров'я організацій та спільнот, виробництво справді значущих товарів і послуг – найефективніший бізнес-підхід у

світі [86]. Вкладаючи кошти в соціальні програми, гарантуючи якість і безпеку реалізованої продукції, а також дбаючи про своїх споживачів, підприємство буде мати сприятливе соціальне оточення. Що, в наслідок, і забезпечить стійке фінансово-економічне становище.

Проаналізувавши усе вище зазначене, можна сказати, що COVID-19 несе як позитивний так і негативний вплив на розвиток організації у сфері торгівлі, підприємство має як загрози так і можливості. Вплив COVID-19 на розвиток організації в сфері торгівлі представлено на рис. 1.11.

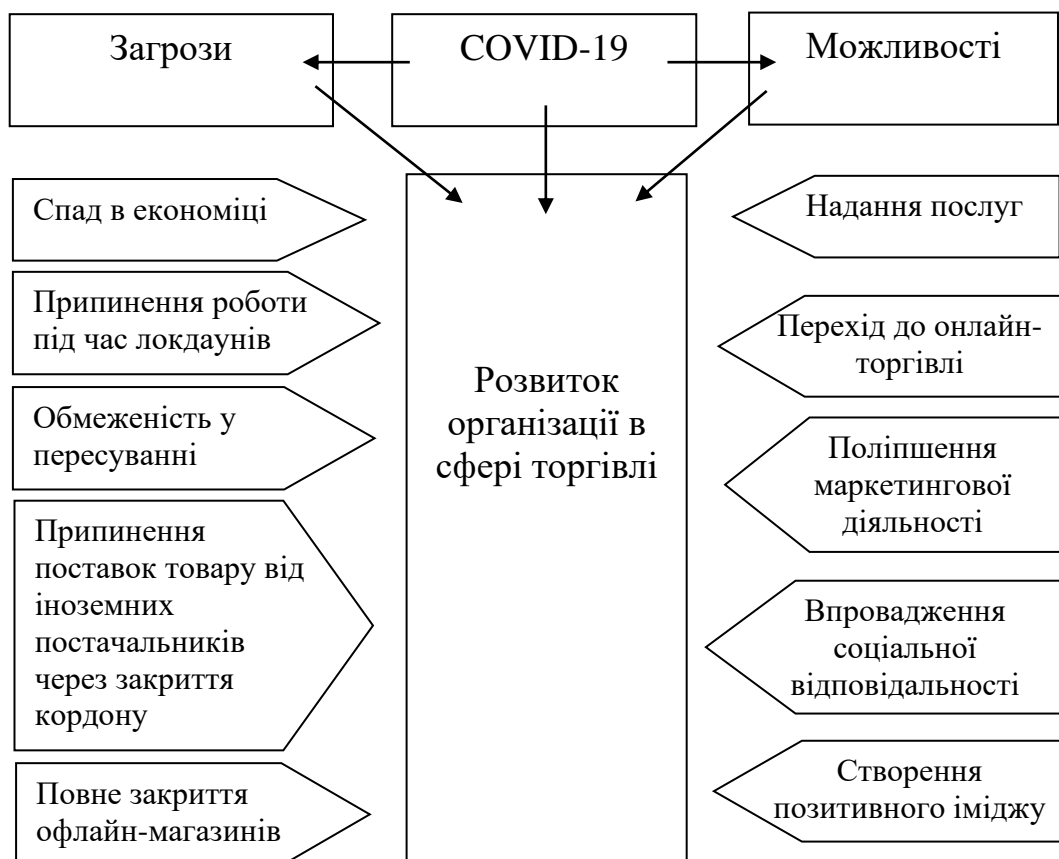


Рис. 1.11. Вплив COVID-19 на розвиток організації в сфері торгівлі

Таким чином, розвиток будь-якої організації в сфері торгівлі залежить від факторів зовнішнього середовища. Сьогодні головним з них є COVID-19, який здійснює як позитивний, так і негативний вплив на розвиток організації в сфері торгівлі. Зрештою, тільки від менеджменту організації буде залежати, як під таким впливом, організація зможе використати свої сильні сторони, щоб мінімізувати загрози та слабкі місця. Також від менеджерів залежить чи

зможє організація скористатися можливостями, які з'явились, щоб забезпечити свій розвиток та ефективне функціонування в мінливому середовищі.

Отже, сьогодні розвиток та успіх будь-якої організації залежить від сил зовнішнього середовища, особливо від такого фактора, як COVID-19. Через появу якого, багато організацій в сфері торгівлі опинилися у тяжкому стані. Виявлено, що сьогодні організаціям слід приділяти багато уваги аналізу стану нестабільного зовнішнього середовища та впливу його факторів, розробляти ефективну стратегію розвитку та/або впроваджувати стратегічні зміни. У ході дослідження було визначено вплив COVID-19, як головного фактора зовнішнього середовища організації сфери торгівлі. Який несе як загрози, так і можливості для ефективного розвитку та функціонування організації на ринку. В результаті прийшли до висновку, що під впливом COVID-19 організація має здійснити ряд стратегічних змін у стратегію розвитку. Вибір щодо здійснення ряду стратегічних змін буде залежати від організації та менеджменту. Сьогодні, в період швидких змін зовнішнього середовища, стратегічним рішенням для розвитку організації може бути впровадження соціальної відповідальності компанії, розвиток онлайн-бізнесу та поліпшення маркетингової діяльності тощо. Проте, перед цим потрібно провести детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що, в свою чергу, зробимо у 2 розділі.

## Висновки до розділу 1

Під час виконання першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

У першому підрозділі була розкрита сутність стратегічного управління розвитком організації. Розробка та реалізація стратегічного підходу в управлінні організації полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи заходів щодо досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, а також оцінці та контролі за реалізацією обраних змін. В сьогоденних умовах бурхливого зовнішнього середовища, організаціям вкрай необхідне стратегічне управління, яке забезпечить їх подальший ефективний розвиток та функціонування. Узагальнивши підходи науковців до цього поняття було запропоновано авторське трактування терміна «стратегічний менеджмент». А саме, стратегічний менеджмент – це безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей. Було розглянуто та проаналізовано моделі стратегічного менеджменту. Дослідження показало, що існуючі моделі стратегічного управління не відповідають швидким змінам у середовищі організації, вони потребують уточнення та вдосконалення. В результаті була розроблена сучасна модель стратегічного управління розвитком організації, яка передбачає вибір організації – здійснити радикальні зміни або локальні чи часткові. Дана модель основана на постійному стратегічному аналізі та своєчасному впровадженню змін, що забезпечить розвиток організації в сучасних умовах.

У другому підрозділі роботи розглянуто методи стратегічного аналізу організації. Визначено, що всю сукупність методів можна поділити на дві групи: традиційні (статистично-економічні, розрахунково-аналітичні, графоаналітичні, абстрактно-логічні, економіко-математичні, евристичні) та

спеціальні (матричні методи, модель «продукт-ринок», модель життєвого циклу галузі, крива досвіду тощо). Визначено, що в теорії та практиці стратегічного управління немає конкретного набору розподілу проведення стратегічного аналізу для конкретної організації, кожна з моделей по-своєму унікальна і має універсальний характер. Зупинились на найбільш актуальних та поширених як в українській, так і в зарубіжній практиці, методах. Серед них: PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера, методи дослідження споживачів (опитування споживачів, спостереження, кабінетні дослідження), SWOT-аналіз та бізнес-модель Остервальдера. Визначили їх особливості та призначення. Метод PEST-аналізу дозволить визначити загрози та можливості організації, а також оцінити силу впливу найважливіших зовнішніх чинників на організацію, таких як: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні. Використання моделі п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера надасть можливість визначити ступінь впливу елементів конкурентного оточення на діяльність організації, оцінити її конкурентоспроможність та виявити можливості та загрози з боку конкурентного середовища. За результатами методів дослідження споживачів зможемо оцінити зміну поведінки споживачів, визначити цільову аудиторію, попит, потреби та смакові уподобання покупців в сучасних умовах. За допомогою SWOT-аналізу зробимо співставлення сильних та слабких сторін із можливостями та загрозами організації. Моделювання отриманих результатів аналізу організації зробимо за допомогою бізнес-моделі Остервальдера для того, щоб наглядно оцінити функціонування організації.

У третьому підрозділі роботи визначено вплив змін у зовнішньому середовищі на розвиток організації в умовах COVID-19. Відмічено, що поява COVID-19 стала наглядним прикладом впливу зовнішнього середовища на розвиток організацій в різних сферах діяльності. Поява COVID-19 вплинула на мінливість та невизначеність середовища організації, спровокувала

збільшення кількості політичних криз, введення обмежень з боку держави, посилила нестабільність економіки та існуючу конкуренцію. Також COVID-19 вплинув на посилення вже існуючих трендів зовнішнього середовища, таких як: стрімкий розвиток науки і технологій, широкої інформатизації суспільства та бізнес-середовища, ускладнення дій покупців, конкурентів, інфраструктурних агентів ринку, зміна споживацької поведінки та інші. Визначено вплив COVID-19 на розвиток організації в сфері торгівлі. Відмічено, що COVID-19, як головний фактор зовнішнього середовища організації сфери торгівлі, здійснює позитивний та негативний вплив на її розвиток, а також несе як загрози, так і можливості для ефективного розвитку та функціонування організації на ринку. В результаті прийшли до висновку, що під впливом COVID-19 організація має здійснити ряд стратегічних змін у стратегію розвитку. Вибір щодо здійснення ряду стратегічних змін буде залежати від організації та менеджменту. Відмічено, що в період швидких змін зовнішнього середовища, стратегічним рішенням для розвитку організації може бути впровадження соціальної відповідальності компанії, розвиток онлайн-бізнесу та поліпшення маркетингової діяльності тощо.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ «ФОП ШАФОРОСТОВА Є. Г.»

#### 2.1 Аналіз внутрішнього середовища організації

Особливе місце в структурі народного господарства і в системі економічних відносин займає торгівля. І як галузь народно-господарського комплексу будь-якої держави під час переходу до постіндустріальної моделі розвитку вона є важливим фактором розвитку національної економіки [87]. Торгівля допомагає забезпечити зайнятість та доходи населення, сприяє зростанню економічного стану певних регіонів [88]. Вона передбачає не лише купівлю та продаж товарів та послуг, а й спрямована на задоволення потреб споживачів та виробників. Виходячи з цього, можна сказати, що вона виконує не лише економічну, а й соціальну роль. Торгівля як сфера національної економіки за своєю формою та змістом відноситься до складних соціально-економічних систем, а також виконує значущі завдання та функції [89, с. 27].

Роздрібна торгівля являє собою сукупність організацій даної сфери, що реалізують товари покупцям особистого некомерційного використання.

Розглянемо характеристику організації сфери торгівлі.

Магазин дитячого та підліткового одягу «Kids fashion», розташований у м. Запоріжжя, здійснює свою діяльність з роздрібного продажу товарів для дітей. Форма власності – приватна.

Організаційно-правова форма магазину – фізична особа-підприємець. Ця форма має ряд переваг. До них можна віднести такі: доволі проста процедура реєстрації, можливість виконання усіх реєстраційних операцій самостійно, що є плюсом для підприємств з невеликим статутним капіталом,

ведення бухгалтерського обліку не потребує мати окремого спеціально навченого фахівця тощо. Тому такий варіант підходить для невеликої організації, що створена на базі сімейного бізнесу.

Підприємство розпочало свою діяльність у 2018 р.

При створенні магазину було закладено такі ідеї: продаж товарів тільки високої якості, продаж комфортного та модного одягу, а також створення максимально унікального та приємного простору для споживачів та своєї організації.

Цілями організації є отримання прибутку, а також задоволення запитів споживачів та збільшення їх кола, максимальний збут товарів. Для досягнення поставлених цілей необхідна систематична робота всіх підрозділів організації.

Місія підприємства: «Забезпечити якісним та стильним одягом кожну дитину в Україні. Стати бажаним місцем для здійснення покупок завдяки винятковим пропозиціям, широкому асортименту, унікальному та приємному простору для покупців».

Відносини, що пов'язані з діяльністю магазину регулюються Законом України «Про підприємницьку діяльність», іншими законодавчими актами, нормативними документами [90; 91; 92].

При здійсненні діяльності у магазині виконуються заходи з охорони праці та пожежної безпеки.

Основним видом діяльності підприємства є – роздрібний продаж непродовольчими товарами, що спеціалізується на продажі одягу для дітей.

Магазин «Kids fashion» пропонує своїм покупцям дитячий та підлітковий одяг від 1-16 років.

Підприємство займає орендовану площу в торговому центрі, що знаходиться у спальному районі міста. Загальна площа торгового центру складає 6700 кв. метрів, торгового залу магазину «Kids fashion» – 70 кв. метрів. Площа торгового залу магазину без урахування роздягалень та

підсобного приміщення – 60 кв. метрів. У торговому залі виставлені моделі дитячого та підліткового одягу.

Магазин працює з 9:00 до 20:00 без перерви та вихідних.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища магазину «Kids fashion» за такими складовими: організація управління, персонал, маркетинг та фінанси.

Першою складовою розглянемо організацію управління підприємства.

Стратегічна концепція розвитку магазину «Kids fashion» – стратегія концентрованого розвитку, яка оснований на посиленні позицій на ринку.

Стратегія розвитку магазину «Kids fashion» ґрунтується на постійному моніторингу тенденцій на споживчих ринках, продажі високоякісних товарів з метою збільшення обсягів реалізації, а також на удосконаленні діяльності в межах освоєного ринку функціонування.

Побудова структури управління підприємством є важливою складовою частиною загальної функції управління організацією, одним із головних завдань якої є створення необхідних умов для виконання всієї системи планів компанії.

На рис. 2.1 показана структура управління магазину «Kids fashion».



Рис. 2.1. Організаційна структура магазину «Kids fashion»

Число співробітників складає – 3 людини: 1 директор в особі власника, 1 бухгалтер в особі власника, 2 продавця-консультанта, найманого бухгалтера та маркетолога немає.

Адміністративно-управлінський персонал – це одна людина (директор), представлена в особі власника – фізичної особи-підприємця. Вказана особа виконує також обов’язки бухгалтера.

Організаційна структура внаслідок малої чисельності персоналу досить проста. Підприємство має лінійну організаційну структуру, співробітники команди взаємодіють між собою, а за кінцевий результат відповідає керівник компанії.

Оскільки співробітників мало, організувати робочий процес і контролювати роботу колективу нескладно, до того ж більшість відповідальності лягає на засновника компанії. Стиль керівництва є демократичним, команда працює на результат.

Ефективні структури управління повинні задовольняти наступним критеріям: у підрозділу або людини може бути тільки один безпосередній начальник; у прямому підпорядкуванні має знаходитися не більше 12 чоловік, за принципом норми керованості; кожен співробітник повинен мати певні функціональні обов'язки; при делегуванні обов'язків, необхідно забезпечувати підрозділ достатніми ресурсами і повноваженнями; об'єднання працівників у підрозділи має здійснюватися на основі принципу угруповання (єдність виконуваної функції, єдність бізнес-процесу, єдність клієнта та ін.); кожна функція повинна виконуватися повністю в рамках одного підрозділу.

Директор організації повинен знати: нормативні та законодавчі правові акти, що встановлюють виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність підприємства; спеціалізацію, профіль і особливості структури підприємства; перспективи технічного, соціального і економічного розвитку підприємства; законодавство з оподаткування; порядок укладення та здійснення господарських і фінансових договорів; управління фінансами та економікою організації; трудове законодавство.

Директор магазину виконує наступні функції: організовує роботу щодо досягнення прибутку організації; організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів; керує відповідно до чинного законодавства виробничою та фінансовою діяльністю підприємства, несучи всю відповідальність за наслідки прийнятих рішень; забезпечує виконання

підприємством всіх зобов'язань перед постачальниками, замовниками та кредиторами, включаючи банки, а також господарський і трудовий договір; забезпечує заходи щодо дотримання правил пожежної безпеки на підприємстві; забезпечує організацію кваліфікованими кадрами.

На даному підприємстві директор виконує такі функції бухгалтера: здійснює роботу з бухгалтерського обліку на дорученій ділянці роботи; в первинних документах бухгалтерського обліку відображає рух фінансів; контролює рух грошових коштів на банківських рахунках організації; своєчасно надає в банк оформлені платіжні доручення; веде контроль над своєчасністю і правильністю оприбуткування та списання грошових коштів, за складанням касових та інших фінансових звітів; виконує платежі до федерального і місцевих бюджетів; виробляє розрахунки платежів за договорами оренди, контролює правильність і своєчасність платежів; несе відповідальність за збереження документів бухгалтерського обліку; оформляє документи бухгалтерського обліку і передає їх до архіву; бере участь у проведенні інвентаризації.

Розглянемо функції, які здійснює продавець-консультант: обслуговування покупців, пропозиція і показ асортименту, допомога у виборі моделей; розрахунок підсумкової вартості покупки і виписка товарного і касового чеків; упаковка продукції в пакувальний матеріал і видача покупки; контролює поповнення робочого запасу асортименту, його збереження і порядком на робочому місці; підготовку робочого місця: перевірку справності торгового обладнання, інвентарю та інструментів; розміщення товарів по групам, видам з урахуванням популярності попиту на певний вид товарів і зручності роботи; отримання та підготовку пакувального матеріалу; підготовку асортименту до інвентаризації; складає певну звітність про виконану роботу.

Ще є невирішеним питання щодо організації роботи персоналу під час локдаунів. Тому що магазин деякий період не працює, а заробітна плата

працівникам нараховується. Можливо підприємству під час локдаунів слід направляти персонал на соціальні мережі, а у той час, коли магазин буде працювати в звичайному режимі, переносити тимчасові обов'язки персоналу в онлайн-торгівлі на аутсорсинг, тобто маркетинговим компаніям, smm-компаніям.

Позитивні сторони складової «організація управління» наступні: у підприємства наявна стратегія розвитку, сформована організаційна структура. Негативною стороною є неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів.

Другою складовою внутрішнього середовища проаналізуємо персонал підприємства.

Перед прийомом на роботу кожен працівник проходить співбесіду із директором та стажування, яке також проводить директор магазину. Також працівник проходить тренінг для роботи зі споживачами. У разі успішного стажування та тренінгу його беруть на посаду. Робітники працюють на умовах трудового договору.

Персонал магазину досвідчений, висококваліфікований, регулярно проходить тренінги щодо роботи зі споживачами.

Система мотивації працівників на підприємстві передбачає, що компанія дає можливість отримувати відсотки від особистого та загального виконання плану. Кожному працівнику компанії на початку місяця ставиться план з продажу товарів, при виконанні якого, він отримує премію у грошовому вигляді або сертифікат для здійснення покупки у даному магазині на власний вибір. За значне перевиконання плану компанія дає додаткову премію.

Також для персоналу діють на постійній основі знижки на товари магазину у розмірі 10-15%. Керівник магазину уважно ставиться до своїх працівників, веде нотатки за датами їх днів народження та інших святкових днів, на кожне свято дарує співробітникам подарунки.

Під час пандемії директор забезпечив працівників масками та антисептиками. Проте ми вважаємо, що сьогодні цього не достатньо, під час COVID-19 підприємству слід бути більш соціально-відповідальним.

Щодо плинності кадрів, то можна сказати, що вона є, але її слід охарактеризувати як незначну/низьку. У 2018 відбулося звільнення одного працівника за власним бажанням. Це ускладнило роботу, тому що підприємство має невеликий склад працівників, а тому директору прийшлося тимчасово виконувати обов'язки продавця. Проте, у 2019, 2020 та на початок 2021 року не було жодного звільнення.

За результатами аналізу цієї складової, зазначимо, що персонал підприємства досвідчений, висококваліфікований та мотивований, також показником ефективності управління кадрів є низька плинність працівників.

Наступним кроком є аналіз маркетингової складової підприємства.

Магазин пропонує своїм покупцям такі послуги: підбір необхідного товару з асортименту та розсилка через месенджери Telegram, Viber, WhatsApp, Instagram, Facebook; бронювання товару через месенджери; ведення запису бажаного товару, якого немає у наявності та підбір необхідного у постачальників, коли даний товар приходить – повідомляється про надходження; бронювання товару на певний термін, якщо покупець із певних причин не може сплатити за товар одразу; надання каталогу товару із надходженням новинок, публікація в Instagram та Facebook; доставка товару через логістичні служби, такі як Нова пошта, Укрпошта, магазин пропонує безкоштовну доставку на суму покупки від 1000 грн; також, за необхідністю, магазин надає безкоштовно такий вид послуги, як зміна деякого одягу для покупця, це може бути, наприклад, вставка резинки або манжетів, скорочення довжини товару, що у звичайній практиці покупці роблять в ательє за власний кошт.

Зазначимо, що маркетинговий відділ на підприємстві відсутній. Компанія використовує звичайні засоби реклами такі, як стенди, листівки,

прикрашає магазин кулями, на що витрачає близько 900-1300 грн у місяць. Проте в період карантину така реклама вже не працює та не приносить результатів як раніше, потрібно оновлювати елементи системи маркетингу в сучасних умовах.

Під час пандемії у підприємства з'явилися такі інформаційні ресурси, які характеризуються наявністю сторінок у Facebook та Instagram. Сторінки в соціальних мережах інформують підписників про нове надходження товару, про змінення графіку роботи під час карантину тощо. Однак, поки що сторінки в соціальних мережах налічують невелику кількість підписників та мають деякі недоліки щодо актуальності асортименту не нового товару, який відносно давно публікувався. Тож сторінки потребують подальшого інтенсивного розвитку (постійне публікування цікавого контенту та залучення нових фоловерів).

Процес продажу товарів у магазині складається з наступних операцій: зустріч покупця та надання йому необхідно інформації про асортимент магазину; вибір покупцем потрібних моделей одягу; розрахунок підсумкової вартості обраних товарів та отримання касового чека; оплата обраних товарів; упаковка куплених товарів.

У разі відсутності потрібних товарів, покупцю пропонують сказати свої побажання, та проінформувати, коли бажаний товар буде у наявності, далі процес продажу продовжується з третього пункту.

Магазин має зручне та вдале розташування. На першому поверсі торгового центру, в якому знаходиться підприємство, розташований продуктовий магазин, що забезпечує потік споживачів. Поряд з торговим центром є гарна транспортна розв'язка і велика кількість паркувальних місць. Тому, враховуючи ці факти, а також те, що магазин працює без перерви та вихідних, він є максимально привабливим для споживачів. До того ж, у даному районі не так багато подібних конкурентів, що полегшує просування підприємства.

У магазину «Kids fashion» є свої постійні покупці, та він добре зарекомендовав себе серед жителів району, а також має позитивний імідж. Проте у підприємства наявна недосконала клієнтська база, але є можливість перейти до електронної системи.

Для зручності відвідувачів біля розрахункового стола знаходиться диванчик, де можна роздягнути дитину або просто присісти відпочити.

До кожної покупки працівники додають солодкий бонус у вигляді «чупа-чупсів». В період свят дарує мішечки з різними солодощами.

Ще на підприємстві діє накопичувальна система знижок для постійних споживачів, що є додатковим стимулом для здійснення покупок, вона пропонує при наявності карточки під час покупки: 2% знижки на суму усіх здійснених покупок від 1000 грн, 3% – від 2000 грн та 5% – від 3000 грн. Також магазин проводить знижки під кінець сезону, під час святкових днів, чорної п'ятниці, знижки на не сезонний товар, наприклад влітку покупці можуть придбати зимовий одяг зі знижкою від 10-20%.

Для покращення дисконтної системи та для зручності споживачів було б не погано прив'язати їх номери телефонів до карточок, що було б плюсом і для підприємства, воно би мало актуальну інформації номерів своїх постійних клієнтів.

У магазині можлива безконтактна оплата карткою, що є позитивним особливо під час пандемії.

Проте поведінка та вимоги покупців дуже швидко змінюються, вони хочуть відчувати піклування про себе під час покупок, існуючих засобів праці зі споживачами вже не вистачає, умови пандемії вимагають від підприємств більш соціально-відповідального ставлення та ведення бізнесу.

Щодо постачання товару магазину слід зазначити, що у підприємства налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, є декілька постачальників зарубіжних марок, проте в основному власник компанії самостійно здійснює закупки закордоном. Однак, COVID-19 дещо ускладнив

процес постачання, а також з'явилися додаткові витрати на проходження тестів. В період деяких карантинів повністю закривався кордон, а отже магазин деякий час взагалі не міг отримати товар. Це спонукає підприємство для пошуку вітчизняних виробників та постачальників. Проте, можуть бути й загрози, якщо товар виявиться неякісним – магазин може втратити свою репутацію.

Важливим принципом організації роботи магазину являється висока якість товару, а також широкий асортимент товарів. Практика показує, що необхідно як можна краще враховувати особливості кожного покупця та специфіку його вимог. Магазин «Kids fashion» займається роздрібною торгівлею дитячого та підліткового одягу від 1-16 років. На підприємстві здійснюється постійне оновлення товару, кожного місяця. Асортимент магазину ділиться на такі групи: повсякденний одяг, верхній одяг, нижня білизна та одяг для дому та сну, пляжний одяг, шкільна форма, головні убори та аксесуари. Більш детально найменування товарів, що належать до кожної категорії зазначено у Додатку А.

