Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 005.21
(індекс)

Христонько Адріана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження стратегії управління інтернет-магазином «E-office»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня Адріана ХРИСТОНЬКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник к.е.н., доц. Володимир КОЧКОДАН
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Христонько Адріані Володимирівні_____
(прізвище, ім’я, по батькові)
1.Тема: Дослідження стратегії управління інтернет-магазином «E-office»_____
_____
Керівник роботи _к.е.н., доц. Кочкодан В.Б._____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 265/7 від 29.04.2025 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані інтернет-магазину «E-office» за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади дослідження стратегії управління підприємством. Розділ 2 Дослідження стратегії управління інтернет-магазином «E-office». Розділ 3 Вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office». Висновки.

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

1 Оцінювання готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного підходу до управління

2 Вектор стратегії інтернет-магазину «E-office» за методом SPACE-аналізу

3 Стратегічні позиції за SNW-аналізом для інтернет-магазину «E-office» у 2024 році

4 Цільові орієнтири інтернет-магазину «E-office» у вдосконаленні стратегії управління

5 Заходи зі збільшення чистого прибутку інтернет-магазину «E-office»

6 Система ключових показників ефективності (KPI) у межах підвищення мотивації працівників маркетингового відділу інтернет-магазину «E-office»

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ	14.06.25-15.06.25	Виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади дослідження стратегії управління підприємством	02.06.25-05.06.25	Виконано
3	Розділ 2 Дослідження стратегії управління інтернет-магазином «E-office»	06.06.25-10.06.25	Виконано
4	Розділ 3 Вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office»	11.06.25-13.06.25	Виконано
5	Висновки	14.06.25-15.06.25	Виконано

Студент-дипломник _____ _Адріана ХРИСТОНЬКО_
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ __Володимир КОЧКОДАН_
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження стратегії управління інтернет-магазином «E-office».

В роботі наведено загальну характеристику інтернет-магазину «E-office», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проведено діагностику стратегії управління інтернет-магазином «E-office» та встановлено чинники, що впливають на її формування і реалізацію, також виконана оцінка ефективності стратегії управління компанією.

Згідно з результатами SPACE-аналізу, для інтернет-магазину «E-office» найдоцільнішою є агресивна стратегія, яка відповідає його поточному становищу. Підприємство володіє стійкими конкурентними перевагами, що можуть бути збережені й посилені завдяки стабільному фінансовому стану. Зовнішні загрози мають обмежений вплив, тому доцільно зосередитися на зміцненні власних позицій. Для досягнення стратегічних орієнтирів варто активізувати зусилля у напрямах збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду, застосування конкурентного ціноутворення та виходу на нові ринкові сегменти. Запропоновані кроки можуть слугувати основою для визначення пріоритетів стратегічного розвитку «E-office».

Для подальшого удосконалення стратегії управління інтернет-магазином доцільно реалізувати такі кроки: впровадження сучасної системи мотивації працівників, запуск масштабної рекламної кампанії в цифровому середовищі та оновлення функціоналу фірмового веб-сайту. Саме ці заходи можуть стати рушієм підвищення прибутковості, платоспроможності й фінансової стабільності компанії.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is “Research on the Management Strategy of the Online Store “E-office”.

The paper presents a general overview of the online store “E-office” and analyzes its internal and external environment. It includes a diagnostic assessment of the management strategy of online store “E-office” and identifies the factors influencing its formation and implementation, as well as an evaluation of the effectiveness of the company’s strategic management.

According to the results of the SPACE analysis, the most appropriate approach for online store “E-office” is an aggressive strategy that aligns with the company’s current position. The enterprise possesses sustainable competitive advantages that can be maintained and strengthened thanks to its stable financial condition. External threats have a limited impact, making it reasonable to focus on reinforcing the company’s own market position. To achieve strategic objectives, it is advisable to intensify efforts in increasing sales, improving brand recognition, applying competitive pricing, and entering new market segments. The proposed measures can serve as a foundation for identifying priorities in the strategic development of online store “E-office”.

To further enhance the management strategy of the online store, it is recommended to implement the following steps: introducing a modern employee motivation system, launching a large-scale advertising campaign through digital channels, and updating the functionality of the corporate website. These initiatives may serve as drivers for increasing the company’s profitability, solvency, and financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 9
1.1 Зміст та важливість стратегічного управління на підприємстві 9
1.2 Механізм вибору стратегій та стратегічних цілей підприємства 13
1.3 Методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємством 19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ «E-OFFICE» 25
2.1 Загальна характеристика інтернет-магазину «E-office» 25
2.2 Діагностика стратегії управління інтернет-магазином «E-office» та встановлення чинників, що впливають на її формування і реалізацію 33
2.3 Оцінка ефективності стратегії управління інтернет-магазином «E-office» 42
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ «E-OFFICE» 48
3.1 Застосування новітніх підходів до вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office» 48
3.2 Визначення ефективності запропонованих змін 57
ВИСНОВКИ 61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах зростання конкуренції між компаніями ключовими завданнями стають збереження ринкових позицій і підвищення рівня конкурентоспроможності. Багато підприємств орієнтуються на досягнення лідерства в конкурентній боротьбі, розробляючи ефективні стратегії управління для реалізації своїх цілей.