Далі пропонуємо розглянути відсотковий склад різних категорій товарів у 2018-2020 рр. в табл. 2.1.

Зміна співвідношення різних груп товарів до усього асортименту в період 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.1.

Таким чином, ми бачимо, що асортимент магазину значно змінився за три роки. У 2019 році компанія розширила асортимент головними уборами та аксесуарами, які склали 4% усього асортименту, а в 2020 – 5%. Такі категорії як «Пляжний одяг» та «Нижня білизна та одяг для дому та сну» не змінили своїх показників. Група «Верхній одяг» має незначну зміну показників. Головну увагу слід зосередити на категоріях «Шкільна форма» та «Повсякденний одяг», які мають взаємозв'язок. Група «Шкільна форма» зазнала найбільшої зміни з усього асортименту. У 2018 році дана група займала велику долю усього асортименту – 30%, через зміну трендів у 2019

вона мала значення – 25%, а ось у 2020 році – лише 15%, що пов'язано зі зміною споживацької поведінки під час COVID-19, карантинів та закриття шкіл, тому попит споживачів перейшов до повсякденного, спортивного одягу, який входить до категорії «Повсякденний одяг». За період з 2018-2020 рр. дана група змінила свій показник з 33% до 44%. Цьому також посприяла зміна поведінки покупців через COVID-19.

Таблиця 2.1

### Відсотковий склад груп товарів до усього асортименту

	Рік		
	2018 р	2019 р	2020 р
Найменування категорій	Частка, %	Частка, %	Частка, %
Повсякденний одяг	33%	36%	44%
Верхній одяг	30%	28%	29%
Нижня білизна та одяг для дому та сну	5%	5%	5%
Пляжний одяг	2%	2%	2%
Шкільна форма	30%	25%	15%
Головні убори та аксесуари	0%	4%	5%
Весь асортимент	100%	100%	100%

За результатами маркетингової складової зазначимо наступні сильні сторони: налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, позитивний імідж підприємства, широкий асортимент товару, висока якість товарів, наявність сторінок у соціальних мережах, наявність додаткових послуг, вдале місце розташування, наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів, можливість безконтактної оплати, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів. Та слабкі сторони: відсутність відділу маркетингу, неефективна реклама, недосконала клієнтська база, недостатня реакція на зміни під час пандемії.

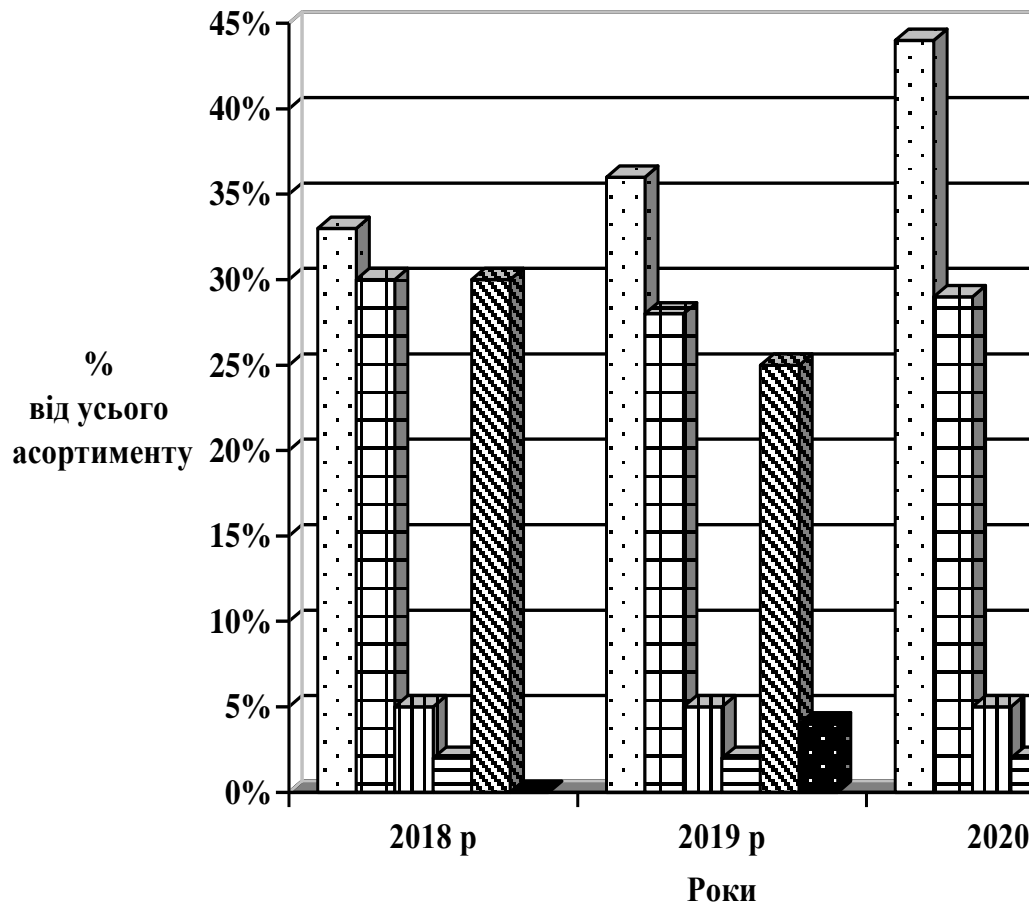


Рис. 2.1. Зміна співвідношення різних груп товарів до усього асортименту за 2018-2020 рр.

Далі розглянемо фінансову складову підприємства. Оскільки для фізичних осіб підприємців немає необхідності подавати фінансові звітності в такому вигляді, як це роблять підприємства – юридичні особи, фінансові звітності магазину відсутні. Для оцінки фінансового стану підприємства, на основі даних бухгалтерського обліку фірми, нами були розраховані дані щодо діяльності магазину за 2018-2020 роки, які наведемо у табл. 2.2.

Проаналізувавши показники діяльності магазину можна сказати, що найпривабливішим для нього був 2019 рік, за цей період збільшився дохід та прибуток. Щодо витрат, то на підприємстві спостерігається постійна динаміка збільшення усіх їх видів за всі три роки, окрім показника витрат пов'язаних із собівартістю товарів у 2020 році, але він прямо залежить від

показника доходу, значення якого значно зменшилось, тож така зміна даних витрат досить логічна. Також слід зазначити, що порівнюючи із 2018 та 2019 роками цей показник у 2020 році у відсотковому значенні від доходу збільшився. Останній проаналізований 2020 рік виявився найменш привабливим для магазину. Показник доходу цього року зменшився у порівнянні з попереднім на 8%, а значення прибутку – на 29%. Слід додати, що у підприємства немає заборгованості, що є позитивним моментом.

Таблиця 2.2

### Показники фінансової діяльності магазину «Kids fashion»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Дохід, грн	905970	995019	915417
Витрати пов'язані із собівартістю товарів, грн	347892,5	383082,5	361589
ЄП, ЄСВ, грн	18764	21032	24535,5
Оренда, грн	114000	132000	139000
Реклама, грн	10800	12000	15600
Заробітна плата працівників, ЄСВ, грн	106628	125318,4	141129,6
Інші витрати, грн	11000	12000	14000
Усі витрати, грн	609084,5	685432,9	695854,1
Прибуток (збиток)	296885,5	309586,1	219562,9

Після аналізу фінансової складової можна сформуванати наступні сильні сторони підприємства: відсутність боргових зобов'язань. А також такі слабкі сторони: нестабільність прибутку, недостатність фінансування розвитку підприємства.

Таким чином, нами було проаналізовано внутрішнє середовище магазину «Kids fashion», а також виявлено сильні та слабкі сторони даної організації. До сильних сторін належать: у підприємства наявна стратегія розвитку, сформована організаційна структура, персонал підприємства досвідчений, висококваліфікований, мотивований, низька плинність працівників, налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції,

позитивний імідж підприємства, широкий асортимент товару, висока якість товарів, наявність сторінок у соціальних мережах, наявність додаткових послуг, вдале місце розташування, наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів, можливість безконтактної оплати, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів, відсутність боргових зобов'язань. До слабких відносяться: відсутність відділу маркетингу, неефективна реклама, неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів, недосконала клієнтська база, недостатня реакція на зміни під час пандемії, нестабільність прибутку, недостатність фінансування розвитку підприємства.

## 2.2 Оцінка впливу зовнішнього середовища організації на основі PEST-аналізу

Будь-яка організація в сьогоденні умовах окрім внутрішнього середовища також має враховувати, аналізувати і прогнозувати зміни існуючого зовнішнього середовища організації з метою стійкого збереження бізнесу. Зовнішнє середовище, що є складним об'єднанням чинних правил і норм, а також динамічного їх перетворення, впливає на діяльність будь-якої організації і, що необхідно додатково враховувати при різкій зміні соціальних умов, впливає на її споживачів, персонал тощо, також створює, зменшує або посилює наявні ризики та надає можливості різного ступеня реалізованості залежно від глобальних змін, що відбуваються. Існує багато методів аналізу зовнішнього середовища, виділений серед них PEST-аналіз є широко вживаним та універсальним методом для малих підприємств [93].

Тож для вивчення зовнішнього середовища магазину «Kids fashion» використаємо PEST-аналіз, який дозволяє виявити тенденції за чотирма

напрямами розвитку підприємства, аналізуючи чотири групи ключових факторів навколишнього середовища – політичних, економічних, соціальних та технологічних. Ці тенденції часто є причиною змін та втрат на ринку, а також можуть вплинути на стратегію підприємства та стратегічні дії.

Першим етапом PEST-аналізу є вибір факторів середовища підприємства у кожній із чотирьох груп аналізу. Визначимо основні з них:

а) політично-правові чинники: політична нестабільність; політична ситуація в Україні; ріст податків для ФОП 2-ї групи; обмеження руху через кордони; обмеження в пересуванні населення; недостатня законодавча база щодо ведення онлайн-торгівлі в Україні; відсутність державної підтримки малого бізнесу;

б) економічні чинники: коливання курсу національної валюти; рівень інфляції; низька частка середнього класу в Україні; зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях; зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі; економічна криза; розвиток онлайн-торгівлі в Україні;

в) соціальні чинники: поширення захворювання COVID-19; зниження кількості населення, у т. ч. працездатного; міграційні тенденції; зниження народжуваності; спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію; зростання рівня соціальних потреб населення; зміна способу життя; зміни базових цінностей та споживацької поведінки;

г) технологічні фактори: розвиток соціальних мереж як торгівельних майданчиків та поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин.

Наступним кроком у проведенні аналізу PEST є визначення ваги та сили впливу на підприємство кожного фактора з чотирьох груп і визначення зважених оцінок кожної групи факторів.

Спочатку ми розглянемо та охарактеризуємо групу політично-правових факторів.

Першим важливим фактором є політична нестабільність, що характеризується постійними змінами у законодавстві України та жорсткою податковою політикою. Цей фактор має негативний вплив на діяльність підприємства. Аналітики Goldman Sachs відзначають, що за рівнем політичної нестабільності Україна займає 68 місце серед 165 країн, що аналізувались [94]. Якість податкової системи складається з двох чинників – це складність адміністрування та рівень ставок податків. Складність залишається високою, адже дослідження Світового банку та аудиторської компанії PriceWaterHouseCoopers свідчать, що податкова система України залишається однією з найгірших у світі [95]. Значення малого бізнесу для держави визначає одне з пріоритетних завдань державної політики – розширення цього сектора економіки. Рівень податкового навантаження на цей сегмент бізнесу визначається впливом двох важливих факторів: система оподаткування малого бізнесу повинна забезпечувати стабільні та достатні надходження у бюджет і не повинне перешкоджати його розвитку [96, с. 126], але складність адміністрування податків, постійні зміни законодавства та відсутність сталих форм звітності створюють потенційні ризики і труднощі, призводять до нестабільності прибутку та дестабілізують розвиток підприємницької діяльності.

Другим фактором є політична ситуація в Україні, яка на теперішній час має складний характер і має негативний вплив. Консалтингова фірма «Euraisa Group» навела перелік із десяти основних геополітичних ризиків на 2019 рік. За її версією, ситуація в Україні – на дев'ятому місці в переліку [97]. Протягом 2019 року, головною особливістю внутрішніх політичних процесів в Україні є те, що за відносно короткий час в країні повністю змінились вищі інститути влади – Президент, Верховна Рада та Уряд, які спільно визначають політичний курс країни на найближчі роки і забезпечують його реалізацію. Загальна ситуація, яка впливає на перебіг процесів в Україні, є доволі несприятливою. Її визначають, у першу чергу, такі внутрішні та зовнішні

фактори, як і триваючий конфлікт на Сході країни, і складна соціально-економічна ситуація, суперечливі процеси в Європі та світі. Зацікавленість керівництва Російської Федерації у формуванні «договороспроможної» влади в Україні дає відчуття очікування різноманітних спроб вплинути на ситуацію в країні, зокрема, про можливе загострення військової складової конфлікту на Сході країни, зі збільшенням інформаційного впливу на українське суспільство, провокацій інших різноманітних конфліктів, стимулювання зростаючого почуття розчарування, зневіри суспільства у нову владу. В таких умовах інститути влади, з одного боку, змушені діяти з урахуванням суспільних настроїв, а з іншого, шукати шляхи та засоби для забезпечення від різких змін та розворотів у проведенні стратегічного курсу державної політики, збереження дієздатності державного механізму та запобігання різних можливих негативних сценаріїв [98, с. 63]. Безпосередня близькість Запорізької області до зони конфлікту на Сході країни обумовлює суспільно-політичне напруження, втрату інвестиційної привабливості регіону, невизначеність термінів вирішення конфлікту сприяє згортанню малого і середнього бізнесу, пов'язаного із бажанням громадян виїжджати подалі від зони конфлікту. Політичний 2020 р. для України був складним і суперечливим. Перед країною постали нові та залишилися невирішеними вже існуючі виклики – пандемія коронавірусу, економічна криза, яка стала її наслідком, гібридна війна з Росією, криза влади, вибори [99].

Третім фактором є постійний ріст податків для ФОПів 2-ї групи (рис. 2.2). Податки для фізичних-осіб підприємців з кожним роком ростуть, що пов'язано із збільшенням прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати. Так у 2018 році ФОП 2-ї групи на спрощеній системі сплачували – 1563,66 грн на місяць. У 2019 році – 1752,66 грн на місяць. У 2020 році – 2044,6 грн на місяць. У 2021 році з 1 січня – 2520 грн, з 1 грудня планується – 2630 грн. Слід зазначити, що на період карантинів та локдаунів, незважаючи на спад доходів підприємств через припинення роботи, від податків було

звільнено лише ФОПів 1-ї групи. Отже, даний фактор здійснює негативний вплив на підприємство. Спостерігається постійна динаміка росту цього показника, на яке підприємство не може вплинути, і навіть під час карантину не отримує допомоги з боку держави, тож для можливості сплачувати постійно зростаючі податки підприємству потрібно збільшувати свої доходи.

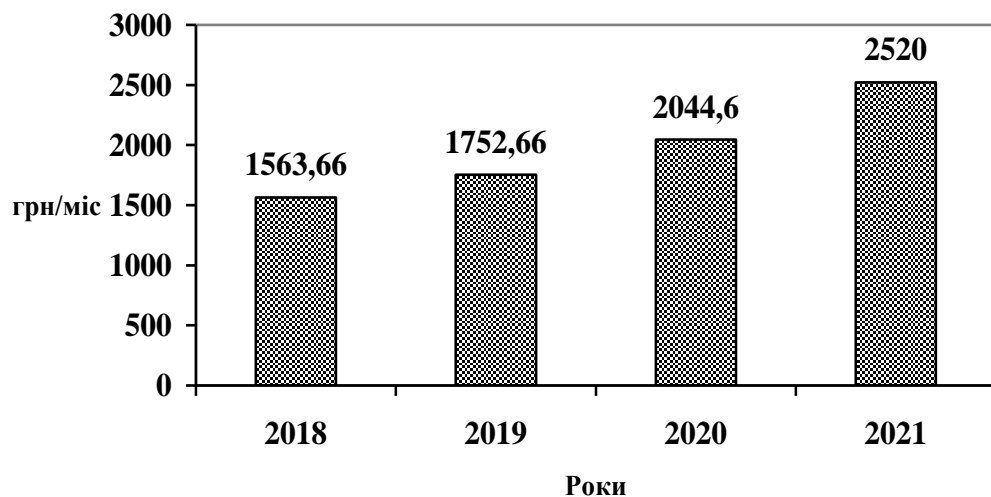


Рис. 2.2. Діаграма росту податків для ФОП 2-ї групи

Четвертим фактором є обмеження руху через кордони під час COVID-19 на необмежений час. Що вплинуло на перебої у поставках товарів, неможливість замовлення та доставки, що створює необхідність пошуку нових вітчизняних постачальників та виробників одягу.

П'ятим чинником є обмеження в пересуванні населення. Під час пандемії Державою вводились обмеження щодо користування місцевим транспортом для певних груп населення, здійснювалось пересування за перепустками, з'явилися прогнози щодо можливості проїзду тільки за сертифікатами. Це негативно вплинуло на підприємство, тому що покупці просто не можуть дістатись до магазину або пункту видачі замовлень.

Шостим фактором є недостатня законодавча база щодо ведення онлайн-торгівлі в Україні. Який зумовлює низькі вхідні бар'єри до онлайн-бізнесу, у тому числі й на ринку одягу. З'являється багато сторінок в соціальних мережах, ведення яких не потребує багато обладнання, оренди

магазинів, а також їх робота не контролюється державними органами через недостатню законодавчу базу щодо ведення онлайн-бізнесу. Через це, на ринку є досить велика «тіньова» частка, бо багато сторінок у соціальних мережах не реєструють свій бізнес і уникають сплати податків. Тож, даний фактор здійснює негативний вплив на підприємство.

Сьомим фактором є відсутність державної підтримки малого бізнесу. Протягом 2020 та 2021 рр. здійснюється постійний тиск з боку держави та введення обмежень, а саме забороняється робота підприємств, що не здійснюють торгівлю товарами першої необхідності та продуктами харчування. Даний фактор посилює умови невизначеності для магазину та здійснює негативний вплив на підприємство, тому що призводить до падіння доходів, низької віддачі з маркетингової активності тощо.

Для аналізу впливу політично-правових чинників зовнішнього середовища використаємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (табл. 2.3).

Далі розглянемо та охарактеризуємо групу економічних факторів.

Першим чинником є коливання курсу національної валюти. На даний момент прослідковується повна дестабілізація валютного курсу. В 2015 році курс долара коливався від 15,77-23,45 грн. В 2016 році курс долара був 24 грн за долар. В 2017 році курс долара коливався від 26,52-27,19 грн. У 2018 році курс долара був приблизно однаковим – трохи більше 28 грн. У 2019 році курс коливався від 24,20-27,69 грн. У 2020 році показник коливався від 23,69-28,31 грн. На початку 2021 року американська валюта коштувала 28,27 грн, у квітні та липні була трохи більше 27 грн. А ось за прогнозами на 2022 рік банки та бізнес готуються до середньорічного курсу на рівні 29,7 грн за долар [100]. Така дестабілізація спричинена такими проблемами, як: збільшення обсягів державних запозичень; заниження курсу іноземної валюти за рахунок міжнародних позик; високий рівень інфляції; зменшення обсягів експорту; зменшення інвестицій в економічний розвиток країни

тощо. Для підприємства нестабільний курс національної валюти має негативний вплив: спостерігаються фінансові втрати за рахунок зміни курсу, втрата потенційних та існуючих клієнтів через зміни цін. Прогнози різняться, а невизначеність носить також негативний характер, адже ускладнює планування бізнесу і теж може вплинути на фінансові показники досліджуваного підприємства.

Другим проаналізуємо рівень інфляції, який також має вагомий вплив на підприємство. У 2014 році індекс інфляції зріс на 24,9%, в 2015 році – на 43,3%, в 2016 році – на 12,4%, в 2017 році – на 13,7% [101]. Таке різке та істотне зростання призвело до зниження реальних доходів населення та знецінення заощаджень. За підсумками 2018 року інфляція в Україні сповільнилася до 9,8%, за 2019 рік – до 4,1%, за 2020 рік - до 5,0%, але незважаючи на позитивну тенденцію зменшення рівня інфляції, на підприємство загалом цей фактор впливає негативно, адже призводить до дестабілізації та кризових умов діяльності: рівень інфляції погіршує загальну економічну ситуацію в країні, що в свою чергу призводить до нестабільності економічного розвитку та діяльності всієї сфери, в якій працює підприємство. Високий рівень інфляції є причиною необхідності підвищувати ціни на товар через зростання собівартості. Також він впливає на знецінення заробітних плат населення країни та збережень, через що частина потенційних споживачів відмовляється від покупки планованого обсягу одягу надаючи перевагу іншим необхідним товарам.

Третім фактором є низька частка середнього класу в Україні. За даними Українського центру економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, чисельність середнього класу в Україні вже впродовж багатьох років не перевищує 12-14% [102]. Це є негативним фактором, тому що більша частка товарів підприємства розрахована на людей, які мають дохід хоча б на рівні середнього класу.

Таблиця 2.3

**Характеристика політично-правових факторів зовнішнього середовища**

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
Політична нестабільність	Аналітики Goldman Sachs відзначають, що за рівнем політичної нестабільності Україна займає 68 місце серед 165 країн, що аналізувались [94].	Негативний: неможливість відслідковувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків та ведення звітної документації.
Політична ситуація в Україні	Консалтингова фірма «Euraisa Group» навела перелік із десяти основних геополітичних ризиків на 2019 рік, де ситуація в Україні займає дев'яте місце. Політичний 2020 р. для України був складним і суперечливим. Перед країною постали нові та залишилися невирішеними вже існуючі виклики – пандемія коронавірусу, економічна криза, яка стала її наслідком, гібридна війна з Росією, криза влади, вибори [97].	Негативний: можливість виїзду частини населення подалі від зони конфлікту сприяє зменшенню кількості постійних та потенційних споживачів.
Ріст податків для ФОП 2-ї групи	У 2018 році ФОП 2-ї групи на спрощеній системі сплачували - 1563,66 грн на місяць. У 2019 році - 1752,66 грн на місяць. У 2020 році - 2044,6 грн на місяць. У 2021 році з 1 січня - 2520 грн, з 1 грудня планується - 2630 грн.	Негативний: збільшуються витрати підприємства, на які воно не може вплинути, і навіть під час карантину не отримує допомоги з боку держави.
Обмеження	Під час Covid-19 несподівано	Негативний: перебої у поставках

Продовження табл. 2.3

1	2	3
руху через кордони	закривались кордони на необмежений час.	товарів, неможливість замовлення та доставки, що створює необхідність пошуку нових вітчизняних постачальників та виробників одягу.
Обмеження в пересуванні населення	Державою вводились обмеження щодо користування місцевим транспортом для певних груп населення, здійснювалось пересування за перепустками, з'явилися прогнози щодо можливості проїзду тільки за сертифікатами.	Негативний: зменшення обсягу продажу товарів через те, що покупці не можуть дістатись до магазину або пункту видачі замовлень.
Недостатня законодавча база щодо ведення онлайн-торгівлі в Україні	З'являється багато сторінок в соціальних мережах, ведення яких не потребує багато обладнання, оренди магазинів, а також їх робота не контролюється державними органами, багато сторінок у соціальних мережах не реєструють свій бізнес і уникають сплати податків.	Негативний: зростаюча конкуренція на ринку одягу з боку онлайн-торгівлі через низькі вхідні бар'єри, наявність досить великої «тіньової» частки бізнесу.
Відсутність державної підтримки малого бізнесу	Заборона на роботу підприємств, що не здійснюють торгівлю товарами першої необхідності та продуктами харчування.	Негативний: падіння доходів компанії та відповідно прибутків, низька віддача з маркетингової активності, падіння інформованості про компанію (відсутнє «сарафанне радіо»).

Четвертим проаналізуємо зростаючу частку сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях. Сучасна структура українського ВВП по

галузях характеризується зростаючою часткою сфери торгівлі. Зазначимо показники ВВП за 2018-2020 роки у табл. 2.4. У 2018 році ВВП складав 3560596 млн грн. З них оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів склали 471844 млн грн, тобто 13,25% від загального ВВП по галузях [103]. У 2019 році ВВП складав 3978400 млн грн. З яких оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів склали 526299 млн грн, тобто 13,23% від загального ВВП по галузях [104]. У 2020 році ВВП складав 4194102 млн грн. З них оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів склали 585344 млн грн, тобто 13,96% від загального ВВП по галузях [105]. Отже, у 2018 та 2019 роках ми спостерігаємо приблизно однакові показники долі даної сфери у загальному ВВП, проте у 2020 році цей показник збільшився, що свідчить про ріст частки сфери торгівлі у загальному ВВП по галузях. Також слід зазначити, що у кожному році сфера торгівлі України займає найбільший показник по галузям. Це збільшує ймовірність того, що держава зверне увагу на підтримку цієї галузі.

П'ятим фактором є зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі. Зазначимо у загальному вигляді товарну структуру роздрібного товарообороту підприємств України за 2018-2020 роки, яка наведена у табл. 2.5 [106]. Для аналізу ми обрали показниками продовольчих та непродовольчих товарів, а також окремо показники одягу, тому що досліджуване нами підприємство здійснює торгівлю даним видом товару. Отже, ми бачимо, що в структурі роздрібного товарообороту переважають непродовольчі товари, проте цей показник у 2020 році має найменше значення протягом досліджуваного періоду. Також це стосується й окремо одягу, ми бачимо, що його показник у 2020 році зменшився. На нашу думку, це пов'язано із пандемією та зміною споживацької поведінки. Тож підприємству сьогодні потрібно відновлювати попит споживачів, привертати їх увагу та підвищувати лояльність.

Таблиця 2.4.

**Валовий внутрішній продукт за 2018-2020 рр.**

У цілому за рік	2018	2019	2020
Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах; млн грн	3560596	3978400	4194102
ВВП галузі «оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» у фактичних цінах; млн грн	471844	526299	585344

Шостим фактором є економічна криза. В останньому економічному прогнозі МВФ йшлося про те, що світова економіка за підсумками 2020 року впаде на 3% – найбільше з часів Великої депресії 1930-х років. Падіння економіки України МВФ оцінив у 7,7%. Відповідно до попередніх розрахунків Міністерства розвитку економіки, у першому кварталі 2020 року економіка впала на 1,2% [107]. Даний фактор в цілому є негативним явищем у розвитку будь-якої країни чи підприємства.

Сьомим фактором є розвиток онлайн-торгівлі в Україні. Продажі в мережі Інтернет набирають все більше і більше об'ємів і саме цей сегмент, на сьогодні розвивається дуже швидко на відміну від інших сегментів та ринків, попри кризу, зміну курсів валют і пандемію. Наразі зростання обсягів продажів в мережі Інтернет в Україні складає 35%, що є одним із найбільших показників серед країн Європи [108]. Таке зростання дає змогу розвивати канали збуту компанії і збільшувати обсяги завдяки росту статистики продажів. Цей фактор також і впливає на те, що продажі в Інтернет не потребують багато інструментів, а отже можуть з'являтися нові конкуренти. Такий бізнес є вигідним, адже він не потребує використання багатьох ресурсів і на даний ринок легко зайти і вийти із нього. Варто зазначити і те, що через пандемію у світі в Україні було запроваджено карантин, а отже

сегмент інтернет продажів ще більше почав зростати, що безумовно впливає на те, що підприємству потрібно швидко покращувати маркетингову діяльність та розвивати сторінки у соціальних мережах.

Таблиця 2.5

**Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за  
товарними групами за 2018-2020 рр.**

Найменування товарної групи	2018		2019		2020	
	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку
Усі товари	668369,6	100,0	793479,2	100,0	868283,3	100,0
Продовольчі товари	289695,9	43,3	336587,9	42,4	384091,6	44,2
Непродовольчі товари	378673,7	56,7	456891,3	57,6	484191,7	55,8
Одяг	21075,3	3,2	25588,9	3,2	25112,0	2,9

Результати характеристики та аналізу економічних факторів зовнішнього середовища представлено у табл. 2.6.

Наступною охарактеризуємо групу соціально-демографічних факторів.

Першим найважливішим чинником є поширення захворювання COVID-19, яке стало великою проблемою для людей всього світу. Адже, вірус розповсюджується доволі швидко, носить для багатьох верств населення смертельний характер і не передбачає єдиного лікування. Даний фактор негативно впливає на діяльність підприємства, тому що ризик захворювання, карантинні умови та соціальна дистанція змушують людей залишатися вдома, зменшити пересування, контакти з людьми, що зменшує відвідуваність та доходи магазину.

Таблиця 2.6

**Характеристика економічних факторів зовнішнього середовища**

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
Коливання курсу національної валюти	На даний момент прослідковується повна дестабілізація валютного курсу: з 15,77 грн. за долар до 28,31 грн. за долар.	Негативний: фінансові втрати за рахунок зміни курсу, втрата потенційних та існуючих клієнтів через зміни цін. Через такі різні прогнози курсу посилюється невизначеність для підприємства, що носить негативний характер, адже ускладнює планування бізнесу і теж може вплинути на фінансові показники досліджуваного підприємства.
Рівень інфляції	За даними Мінфіну у 2014 році індекс інфляції зріс на 24,9%, в 2015 році – на 43,3%, в 2016 році – на 12,4%, в 2017 році – на 13,7%. За підсумками 2018 року інфляція в Україні сповільнилася до 9,8%, за 2019 рік – до 4,1%, за 2020 рік - до 5,0%.	Негативний: рівень інфляції погіршує загальну економічну ситуацію в країні, що в свою чергу призводить до нестабільності економічного розвитку та діяльності всієї сфери, в якій працює підприємство. Високий рівень інфляції впливає на знецінення заробітних плат населення країни та збережень.
Низька частка середнього класу в Україні	За даними Українського центру економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, чисельність середнього класу в Україні вже впродовж багатьох років не перевищує 12-14%.	Негативний: більша частка товарів підприємства розрахована на людей, які мають дохід хоча б на рівні середнього класу.
Зростаюча частка сфери	У 2018 році оптова та роздрібна торгівля, ремонт	Позитивний: зростаюча частка сфери торгівлі свідчить про її

Продовження табл. 2.6

1	2	3
торгівлі у структурі українського ВВП по галузях	автотранспортних засобів і мотоциклів склали 13,25% від загального ВВП по галузях. У 2019 році – 13,23% від загального ВВП по галузях. У 2020 році – 13,96% від загального ВВП по галузях. Також у кожному році сфера торгівлі України займає найбільший показник по галузям.	привабливість, збільшується ймовірність того, що держава зверне увагу на підтримку цієї галузі. Через це можна прогнозувати можливості розвитку у даній сфері для підприємств.
Зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі	В структурі роздрібного товарообороту переважають непродовольчі товари, хоча в 2020 році у порівнянні з 2018 та 2019 рр. їх частка трохи зменшилась та мала показник – 55,8%. Частка одягу у 2018 та 2019 рр. складала – 3,2%. А у 2020 році – 2,9%.	Негативний: падіння показника одягу у 2020 році свідчить про відповідне зменшення доходів підприємств, що здійснюють торгівлю даним товаром.
Економічна криза	Падіння економіки України МВФ оцінив у 7,7%. Відповідно до попередніх розрахунків Міністерства розвитку економіки, у першому кварталі 2020 року економіка впала на 1,2%.	Негативний: зменшується можливість розвитку підприємства, обсяги продажу, купівельна спроможність споживачів тощо.
Розвиток онлайн-торгівлі в Україні	Продажі в мережі Інтернет набирають все більше і більше об'ємів і саме цей сегмент, на сьогодні розвивається дуже швидко на відміну від інших сегментів та ринків, попри кризу, зміну курсів валют і пандемію.	Позитивний: можливість нарощення обсягів збуту в інтернет-каналах.

## Завершення табл. 2.6

1	2	3
	<p>Наразі зростання обсягів продажів в мережі Інтернет в Україні складає 35%, що є одним із найбільших показників серед країн Європи.</p>	

Слід також додати, що поява саме такого чинника як COVID-19 і стала причиною великої кількості змін у кожній групі факторів зовнішнього середовища підприємства. Тому даний чинник має великий показник впливу.

Другим фактором є зниження кількості населення. Стабільне зменшення населення молодого віку, «старіння нації», щорічне зниження чисельності приблизно на 200 тис чоловік [109]. Що негативно впливає на підприємство, зменшується кількість потенційних клієнтів, так як воно націлено на продаж дитячого одягу, тобто на споживачів молодого віку. Також як наслідок зниження чисельності населення, імовірно, держава буде вимушена збільшувати податковий тиск на підприємство та заробітну плату робітників.

Третім проаналізуємо міграційні тенденції. Високі темпи еміграції: 17,3% населення України емігрувало за кордон у 2020 році [110]. Це може стати загрозою для підприємства через зменшення кількості потенційних споживачів.

Четвертим є фактор зниження народжуваності. В 2020 році показник знизився на 19 % у порівнянні з 2012 роком [109]. Що сприяє зменшенню кількості потенційних споживачів, можливого дефіциту робітників, тиску держави на формування заробітної плати.

П'ятим чинником є спад кількості робочих місць і відповідно доходів у населення через пандемію та карантин. Дані більшості спеціалістів в сфері економіки свідчать про те, що в Україні, як і в світі відбувається значне

скорочення кількості робочих місць через COVID-19. Відповідно до цього, очікується і зниження платоспроможності серед населення, так як багато людей втрачають постійний і достатній дохід. За даними, які надає Держстат України, в 3 кварталі 2019 року зростання кількості заощаджень у громадян знизилось з 3,2% (в 2018 році) до 0,4% [109]. Це означає що дуже малий відсоток населення створює собі умови, при яких зможе існувати без отримання додаткових коштів, тобто населення майже немає заощаджень. Експерти ринку роблять висновки про те, що більше ніж 70% працездатного і працюючого населення живуть тільки на ті кошти, що отримують в якості заробітної плати за місяць і не можуть виділити кошти на те, щоб заощадити на майбутнє.

Шостим є фактор зростання рівня соціальних потреб населення. Через те, що рівень бідності в Україні залишається стабільно високим. За даними 2020 року, за межею відносної бідності за витратами перебувало близько 25% населення [109]. Що приводить до збільшення рівня заробітної плати працівникам у зв'язку з підвищенням мінімального рівня соціальних потреб.

Сьомим проаналізуємо чинник зміни способу життя населення. Впровадження карантинних заходів призвело до самоізоляції частини населення. Особливо в період пандемії та локдауну, коли доступ у торгові центри було обмежено, чимало експертів упевнено казали, що переможуть інтернет-замовлення. Проте сьогодні прогнозують перемогу потреби реальних почуттів під час шопінгу, через те, що «клік» не може замінити дзеркало в примірочній. Тож є можливість, що спрацює відкладений попит та бажання споживацької соціалізації, емоційного наповнення, зняття стресу під час покупок та отримання нового досвіду. Даний фактор може здійснити позитивний вплив на підприємство та збільшити середній чек покупок.

Останнім є фактор зміни базових цінностей та споживацької поведінки населення. Під час пандемії люди хочуть відчувати себе більш захищеними, стали більше приділяти уваги послугам, що надають компанії, а також якості

обслуговування та товарів. Позитивний: хоча підприємство й не було готовим до всіх змін споживацької поведінки, проте даний фактор може використати як можливість, підприємство і так спеціалізується на якісному одязі, під час пандемії запровадило деякі санітарно-епідеміологічні заходи.

Результати аналізу соціально-демографічної сфери представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Характеристика соціально-демографічних факторів зовнішнього середовища

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
Поширення захворювання COVID-19	Вірус розповсюджується доволі швидко, носить для багатьох верств населення смертельний характер і не передбачає єдиного лікування.	Негативний: ризик захворювання, карантинні умови та соціальна дистанція змушують людей залишатися вдома, зменшити пересування, контакти з людьми, що зменшує відвідуваність та доходи магазину.
Зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку	Стабільне зменшення населення молодого віку, «старіння нації», щорічне зниження чисельності приблизно на 200 тис чоловік [109].	Негативний: зменшується кількість потенційних клієнтів, так як воно націлено на продаж дитячого одягу, тобто на споживачів молодого віку. Є імовірність того, що держава буде вимушена збільшувати податковий тиск на підприємство та заробітну плату робітників.
Міграційні тенденції	Високі темпи еміграції: 17,3% населення України емігрувало за кордон у 2020 році [110].	Негативний: зменшення кількості потенційних споживачів.
Зниження народжуваності	В 2020 році народжуваність знизилася на 19 % у порівнянні з 2012 роком [109].	Негативний: зменшення кількості потенційних споживачів, можливий дефіцит робітників, тиск держави

Продовження табл. 2.7

1	2	3
		на формування заробітної плати.
Спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію.	Дані більшості спеціалістів в сфері економіки свідчать про те, що в Україні, як і в світі відбувається значне скорочення кількості робочих місць через Covid-19.	Негативний: зниження купівельної спроможності населення.
Зростання рівня соціальних потреб населення	Рівень бідності в Україні залишається стабільно високим та за даними 2020 року, за межею відносної бідності за витратами перебувало близько 25% населення [109].	Негативний: збільшення рівня заробітної плати працівникам у зв'язку з підвищенням мінімального рівня соціальних потреб.
Зміна способу життя	Впровадження карантинних заходів призвело до самоізоляції частини населення. Що знижує офлайн-торгівлю, а збільшує онлайн. Проте сьогодні прогнозують перемогу потреби реальних почуттів під час шопінгу, через те, що «клік» не може замінити дзеркало в примірочній.	Позитивний: є можливість, що спрацює відкладений попит та бажання споживацької соціалізації, емоційного наповнення, зняття стресу під час покупок та отримання нового досвіду, прогнозування збільшення середнього чеку покупців.
Зміни базових цінностей та споживацької поведінки	Під час пандемії люди хочуть відчувати себе більш захищеними, стали більше приділяти уваги послугам, що надають компанії, а також якості обслуговування та товарів.	Позитивний: даний фактор підприємство може використати як можливість, додати послуги, приділити увагу впровадженню соціальної відповідальності, що може створити позитивний імідж.

Серед технологічних факторів, що можуть мати вплив на економічний розвиток підприємства, виділимо: розвиток соціальних мереж як торговельних майданчиків та поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин.

Першим розглянемо фактор розвитку соціальних мереж як торговельних майданчиків. Дослідження GFK 2018 року говорять про те, що приблизно 45% всіх онлайн-покупців України хоча б раз за рік роблять покупки в соціальних мережах. При цьому особливо зростає популярність Facebook та Instagram в якості онлайн-мережі для покупок [111]. А також збільшується кількість активних користувачів соціальних мереж різного віку. За даними комунікаційної агенції «Plusone» кількість українських користувачів соціальної мережі Instagram у 2020 році зросла до 11,5 млн. За прогнозами, до кінця 2020 року обсяг української аудиторії Instagram може стати практично таким самим як і Facebook. Інтернетом в Україні користується близько 21,4 млн людей, із них 11,5 млн користуються Instagram (з 42,2 млн жителів країни) [112, 113]. Також з'являються і нові майданчики для просування, як Тік-Ток та інші. Таким чином з'являється можливість збільшення обсягів продажів через соціальні мережі, тому що люди частіше роблять покупки в Інтернеті та збільшується коло споживачів. Розвиток інтернет-технологій дає можливість підприємству більш точно охоплювати цільову аудиторію, розміщувати велику кількість інформації, вести постійну комунікацію із споживачем і підвищувати лояльність до бренду.

Наступним важливим технологічним фактором є поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин. Асортимент виробів, виготовлених безшовною технологією, різноманітний: одяг для плавання, спорту та активного відпочинку, термобілизна, нижня та дитяча білизна, захисний медичний одяг, взуття, рукавички та ін. Такий одяг стає все більш популярними, завдяки своїм важливим перевагам:

багатофункціональності; відсутності грубих швів; відсутності бірок (вся інформація друкується на внутрішній стороні виробу); рівномірному розподілу статичної електрики по тілу, повітря- та вологонепроникності (для спеціального спортивного одягу); непомітності під одягом, відсутності слідів від швів на шкірі (для білизни) [114]. Тканини з ферментованого чаю. «Kombucha» – це, як не дивно, новітня технологія в індустрії сучасної моди. Завдяки їй фахівці виготовляють одяг зі звичайного ферментованого чаю. Дизайнери, які поважають культуру веганства або підтримують громадські рухи по очищенню планети, щосили використовують і обожнюють цю технологію, з головою поринаючи в творчий процес зі створення модних шедеврів з тканин рослинного походження [115]. «Розумна» нижня білизна Skin була представлена світу на всесвітньо відомій виставці техніки для споживачів «CES». На перший погляд, вона нічим не відрізняється від звичайних предметів нижньої білизни, але вся справа в маленькій кнопці, яка розташована на резинці білизни: в ній знаходяться шість сенсорів. Вони фіксують серцебиття людини, її температуру і тиск. Крім того, в Skin є датчики руху і фіксація ваги [115]. Німецький дизайнер Анке Домаске вирішила запропонувати споживачам екологічний одяг, який повністю виробляється з молока. Такий одяг покращує мікроциркуляцію крові і дозволяє регулювати температуру тіла. В даному напрямку працює і дизайнер з Лондона Сюзанна Лі [116, с. 265]. У Новій Зеландії на тижні моди відбувся «бенефіс» вовняних Merino тканин, розроблених технологіями компанії AgResearch. Унікальність нових тканин полягає не тільки в способі фарбування, що забезпечує двосторонній кольоровий ефект, але і в їх антибактеріальних і антимікробних властивостях, завдяки яким вироби з цього матеріалу не потребують частого прання та чищення. Екологічність сировини і барвників, з яких виготовлені Merino тканини, також сприяє збільшенню попиту на продукцію, виготовлену з них [117]. Вчені з технологічного інституту штату Джорджія (США) подали патентну заявку на

тканину, яка володіє антивірусними властивостями. Вона містить барвники, які при опроміненні світлом утворюють вільні кисневі радикали, що здатні інактивувати віруси і, до деякої міри, бактерії. На думку розробників, тканина з барвниками може знайти застосування в різних установах охорони здоров'я, як фільтруючого матеріалу в системах вентиляції, в медичних марлевих масках, а також в оббивці для салонів літаків, у військовій формі і в різному спецодязі [118]. Даний фактор є можливістю для підприємства, оскільки сучасний споживач слідкує за винаходами, новинками, а особливо, які пов'язані з розумними технологіями, також із кожним днем все більш популярним стає тренд на екологічність, тому такі тканини будуть актуальними. Дана можливість може бути використана у майбутньому для зацікавлення споживачів та збільшення їх кола.

Розглянемо технологічні фактори макросередовища у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

#### Характеристика технологічних факторів зовнішнього середовища

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
Розвиток соціальних мереж як торгівельних майданчиків	Дослідження GFK 2018 року говорять про те, що приблизно 45% всіх онлайн-покупців України хоча б раз за рік роблять покупки в соціальних мережах. За даними комунікаційної агенції «Plusone» кількість українських користувачів соціальної мережі Instagram у 2020 році зростає до 11,5 млн. Інтернетом в Україні користується близько 21,4 млн людей, із них 11,5 млн користуються Instagram (з 42,2 млн жителів країни).	Позитивний: збільшення продажів через сторінки Facebook та Instagram, можливість просування товарів, підвищення лояльності покупців, більш точне охоплення цільової аудиторії, постійна комунікація зі споживачами, збільшення кола споживачів магазину.
Поява безшовної	Безшовний одяг стає все більш популярним через значні його переваги	Позитивний: збільшення зацікавленості споживачів

## Продовження табл. 2.8

1	2	3
технології виробництва одягу, "розумного одягу", інноваційних тканин.	[114]. З'явилась тканина з ферментованого чаю «Kombucha» [115]. «Розумна» нижня білизна Skiin була представлена світу на всесвітньо відомій виставці техніки для споживачів «CES» [115]. Німецький дизайнер Анке Домаске запропонувала екологічний одяг, який повністю виробляється з молока [116, с. 265]. У Новій Зеландії відбувся «бенефіс» вовняних Merino тканин, розроблених технологами компанії AgResearch [117]. Вчені з технологічного інституту штату Джорджія (США) подали патентну заявку на тканину, яка володіє антивірусними властивостями [118].	та їх кола у майбутньому, що може підвищити доходи підприємства.

Далі проведемо оцінку макросередовища підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища [146].

У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких, експертним шляхом, було надано наступні оцінки впливу за шкалою від 0-3:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний (максимальний), 2 – помірний, 1 – слабкий (мінімальний), 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Після цього всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, яка показує міру важливості конкретного чинника для організації. Оцінку було проведено за допомогою опитування

експертів підприємства. Експертами з боку підприємства було обрано власника, бізнес-консультанта та продавців-консультантів. Результати оцінювання факторів відобразимо в табл. 2.9.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування організації оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де  $C_{\text{MAC}}$  – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

$B$  – експертна оцінка впливу фактора;

$n$  – кількість факторів впливу [46, с. 154].

Таблиця 2.9

**Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування магазину «Kids fashion»**

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико-правові:				
1	Політична нестабільність	2	2	-	-4
2	Політична ситуація в Україні	2	2	-	-4
3	Ріст податків для ФОП 2-ї групи	2	2	-	-4
4	Обмеження руху через кордони	2	2	-	-4
5	Обмеження в пересуванні населення	2	3	-	-6
6	Недостатня законодавча база щодо	2	2	-	-4

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
	ведення онлайн-торгівлі в Україні				
7	Відсутність державної підтримки малого бізнесу	2	3	-	-6
	Разом за політико-правовими чинниками				-32
	II. Економічні:				
8	Коливання курсу національної валюти	2	3	-	-6
9	Рівень інфляції	2	3	-	-6
10	Низька частка середнього класу в Україні	2	3	-	-6
11	Зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях	3	3	+	+9
12	Зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібно торгівлі	3	3	-	-9
13	Економічна криза	2	3	-	-6
14	Розвиток онлайн-торгівлі в Україні	2	3	+	+6
	Разом за економічними чинниками				-18
	III. Соціально-демографічні				
15	Поширення захворювання COVID-19	3	3	-	-6
16	Зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку	2	3	-	-6
17	Міграційні тенденції	2	3	-	-6
18	Зниження народжуваності	2	3	-	-6
19	Спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію	2	3	-	-6
20	Зростання рівня соціальних потреб населення	1	2	-	-2
21	Зміна способу життя	2	2	+	+4
22	Зміни базових цінностей та споживацької поведінки	2	3	+	+6

Завершення табл. 2.9

	Разом за соціально-демографічними чинниками				-22
	IV. Технологічні:				
23	Розвиток соціальних мереж як торговельних майданчиків	2	3	+	+6
24	Поява безшовної технології виробництва одягу, "розумного одягу", інноваційних тканин	3	3	+	+9
1	2	3	4	5	6
	Разом за технологічними чинниками				+15
	Разом за факторами макросередовища				-57

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [46].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування «Kids fashion»:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-57}{9 \cdot 24} = -0,26.$$

Отже, ефективне функціонування підприємства можливе за умови системного аналізу факторів зовнішнього середовища і врахування впливу їх змін на ефективне функціонування підприємства. За допомогою PEST-аналізу ми визначили та проаналізували фактори макросередовища, їх вплив на підприємство, а також виявили можливості та загрози для підприємства. За результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що

макросередовище має негативний вплив на функціонування магазину «Kids fashion», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та становить 0,26. Як видно з табл. 2.9, найбільшу загрозу для підприємства складають політико-правові фактори, потім – соціально-демографічні і останніми – економічні. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку здійснюють тільки технологічні фактори. Тож, власнику магазину слід враховувати всі проаналізовані чинники для забезпечення виживання підприємства та його розвитку.

### 2.3 Дослідження конкурентного середовища та споживачів організації

Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих господарюючих суб'єктів, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього та внутрішнього типів впливу на умови господарської діяльності, які визначають відповідний рівень економічного суперництва та значимість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [119]. Майже усі сучасні ринки характеризуються як конкурентні. Конкурентний аналіз за методом Майкла Портера допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти становище, в якому підприємство буде найбільш захищеним від конкурентних сил та зможе вплинути на них.

Аналіз конкурентного середовища магазину «Kids fashion» було проведено на основі п'ятифакторної моделі М. Портера [47].

Першою силою розглянемо рівень конкуренції фірм, які діють в одній галузі. Для магазину «Kids fashion» основними конкурентами на ринку дитячого одягу у місті Запоріжжя є наступні: «Епік», «Антошка», «Сімба»,

«LC Waikiki», кіоски на ринках. Для порівняння оберемо окремі параметри, результати дослідження яких, наведемо у табл. 2.10.

За результатами, встановлено, що для магазину «Kids fashion» основними конкурентами є «Антошка», «Сімба», «Епік» та «LC Waikiki», адже мають схожі характеристики. Відмінність магазину полягає у високому рівні якості товарів та наявності додаткових послуг, що надає окремі конкурентні переваги.

За результатами оцінки визначено, що магазин має певні переваги, до того ж, у районі, в якому він знаходиться немає подібних конкурентів. Отже, вплив сили конкурентів однієї галузі визначено як середній.

Таблиця 2.10

**Результати дослідження основних конкурентів магазину «Kids fashion»**

Фактори	Графік роботи	К-ть точок	Місце розташування	Широта асортименту	Якість товару	Додаткові послуги
1	2	3	4	5	6	7
Kids fashion	9-20	1	У ТЦ	Широкий	Висока	Безкоштовна зміна одягу для покупця, наприклад, вставка резинки або манжетів, скорочення довжини товару; підбір необхідного товару з асортименту та розсилка через месенджери; ведення запису бажаного товару, якого немає у

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
						наявності та підбір необхідного у постачальників, коли даний товар приходить – повідомляється про надходження.
Епік	8-22	2	У ТЦ	Широкий	Нижча середньої, низька	Доставка
Антошка	9-21	1	У ТЦ	Широкий	Вище середньої, середня	Доставка
Сімба	9-19	2	Біля ринку, магазинів	Середній	Вище середньої, середня	Невизначено
LC Waikiki	10-21	1	У ТЦ	Вище середнього	Нижча середньої, низька	Невизначено
Кіоски на ринках	9-16	1, 2, 3	На ринку	Середній	Середня, нижча середньої, низька	Невизначено

Другою силою є вплив потенційних конкурентів. Якими можуть бути: мережа магазинів ROZETKA, які планують розширити ринок відкриттям власних торговельних центрів із дитячими товарами у тому числі; магазини, що займаються жіночим та чоловічим одягом, які можуть розширити асортимент дитячим одягом; магазини з інших країн, що можуть зайти на ринок; магазини з інших регіонів, магазини з інших країн. Для всіх груп

потенційно нових конкурентів основними ризиками є налагоджена система постачання та збуту існуючих учасників, пізнаваність їх брендів, цінування якості товарів, з якими вже знайомі споживачі, економія за рахунок масштабу. Також такі чинники як оплата оренди, витрати на придбання обладнання та рекламу, існування конкурентів у галузі можуть створити бар'єри для входу. Вплив даної сили на діяльність магазину визначено як слабкий.

Третім розглянемо фактор загрози появи товарів-замінників. Товарами-замінниками (субститутами) для магазину дитячого одягу виступає одяг зшитий за індивідуальним замовленням, тобто ательє, швачки на дому, одяг в оренду/на прокат; Інтернет магазини, такі як NEXT, ZARA; Інтернет сторінки у соціальних мережах Instagram, Facebook. А також великі Інтернет майданчики, маркетплейси, такі як: ROZETKA, AliExpress, OLX, LAMODA, PROM. Таким чином, дослідження даної сили підтверджують глобальні зміни, а саме розвиток онлайн-торгівлі, вплив якої здійснюють значний вплив на діяльність організації. Однак, даний фактор магазин може використати як можливість для розвитку.

Четвертою силою розглянемо важелі впливу постачальників. Постачальники магазину можуть здійснювати конкурентний тиск тому, що можуть забезпечити окремим гравцям ринку більш вигідні умови з точки зору цін, якості, строків поставки або значно змінити умови постачання. Згідно з моделлю М. Портера для магазину «Kids fashion» постачальниками є: виробники одягу у Туреччині; виробники одягу у Китаї; вітчизняні посередники одягу із Туреччини та Китаю; компанія «Roshen», що забезпечує магазин цукерками для бонусів до покупок; магазин «Рустем», що забезпечує підприємство пакетами для пакування товарів; склад-контейнер «Х1», у якому зберігаються товарні запаси підприємства; торговий центр, у якому підприємство орендує приміщення; постачальник електроенергії в

особі ПАТ «Запоріжжяобленерго». Через наявність важелів впливу у постачальників магазину, загалом їх вплив можна визначити як середній.

Остання сила, що впливає на конкуренцію в галузі, є конкурентний тиск з боку споживачів. Для підприємства споживачі можуть надавати конкурентний тиск в певних обставинах. Якщо послуги досить схожі з послугами конкурентів, то споживач може переключитися з однієї організації на іншу без особливих витрат. Також, з боку споживачів, великий вплив має їх купівельна спроможність. На теперішній час відбуваються зміни у вподобаннях споживачів. При виборі одягу вони частіше орієнтуються на якість товару, зручність у використанні, відповідність товару модним тенденціям. А особливо в період пандемії споживач стає ще більш вимогливим, приділяє увагу кількості послуг та їх якості, високому рівню обслуговування, а особливим критерієм для нього стає ставлення до нього та піклування з боку магазину.

Фінансовий результат діяльності магазину «Kids fashion» залежить від обсягів продажу товарів, що, у свою чергу, прямо залежить від споживачів. Тому, розглянемо дану силу більш детально.

Розвиток світу, зміна способу життя людей призводять до того, що споживач постійно змінюється, стає іншим, а саме більш обачним у виборі товарів, чуйним до асортименту і якості товарів, ретельно вивчає і оцінює екологічні показники, у споживача з'являються нові вимоги, в результаті чого сучасні організації вимушені змінювати свою діяльність, адаптуючи її під сьогоденного покупця. Це ще раз підтверджує, що цій проблемі слід приділяти багато уваги.

У підрозділі 1.3 було визначено, що поява COVID-19 вплинула на багато змін у зовнішньому середовищі, створила кризове становище, загрози та можливості для підприємств, що змушує їх шукати нові методи та джерела отримання конкурентних переваг. Мінімізувати загрози та скористатися можливостями для розвитку, підприємство може шляхом впровадження

соціальної відповідальності, покращення маркетингової діяльності, для цього нам потрібно проаналізувати споживачів, їх потребу у зміні діяльності підприємства, визначити цільову аудиторію, зміну поведінки споживачів, їх зауваження та побажання.

На наш погляд, дослідження особливостей психологічного здоров'я споживачів та факторів, які впливають на його зміни також є дуже актуальним в умовах COVID-19. Це прямо впливає на зміну споживацької поведінки, що є важливим для розвитку організації. Через появу COVID-19 відбулося погіршення всіх типів здоров'я людини, у тому числі психологічного та зниження загальної якості життя.

Виділимо фактори, які впливають на споживачів:

- зниження доходу;
- ситуація невизначеності;
- посилення негативного інформаційного впливу (щодня і неодноразово у ЗМІ повідомлялося про сотні смертей, складні симптоми, страждання пацієнтів, ускладнення хвороби, нездатність медичної системи подолати епідемію тощо);
- безробіття;
- обмеження пересування;
- суттєві обмеження у задоволенні соціальних потреб (наприклад, у вираженні громадянської позиції, відвідуванні розважальних заходів та ін.);
- необхідність працювати віддалено;
- обмеження отримання нових вражень;
- неможливість планування свого життя та своїх рідних, зокрема, відпочинок, отримання планової медичної допомоги, питання щодо освіти дітей, забезпечення їх та себе необхідними речами та ін.;
- громадське нерозуміння доцільності деяких обмежень, які були введені під час карантину (наприклад, нерозуміння заборони відвідування парків, купувати певні речі, у тому числі й дитячий одяг тощо);

- обмеження можливості самореалізації;
- соціальна ізоляція, що негативно впливає на багатьох людей;
- зниження вимог до зовнішнього вигляду;
- розрив та обмеження соціальних зв'язків з близькими та колегами;
- гіподинамія, особливо важка для дітей та особливо небезпечна для людей похилого віку;
- обмеження можливостей для фізичного розвитку та догляду за собою (відвідування спортивних центрів тощо);
- надмірний час, проведений за комп'ютером та іншими електронними гаджетами [120].

Далі зазначимо ознаки погіршення психологічного здоров'я, якими є:

- погіршення самопочуття, легка стомлюваність;
- актуалізація страхів, зокрема страху смерті, який є одним із найскладніших для подолання та найбільш руйнівних для життєдіяльності людини, страху заразитися коронавірусом, страху захворіти, страху ускладнень після хвороби;
- почуття самотності;
- підвищений рівень навіювання;
- посилення конфліктності;
- посилення дратівливості, знервованості;
- зміна сприйняття життєвих обставин;
- погіршення навичок прямого міжособистісного спілкування, особливо емоційного вираження та розпізнавання міміки;
- проблеми у міжособистісних відносинах, на роботі, у транспорті тощо;
- звуження соціальних контактів та погіршення їх якості;
- зростання випадків домашнього насильства;
- збільшення кількості розлучень;
- низький фон настрою;

- постійні переживання щодо забезпечення дітей, їх освіти та розвитку у майбутньому;

- проблеми адаптації до соціального середовища після локдаунів [120].

Звичайно, цей список соціально-психологічних факторів, що вплинули на стан психологічного здоров'я населення не є повним. Проте, навіть з цього переліку чинників, можна сказати, що сьогодні люди потребують турботи та уважнішого ставлення, як ніколи раніше. Тому підприємствам потрібно приділити особливу увагу своїй соціально-відповідальній поведінки для відновлення споживацького попиту та зацікавленості.

Далі пропонуємо провести аналіз споживачів магазину «Kids fashion». Для цього використаємо наступні методи: метод спостереження, анкетування та кабінетні дослідження.

Почнемо аналіз з методу спостереження. Результати спостережень фіксувалися у спеціально розроблених картках спостережень.

Первинний аналіз соціально-демографічних характеристик вибіркової сукупності покупців показав, що до її складу входять 85% жінок та 15% чоловіків [48]. Аналіз показав, що багато жінок купують одяг дітям без участі чоловіків, вони частіше заходять до торговельного центру, щоб оновити гардероб або спонтанно заходять за дрібничкою.

У ході спостереження було проаналізовано вікову структуру споживачів. Покупці віком до 18 років становлять 4% - вони є клієнтами магазину, але займають дуже маленький відсоток тому, що не багатьох дітей відпускають здійснювати покупки самостійно з певних причин, а також їх купівельна спроможність зазвичай залежить від рівня доходів батьків. Покупці 18-23 років займають 13%. Це також невеликий відсоток. І на нашу думку він є таким, через дві причини: тому, що на сьогоднішній день зменшився відсоток народжуваності в ранньому віці; тому, що ми проводили дослідження в магазині, що спеціалізується на продажі дитячого одягу від 1 року. Покупці 24-44 років становлять 65%. Дана категорія приділяє

найбільшу увагу до магазину та займає найбільший відсоток. Покупці старші за 45 років становлять 18% [48].

Отже, використовуючи метод спостереження, визначено категорії відвідувачів магазину, які займають найбільший відсоток серед покупців товарів. Також, в процесі дослідження виявлено причини невеликого відсотку покупців віком до 18 та 18-23 років. Можна зробити висновок, що цільова аудиторія магазину – це жінки та чоловіки віком 24-44 і старші за 45 років. За цими даними компанія може підвищити ефективність просування товарів та обсяги продажів шляхом налагодження ефективної реклами, наприклад налаштування її чітко за категоріями, які відповідають цільовій аудиторії.

Для проведення дослідження ринку споживачів магазину дитячого одягу «Kids fashion» нами також був обраний один із методів опитування споживачів, а саме - метод анкетування. Анкета є самостійною та дуже поширеною формою опитування. Цей метод дозволяє при порівняно невеликих матеріальних і тимчасових витратах охопити широкий спектр споживачів та отримати достовірні результати. Опитування вважаються основним методом отримання маркетингової інформації про споживачів, їх поведінку на ринку, думках і перевагах. Анкета - структурована форма збору даних, що складається з серії запитань, письмових або усних, на які необхідно відповісти респонденту.

Наша анкета була представлена в письмовій формі, тобто респондент заповнював її власноруч. Приклад анкети представлено у додатку Б. Така форма має перевагу перед усній в тому, що респондент відчуває себе більш комфортно, що сприяє отриманню більш якісної інформації. В анкеті були використані закриті та відкриті типи запитань. Відкритий тип питання дозволяє опитуваному відповідати своїми словами, що дає йому можливість відчувати себе при відповіді на запитання досить вільно, а нам - отримати більш широкий зміст побажань/зауважень споживачів. Закритий тип включає

всі можливі варіанти відповідей, з яких опитуваний робить свій вибір, такі запитання, як правило, не вимагають від опитуваного чималих витрат часу.

Анкетування проводилося у магазині «Kids fashion», розташованому у торговельному центрі міста Запоріжжя. У ході дослідження було опитано понад 100 осіб. В результаті були отримані наступні дані:

- 87% респондентів – жінки, 13% – чоловіки, група «17-23 років» складає 13%, група «24-44» – 71%, група «старші за 45» – 16%;

- 91% респондентів проживають у місті Запоріжжя, 1% – у Токмаку, 1% – в с. Балабине, 1% – у Дніпрорудному, 1% – у Василівці, 1% – у Кушугумі, 1% – у Мелітополі, 1% – у Михайлівці, 1% – у Вільнянську, 1% – в Енергодарі;

- 94% респондентів знайомі або купували товари магазину та являються його безпосередніми споживачами, 6% респондентів – є новими клієнтами;

- 100% респондентам подобаються товар магазину та цінують його за те що, він якісний, зручний, красивий, стильний та модного дизайну;

- 71% опитуваних зазначили, що їм зручно/подобається здійснювати покупки у даному магазині, 29% – відповіли, що їм не зручно здійснювати покупки (серед обґрунтувань, чому та що не подобається, найбільш популярними були такі відповіді: хотіли би бачити актуальний каталог товару для замовлення у інше місто, ціни вище середнього, немає розподілу по розмірах, не всі розміри є у торговому залі, немає дзеркала у торговому залі, тільки у примірювальних, є певні незручності через пандемію, необхідність наявності картки клієнта, не вистачає стільців для очікування);

- 91% респондентів зазначили, що їм подобається асортимент магазину, 9% – відповіли, що також хотіли б купувати взуття, одяг для гірськолижного курорту, одяг для спорту, таке як трико, кімоно.

Таким чином відсотковий показник аудиторії за статтю та віком підтвердив результати методу спостереження покупців. Також визначили, що

аудиторія магазину мешкає не тільки у Запоріжжі, а й у інших містах. Це свідчить про те, що споживачі з інших міст також зацікавлені у покупці в даному магазині. Тому підприємству потрібно приділити увагу просуванню магазину у різних містах України. Виявили, що є невеликий відсоток нових споживачів. Це свідчить про те, що підприємству потрібно розробити нові, або покращити існуючі методи залучення нових споживачів. Результати показали, що є певні незручності та недоліки у здійсненні покупок, яким підприємству слід приділити увагу. Загалом, споживачам подобається широкий асортимент товарів магазину, проте підприємство може розглянути варіант розширення деякими видами товарів у майбутньому.

Так як сьогодні відбувається значний розвиток онлайн-торгівлі, наступним методом аналізу споживачів ми обрали кабінетні дослідження.

Шляхом моніторингу сторінок конкурентів у соціальних мережах отримали такі дані:

- під публікаціями до 2020 року 91% споживачів запитували «чи є в наявності у магазині даний вид/розмір товару», «чи можна забрати у магазині даний вид/розмір товару», 9% споживачів коментували «хочу замовити доставку даного виду/розміру товару»;

- під публікаціями з 2020 року відсоток коментарів «хочу замовити», «чи можна замовити доставку даного виду/розміру товару», «чи відправляєте ви Новою поштою», «чи відправляєте ви даний вид/розмір товару додому» збільшився до 84%, запитання споживачів «в якому магазині є даний вид/розмір товару», «чи можна забрати у магазині даний вид/розмір товару» займають 16%.

Під час проведення аналітичної роботи за допомогою даного методу з'явилися нові дані та думки щодо зміни поведінки споживачів. Значно збільшився відсоток бажання споживачів замовити доставку товару через соціальні мережі. Тому підприємству потрібно зосередити увагу на покращенні маркетингової діяльності та розвитку соціальних мереж.

Отже, важелі впливу споживачів чинять високий тиск на конкурентоспроможність магазину.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для магазину «Kids fashion» представлена на рис. 2.3.

Таким чином, за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера магазину «Kids fashion» ми бачимо, що значний вплив на його діяльність здійснюють товари-замінники (субститути) та споживачі.

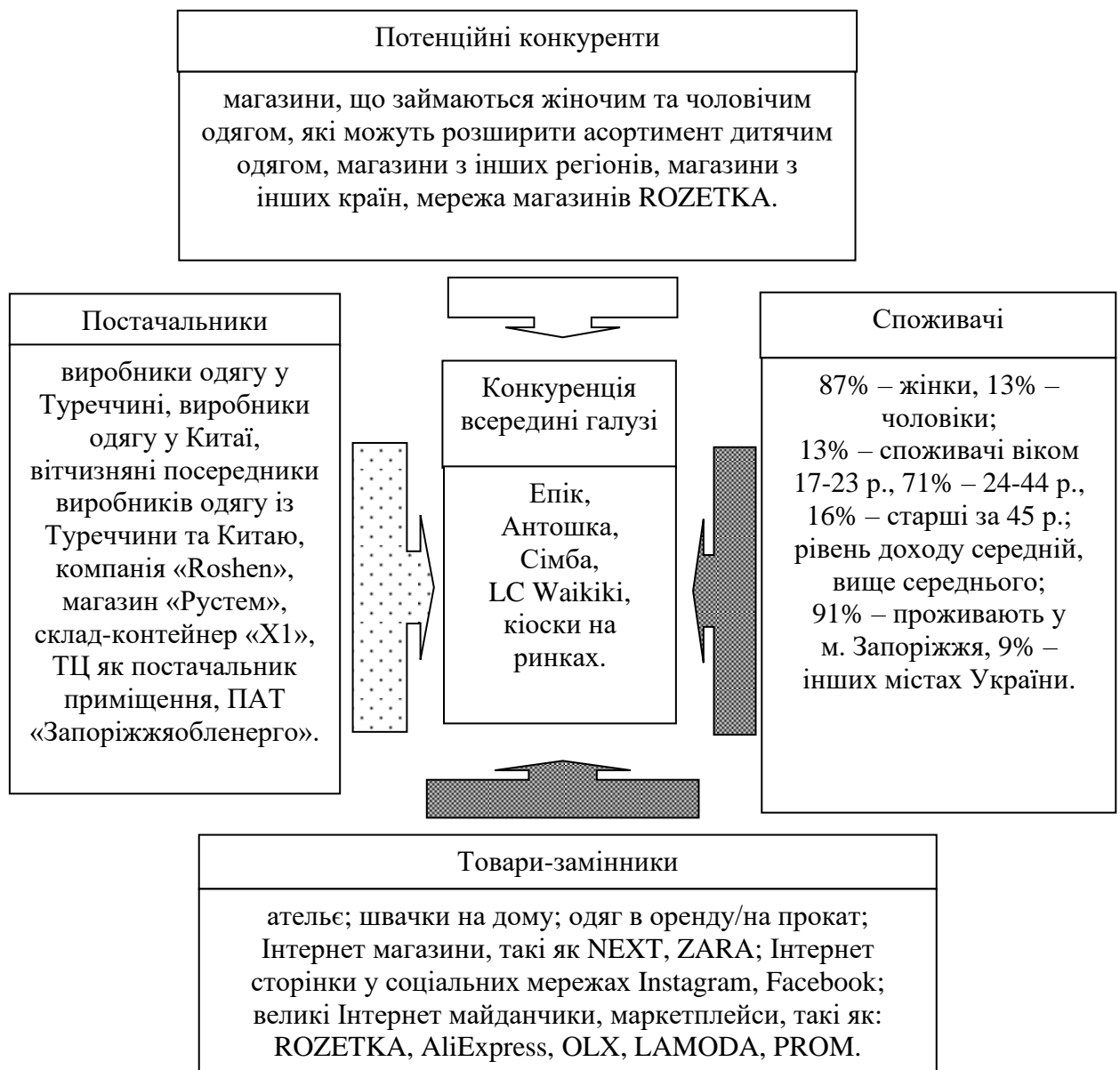


Рис. 2.3. Модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера для магазину «Kids fashion»

Отже, сьогодні потрібно розвивати онлайн-торгівлю, покращувати маркетингову діяльність для залучення більшого кола споживачів та збільшення обсягу продажів, також магазину «Kids fashion» необхідно приділити особливу увагу його соціально-відповідальній поведінки для підвищення лояльності споживачів.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено стратегічний аналіз «ФОП Шафоростова Є.Г.».

У першому підрозділі проведено аналіз внутрішнього середовища організації «ФОП Шафоростова Є.Г.». Розглянуто її характеристику. Проаналізовано такі складові внутрішнього середовища: організацію управління, персонал, фінанси та маркетинг. В результаті виявлено сильні та слабкі сторони організації «ФОП Шафоростова Є.Г.». До сильних сторін належать: у підприємства наявна стратегія розвитку, сформована організаційна структура, персонал підприємства досвідчений, висококваліфікований, мотивований, низька плинність працівників, налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, позитивний імідж підприємства, широкий асортимент товару, висока якість товарів, наявність сторінок у соціальних мережах, наявність додаткових послуг, вдале місце розташування, наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів, можливість безконтактної оплати, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів, відсутність боргових зобов'язань. До слабких відносяться: відсутність відділу маркетингу, неефективна реклама, неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів, недосконала клієнтська база, недостатня реакція на зміни

під час пандемії, нестабільність прибутку, недостатність фінансування розвитку підприємства.

У другому підрозділі роботи було проведено аналіз зовнішнього середовища організації «ФОП Шафоростова Є.Г.» на основі методики PEST-аналізу. За допомогою PEST-аналізу визначено та проаналізовано фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації «ФОП Шафоростова Є.Г.». Вони були поділені на: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні. Визначено їх вплив на організацію, а також виявлено можливості та загрози. За результатами проведеної оцінки, встановлено, що зовнішнє середовище має негативний вплив на функціонування організації, адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та становить 0,26. Найбільшу загрозу для підприємства складають політико-правові фактори, потім – соціально-демографічні і останніми – економічні. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку здійснюють тільки технологічні фактори. Згідно з розрахунками, до факторів, які носять найбільший негативний вплив віднесено наступні: зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі, обмеження в пересуванні населення, відсутність державної підтримки малого бізнесу, коливання курсу національної валюти, рівень інфляції, низька частка середнього класу в Україні, економічна криза, поширення захворювання COVID-19, зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку, міграційні тенденції, зниження народжуваності, спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію. До факторів, що несуть позитивний вплив на діяльність організації відносяться: зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях, розвиток онлайн-торгівлі в Україні, зміни базових цінностей та споживацької поведінки, розвиток соціальних мереж як торгівельних майданчиків та поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин.

У третьому підрозділі роботи було здійснено дослідження конкурентного середовища та споживачів організації за допомогою таких методів: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, спостереження, анкетування, кабінетні дослідження. Було визначено основних споживачів, постачальників, конкурентів, можливих конкурентів та товарів-замінників організації. За результатами аналізу, встановлено, що на діяльність організації найбільший вплив здійснюють товари-замінники (субститути) та споживачі. Було зазначено, що сьогодні організації потрібно розвивати онлайн-торгівлю, покращувати маркетингову діяльність для залучення більшого кола споживачів та збільшення обсягу продажів, а також необхідно приділити особливу увагу його соціально-відповідальній поведінки для підвищення лояльності споживачів.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ COVID-19

#### 3.1 Обґрунтування напрямків стратегічних змін в організації

Враховуючи факт того, що зовнішнє середовище – нестабільне, слід розуміти, що для ефективного управління організацією потрібно впроваджувати стратегічні зміни. Вони мають сприяти позитивним зрушенням, а також впливати на ефективну роботу компанії в найближчий час та у майбутньому.

Необхідність проведення стратегічних змін в організації обумовлена двома причинами: переходом від одного стратегічного стану до іншого та безперервністю характеру адаптації організації до умов зовнішнього середовища. Інакше кажучи, стратегічні зміни є стрижнем обраної стратегії організації, але визначаються вони не тільки характеристиками стратегічного стану організації, а й динамічністю її зовнішнього та внутрішнього середовища [121].

Слід зазначити, що деякі зміни, які є найбільш вигідними та ефективними на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися абсолютно недоречними на іншому її етапі. Щоб краще зрозуміти обраний напрямок стратегічних змін магазину «Kids fashion» слід оцінити стратегію розвитку підприємства та проаналізувати необхідність її змінювання, якщо у цьому немає потреби – внести у неї корективи, тобто стратегічні зміни.

Для аналізу та оцінки стратегії розвитку магазину «Kids fashion» доцільно використати найбільш послідовну і комплексну методику проведення стратегічного аналізу розвитку організації – SWOT-аналіз.

Методика проведення SWOT-аналізу полягає у порівнянні загроз, можливостей, сильних та слабких сторін. Кожен із факторів одного з чотирьох напрямків перевіряється на зв'язок із кожним чинником інших напрямків. Якщо існує зв'язок між факторами, робиться висновок про цей зв'язок та приймається управлінське рішення.

Аналіз внутрішнього середовища організації, оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на організацію (за методикою PEST-аналізу), дослідження конкурентного середовища та споживачів (за допомогою моделі п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера та методами аналізу споживачів) проведено в розділі 2.

Отже, для визначення перспективних напрямків розвитку підприємства, проведемо SWOT-аналіз магазину «Kids fashion», враховуючи сильні і слабкі сторони підприємства, загрози і можливості, що виникають у зовнішньому середовищі організації.

Оцінку впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток магазину було проведено за допомогою опитування експертів підприємства. Експертами з боку підприємства було обрано власника, бізнес-консультанта та продавців-консультантів. В результаті оцінки наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування магазину «Kids fashion»**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Х-р впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
1	Висока кваліфікація персоналу	3	2	+	+6
2	Досвідчений персонал	3	3	+	+9
3	Мотивований персонал	3	2	+	+6

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
4	Низька плинність кадрів	2	2	+	+4
5	Сформована організаційна структура	3	3	+	+9
6	Наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
7	Налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції	3	3	+	+9
8	Відсутність боргових зобов'язань	2	3	+	+6
9	Нестабільність прибутку	2	3	-	-6
10	Недостатність фінансування розвитку підприємства	3	3	-	-9
11	Позитивний імідж підприємства	3	2	+	+6
12	Широкий асортимент товару	3	3	+	+9
13	Висока якість товарів	3	3	+	+9
14	Відсутність відділу маркетингу	3	2	-	-6
15	Наявність сторінок у соціальних мережах	2	3	+	+6
16	Наявність додаткових послуг	3	3	+	+9
17	Неефективна реклама	3	3	-	-9
18	Недосконала клієнтська база	2	3	-	-6
19	Вдале місце розташування	3	3	+	+9
20	Недостатня реакція на зміни під час пандемії	3	3	-	-9
21	Наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів	2	3	+	+6
22	Можливість безконтактної оплати	3	3	+	+9
23	Здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів	3	3	+	+9
24	Неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів	1	2	-	-2
	Разом за факторами внутрішнього середовища				+84

Сукупний вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Розрахуємо за формулою (3.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (3.1)$$

де  $C_{\text{MAC}}$  – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

$B$  – експертна оцінка впливу фактора;

$n$  – кількість факторів впливу [46, с. 154].

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства оцінюють за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція [46, с. 155]. Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування магазину «Kids fashion»:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{84}{9 \cdot 24} = 0,39.$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища магазину «Kids fashion» становить 0,39, що свідчить про слабку позицію та потребує внесення стратегічних змін у діяльність підприємства для його розвитку у перспективі. За результатами проведеного аналізу можна згрупувати всі слабкі та сильні сторони магазину в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Таблиця сильних та слабких сторін магазину «Kids fashion»

№	Сильні сторони	№	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Висока кваліфікація персоналу	1	Нестабільність прибутку
2	Досвідчений персонал	2	Недостатність фінансування

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
			розвитку підприємства
3	Мотивований персонал	3	Відсутність відділу маркетингу
4	Низька плинність кадрів	4	Неефективна реклама
5	Сформована організаційна структура	5	Недосконала клієнтська база
6	Наявність стратегії розвитку	6	Недостатня реакція на зміни під час пандемії
7	Налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції	7	Неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів
8	Відсутність боргових зобов'язань		
9	Позитивний імідж підприємства		
10	Широкий асортимент товару		
11	Висока якість товарів		
12	Наявність сторінок у соціальних мережах		
13	Наявність додаткових послуг		
14	Вдале місце розташування		
15	Наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів		
16	Можливість безконтактної оплати		
17	Здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів		

Отже, за допомогою аналізу внутрішнього середовища магазину «Kids fashion», встановлено, що найсильнішими сторонами є досвідчений персонал, сформована організаційна структура, наявність стратегії розвитку, налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, широкий асортимент товару, висока якість товарів, наявність додаткових послуг, вдале місце розташування, можливість безконтактної оплати, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів. Слабкими сторонами, що отримали найнижчі оцінки експертів є наступні:

недостатність фінансування розвитку підприємства, неефективна реклама, недостатня реакція на зміни під час пандемії.

Наступним кроком є оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на магазин «Kids fashion». Дана оцінка представлена в PEST-аналізі в табл. 2.9. На основі цієї таблиці сформуємо загрози та можливості в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Зовнішні можливості та загрози для магазину «Kids fashion»

№	Можливості	№	Загрози
1	2	3	4
1	Зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях	1	Політична нестабільність
2	Розвиток онлайн-торгівлі в Україні	2	Політична ситуація в Україні
3	Зміна способу життя	3	Ріст податків для ФОП 2-ї групи
4	Зміни базових цінностей та споживацької поведінки	4	Обмеження руху через кордони
5	Розвиток соціальних мереж як торговельних майданчиків	5	Обмеження в пересуванні населення
6	Поява безшовної технології виробництва одягу, "розумного одягу", інноваційних тканин	6	Недостатня законодавча база щодо ведення онлайн-торгівлі в Україні
		7	Відсутність державної підтримки малого бізнесу
		8	Коливання курсу національної валюти
		9	Рівень інфляції
		10	Низька частка середнього класу в Україні
		11	Зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібно торгівлі
		12	Економічна криза
		13	Поширення захворювання COVID-19

Продовження табл. 3.3

		14	Зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку
		15	Міграційні тенденції
		16	Зниження народжуваності
		17	Спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію
		18	Зростання рівня соціальних потреб населення

За результатами PEST-аналізу, проведеного у розділі 2, можна сказати, що зовнішнє середовище здійснює негативний вплив на функціонування магазину «Kids fashion». Найбільшу загрозу для підприємства складають політико-правові фактори, потім – соціально-демографічні і останніми – економічні. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку здійснюють тільки технологічні фактори. Згідно з розрахунками, до факторів, які здійснюють найбільший негативний вплив віднесено наступні: зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі, обмеження в пересуванні населення, відсутність державної підтримки малого бізнесу, коливання курсу національної валюти, рівень інфляції, низька частка середнього класу в Україні, економічна криза, поширення захворювання COVID-19, зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку, міграційні тенденції, зниження народжуваності, спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію. До можливостей, якими слід скористатись, належать: зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях, розвиток онлайн-торгівлі в Україні, зміни базових цінностей та споживацької поведінки, розвиток соціальних мереж як торгівельних майданчиків та поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин.

Необхідно виділити, що список зазначених раніше чинників внутрішнього і зовнішнього середовища магазину, не є вичерпним та остаточним. У ньому можуть відбуватися зміни в залежності від дій, які були спрямовані на подолання негативного впливу наявних причин та посилення позитивного впливу можливостей, що утворюються в ринковому середовищі.

Наступним етапом проведемо співставлення можливостей із сильними та слабкими сторонами, результати якого наведено в Додатку В. Потім зробимо співставлення загроз із сильними і слабкими сторонами, результати якого наведено в Додатку Г.

Далі проведемо розрахунок коефіцієнтів впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність магазину, за формулою (3.2):

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm D)}{18 \cdot m}, \quad (3.2)$$

де  $C$  – коефіцієнт впливу відповідного поля;

$D$  – оцінка комірки матриці;

$m$  – кількість комірок одного поля матриці [46].

Результати оцінюються відповідно до наступних критеріїв. Показник коефіцієнта рівня впливу додатний: від 0-0,35 – незначний вплив, від 0,35-0,60 – середній, від 0,60-1,00 – значний. Показник коефіцієнта рівня впливу від’ємний: від 0-0,35 – негативний вплив, від 0,35-0,60 – загрозливий, від 0,60-1,00 – знищуючий.

Наступним етапом проведемо розрахунок суми показників по кожному квадрату:  $\sum (SO) = 1460$ ;  $\sum (WO) = -2$ ;  $\sum (ST) = 724$ ;  $\sum (WT) = -1393$ . Таблиці оцінок наведено у Додатку Б та Додатку В.

Тож, розрахуємо коефіцієнти рівня впливу кожного квадрату матриці:

- рівень впливу поля (SO):

$$C = \frac{1460}{18 \cdot 102} = 0,79$$

- рівень впливу поля (WO):

$$C = \frac{-2}{18 \cdot 42} = -0,002$$

- рівень впливу поля (ST):

$$C = \frac{724}{18 \cdot 306} = 0,13$$

- рівень впливу поля (WT):

$$C = \frac{-1393}{18 \cdot 126} = -0,61$$

У табл. 3.4 представлено результати розрахунку коефіцієнтів рівня впливу полів матриці SWOT–аналізу на розвиток магазину «Kids fashion». Рівень впливу поля SO на магазин «Kids fashion» – 0,79. Це свідчить про дуже значний рівень впливу даного квадранта на підприємство. Рівень впливу поля ST на магазин «Kids fashion» – 0,13, це показує, що про те, що вплив даного квадранта є несуттєвим для підприємства. Рівень впливу поля WO на магазин «Kids fashion» – -0,002. Це підтверджує незначний негативний вплив даного квадранта на підприємство. Рівень впливу поля WT на магазин «Kids fashion» – -0,61. Це свідчить про знищуючий вплив даного квадранта на підприємство.

Таблиця 3.4

**Коефіцієнти рівня впливу полів матриці SWOT–аналізу на діяльність магазину «Kids fashion»**

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,79	0,13
Слабкі сторони (W)	-0,002	-0,61

Отже, найбільший позитивний вплив на підприємство здійснює комбінація сильних сторін та можливостей підприємства (поле SO), а найбільшу загрозу складає комбінація слабких сторін та загроз (поле WT). Тож, підприємству потрібно зосередити свою увагу на розвитку сильних

сторін, таких як: досвідчений персонал, сформована організаційна структура, висока кваліфікація персоналу, мотивований персонал, наявність стратегії розвитку, налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, відсутність боргових зобов'язань, широкий асортимент товару, висока якість товарів, наявність сторінок у соціальних мережах, наявність додаткових послуг, вдале місцерозташування, наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів, можливість безконтактної оплати, позитивний імідж підприємства, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів. Для того щоб скористатися наявними можливостями: зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях, розвиток онлайн-торгівлі в Україні, зміни базових цінностей та споживацької поведінки, розвиток соціальних мереж як торгівельних майданчиків та поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин. Також підприємству потрібно зосередитись на усуненні недоліків, таких як: відсутність відділу маркетингу, неефективна реклама, неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів, недосконала клієнтська база, недостатня реакція на зміни під час пандемії, нестабільність прибутку, недостатність фінансування розвитку підприємства. Для того, щоб нейтралізувати наявні загрози для подальшого розвитку організації, такі як: зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі, обмеження в пересуванні населення, відсутність державної підтримки малого бізнесу, коливання курсу національної валюти, рівень інфляції, низька частка середнього класу в Україні, економічна криза, поширення захворювання COVID-19, зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку, міграційні тенденції, зниження народжуваності, спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію.

Далі змоделюємо отримані результати за допомогою бізнес-моделі Остервальдера. Яка включає 9 блоків, що дозволяють наглядно описати та

представити діяльність магазину «Kids fashion» на одному аркуші. Дана модель зазначена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Шаблон бізнес-моделі Остервальдера діяльності магазину «Kids fashion»

<p style="text-align: center;">Ключові дії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення асортименту,</li> <li>- моніторинг трендів,</li> <li>- моніторинг запитів клієнтів,</li> <li>- контроль якості товару,</li> <li>- покращення іміджу.</li> </ul>		<p style="text-align: center;">Ціннісні пропозиції</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне оновлення асортименту,</li> <li>- пропозиція нових трендів,</li> <li>- висока якість товару,</li> <li>- запис бажаного товару на замовлення,</li> <li>- доставка,</li> <li>- безкоштовно вирішуємо проблему у необхідності зміни товару через особливості фігури,</li> <li>- програма лояльності.</li> </ul>		<p style="text-align: center;">Сегментація споживачів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- батьки,</li> <li>- бабусі та дідусі з онуками,</li> <li>- інші родичі батьків,</li> <li>- знайомі батьків,</li> <li>- віком від 18-65 років.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Найбільш важливим сегментом є батьки від 24-44 років.</p>	
<p style="text-align: center;">Ключові партнери</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постачальники одягу (товар),</li> <li>- торговий центр (приміщення),</li> <li>- мережі з цільовою аудиторією.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ключові ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- потоки доходів,</li> <li>- лояльність покупців,</li> <li>- сторінки у соц. мережах.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Відносини зі споживачами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- гарні відгуки про магазин,</li> <li>- кожен клієнт є важливим</li> <li>- клієнт завжди правий.</li> </ul>		<p style="text-align: center;">Канали взаємодії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- офлайн магазин,</li> <li>- сторінки у соц. мережах.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;">Структура витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фіксовані витрати,</li> <li>- витрати на безкоштовні та додаткові послуги,</li> <li>- витрати на рекламу.</li> </ul>		<p style="text-align: center;">Потоки надходження доходів</p> <p>Сучасні споживачі готові платити за: товар, з яким додатково йдуть безкоштовні послуги, високий сервіс, турботу, високу якість, гарну репутацію, зручності, гарне розташування, доставку та замовлення товарів онлайн.</p> <p>Сплачують за: високу якість, гарне розташування, товар із додатковими послугами, надійність. Розраховуються готівкою або безготівковим способом, контактено або безконтактено.</p>			

Отже, дана модель показала такі сильні сторони діяльності магазину як наявність великої кількості послуг та ціннісних пропозиції для споживачів, гарні відносини зі споживачами.

Визначено найважливіший сегмент споживачів. Із потоків доходів видно, що споживачі готові платити за товар, з яким додатково йдуть безкоштовні послуги, гарну репутацію підприємства, турботу. А однією із ключових дій магазину є іміджу, тож для цього підприємство може впровадити соціальну відповідальність.

Відмічено, що у підприємства наявні сторінки у соціальних мережах, наявна структура витрат на рекламу, а споживачі готові платити за доставку та замовлення товарів онлайн, тому пропонуємо підприємству зайнятись розвитком інтернет-торгівлі, для якої потрібно покращити його маркетингову діяльність.

Таким чином, виходячи зі SWOT-аналізу та наочної бізнес-моделі діяльності магазину можна сформулювати головну стратегічну ціль підприємства – збільшення обсягів продажів. На досягнення якої спрямована діяльність магазину. Іншими стратегічними цілями магазину на 2022 рік є: збільшення кола постійних споживачів, покращення репутації підприємства, створення впізаного бренду, збільшення прибутку, надання більшого кола послуг, забезпечення комфортного простору (умов для споживачів).

Отже, стратегія, обрана підприємством, а саме стратегія концентрованого росту, що основана на посиленні позиції на ринку, цілком співпадає із зазначеними стратегічними цілями.

Тому ми пропонуємо впровадити у неї деякі стратегічні зміни. А саме, поліпшення лояльності споживачів та покращення маркетингової діяльності організації. Які забезпечать головну стратегічну ціль – збільшення обсягів продажів магазину.

### 3.2 Розробка шляхів підвищення лояльності споживачів організації

У попередніх розділах нами було визначено, що на сучасному етапі для подальшого розвитку організації потрібно здійснити стратегічні зміни у її діяльність.

В період COVID-19 забезпечити стійке фінансово-економічне становище можливо шляхом вкладення коштів в соціальні програми, гарантуючи якість і безпеку реалізованої продукції, а також дбаючи про своїх споживачів.

Наші рекомендації будуть ґрунтуватись на наступних висновках. В даний час підвищення лояльності споживачів можливо забезпечити, по-перше шляхом усунення незручностей під час здійснення покупок, поліпшення умов та підвищення рівня обслуговування споживачів, по-друге шляхом впровадження соціальної відповідальності організації.

Соціальна відповідальність бізнесу дає можливість створити позитивний імідж компанії та мати сприятливе соціальне оточення, що досить актуально в період COVID-19, для того щоб бізнес продовжував працювати та розвиватись [15].

Адже сьогодні вистачає стресів, переживань, у тому числі й від COVID-19, а споживачі та працівники хочуть комфорту, спокою, турботи та відчувати себе захищеними. Створивши соціально-відповідальний імідж, підприємство зможе втримати своїх споживачів та залучити нових, бо саме в такому місці, де піклуються про тебе, хочеться здійснювати покупки та радити такі місця своїм знайомим [15].

Спочатку зазначимо наші рекомендації щодо підвищення лояльності споживачів шляхом усунення незручностей під час здійснення покупок, поліпшення умов та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Це можуть бути наступні заходи.

Усунення незручностей та скарг споживачів на те, що у торговому залі немає розмежування товару за розмірами, а також не всі розміри є на вітрині. Для вирішення цієї проблеми підприємству потрібно спочатку звільнити простір. Задля цього ми пропонуємо зробити тотальний розпродаж товарів, які залишились в останньому розмірі. Наступним кроком буде умовне розмежування товарів за такими категоріями розмірів: від 1-5, 6-11, 12-16 років. У майбутньому можна розглянути варіант покупки перегородок.

Наступний крок – це розширення асортименту. За результатами методу анкетування нами було визначено, що 9% споживачів хотіли би бачити більше категорій товарів, найбільш популярними були такі види: «взуття», «одяг для гірськолижного курорту», «одяг для спорту: трико, кімоно». Отже, ми рекомендуємо підприємству спочатку розглянути такий вид товару як: трико, кімоно. Тому що, у районі, в якому знаходиться магазин є танцювальна школа та спортивні секції. Також можливо взяти товар на реалізацію у майбутньому для розширення асортименту.

Для зручності відвідувачів потрібно закупити такі товари: невелика тумба для особистих речей або покупок, дзеркало у торговий зал та додаткові стільці для очікування покупців у кількості 2 шт.

Створити каталог товарів із фотографіями на моделях. Для того, щоб покупці, які приходять без дітей, особливо в період карантину, та не знають як сяде певний одяг, могли побачити зображення.

Створити сертифікати на покупку у даному магазині. Буває так, що покупці хочуть придбати товар на подарунок, але переживають з приводу того, що можуть не вгадати з розміром, або що обраний товар не сподобається. Отже, для полегшення їх вибору і зменшення сумнівів пропонуємо ввести сертифікати на покупку у магазині на такі суми: 300 грн, 500 грн, 1000 грн та 1500 грн. Даний сертифікат можна буде придбати для подарунків.

Забезпечення персоналу рукавичками під час роботи. Та здійснювати регулярний контроль за тим, щоб вони працювали тільки в них, та змінювали кожної 2-4 годин. Для цього потрібно створити зошит із графіком та підписами працівників. Виконання даного заходу перевіряти за допомогою «таємного покупця».

Посилити контроль за виконанням санітарно-епідеміологічних норм, таких як: правильно одягнута маска працівника та покупця, миття підлоги спеціальними засобами, обробка усього приміщення, дотримання правил кількості споживачів одночасно у магазині тощо. Це можна також робити за допомогою «таємного покупця», а також дзвінків по відеозв'язку та частішим переглядом камер спостереження. За виконання даного заходу відповідальним буде власник магазину.

Другою нашою пропозицією підвищення лояльності покупців є впровадження соціальної відповідальності організації.

Існують деякі види соціальної відповідальності, що носять правовий характер, яких організація має дотримуватись. Серед них: надання якісних послуг та продукції споживачам, створення законних робочих місць, офіційна видача заробітної плати, суворе дотримання податкового, трудового, екологічного та інших законодавств, ефективність діяльності (збільшення добробуту акціонерів, створення та подальше збільшення економічної доданої вартості), ведення справ з урахуванням етичних і громадських очікувань, внесок у розвиток суспільства за рахунок реалізації соціальних програм та проектів (як індивідуально, так і у партнерстві з іншими організаціями).

Проте, на сучасному етапі практична реалізація соціальної відповідальності багатьох організацій в Україні ще досі залишається не вирішеною та недосконалою.

Слід додати, що для покращення лояльності споживачів, соціальна відповідальність не повинна націлюватись тільки окремо на цей елемент.

Окрім покупців, також дуже важливо запровадити соціально-відповідальні дії по відношенню до персоналу, по-перше це створить загальну картину соціально-відповідальної організації, тобто гарний імідж вцілому, по-друге персонал також є нашим споживачем, по-третє споживач є учасником так званого «сарафанного радіо», по-четверте це буде додатковою мотивацією персоналу, покращенням їх настрою, ставлення, що внаслідок удосконалить роботу із покупцями та збільшить кількість задоволених споживачів. Особливу увагу потрібно зосередити на соціально-відповідальних діях по відношенню до суспільства, що також створить загальний позитивний імідж.

Отже, далі зазначимо наші пропозиції, як магазин може проявляти соціальну відповідальність по відношенню до співробітників, споживачів та суспільства.

Першою розглянемо практичну реалізацію для суспільства та наступний перелік наших рекомендацій.

Своєчасна виплата податків. Що є дуже важливим, так як отримані гроші йдуть на розвиток регіону, а також можуть бути задіяні у боротьбі з Covid-19. Контролювання даного заходу можна зробити доволі просто, а саме шляхом внесення дати сплати податків у електронний календар, або налаштувати відтерміновані повідомлення у Telegram чи інших програмах.

Розширення робочого штату магазину. Організація стає більш соціально-відповідальною, коли створює нові робочі місця. У даному випадку підприємство може додати у штат маркетолога.

Створення програми «Озеленимо планету разом», яка ґрунтується на збереженні біорізноманіття, дорогоцінного і вразливого балансу живого світу. Що, в епоху кліматичних змін, є життєво важливим завданням. Дана програма буде складатись в тому, що кожні 2500 грн від здійснених покупок споживачів будуть дорівнюватись одному висадженому дереві на острові Хортиця. Відповідальним за виконання буде власник підприємства, він також

може закликати приєднатися до такої акції усіх бажаючих через соціальні мережі.

Сортування сміття. У підприємства залишається багато сміття через виробниче пакування різних товарів, а також пакування товарі під час транспортування. Воно може його сортувати та здавати на переробку. Цим можуть займатись як власник, так і продавці.

Участь у благодійних заходах, тобто стати їх спонсором. Для початку підприємство може раз на рік виділяти для цього, наприклад 3% від доходів, у майбутньому збільшувати відсоток.

Допомога дитячим будинкам. Це може бути у вигляді не розпроданих колекцій одягу або грошима.

Збір коштів благодійним фондам, що допомагають хворим дітям. Підприємство це може зробити на постійній основі, виділивши місце у магазині для коробки зі збору коштів.

Допомога притулкам для тварин. Проведення регулярних акцій, наприклад раз на квартал, повідомляючи споживачів, що 5% від чека направляється до зазначеного фонду.

Другим зазначимо перелік наших рекомендацій практичної реалізації соціальної відповідальності для співробітників:

Надання допомоги співробітникам, які доглядають хворих членів своїх сімей. Це може бути забезпечення ліками або у грошовому виразі.

Сформувати кошик із базовими продуктами харчування та товарами першої необхідності, для забезпечення їм продавців у період локдаунів. До кошика, розрахованого на тиждень, можна віднести, наприклад такі позиції: 10 яєць, 1л молока, 1л олії, 0.5кг макаронів, 0.5кг гречаної каші, 0.5кг вівсяних пластівців, 1кг картоплі, 1кг моркви, 1кг капусти, 1кг цибулі, 3 часника, 1кг яблук, 2 лимона, 1кг апельсинів, 1кг курятини, 1кг риби, 1кг бобових, 1кг сахара, 2 батона хліба, маски, антибактеріальний засіб, мило, 2

рулони туалетного паперу, зубна паста. Кількість разів забезпечення таким кошиком буде залежати від терміну локдауну.

У разі захворювання працівника підприємства COVID-19, допомагати фінансово, сплачувати повну заробітну плату за весь період лікування до повного одужання, тобто відправляти працівника в оплачувану відпустку на вказаний термін.

Направлення співробітників на ведення соціальних мереж, продаж в Instagram, Facebook, під час локдауну. Таким чином збільшиться і заробітна плата працівників і доходи компанії. Для цього потрібно підвищити кваліфікацію персоналу в даній сфері/

Зробити частішим медичний огляд персоналу для запобігання або своєчасного виявлення захворювання.

Надання безкоштовної медичної страховки для працівника, членів його сім'ї.

Безкоштовне щорічне планове обстеження співробітника, членів його сім'ї.

Видача безкоштовних рукавичок, антисептиків тощо.

Впровадження своїм працівникам культури турботи про своє здоров'я.

Організація безкоштовного групового заняття спортом, пробіжки на свіжому повітрі на вихідних.

Виділення коштів для компенсації частини витрат на абонементи в спортзал.

Надання безкоштовної консультації психолога або ж відшкодування частини витрат на його відвідування, також сюди можна віднести і сеанси йоги. Через те, що COVID-19 торкнувся не тільки фізичного, а й психічного здоров'я, це було б дуже доречним.

Покупка онлайн курсу докторів про методи профілактики захворювань, правильне харчування, активний спосіб життя, корисні звички, ментальне здоров'я, боротьбу зі стресом і т. п. Та домовитися з ними про

розповсюдження цієї інформації іншим особам, а саме, своїм співробітникам – безкоштовно.

Третьою розглянемо практичний прояв соціальної відповідальності організації для її споживачів та зазначимо наступний перелік наших рекомендацій.

Розширений термін повернення товару. В правах споживача зазначений період повернення товару протягом 14 днів із моменту купівлі. Підприємство ж може запропонувати своїм покупцям розширений термін повернення, протягом 21 дня з моменту здійснення покупки, під час карантину, локдауну або всього періоду пандемії.

Здійснення безкоштовної доставки містом Запоріжжя на будь-яку суму товарів під час жорсткого карантину та обмежень на пересування. Таким чином підприємство зможе охопити тих споживачів, що не мають змоги дістатися до магазину у період обмежень, а також покращити лояльність та зацікавленість усіх інших покупців.

Зменшення обсягу суми, необхідної для безкоштовної доставки у інші міста України. Підприємство пропонує своїм покупцям безкоштовну доставку по всій Україні на суму здійснених покупок від 1000 грн. Підприємство може знизити цю суму до 700 грн.

Вибір одягу за допомогою відео-зв'язку та можливість забрати обраний товар самовивозом. Для того щоб зменшити контакт із покупцем, продавці можуть показувати товари, що є в наявності у магазині, за допомогою відеозв'язку, для цього підприємству не потрібні додаткові витрати, у персоналу є мобільні гаджети з відеокамерою.

Пакування товарів у безкоштовні еко-пакети. Підприємство може відмовитись від пластикових пакетів для пакування товарів та перейти до екологічних. Для цього пропонуємо закупити у компанії «Primarak» наступні товари: біорозкладні пакети «банан» вартістю 1 грн у кількості 700 штук, біорозкладні пакети «майка» вартістю 1 грн у кількості 300 штук,

біорозкладні пакети «мішок» вартістю 1 грн у кількості 1000 штук. Та у компанії «EcoGrizzly» – біорозкладні еко пакети «майки Ecomaizing» в рулоні, артикул: HD4869, у кількості 200 штук, вартістю 175 грн за 100 штук. На це підприємству потрібно буде витратити 2350 грн.

Пропозиція безкоштовних екологічних ручок. Підприємство може закупити у компанії «Progifts» такий вид товару – ручка «ЕСО» із переробленого паперу, артикул: 110101, вартістю 5,69грн/шт, у кількості 300 штук. Та у компанії «Fullmotion» – ручка з пшеничної клітковини та ABS з натискним механізмом та зручним місцем захоплення вартістю 4,55грн у кількості 300 штук. На це підприємству потрібно буде витратити 3072 грн.

Пропозиція безкоштовних мініатюр антисептиків для споживачів.

Поставити смітєві баки з розподілом за видами сміття, а саме: червоний – для відходів, що утилізуються безповоротно, синій – для макулатури, зелений – для скла, помаранчевий – для пластика, жовтий – для картону, фіолетовий – для використаних масок, чорний – для харчових продуктів.

Зміна графіку роботи для різних груп населення. Зробити магазин з 9-11 годин відкритим тільки для людей із підвищеним ризиком захворюваності.

Для пенсіонерів зробити більший відсоток знижки на товари магазину.

Видача безкоштовних масок. Наприклад, буває так, що покупець загубив або впустив її на підлогу. Також можна зробити многоразові маски з матеріалів нерозпроданих або зовсім старих колекцій товарів, так зване перевикористання.

Можливість доставки товарів додому.

Надання актуального асортименту товарів на сторінках у соціальних мережах, Instagram та Facebook. Щоб споживачі могли зручно та безпечно здійснювати покупки.

Забезпечення постійної можливості у безконтактній оплаті товарів. Це може бути здійснено шляхом контролю за наявністю паперу у терміналі, своєчасному обслуговуванні.

Надання послуги замовлення кур'єра для здійснення повернення/обміну товарів.

У соціальних мережах підприємство може закликати всіх бажаючих та організувати пробіжки на свіжому повітрі.

Також підприємство може розглянути пропозицію створення окремого місця для видачі товарів з можливістю примірки у перспективі.

Цей список не є остаточним, його можна доповнювати або скорочувати відповідно до цілей, можливостей, бажання власника підприємства.

Слід зазначити, що виконання одразу усіх перерахованих заходів для підприємства не можливе, але потрібно працювати на перспективу, розвиватись і прагнути цього. Отже, зазначимо заходи, які, на нашу думку, підприємство зможе впровадити у 2022 році.

Розробимо план заходів для усунення незручностей під час здійснення покупок та поліпшення умов (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

**План заходів для усунення незручностей та поліпшення умов здійснення покупок у магазині «Kids fashion» на 2022 рік**

№	Вид	Рекомендації	Відповідальний	Дата
1	2	3	4	5
1	Усунення незручностей через відсутність розмежування товару за розмірами та	1. Зробити тотальний розпродаж товарів, які залишились в останньому розмірі, тим самим звільнити простір. 2. Розмежування товарів за такими категоріями розмірів: від 1-5, 6-11, 12-16 років.	Продавці	15.01.22

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
	наявність не усіх розмірів на вітрині.	3. Розвісити усі розміри обраних «ходових» категорій товарів».		
2	Розширення асортименту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обрати вид товару. Рекомендуємо розглянути трико та кімоно. Тому що біля магазину є танцювальна школа та спортивні секції, а також цей вид зазначили споживачі у анкеті.</li> <li>2. Обрати продавця, який надає товар під реалізацію або надає каталог та працює на замовлення.</li> <li>3. Укласти договір співпраці.</li> <li>4. Розширити асортимент.</li> </ol>	Власник	15.02.22
3	Поставити тумбу, дзеркало, стільці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір необхідних речей.</li> <li>2. Виділення коштів на покупку із одного місяця прибутку.</li> <li>3. Покупка тумби вартістю 400 грн, дзеркала вартістю 290 грн, 2 стільців на суму 500 грн.</li> <li>4. Встановлення тумби, дзеркала, стільців у магазині</li> <li>5. Витрати загалом: 1190 грн.</li> </ol>	Власник	30.02.22
4	Створення електронних сертифікатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завантажити додаток Canva.</li> <li>2. Обрати шаблон.</li> <li>3. Створити сертифікат.</li> </ol>	Власник	15.03.22

Наступним розробимо план заходів впровадження соціальної відповідальності для суспільства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**План заходів впровадження соціальної відповідальності для суспільства у діяльність магазину «Kids fashion» на 2022 рік**

№	Вид	Рекомендації	Відповідальний	Дата
1	2	3	4	5
1	Контроль за своєчасною виплатою податків.	1. Внесення дати сплати податків у електронний календар. 2. Налаштування відтермінованих повідомлень у Telegram або чат-боту.	Власник	20.03.22
2	Розширення робочого штату магазину маркетологом.	1. Розміщення заяви про пошук маркетолога на work.ua. 2. Відбір кандидатів. 3. Проведення співбесіди. 4. Проведення стажування. 5. Оформлення працівника.	Власник	30.03.22
3	Відправка одягу з нерозпроданих колекцій дитячим будинкам.	1. Вибір дитячого будинка. 2. Ознайомлення з кількістю дітей, їх особливостями, розміру одягу і т. п. 3. Підбір одягу на складі. 4. Відправка у дитячий будинок.	Власник/ Продавці	10.04.22
4	Допомога притулку для тварин.	1. Вибір притулку. 2. Вибір днів проведення акції, наприклад з 10.04.22-17.04.22. 3. Розміщення повідомлення у магазині та соціальних мережах про те, що з 10.04.22-17.04.22 буде проводитись благодійна акція, яка передбачає, що 5% від чека йде до зазначеного фонду. 4. Проведення акції. 5. Відправка фінансів до притулку.	Власник	20.04.22

Розробимо план заходів впровадження соціальної відповідальності для персоналу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**План заходів впровадження соціальної відповідальності для персоналу магазину «Kids fashion» на 2022 рік**

№	Вид	Рекомендації	Відповідальний	Дата
1	2	3	4	5
1	Забезпечення безкоштовними рукавичками	1. Виділення коштів із статті інші витрати підприємства. 2. Покупка рукавичок на перші три місяці вартістю 282 грн. 3. Забезпечення працівників рукавичками.	Власник	10.01.22
2	Підготовка працівників до залученості у соціальні мережі, на випадок закриття магазину на карантин, для збільшення їх заробітної плати.	1. Постановка завдання. 2. Встановлення додатків. 3. Ознайомлення із функціоналом. 4. Навчити персонал необхідним навикам ведення соціальних мереж. Навчання проводить найнятий 30.03.2022 р. маркетолог. 5. Контроль за виконанням завдання.	Власник/ Маркетолог	30.04.22

Останнім розробимо план заходів впровадження соціальної відповідальності організації для її споживачів (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

**План заходів впровадження соціальної відповідальності для споживачів магазину «Kids fashion» на 2022 рік**

№	Вид	Рекомендації	Відповідальний	Дата
1	2	3	4	5

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
1	Пропозиція розширеного терміну повернення товару в період пандемії.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити повідомлення про розширений термін повернення товару, протягом 21 дня з моменту покупки.</li> <li>2. Розміщення повідомлення у магазині та соціальних мережах.</li> <li>3. Ознайомити покупців.</li> </ol>	Власник/ Продавці	3.05.22
2	Пакування товарів у безкоштовні еко-пакети.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмова від пластикових пакетів для пакування.</li> <li>2. Покупка пакетів у компанії «Primarak» та «Ecogrizzly». Даний захід не потребує окремих, у підприємства є стаття витрат, до якої входить закупка пакетів.</li> <li>3. Доставка пакетів у магазин.</li> </ol>	Власник	5.05.22
3	Вибір одягу за допомогою відео-зв'язку та можливість забрати обраний товар самовивозом.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. З'ясування побажань покупця.</li> <li>2. Встановлення часу дзвінку.</li> <li>3. Показ та підбір товарів споживачу за допомогою відеозв'язку, для цього підприємству не потрібні додаткові витрати, у персоналу є мобільні гаджети з відеокамерою.</li> <li>4. Підготовка товару до самовивозу.</li> </ol>	Продавці	Регулярно
4	Безкоштовна доставка у м. Запоріжжя під час локдауну. Зменшення обсягу суми, необхідної для безкоштовної доставки у інші міста України.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення повідомлення про здійснення під час локдауну безкоштовної доставки у Запоріжжі та зменшення обсягу суми, необхідної для безкоштовної доставки у всі інші міста України з 1000 грн до 700 грн.</li> <li>2. Розміщення повідомлення у магазині та соціальних мережах.</li> <li>3. Ознайомити покупців.</li> </ol>	Власник	7.05.22

Отже, у ході дослідження були сформовані власні пропозиції щодо поліпшення лояльності споживачів шляхом усунення незручностей під час здійснення покупок, поліпшення умов та підвищення рівня обслуговування споживачів, а також шляхом впровадження соціальної відповідальності бізнесу.

До першого шляху відносяться наступні заходи: усунення незручностей через відсутність розмежування товару за розмірами та наявність не усіх розмірів на вітрині, розширення асортименту, установка тумби, дзеркала, стільців, створення електронних сертифікатів.

До пропозицій поліпшення лояльності споживачів шляхом впровадження соціальної відповідальності належать: контроль за своєчасною виплатою податків, розширення робочого штату магазину маркетологом, відправка одягу з нерозпроданих колекцій дитячим будинкам, допомога притулку для тварин, забезпечення безкоштовними рукавичками, підготовка працівників до залученості у соціальні мережі, на випадок закриття магазину на карантин, для збільшення їх заробітної плати, пропозиція розширеного терміну повернення товару в період пандемії, пакування товарів у безкоштовні еко-пакети, вибір одягу за допомогою відео-зв'язку та можливість забрати обраний товар самовивозом, здійснення безкоштовної доставки містом Запоріжжя під час локдауну, зменшення обсягу суми, необхідної для безкоштовної доставки у інші міста України.

Для здійснення запропонованих заходів розроблено плани їх реалізації для магазину «Kids fashion» на 2022 рік, у яких зазначено відповідальну особу, дату та надано практичні рекомендації щодо їх впровадження. За результатами виконання яких, підприємство зможе покращити свій імідж, а також лояльність споживачів організації, що, в наслідок, забезпечить розвиток організації у перспективі.

### 3.3 Впровадження стратегічних змін в маркетингову діяльність організації

У результатах попередніх досліджень нами визначено, що наступним видом стратегічних змін, які потрібно здійснити організації, є покращення маркетингової її діяльності. Виходячи з цього, зазначимо наші рекомендації заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегічних змін.

По-перше, вважаємо за необхідне визначити відповідальну особу за реалізацію стратегічних змін у маркетингову діяльність організації.

Вирішення вказаного питання може бути здійснено за допомогою наступних підходів:

- маркетологом є власник магазину – фізична особа підприємець;
- розподіл функцій між персоналом;
- найманий працівник чи відділ;
- фрілансер;
- тимчасовий консультант;
- аутсорсингові компанії, що займаються маркетингом, SMM, таргетуванням тощо.

У підрозділі 3.2. було запропоновано розширити робочий штат магазину маркетологом, виконання якого має бути 30.03.22 року. Тому розподіл функцій виконання заходів та визначення відповідальної особи зробимо з урахуванням найнятого у перспективі маркетолога. Отже, основні функції буде виконувати маркетолог, а інші – розподілити між двома продавцями та власником підприємства. Це необхідно для систематичної та ефективної маркетингової діяльності. Головним є те, щоб ці функції в момент їхнього розподілу були чіткими та конкретними. Також слід додати, що власник залишається відповідальним за стратегічне планування та за загальний результат.

Далі запропонуємо маркетингові заходи, які можливо запровадити у діяльність підприємства.

Першим розглянемо маркетинг через соціальні мережі Instagram та Facebook. Даний захід магазин може використати для комунікації зі своєю цільовою аудиторією, для охопту нової та збільшення продажів. Магазин вже має створені сторінки у даних видах соціальних мереж. Розвиваючи їх, магазин може розширити кількість покупців. Тож, складемо план заходів щодо просування магазину у цих мережах (табл. 3.10).

Особливу увагу необхідно приділити контент-плану, який потрібно постійно розробляти на певний термін, наприклад на тиждень. Він повинен містити заздалегідь написані тексти, заплановані фотографії, відео, а також заплановані дати та час публікацій або проведення прямих ефірів. Потрібно постійно спостерігати за реакцією підписників, проводити аналіз ефективності публікацій та вносити зміни. Також особливо важливою є регулярність публікацій, щоб споживачі завжди вас пам'ятали.

Таблиця 3.10

**План заходів щодо просування магазину «Kids fashion» в соціальних мережах на 2022 р.**

№	Вид	Рекомендації	Відповідільна особа	Дата
1	2	3	4	5
1	Визначити кількість створених аккаунтів, в яких планується просування товарів	Instagram, Facebook	Маркетолог	2.04.22
2	Вивчити підписників	Вивчити кількість та активність підписників у кожній мережі, зміст	Маркетолог	15.04.22

## Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5
		та регулярність публікацій. Пошук відміток магазину або хештегів у мережах, для оцінки відгуків та репутації.		
3	Визначити цілі та строки	Визначити цілі та термін їх досягнення окремо по кожному акаунту. Вони можуть бути наступними: збільшення обсягів продажу, покращення іміджу, комунікація зі споживачами тощо. Скласти план заходів у соціальних мережах на найближчий період часу із зазначенням очікувань від кожного акаунта через певний проміжок часу.	За визначенням цілей – власник, за складанням плану – маркетолог.	18.04.22
4	Визначити цільову аудиторію	Пропонуємо для цього скористатися результатами нашого дослідження. Після створення повного портрета споживача, стане зрозуміло, який контент може користуватися найбільшим попитом. Також визначення цільової аудиторії знадобиться для реклами.	Маркетолог	25.04.22
5	Сформувати пропозицію	Сформувати унікальну пропозицію товарів та послуг, яка максимально зможе задовольнити потреби цільової аудиторії.	Маркетолог	05.05.22
6	Визначити та створити контент	Визначити та створити контент, який буде публікуватися в бізнес-акаунтах. Визначити, що буде публікуватися (фото, відео, текст/ повідомлення), як	Маркетолог/ Продавці	25.05.22

Завершення табл. 3.10

1	2	3	4	5
		часто, в якому вигляді та стилі.		
7	Реклама	Визначити яка реклама буде використовуватися. Це може бути таргетована реклама, пости у блогерів, реклама у блогерів шляхом бартеру тощо. Потім налаштування реклами.	Власник/ Маркетолог	05.06.22
8	Використання інструментів	Під час публікацій використовувати хештеги, геолокацію, опитування, тощо.	Маркетолог	Постійно
9	Проведення конкурсів	Створити сертифікати для здійснення покупки у даному магазині та регулярно розігрувати їх у конкурсах, святкових лотереях.	Власник/ Маркетолог/ Продавці	Постійно
10	Комунікація зі споживачами	Записувати розмовні відео в «Instagram Stories» та проводити прямі ефіри.	Маркетолог/ Продавці	Постійно

Одним із постійних заходів щодо просування магазину є проведення конкурсів в Instagram та Facebook. Це один з кращих способів підвищити рівень інформованості про бренд, побудувати співтовариство користувачів і підвищити продажі.

Успішні способи проведення конкурсів соціальних мереж включають:

- створення унікального хештегу;
- створення зображення або відео для оголошення конкурсу;
- створення постів-прикладів для того, щоб надихнути користувачів;
- відображення постів в галереї на сайті і в соцмережах;
- дотримання і публікацію умов проведення конкурсу.

Також підприємству потрібно організувати рекламу у соціальних мережах Instagram та Facebook, яку можна зробити, наприклад за допомогою

таргетуванню або шляхом бартеру із блогерами. Таргетинг означає націлювання показів рекламного повідомлення на визначену аудиторію з певною частотою показу. Це офіційний спосіб просування публікації шляхом його трансляції в стрічці новин або «Instagram Stories» тих користувачів, сегмент яких буде визначено при налаштуванні оголошення. Запустити таку рекламу можна через бізнес-обліковий запис Instagram або бізнес-менеджер Facebook. Для цього потрібно створити налаштування аудиторії за такими параметрами: стать, вік, географія та інтереси, для заповнення даного пункту рекомендуємо використати результати нашого дослідження споживачів. Потім обрати термін та вартість реклами.

Ціна реклами в Instagram розраховується за такими параметрами: кількість переходів; кількість показів; показники конверсії.

Щоб підвищити популярність магазину та довіру до нього, сайт aweb.ua пропонує наступні послуги:

- підписка на сторінку – від 0,07 \$ за підписника.
- показ фото або відео – від 1,5 \$ за 1000 показів.
- вихідний бюджет реклами – від 5 \$ в день [122].

Якщо ж говорити про вартість залучення нових клієнтів, зазначимо наступне: трафік на сервіс компанії – від 0,03 \$ за 1 перехід; конверсія – 0,5-4 \$ [122].

Також є такі види пакетів послуг (табл. 3.11.).

Таблиця 3.11

### Пакети послуг aweb.ua [122]

Пакет «Insta-M»	Пакет «Insta-L»	Пакет «Insta-XL»
Вартість послуг:		
5 000 грн.	10 000 грн.	20 000 грн.
Бюджет на добу – від 5 \$	Бюджет на добу – від 10\$	Бюджет на добу – від 17\$
Заявок на добу – від 5-ти	Заявок на добу – від 10-ти	Заявок на добу – від 20-ти

Компанія aweb.ua пропонує наступні бюджети на рекламу в Instagram:

- 199 \$ – охоплення 120000 показів, до 20000 взаємодій і від 10 на добу;
- 399 \$ – охоплення 240000 показів, до 40000 взаємодій і від 20 на добу;
- 599 \$ – охоплення 360000 показів, до 60000 взаємодій і від 30 на добу;
- 799 \$ – охоплення 480000 показів, до 80000 взаємодій і від 40 на добу;
- 999 \$ – охоплення 600000 показів, до 100000 взаємодій і від 60 на добу [122].

Ми пропонуємо наступний мінімальний бюджет для запуску рекламної кампанії в Instagram, який становить – 290 \$ на 5-30 днів (200 \$ налаштування реклами + 90 \$ на покази).

Також є другий варіант реклами – реклама у блогерів шляхом бартеру. Такий спосіб передбачає прямий безгрошовий обмін товарами або послугами. Підприємство може безкоштовно надіслати необхідний товар блогеру, а він, у свою чергу – безкоштовно зробити рекламу даного товару. Такі умови є взаємовигідними для обох сторін.

Отже, виконання даного заходу є доволі простим, витрати потрібні тільки на платну рекламу, якщо власник вирішить її використовувати, однак він може обрати варіант реклами шляхом бартеру, який не потребує додаткових витрат.

Залученість у інших соціальних мережах. Зважаючи на популярність різних мереж та появу нових, на цьому пункті варто зупинитись детальніше. Насьогодні магазин «Kids fashion» має сторінки у соціальній мережі Facebook та Instagram. Проте, за останні роки дуже популярною стала така платформа, як Tik-Tok. Щодня мільйони користувачів дивляться, знімають, постять так звані «тік-токи». Виходячи з цього, перспективним напрямком може стати створення акаунту у цьому додатку. Створення або копіювання вже існуючих трендів впливатимуть на підсвідомість покупців.

Для реалізації цього заходу ми пропонуємо наступне:

- створення акаунту в додатку Tik-Tok;

- оформлення акаунту;
- пошук моделей або співробітництво з рекламними агентствами для популярності акаунту;
- залучення потенційних покупців у створені відео-контенту;
- створення контенту у магазині працівниками;
- використання колекцій одягу з магазину;
- моніторинг останніх трендів в додатку;
- регулярна публікація контенту;
- нарахування бонусів споживачам за підписку на акаунт магазину.

Аби втілити цю ідею у життя, слід знайти моделей для майбутніх відео. Отже ми маємо декілька шляхів реалізації: використання працівників, залучення активних покупців для створення контенту, співпраця із модельними агентствами на взаємовигідних умовах.

Зазначимо план реалізації створення акаунту та просування магазину «Kids fashion» в соціальній мережі Tik-Tok (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**План заходів щодо просування магазину «Kids fashion» в соціальній мережі Tik-Tok на 2022 р.**

№	Вид	Рекомендації	Відповідальний	Дата
1	2	3	4	5
1	Створити акаунт	Реєстрація бізнес-акаунту в Tik-Tok	Маркетолог	15.06.22
2	Оформити акаунт	Завантажити логотип магазину	Маркетолог	25.06.22
3	Вивчити підписників	Вивчити кількість та активність підписників у мережі, зміст та регулярність публікацій.	Маркетолог	10.07.22
4	Визначити цілі та строки	Визначити цілі та термін їх досягнення. Скласти план заходів у соціальній мережі на найближчий	Власник	12.07.22

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5
		період часу із зазначенням очікувань через певний проміжок часу.		
5	Визначити цільову аудиторію	Після створення повного портрета споживача, стане зрозуміло, який контент може користуватися найбільшим попитом.	Маркетолог	15.07.22
6	Сформувані пропозицію	Сформувані унікальну пропозицію товарів та послуг, яка максимально зможе задовольнити потреби цільової аудиторії.	Маркетолог	30.07.22
7	Пошук моделей або рекламних агентств	Знайти моделей для зйомки відео. Співробітництво з рекламними або модельними агентствами для популярності акаунту.	Власник	05.08.22
8	Визначити та створити контент	Визначити та створити контент, який буде публікуватися в бізнес-акаунті. Визначити, що буде публікуватися (фото, відео, текст/ повідомлення), як часто, в якому вигляді та стилі.	Маркетолог/ Працівники	15.08.22
9	Нарахування бонусів	Нарахування бонусів споживачам за підписку на акаунт магазину.	Маркетолог/ Працівники	Постійно
10	Проведення конкурсів	Створити сертифікати для здійснення покупки у даному магазині та регулярно розігрувати їх у конкурсах, святкових лотереях.	Маркетолог/ Працівники	Постійно

Активність у соціальних мережах для бізнесу все частіше стає одним із основних видів просування. Соціальні мережі дозволяють спілкуватися зі своїми споживачами, розуміти їхні потреби та створювати те, що їм потрібно.

Активне рекламування на безкоштовних майданчиках, маркетплейсах. Маркетплейс представляє собою платформу для бізнес-операцій подібну до Інтернет-магазину. Найбільшою їх перевагою є наявність декількох пропозицій на одному сайті, що дозволяє підвищити конкуренцію між продавцями, зберегти час покупця на пошук товару. Серед рекомендованих маркетплейсів, на яких магазин може просувати свій товар, виділемо наступні: Prom.ua, OLX, Lamoda. Це добре відомі платформи, що мають гарну репутацію та лояльних споживачів. Отже, вихід на них дозволить швидко отримати заплановані результати. План реалізації буде наступним (табл. 3.13).

Відповідальним за виконання плану заходів назначити маркетолога та продавців підприємства.

Залученість у месенджери. Споживачі є активними користувачами таких месенджерів як Viber, Telegram, WhatsApp, тож можна створювати легкий контент для каналів. Мета використання месенджерів – створення образу фірми та підвищення рівня обізнаності про товар. Також у месенджерах зручно створювати та проводити конкурси. Найбільш популярний формат – розіграш призу серед учасників спільноти, які зробили репост із записом групи. Призом буде створений сертифікат для здійснення покупки в магазині.

Таблиця 3.13

**План заходів просування магазину «Kids fashion» на маркетплейсах на 2022 р.**

№	Вид	Рекомендації	Відповідальний	Дата
1	2	3	4	5
1	Створити контент	Визначити та створити контент, який буде публікуватися. Визначити, що буде публікуватися (фото, відео, текст/ повідомлення),	Маркетолог/ Працівники	25.05.22

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
		як часто, в якому вигляді та стилі.		
2	Оголошення на Prom.ua	Розмістити фотографії та інформацію про товари на Prom.ua	Маркетолог	30.05.22
3	Оголошення на OLX	Розмістити фотографії та інформацію про товари на OLX	Маркетолог	05.06.22
4	Оголошення на Lamoda	Розмістити фотографії та інформацію про товари на Lamoda	Маркетолог	10.06.22

Viber – багатофункційний месенджер, через який можливо не тільки писати повідомлення, а також робити дзвінки за допомогою мобільного Інтернету, надсилати відео, аудіо повідомлення, поширювати фото та документи. Використання Viber допоможе збільшити охоплення аудиторії, оптимізувати продажі завдяки можливостям додатку. Слід визначити основні переваги використання Viber:

- конфіденційність (якщо створити анонімний чат – імена та номери телефонів користувачів не будуть відображатись);
- не має обмежень у кількості користувачів, залучення людей до 1 мільярда;
- зручність використання (незалежно від того, коли саме новий користувач приєднався, він має можливість бачити усі інформацію, усі файли за весь період створення чату);
  - можливість швидко знаходити чат;
  - контроль повідомлень (засновник чату може обрати модераторів або виконувати його функції та за необхідності видаляти непристойні коментарі або ж сторонні посилання);
  - можливість проведення опитування (більшість з членів чату діючі або ж потенційні покупці, опитування допоможуть дізнатись думку учасників).

Отже, розробимо послідовність дій, яку слід виконати для просування магазину у Viber (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### План дій у додатку Viber на 2022р.

№	Вид заходу	Відповідальний	Дата
1	2	3	4
1	Створення групи.	Маркетолог	20.08.22
2	Обрати ім'я - магазин «Kids fashion».	Маркетолог	20.08.22
3	Додати логотип.	Маркетолог	21.08.22
4	Оформити опис групи: - чим саме займається магазин; - які товари та послуги пропонує; - додати адреси сторінок у інших соціальних мережах.	Маркетолог	25.08.22
5	Почати роботу майбутнього чату з розповіді про магазин.	Маркетолог	25.08.22
6	Додавати цікаву інформацію про діяльність.	Маркетолог	27.08.22
7	Додати контакти покупців	Маркетолог	05.09.22
8	Розповідати про майбутні акції, знижки.	Маркетолог	Постійно
9	Створення власних стікерів магазину, що є опцією додатку. По-перше це цікаво для споживачів, по-друге багато людей її використовують. Отже, стікери можуть стати негласною рекламою, наші користувачі будуть постити цікаві стікери з логотипом магазину своїм знайомим у приватних чатах, а ми – отримаємо рекламу, таким чином охопимо більше потенційних покупців.	Маркетолог	15.10.22
9	Проводити конкурси. Найбільш популярний формат – розіграш призу серед учасників спільноти, які зробили репост із записом групи. Призом буде створений сертифікат для здійснення покупки в магазині.	Маркетолог/ Продавці	Постійно

Створення групи у додатку Viber є необхідністю. Це розширить можливості та дозволить налагодити контакт з аудиторією, значно покращивши сервіс. Відповідальним назначити маркетолога.

Наступним заходом буде створення електронної системи знижок, до якої потрібно прив'язати номери телефонів покупців. Що буде плюсом для підприємства, це дозволить мати актуальну інформацію номерів своїх постійних споживачів. А також усуне незручності покупців, якщо вони, наприклад забули картку вдома. Цим повинен зайнятись власник магазину.

Також можна розробити додаткову програму лояльності споживачів. Безумовно компанія хоче, щоб користувач не тільки один раз купив товар, а щоб здійснював покупки і у майбутньому. Саме для цього і використовуються різні програми лояльності.

Пропонуємо застосувати програму, що дозволить накопичувати бали. Вона передбачає наступне: видачу бонусної картки після здійснення покупки на суму від 2000 грн, за кожні витрачені 500 грн нараховується бонус у розмірі 25 грн, згодом накопиченими бонусами можна оплачувати до 30% вартості покупки, за курсом 1 бонус дорівнюється 1 грн, за покупки у період розпродажу бонуси не нараховуються. Також можна нараховувати бонуси покупцям, які привели друзів, що здійснили покупку.

Отже, така система лояльності зможе збільшити коло та зацікавленість покупців, буде стимулом зробити покупку та покращить обсяги продажів.

Таким чином, нами надано рекомендації щодо подальшої організації діяльності магазину та впровадження заходів, які можливо і потрібно запровадити при реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства та стратегічних змін у неї. Рекомендовано здійснити розподіл функцій між майбутнім маркетологом, продавцями та власником. Надано рекомендації щодо використання мережі Інтернет для просування товарів на маркетплейсах Prom.ua, OLX, Lamoda, існуючих акаунтах Instagram, Facebook. Запропоновано створення нового акаунту у мережі Tik-Tok,

створення групи у додатку Viber, створення електронної системи знижок, до якої потрібно прив'язати номери телефонів покупців. Розроблена нова програма лояльності. Для здійснення запропонованих заходів розроблено план та надано рекомендації впровадження. За результатами яких підприємство зможе покращити свою маркетингову діяльність, охопити більше коло споживачів та збільшити обсяг продажів товару.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було надано практичні рекомендації вдосконалення стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

У першому підрозділі роботи було обґрунтовано напрямки стратегічних змін в організації. Визначено, що стратегія, обрана підприємством, а саме стратегія концентрованого росту, яка основана на посиленні позиції на ринку, цілком співпадає із зазначеними стратегічними цілями організації. Обґрунтовано та запропоновано впровадити у стратегію розвитку організації стратегічні зміни, серед яких покращення лояльності споживачів організації та покращення маркетингової діяльності організації. Відмічено, що підвищення лояльності споживачів може бути здійснено за допомогою впровадженню соціальної відповідальності організації. Визначено, що зазначені напрямки стратегічних змін в організації забезпечать головну стратегічну ціль організації.

У другому підрозділі роботи було розроблено шляхи підвищення лояльності споживачів організації. Сформовані власні пропозиції щодо поліпшення лояльності споживачів шляхом усунення незручностей під час здійснення покупок, поліпшення умов та підвищення рівня обслуговування

споживачів, а також шляхом впровадження соціальної відповідальності бізнесу. До першого шляху відносяться наступні заходи: усунення незручностей через відсутність розмежування товару за розмірами та наявність не усіх розмірів на вітрині, розширення асортименту, установка тумби, дзеркала, стільців, створення електронних сертифікатів. До пропозицій поліпшення лояльності споживачів шляхом впровадження соціальної відповідальності належать: контроль за своєчасною виплатою податків, розширення робочого штату магазину маркетингологом, відправка одягу з нерозпроданих колекцій дитячим будинкам, допомога притулку для тварин, забезпечення безкоштовними рукавичками, підготовка працівників до залученості у соціальні мережі, на випадок закриття магазину на карантин, для збільшення їх заробітної плати, пропозиція розширеного терміну повернення товару в період пандемії, пакування товарів у безкоштовні еко-пакети, вибір одягу за допомогою відео-зв'язку та можливість забрати обраний товар самовивозом, здійснення безкоштовної доставки містом Запоріжжя під час локдауну, зменшення обсягу суми, необхідної для безкоштовної доставки у інші міста України. Розроблено план та надано рекомендації впровадження, за результатами яких підприємство зможе покращити імідж та лояльність споживачів, що, в наслідок, забезпечить розвиток організації у перспективі.

У третьому підрозділі роботи було розроблено рекомендації щодо впровадження стратегічних змін в маркетингову діяльність організації. Надано пропозиції щодо подальшої організації діяльності магазину та впровадження заходів, які можливо і потрібно запровадити при реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства та стратегічних змін у неї. Рекомендовано здійснити розподіл функцій між майбутнім маркетингологом, продавцями та власником. Надано рекомендації щодо використання мережі Інтернет для просування товарів на маркетплейсах Prom.ua, OLX, Lamoda, існуючих акаунтах Instagram, Facebook. Запропоновано створення нового

акаунту у мережі Tik-Tok, створення групи у додатку Viber, створення електронної системи знижок, до якої потрібно прив'язати номери телефонів покупців. Розроблена нова програма лояльності. Для здійснення запропонованих заходів розроблено план та надано рекомендації впровадження. Відмічено, що за їх результатами підприємство зможе покращити свою маркетингову діяльність, охопити більше коло споживачів та збільшити обсяг продажів товару.

## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської кваліфікаційної роботи – «Стратегічне управління розвитком організації в умовах Covid-19», передбачає виконання посадових обов'язків, проведення досліджень та розрахунків у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі – ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі – ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії і гігієни праці для робочих місць в галузі менеджменту, а також заходи з пожежної безпеки та цивільного захисту.

### 4.1 Аналіз потенційних небезпек

На основі аналізу безпеки підчас експлуатації існуючих приладів і обладнання та умов праці персоналу у приміщенні офісу (дослідного центру, дослідної лабораторії, тощо) обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74\* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [123], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків, проведенні досліджень та розрахунків у приміщенні офісу внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- значний ризик зараження персоналу інфекційними захворюваннями в умовах інтенсивного поширення коронавірусної інфекції в Україні, а також наявності інших не менш небезпечних вірусів;

- монотонність праці при виконанні посадових обов'язків та проведенні досліджень в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ через виконання одноманітної праці, дефіцит рухів, обмежений простір робочих дій, відсутність інтелектуально-емоційного навантаження, що призводить до зниження працездатності та продуктивності праці, виробничого травматизму, високої плинності кадрів;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної без-пеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей.

## 4.2 Заходи з охорони праці

### 4.2.1 Заходи по забезпеченню безпеки

Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки дослідження та роз-рахунки фахівця в галузі менеджменту, є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [324], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [4], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [125] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [126] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та за-хисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [127].

У приміщенні обладнані комп'ютеризовані робочі місця з ВДТ, до складу яких входять рідкокристалічні монітори, офісні меблі. Покриття

підлоги – паркет. Живлення електроустаткування приміщення здійснюється від мережі змінного струму напругою 220 В і частотою 50 Гц.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [126] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [128] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [128] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Монотонна праця – це властивість деяких видів праці, що вимагають від людини тривалого виконання одноманітних, елементарних дій або безперервної і стійкої концентрації уваги в умовах дефіциту сенсорної інформації.

Для запобігання монотонності праці при виконанні посадових обов'язків та проведенні досліджень в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ через виконання одноманітної праці, дефіцит рухів, обмежений простір робочих дій, відсутність інтелектуально-емоційного навантаження, передбачено ряд рекомендацій:

- чергування видів робіт протягом робочого дня;
- відвідування кімнати психологічного розвантаження під час перерви для відпочинку згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні

правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м<sup>2</sup>, а об'єм не менше ніж 20,0 м<sup>3</sup>). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

#### 4.2.2 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм.

Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [124] та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення [129].

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення в офісному приміщенні площею 16 м<sup>2</sup> дорівнює 313 лк., що відповідає нормованому значенню 300 лк. згідно з ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [129] і забезпечується за допомогою 4 світильників вбудованого виконання з використанням в кожному 4 люмінесцентних ламп виробництва Osram, потужністю 18 Вт з показником світлового потоку – 1050 лм.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікро-клімату виробничих приміщень» [130] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [131]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легкі фізичні роботи, що виконуються сидячи, стоячи або пов'язані з ходінням та супроводжуються деяким фізичним напруженням, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23С; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24С; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [132].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [124], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [132].

Для забезпечення постійних параметрів мікроклімату (температури, вологості, швидкості руху і чистоти повітря) у приміщенні з ПК у теплий період року передбачений побутовий кондиціонер відповідної продуктивності по площі приміщення.

Оптимальні рівні позитивних ( $n+$ ) і негативних ( $n-$ ) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [124] і становить:  $n+ = 1500-30000$  (шт. на 1 см<sup>3</sup>);  $n- = 3000-5000$  (шт. на 1 см<sup>3</sup>). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою бі-полярних коронних аероіонізаторів.

В умовах інтенсивного поширення коронавірусної інфекції в Україні, а також наявності інших не менш небезпечних вірусів значно зростає небезпека зараження персоналу інфекційними захворюваннями.

Тому окрім виконання заходів щодо підтримки необхідних параметрів мікроклімату на робочому місці, передбачені додаткові заходи щодо недопущення розповсюдження інфекційних захворювань, а саме: розроблено правила поведінки персоналу на робочому місці під час виконання посадових обов'язків, передбачені додаткові вологі прибирання та провітрювання приміщення, дезінфекція робочих поверхонь.

#### 4.3 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

##### 4.3.1 Заходи з пожежної безпеки

З аналізу речовин і матеріалів, що використовуються в приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, визначено:

а) згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)», клас можливої пожежі «А» – пожежі, які супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких зазвичай утворюються тліючі вуглини;

б) згідно «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», клас можливої пожежі «Е» – горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В;

в) відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», приміщення офісу належить до категорії з пожежної небезпеки «Д» – знижено пожежонебезпечна.

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», передбачені шляхи евакуації із приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ, розроблені та вивішені на видимих місцях плани (схеми) евакуації працівників на випадок пожежі.

Для виявлення та попередження загорянь і пожеж в приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», передбачені автоматичні сигналізатори про пожежу та система пожежної сигналізації.

З огляду на пожежну небезпеку приміщення офісу площею 16 м<sup>2</sup>, згідно вимог «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», передбачені первинні засоби пожежогасіння, а саме встановлено газовий (вуглекислотний) вогнегасник з величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг.

#### 4.3.2 Фінансове забезпечення заходів цивільного захисту

Фінансування заходів у сфері цивільного захисту (далі – ЦЗ) здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел.

Обсяг фінансування, що виділяється потенційно небезпечними об'єктами та об'єктами підвищеної небезпеки для проведення необхідних заходів цивільного захисту, має становити не менше ніж 0,5 відсотка обсягу валового доходу такого об'єкта.

Фінансове забезпечення діяльності центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, тобто Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС України), інших центральних органів виконавчої влади, що здійснюють державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки, реалізацію державної політики у сфері промислової безпеки, охорони праці та державного гірничого нагляду, управління зоною відчуження і зоною безумовного (обов'язкового) відселення, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Фінансове забезпечення діяльності підрозділів з питань цивільного захисту, що функціонують у складі центральних органів виконавчої влади, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Фінансове забезпечення діяльності підрозділів з питань цивільного захисту суб'єктів господарювання здійснюється за рахунок коштів таких суб'єктів господарювання.

Фінансове забезпечення діяльності сил цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел.

Фінансування медико-психологічної реабілітації рятувальників органів та підрозділів цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Обсяги фінансування медико-психологічної реабілітації рятувальників органів та підрозділів цивільного захисту визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту тобто ДСНС України.

Медико-психологічна реабілітація рятувальників інших аварійно-рятувальних служб, медичних працівників служби медицини катастроф здійснюється відповідно за рахунок коштів, які виділяються на утримання таких служб з державного або місцевих бюджетів чи за рахунок коштів суб'єктів господарювання.

Фінансування медико-психологічної реабілітації постраждалих, а також громадян, які залучалися до проведення робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, здійснюється за рахунок коштів, що виділяються на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій з Державного бюджету України, в обсязі, що визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я.

Фінансування заходів медико-психологічної реабілітації неповнолітніх осіб, постраждалих у надзвичайній ситуації місцевого або об'єктового рівня, а також у яких внаслідок надзвичайної ситуації загинув один із батьків або обоє батьків, здійснюється за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших джерел. Для ефективного планування та забезпечення медико-психологічної реабілітації зазначених неповнолітніх осіб місцеві державні адміністрації щороку розробляють і забезпечують затвердження та виконання відповідних регіональних програм.

Фінансування робіт із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій здійснюється у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

## ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених у дипломній роботі завдань було отримано наступні результати.

Під час виконання першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

У першому підрозділі була розкрита сутність стратегічного управління розвитком організації. Розробка та реалізація стратегічного підходу в управлінні організації полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи заходів щодо досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, а також оцінці та контролі за реалізацією обраних змін. В сьогоденних умовах бурхливого зовнішнього середовища, організаціям вкрай необхідне стратегічне управління, яке забезпечить їх подальший ефективний розвиток та функціонування. Узагальнивши підходи науковців до цього поняття було запропоновано авторське трактування терміна «стратегічний менеджмент». А саме, стратегічний менеджмент – це безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей. Було розглянуто та проаналізовано моделі стратегічного менеджменту. Дослідження показало, що існуючі моделі стратегічного управління не відповідають швидким змінам у середовищі організації, вони потребують уточнення та вдосконалення. В результаті була розроблена сучасна модель стратегічного управління розвитком організації,

яка передбачає вибір організації – здійснити радикальні зміни або локальні чи часткові. Дана модель основана на постійному стратегічному аналізі та своєчасному впровадженню змін, що забезпечить розвиток організації в сучасних умовах.

У другому підрозділі роботи розглянуто методи стратегічного аналізу організації. Визначено, що всю сукупність методів можна поділити на дві групи: традиційні (статистично-економічні, розрахунково-аналітичні, графоаналітичні, абстрактно-логічні, економіко-математичні, евристичні) та спеціальні (матричні методи, модель «продукт-ринок», модель життєвого циклу галузі, крива досвіду тощо). Визначено, що в теорії та практиці стратегічного управління немає конкретного набору розподілу проведення стратегічного аналізу для конкретної організації, кожна з моделей по-своєму унікальна і має універсальний характер. Зупинились на найбільш актуальних та поширених як в українській, так і в зарубіжній практиці, методах. Серед них: PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера, методи дослідження споживачів (опитування споживачів, спостереження, кабінетні дослідження), SWOT-аналіз та бізнес-модель Остервальдера. Визначили їх особливості та призначення. Метод PEST-аналізу дозволить визначити загрози та можливості організації, а також оцінити силу впливу найважливіших зовнішніх чинників на організацію, таких як: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні. Використання моделі п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера надасть можливість визначити ступінь впливу елементів конкурентного оточення на діяльність організації, оцінити її конкурентоспроможність та виявити можливості та загрози з боку конкурентного середовища. За результатами методів дослідження споживачів зможемо оцінити зміну поведінки споживачів, визначити цільову аудиторію, попит, потреби та смакові уподобання покупців в сучасних умовах. За допомогою SWOT-аналізу зробимо співставлення сильних та слабких сторін із можливостями та загрозами

організації. Моделювання отриманих результатів аналізу організації зробимо за допомогою бізнес-моделі Остервальдера для того, щоб наглядно оцінити функціонування організації.

У третьому підрозділі роботи визначено вплив змін у зовнішньому середовищі на розвиток організації в умовах COVID-19. Відмічено, що поява COVID-19 стала наглядним прикладом впливу зовнішнього середовища на розвиток організацій в різних сферах діяльності. Поява COVID-19 вплинула на мінливість та невизначеність середовища організації, спровокувала збільшення кількості політичних криз, введення обмежень з боку держави, посилила нестабільність економіки та існуючу конкуренцію. Також COVID 19 вплинув на посилення вже існуючих трендів зовнішнього середовища, таких як: стрімкий розвиток науки і технологій, широкої інформатизації суспільства та бізнес-середовища, ускладнення дій покупців, конкурентів, інфраструктурних агентів ринку, зміна споживацької поведінки та інші. Визначено вплив COVID-19 на розвиток організації в сфері торгівлі. Відмічено, що COVID-19, як головний фактор зовнішнього середовища організації сфери торгівлі, здійснює позитивний та негативний вплив на її розвиток, а також несе як загрози, так і можливості для ефективного розвитку та функціонування організації на ринку. В результаті прийшли до висновку, що під впливом COVID-19 організація має здійснити ряд стратегічних змін у стратегію розвитку. Вибір щодо здійснення ряду стратегічних змін буде залежати від організації та менеджменту. Відмічено, що в період швидких змін зовнішнього середовища, стратегічним рішенням для розвитку організації може бути впровадження соціальної відповідальності компанії, розвиток онлайн-бізнесу та поліпшення маркетингової діяльності тощо.

У другому розділі дипломної роботи було здійснено стратегічний аналіз «ФОП Шафоростова Є.Г.».

У першому підрозділі проведено аналіз внутрішнього середовища організації «ФОП Шафоростова Є.Г.». Розглянуто її характеристику. Проаналізовано такі складові внутрішнього середовища: організацію управління, персонал, фінанси та маркетинг. В результаті виявлено сильні та слабкі сторони організації «ФОП Шафоростова Є.Г.». До сильних сторін належать: у підприємства наявна стратегія розвитку, сформована організаційна структура, персонал підприємства досвідчений, висококваліфікований, мотивований, низька плинність працівників, налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, позитивний імідж підприємства, широкий асортимент товару, висока якість товарів, наявність сторінок у соціальних мережах, наявність додаткових послуг, вдале місце розташування, наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів, можливість безконтактної оплати, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів, відсутність боргових зобов'язань. До слабких відносяться: відсутність відділу маркетингу, неефективна реклама, неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів, недосконала клієнтська база, недостатня реакція на зміни під час пандемії, нестабільність прибутку, недостатність фінансування розвитку підприємства.

У другому підрозділі роботи було проведено аналіз зовнішнього середовища організації «ФОП Шафоростова Є.Г.» на основі методики PEST-аналізу. За допомогою PEST-аналізу визначено та проаналізовано фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації «ФОП Шафоростова Є.Г.». Вони були поділені на: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні. Визначено їх вплив на організацію, а також виявлено можливості та загрози. За результатами проведеної оцінки, встановлено, що зовнішнє середовище має негативний вплив на функціонування організації, адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та становить 0,26. Найбільшу загрозу для

підприємства складають політико-правові фактори, потім – соціально-демографічні і останніми – економічні. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку здійснюють тільки технологічні фактори. Згідно з розрахунками, до факторів, які носять найбільший негативний вплив віднесено наступні: зменшення частки одягу у роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі, обмеження в пересуванні населення, відсутність державної підтримки малого бізнесу, коливання курсу національної валюти, рівень інфляції, низька частка середнього класу в Україні, економічна криза, поширення захворювання COVID-19, зниження кількості населення, у т. ч. молодого віку, міграційні тенденції, зниження народжуваності, спад кількості робочих місць та відповідно доходів через пандемію. До факторів, що несуть позитивний вплив на діяльність організації відносяться: зростаюча частка сфери торгівлі у структурі українського ВВП по галузях, розвиток онлайн-торгівлі в Україні, зміни базових цінностей та споживацької поведінки, розвиток соціальних мереж як торговельних майданчиків та поява безшовної технології виробництва одягу, «розумного одягу», інноваційних тканин.

У третьому підрозділі роботи було здійснено дослідження конкурентного середовища та споживачів організації за допомогою таких методів: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, спостереження, анкетування, кабінетні дослідження. Було визначено основних споживачів, постачальників, конкурентів, можливих конкурентів та товарів-замінників організації. За результатами аналізу, встановлено, що на діяльність організації найбільший вплив здійснюють товари-замінники (субститути) та споживачі. Було зазначено, що сьогодні організації потрібно розвивати онлайн-торгівлю, покращувати маркетингову діяльність для залучення більшого кола споживачів та збільшення обсягу продажів, а також необхідно приділити особливу увагу його соціально-відповідальній поведінки для підвищення лояльності споживачів.

У третьому розділі дипломної роботи було надано практичні рекомендації вдосконалення стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19.

У першому підрозділі роботи було обґрунтовано напрямки стратегічних змін в організації. Визначено, що стратегія, обрана підприємством, а саме стратегія концентрованого росту, яка основана на посиленні позиції на ринку, цілком співпадає із зазначеними стратегічними цілями організації. Обґрунтовано та запропоновано впровадити у стратегію розвитку організації стратегічні зміни, серед яких покращення лояльності споживачів організації та покращення маркетингової діяльності організації. Відмічено, що підвищення лояльності споживачів може бути здійснено за допомогою впровадженню соціальної відповідальності організації. Визначено, що зазначені напрямки стратегічних змін в організації забезпечать головну стратегічну ціль організації.

У другому підрозділі роботи було розроблено шляхи підвищення лояльності споживачів організації. Сформовані власні пропозиції щодо поліпшення лояльності споживачів шляхом усунення незручностей під час здійснення покупок, поліпшення умов та підвищення рівня обслуговування споживачів, а також шляхом впровадження соціальної відповідальності бізнесу. До першого шляху відносяться наступні заходи: усунення незручностей через відсутність розмежування товару за розмірами та наявність не усіх розмірів на вітрині, розширення асортименту, установка тумби, дзеркала, стільців, створення електронних сертифікатів. До пропозицій поліпшення лояльності споживачів шляхом впровадження соціальної відповідальності належать: контроль за своєчасною виплатою податків, розширення робочого штату магазину маркетологом, відправка одягу з нерозпроданих колекцій дитячим будинкам, допомога притулку для тварин, забезпечення безкоштовними рукавичками, підготовка працівників до залученості у соціальні мережі, на випадок закриття магазину на

карантин, для збільшення їх заробітної плати, пропозиція розширеного терміну повернення товару в період пандемії, пакування товарів у безкоштовні еко-пакети, вибір одягу за допомогою відео-зв'язку та можливість забрати обраний товар шляхом «самовивізу», здійснення безкоштовної доставки містом Запоріжжя під час локдауну, зменшення обсягу суми, необхідної для безкоштовної доставки у інші міста України. Розроблено план та надано рекомендації впровадження, за результатами яких підприємство зможе покращити імідж та лояльність споживачів, що, в наслідок, забезпечить розвиток організації у перспективі.

У третьому підрозділі роботи було розроблено рекомендації щодо впровадження стратегічних змін в маркетингову діяльність організації. Надано пропозиції щодо подальшої організації діяльності магазину та впровадження заходів, які можливо і потрібно запровадити при реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства та стратегічних змін у неї. Рекомендовано здійснити розподіл функцій між майбутнім маркетологом, продавцями та власником. Надано рекомендації щодо використання мережі Інтернет для просування товарів на маркетплейсах Prom.ua, OLX, Lamoda, існуючих акаунтах Instagram, Facebook. Запропоновано створення нового акаунту у мережі Tik-Tok, створення групи у додатку Viber, створення електронної системи знижок, до якої потрібно прив'язати номери телефонів покупців. Розроблена нова програма лояльності. Для здійснення запропонованих заходів розроблено план та надано рекомендації впровадження. Відмічено, що за їх результатами підприємство зможе покращити свою маркетингову діяльність, охопити більше коло споживачів та збільшити обсяг продажів товару.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 344 с.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление. Москва.: *Экономистъ*, 2012. 296 с.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: перевод с английского. А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд, А.Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. Москва.: Вильямс, 2016. 928 с.
4. Компанець К. А., Іванчук С. І., Бондаренко В. А. Стратегічне маркетингове управління суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. м. Луцьк, 8 травня 2020 р. С. 111–114. URL: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya> (дата звернення : 20.09.2021 р.).
5. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2008. Вип. 18. С. 117–125.
6. Пащенко О. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств в сучасних умовах : навчальний посібник. Київ. Знання, 2012. С. 106–146.
7. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Укладачі: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
8. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ, 2019. №2. С. 121-125 URL :

<http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160> (дата звернення: 20.09.2021).

9. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

10. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві : ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 336-342.

11. Келейникова С. В. Развитие стратегического управления организацией в современных условиях. *Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе*. Материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. Москва. 2016. С. 182-184.

12. Тимейчук А. А. Розвиток стратегічного менеджменту у діяльності іноземних та вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 99–104.

13. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании): перевод с английского. Москва.: Инфра-М, 2016. 526 с.

14. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. [пер. с англ. И. Ющенко]. Москва.: НИРО, 2016. 254 с.

15. Тесленок І. М., Павлова К. О. Стратегічні зміни підприємства в умовах COVID-19. *Тиждень науки-2021*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 213-215.

16. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 303 с.

17. Харченко Т. О., Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу.

*Економічний розвиток : теорія, методологія, управління.* Збірник статей V Міжнародної науково-практичної конференції (26-28 листопада 2018 р., м. Прага). Nemoros s.r.o., Prague, 2018. С. 105-112.

18. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності.* № 3. Т. 2. С. 79 – 84.

19. Волкова Н. Ю. Реализация стратегического планирования в процессе управления современным предприятием. *Современные тенденции развития науки и технологий.* 2016. Т. 5. № 7. С. 56-60.

20. Voronkov D. K., Pogorelov, Ju. S. Rozvytok pidpriemstva : upravlinnia zminamy ta innovatsii. *Development of the enterprise: management of changes and innovations.* Harkiv, AdvATM, 2009. 252 p.

21. Отенко И. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография. Харьков : ХНЭУ, 2006. 256 с.

22. David F. K. Fundamentals of the Strategic Management. Merrill Publishing Company, 1986. 324 p.

23. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 16(1). С. 6-10.

24. Лозовський О. М., Шмигельська І. В. Стратегічні зміни в процесі стратегічного управління підприємством. *Регіональний науковий розвиток.* 2010. № 4. С. 80-81. URL : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_57389.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_57389.doc.htm) (дата звернення : 17.09.2021 р.).

25. Тесленок І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891>. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-21 (дата звернення : 17.09.2021 р.).

26. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.
27. Попова В.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Маценко Л. Ф. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
28. Современный стратегический анализ: метод. указания к выполнению курсовой работы для магистрантов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» всех форм обучения. сост. Н. А. Тришкина; «Моск. междунар. ун-т.». Москва: АНОВО, 2017. 24 с.
29. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96-99.
30. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навч. посіб. авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.
31. Личутина О. В. Процесс стратегического управления предприятием. *Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики*. Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. 2015. С. 24-26.
32. Кухарская Н. А. Формирование стратегии управления развитием предприятия. *Знание*. 2015. № 11-1. С. 51-58.
33. Стратегічний аналіз галузі : навч. посібник. За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
34. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт Петербург : Питер, 2006. 800 с.
35. Зозулев А. В. Поведение потребителей : учеб. пособие. Киев : Знання. 2004. 364 с.

36. Алешина И. В. Поведение потребителей : учебник. Москва : Экономистъ. 2006. 525 с.
37. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. Санкт Петербург : Питер, 2007. 944 с.
38. Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D.. Consumer Behavior. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1968. 321 p.
39. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс. Москва : Вильямс, 2015. 488 с.
40. Соломон М. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке. Санкт Петербург : ДиаСофт. 2003. 784 с.
41. Редько В. В. Психологічні механізми прийняття рішень у побутовій діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психолог. наук: спец. 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології». Київ : КНТЕУ, 2003. 20 с.
42. Бойко Р. В., Багрій І. А. Проблеми дослідження поведінки споживачів. *Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 8-9 жовтня 2009 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. С. 218-221.
43. Балук Н. Р., Басій Н. Ф. Систематизація моделей поведінки споживачів як засіб пошуку напрямків їх удосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С. 370-376.
44. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. І. М. Тесленок, Л. О. Кримська. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.
45. Бгашев. М.В. Стратегічний менеджмент : учбовий посібник. Саратов : Аміріт, 2018. 267 с.
46. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. С. 152-159.

47. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення : 20.09.2021 р.).

48. Кутідзе Л. С., Павлова К. О. Дослідження споживачів з метою підвищення ефективності просування товарів. *Тиждень науки-2021*. Тези доповідей науково-практичної конференції (19-23 квітня 2021 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 208-209.

49. Гвозденко А. Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2014. № 2. С. 144–156

50. Бухгалтерський облік. URL : [https://pidru4niki.com/1238060740764/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/otsinka\\_vnutrishnogo\\_seredovischa\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1238060740764/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_vnutrishnogo_seredovischa_pidpriyemstva) (дата звернення: 19.09.2021).

51. Бізнес-модель. URL : <https://vc.ru/s/productstar/135102-biznes-model-ostervaldera-cto-eto-takoe> (дата звернення : 17.09.2021 р.).

52. Адизес И. Управляя изменениями. Санкт Петербург. Питер : 2008. 224 с.

53. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.

54. Менеджмент організацій : підручник. За заг. ред. Л.І. Федулової. Київ : Либідь. 2004. 448 с.

55. Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А. Міжнародний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 592 с.

56. Виханский О. С. Стратегическое управление : ученик. Москва : Гардарики, 2002. 296 с.

57. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга : учеб. Пособие. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2000. 688 с.
58. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. Санкт Петербург : Питер, 2005. 400 с.
59. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. Посібник. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
60. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с
61. Войтов А. Г. Философия : учеб. пособие. Москва : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2003. 512 с.
62. Мазур В. С. Управління змінами – складова стратегії розвитку підприємства. *Сучасні тенденції розвитку України: економічні, правові, гуманітарні, соціальні та екологічні аспекти*. Збірник матеріалів X науково-практичної конференції (16-17 квітня 2015 р., м. Нововолинськ). Нововолинськ. 2015. С. 117-132.
63. Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилияна. Москва : Ин-т новой экономики, 2002. 1280 с.
64. Lewin K. Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
65. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 358 с.
66. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. За наук. ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової: Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 268 с.
67. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві : теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «Інжек», 2010. 340 с.
68. Гладищук А. Я., Орлова К. Є. Управління діяльністю організації за сучасних умов середовища. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*. Тези Міжнар. наук. конф., (5-6 листопада 2020 р.) Житомир. 2020. С. 122–123.

URL : [https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/zbirnyk\\_tez\\_05\\_06\\_11\\_2021.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/zbirnyk_tez_05_06_11_2021.pdf) (дата звернення : 11.10.2021 р.).

69. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство : консенсус-прогноз. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2020. № 52. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=-Konsensus-prognoz> (дата звернення : 15.10.2021 р.).

70. OECD. The Covid-19 Crisis in Ukraine. URL : <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-crisisresponse-in-eu-eastern-partner-countries-7759afa3/> (дата звернення : 17.09.2021 р.).

71. Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z., Edward L., Luca M. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America* (23 July 2020), 2020. Vol. 117 (30), Pp. 176-178. DOI : 10.1073/PNAS.2006991117.

72. Food and Agriculture Organization of the United Nations. COVID-19 in Ukraine : Impact on Households and Businesses. URL : [https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eca/attachments/publications/2020/11/covid19%20in%20Ukraine\\_impact%20on%20households%20and%20businesses-min.pdf?la=en&vs=626](https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eca/attachments/publications/2020/11/covid19%20in%20Ukraine_impact%20on%20households%20and%20businesses-min.pdf?la=en&vs=626) (дата звернення : 17.09.2021 р.).

73. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19 : стан та оцінка перспектив розвитку. *Україна : події, факти, коментарі*. 2020. № 12. С. 43–57. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr12.pdf> (дата звернення : 18.09.2021 р.).

74. Тихонова М. А. Развитие моделей антикризисного управления малым бизнесом в условиях последствий пандемии : дис. канд. економ. наук: 08.00.05. Москва: МГИМО, 2020. 192 с.

75. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 2. С. 172-182. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2016\\_15\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2016_15_2_4) (дата звернення : 15.09.21 р.).

76. Краплич Р. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу : досвід Фондації Острозьких : посібник для бізнесу та неприбуткових організацій / упоряд. Р. Бовгиря, С. Пайсаніди, О. Краплич, А. Кіслов, С. Гутюк. Рівне: Фондація ім. князів-благодійників Острозьких, 2005. 74 с.

77. Третяк М. В. Типологія соціальної відповідальності. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4, (47). С. 1-10.

78. Березіна О. Функціональний аспект соціальної відповідальності корпорацій. URL : <http://intkonf.org/berezina-oyu-funktsionalniy-aspekt-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-korporatsiy> (дата звернення : 15.09.2021 р.).

79. Колеснік М.В. Методологічні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю : фінанси, маркетинг та smart-інституціоналізація. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 6(62). С. 150-156.

80. Панухник Я. Г. Соціальна відповідальна діяльність як інструмент модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 60-65.

81. Зибарева О. В., Вербівська Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Київ. КНТЕУ. 2017. Випуск IV(68). С. 20-35.

82. Зачосова Н В. Проблемні аспекти обліково-аналітичного забезпечення оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 122-124.

83. Тесленок І. М., Павлова К. О. Дослідження соціальної відповідальності бізнесу в умовах COVID-19. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції Запоріжжя (12–13 жовтня 2021р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 327-329.

84. Бухаріна Л. М., Сучков А. В. Використання соціальної відповідальності бізнесу для створення позитивного іміджу. *Економіка і організація управління*. 2014. №1. С. 48-53.

85. Гладищук Я. А. Формування іміджу підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*. Тези II Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.). Житомир, 2019. С. 530-534. URL : <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення : 15.10.21 р.).

86. Peters T. Excellence Now : Extreme Humanism. Networlding Publishing. 2021. p. 307.

87. Копич І. М., Нестуля О. О. та ін. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія. Львів : «Новий світ – 2000», 2014. 565 с.

88. Дмитренко І. А. Структурні трансформації роздрібної торгівлі України: дис.. кандидата економічних наук: 08.00.03. Львів. 2015. 267 с.

89. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України : ефективність взаємодії : монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 368с.

90. Закон України про захист прав споживачів 1024-XII від 12.05.91. (нова редакція). *Уряд, кур'єр*. 1994. 27 січ. – С. 1.

91. Закон України про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності. *Голос України*. 1992. 29 квіт. С. 1.

92. Указ Президента України «Про заходи щодо запобігання недоброякісної реклами та її припинення». *Уряд, кур'єр*. 1994. 8 груд. С.1.

93. Кравченко А. В., Лосева К. А. Влияние среды на выбор стратегии предприятия. *Бизнес. Образование. Право*. 2018. № 3 (44). С. 113-119.

94. Політична нестабільність в Україні. Аналітика Goldman Sachs. URL : <https://ua.interfax.com.ua/news/general/326056.html> (дата звернення : 13.07.2021)

95. Податкова реформа. URL : <http://reformsguide.org.ua/ua/analytics/tax-reform-2/> (дата звернення: 25.09.2021).

96. Самойлюк О.А. Вплив податкової політики на розвиток малого бізнесу в Україні. *Податкова та бюджетна політика України: концептуальні засади теорії та практики*. Матеріали Круглого столу за участю студентів наукового гуртка «Податковий простір» кафедри державних та місцевих фінансів, студентів Львівського інституту ДВНЗ «Університету банківської справи», студентів Львівського торговельно-економічного університету (21 листопада 2017 р.) Львів : ФУФБ, 2017. 147 с.

97. Нестабільність в Україні – в десятці найбільших ризиків світу 2019 року. Eurasia Group. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/nestablinist-ukrajina-gyzyku/29697449.html> (дата звернення: 23.07.2021).

98. Україна 2018-2019: Обережний оптимізм напередодні виборів. URL : [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_Pidsumky\\_2018.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Pidsumky_2018.pdf) (дата звернення: 28.07.2021).

99. Тарасенко Н. Політичні підсумки 2020 р. в оцінках експертів. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. Київ, 2021. Вип. 1. С. 10-20.

100. Сезонні коливання курсу долара. URL : <https://ru.slovoidilo.ua/2021/10/13/infografika/finansy/sezonnye-kolebaniya-kursa->

dollara-kak-menyalas-stoimost-amerikanskoj-valyuty (дата звернення: 13.10.2021).

101. Індекс інфляції. Мін-во фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 03.09.2021).

102. Проблеми формування середнього класу в Україні. URL : <https://matrixinfo.com/2018/06/13/problemy-formuvannya-serednogo-klasu-v-ukrayini/> (дата звернення: 28.09.2021).

103. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2018 році. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення : 14.10.2021 р.).

104. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2019 році. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення : 14.10.2021 р.).

105. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2020 році. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення : 14.10.2021 р.).

106. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення : 14.10.2021 р.).

107. Економічна криза в Україні. URL : <https://hromadske.ua/> (дата звернення: 17.09.2021).

108. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 87-88. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>.

109. Державна служба статистики України. URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення : 10.09.2021).

110. Чисельність населення України в 2020 р. URL : <https://index.minfin.com.ua/reference/people/> (дата звернення : 10.08.2021).

111. Дослідження GFK. URL : <https://www.gfk.com/press/ci-dec-2018> (дата звернення: 28.09.2021).
112. Кількість користувачів Instagram в Україні в 2018 році зросла на 50,7%. Interfax-Україна. URL : <https://ua.interfax.com.ua/news/general/575566.html> (дата звернення: 28.07.2021).
113. Facebook та Instagram в Україні. Цифри і факти – 2020. URL : <https://www.prostir.ua/?kb=facebook-ta-instagram-v-ukrajini-tsyfry-i-fakty-2020> (дата звернення: 28.09.2021).
114. Технології. URL : [https://shd.com.ua/technology\\_stitch](https://shd.com.ua/technology_stitch) (дата звернення : 17.09.2021 р.).
115. Розумний одяг. URL : <https://sfii.gov.ua/moda-v-epohu-tehnologij-rozumnij-odyag-i-innovacijni-tkanini/> (дата звернення : 17.09.2021 р.).
116. Васильев А. А. Судьбы моды. Москва : Альпина нон-фикшн; 2009. 464 с.
117. Одежда для спортсменов нового поколения. URL : <http://www.3dnews.ru/news/odezhdadlyasportsmenovnovogopokoleniya> (дата звернення : 17.09.2021 р.).
118. Умная одежда сама настраивается на погоду. URL : <http://www.membrana.ru/articles/technic/2002/01/15/145700.html> (дата звернення : 17.09.2021 р.).
119. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 443 с.
120. Бандурка О. М., Харченко С. В. Особливості психологічного здоров'я громадян України та чинники, які впливають на його зміни, в умовах епідемії Covid-19. *Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19*. Тези доповідей науково-

практичної конференції, Харків, 26 лютого 2021 р. Харків : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. – С 67-68.

121. Парахина О. А. Социальные цели и факторы управления стратегическими изменениями в организации : монографія. Москва: МАКС Пресс, 2009. 314 с.

122. Послуги. URL : [https://aweb.ua/services?gclid=EAIaIQobChMIvereh8D29AIVvJJmAh3a3Q0LEAAYASAAEgKolPD\\_BwE](https://aweb.ua/services?gclid=EAIaIQobChMIvereh8D29AIVvJJmAh3a3Q0LEAAYASAAEgKolPD_BwE) (дата звернення : 10.10.2021).

123. ГОСТ 12.0.003-74\*. Система стандартів безпеки праці. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. (Введ. 1976-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з наказом ДП «УкрНД-НЦ» від 24.04.2019 № 111). Москва : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. URL : [https://dnaop.com/html/1596/doc-ГОСТ\\_12.0.003-74](https://dnaop.com/html/1596/doc-ГОСТ_12.0.003-74). (дата звернення : 10.09.2021).

124. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. (Чинний від 1998-12-10). Київ : МОЗ України, 1998. URL : <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445> (дата звернення : 10.10.2021).

125. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). (На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016). Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. URL : <https://ts.kiev.ua/klassifikatsiia-pozhezh/> (дата звернення : 10.10.2021).

126. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. (На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09). Київ : Мінпраці України, 1998. 89 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0093-98#o16> (дата звернення : 10.10.2021).

127. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. (На заміну НПАОП 0.00-

1.28-10 ; чинний від 2018-05-18). Київ : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с.  
URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (дата звернення : 10.10.2021).

128. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. (На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21). Київ : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.  
URL : <https://art-energetyka.com.ua/Правила-улаштування-електроустановок.pdf> (дата звернення : 10.10.2021).

129. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. (На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01). Київ : Мінрегіон України, 2018. 133 с. URL : [https://ledeffect.com.ua/images/\\_\\_\\_branding/dbn2018.pdf](https://ledeffect.com.ua/images/___branding/dbn2018.pdf) (дата звернення : 10.10.2021).

130. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. (Чинний від 1999-12-01). Київ : МОЗ України, 1999. 106 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#o4> (дата звернення : 10.10.2021).

131. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартів безпеки труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. (На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 24.04.2019 № 111). Москва : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200003608> (дата звернення : 10.10.2021).

132. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. (На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01). Київ : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. URL : <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-1018> (дата звернення : 10.10.2021).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

## Найменування категорій асортименту магазину «Kids fashion»

Повсякденний одяг	Верхній одяг	Шкільна форма	Нижня білизна, одяг для дому та сну	Головні убори та аксесуари	Пляжний одяг
- майки; - футболки; - світшоти; - реглани; - худі; - толстовки; - кофти на блискавці; - кофти на гудзиках; - светри; - спортивні костюми; - сукні; - сарафани; - гольфи; - лонгсліви; - спідниці; - спідниця-шорти; - джинсові комбінезони; - шорти;	- демісезонні куртки; - зимові куртки; - демісезонні парки; - зимові парки; - демісезонні пуховики; - зимові пуховики; - демісезонні пальто; - зимові пальто; - зимові комбінезони; - бомбери; - вітровки; - джинсові куртки; - жилети.	- поло; - блузки; - сорочки; - шкільні спідниці; - шкільні брюки; - піджаки; - шкільні гольфи; - шкільні костюми; - шкільні сарафани; - шкільні спідниця-шорти; - шкільні жилети.	- нічні сорочки; - піжами; - халати; - труси; - майки; - топи; - шкарпетки; - колготи; - гольфи; - підштаники; - термобілизна.	- метелики; - м'які навушники; - рукавички; - рукавиці; - шапки; - панамы; - кепки.	- купальні костюми; - плавки; - парео.

## Продовження табл. А.1

- джинси; - брюки; - джоггери; - спортивні штани; - болоневі штани; - спортивні кофти.					
--	--	--	--	--	--

## Додаток Б

## Анкета споживачів магазину «Kids fashion»

Добридень! З метою покращення якості обслуговування клієнтів проводимо опитування серед покупців магазину. Просимо відповісти на декілька запитань. Для заповнення анкети потрібно не більше ніж 5 хвилин вашого часу. Ваша думка буде обов'язково врахована у подальшій роботі.

1. Вкажіть будь-ласка вашу стать?

Чол.  Жін.

2. Вкажіть будь-ласка ваш вік?

---

3. Вкажіть місце населеного пункту, в якому мешкаєте?

---

4. Чи знайомі Ви з товарами/купували товари магазину «Kids fashion»?

Так  Ні

5. Чи подобаються вам товари магазину?

Так  Ні

Чому?

---

6. Чи подобається Вам якість товару?

Так  Ні

7. Чи зручно/подобається вам здійснювати покупки у магазині «Kids fashion»?

Так  Ні  Чому? \_\_\_\_\_

---

8. Чи подобається Вам асортимент товару?

Так  Ні  Майже  що б хотіли купувати? \_\_\_\_\_

---

Дякуємо, що приділили увагу! Ваша думка важлива для нас!

## Додаток В

Таблиця В.1

## Аналіз можливостей магазину «Kids fashion»

		Можливості з боку зовнішнього середовища							
		№	1	2	3	4	5	6	
		Опис можливостей	Зрост. частка сфери торгівлі у стр-рі укр. ВВП по галузях	Розвиток онлайн-торгівлі в Україні	Зміна способу життя	Зміни базових цінностей і спожив. поведінки	Розвиток соц. мереж як торгівельних майданчиків	Поява безшовної технології виробництва одягу, "розумного одягу", інноваційних тканин	
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка впливу	+9	+6	+4	+6	+6	+9
	1	Висока кваліфікація персоналу	+6	15	12	10	12	12	15
	2	Досвідчений персонал	+9	18	15	13	15	15	18
	3	Мотивований персонал	+6	15	12	10	12	12	15
	4	Низька плинність кадрів	+4	13	10	8	10	10	13
	5	Сформована організаційна структура	+9	18	15	13	15	15	18
	6	Наявність стратегії розвитку	+9	18	15	13	15	15	18
	7	Налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції	+9	18	15	13	15	15	18
	8	Відсутність боргових зобов'язань	+6	15	12	10	12	12	15
	9	Позитивний імідж підприємства	+6	15	12	10	12	12	15

Продовження табл. В.1

	10	Широкий асортимент товару	+9	18	15	13	15	15	18
	11	Висока якість товарів	+9	18	15	13	15	15	18
	12	Наявність сторінок у соціальних мережах	+6	15	12	10	12	12	15
	13	Наявність додаткових послуг	+9	18	15	13	15	15	18
	14	Вдале місце розташування	+9	18	15	13	15	15	18
	15	Наявність накопичувальної системи знижок для постійних споживачів	+6	15	12	10	12	12	15
	16	Можливість безконтактної оплати	+9	18	15	13	15	15	18
	17	Здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів щодо асортименту товарів	+9	18	15	13	15	15	18
		Всього							1460
Слабкі сторони	1	Нестабільність прибутку	-6	3	0	-2	0	0	3
	2	Недостатність фінансування розвитку підприємства	-9	0	-3	-5	-3	-3	0
	3	Відсутність відділу маркетингу	-6	3	0	-2	0	0	3
	4	Неефективна реклама	-9	0	-3	-5	-3	-3	0
	5	Недосконала клієнтська база	-6	3	0	-2	0	0	3
	6	Недостатня реакція на зміни під час пандемії	-9	0	-3	-5	-3	-3	0
	7	Неефективна організація роботи персоналу під час локдаунів	-2	7	4	2	4	4	7
		Всього							-2

## Додаток Г

Таблиця Г.1

## Аналіз загроз магазину «Kids fashion»

			Загрози з боку зовнішнього середовища																		
			№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
			Опис можливостей	Політ. нестабільність	Політ. ситуація в Укр.	Ріст под. для ФОП 2 г.	Обм. руху чер. корд.	Обм. в пересув. нас.	Недост. закон. база ведення онлайн-торгівлі в Україні	Відсутність держ. підтр. малого бізнесу	Кол. курсу нац. вал.	Рівень інфляції	Низька частка середн. класу в Україні	Зменш. частки одягу в роздр. тов-ті підпр. роздрібної торгівлі	Економічна криза	Поширення Covid-19	Зниж. к-ті населення, у т. ч. молодого віку	Міграційні тенденції	Зниж. народж-ті	Спад к-ті роб. Місць і доходів	Зрост. рівня соц. потр.
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка впливу	-4	-4	-4	-4	-6	-4	-6	-6	-6	-6	-9	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-2
	1	Висока кваліфікац. перс.	+6	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	4
	2	Досвідчений персонал	+9	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	7
	3	Мотивований персонал	+6	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	4
	4	Низька плинність кадрів	+4	0	0	0	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-5	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2
	5	Сформов. орг. струк-ра	+9	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	7
	6	Наявність страт. розв.	+9	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	7
	7	Налагоджені ділові зв'язки із вир-ками прод.	+9	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	7
	8	Відсутність боргових	+6	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	4