Формування стабільної конкурентоспроможності набуває особливої ваги в періоди глобальних криз, коли зовнішнє середовище змінюється з високою динамікою, а рівень науково-методичного забезпечення стратегічного управління у вітчизняних компаніях залишається недостатнім. Проблематика стратегічного управління має значну практичну важливість, оскільки управлінський персонал часто не володіє повною інформацією про сучасні методи та інструменти стратегічного аналізу й управління.

У нинішніх умовах першочерговим є критичне переосмислення існуючих викликів з метою пошуку ефективних управлінських рішень, особливо в галузі стратегічного менеджменту. Саме стратегічне управління нерідко виявляється «вразливою ланкою» адміністративної діяльності, що здатна нівелювати позитивні результати в інших сферах управління. Відтак, дослідження підходів до управління сучасними організаціями та пошук шляхів його вдосконалення в умовах постійних змін зовнішнього середовища є надзвичайно актуальними.

Проблеми стратегічного менеджменту та управлінських стратегій підприємств є об’єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких: Адлер О., Кавецький В., Ареф’єва О.В., Побережна З.М., Афанасьєв І.І., Бояринова К.О., Бекмурзіна А.М., Бут Т.В., Кульчицька О.А., Гончарук А.Ю., Ткаченко С.В., Гриценко І.О., Джонсон Г., Шолс К., Довба І.В., Сойма С.Ю., Іваненко О.В., Коваленко Т.М., Красностанова Н.Е., Кузьменко І.П., Дяченко В.М., Литвиненко В.П., Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю., Перерва І.О., Єдинак В.Ю., Портер М., Свірідова С.С., Толстова С.А., Сидоренко Т.В., Сумець О.М., Таран-Лала О.М., Тур О.В., Матусевич А.С., Черненко О.М., Чернуха Т.С., Черняєва А.О., Метла В.О., Шашина М.В., Мосійчук Д.О., Яшкіна Н., Alharbi I.B., Ferreira J.J., Raposo M.L.,

Mainardes E.W., Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E.. Водночас низка теоретичних і прикладних аспектів, що стосуються розробки ефективної стратегії управління сучасними компаніями, досі залишаються відкритими.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій з вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office».

Для досягнення мети в даній роботі визначено та вирішено такі завдання:

- розглянуто зміст та важливість стратегічного управління на підприємстві;
- наведено механізм вибору стратегій та стратегічних цілей підприємства;
- запропоновано методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємством;
- охарактеризовано інтернет-магазин «E-office»;
- виконано діагностику стратегії управління інтернет-магазином «E-office»
- встановлено чинники, що впливають на формування і реалізацію стратегії управління компанією;
- оцінено ефективність стратегії управління інтернет-магазином «E-office»;
- використано новітні підходи до вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office»;
- визначено ефективність запропонованих змін.

Об’єктом дослідження є процеси, пов’язані зі стратегічним управлінням в організації.

Предмет дослідження охоплює теоретичні підходи, методичні основи та практичні аспекти розробки й впровадження управлінської стратегії в умовах змінного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження використовувались методи системного аналізу, групування й узагальнення, порівняльний підхід та статистичні методи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані висновки та рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані для оптимізації стратегії управління інтернет-магазином «E-office».

Інформаційною основою дослідження стали наукові праці провідних українських і зарубіжних фахівців, які досліджують проблематику стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст та важливість стратегічного управління на підприємстві

Попри те, що термін «стратегічне управління» офіційно закріпився в теоретичному дискурсі лише з 1973 року — після Першої міжнародної конференції зі стратегічного управління, ініційованої Ігорем Ансоффом в Університеті Вандербільта — зміст цього поняття трактується авторами по-різному (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Бут Т.В., Кульчицька О.А. [7]	Це управлінський процес, у межах якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначаючи конкретні цілі, розробляючи стратегії для їх досягнення з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх чинників, а також забезпечують реалізацію відповідних планів у динамічному середовищі
Красностанова Н. Е. [16, с. 249]	Це процес реалізації керівництвом обраної стратегії або плану, який забезпечує максимально ефективне використання наявних ресурсів задля досягнення цілей організації
Перерва І.О., Єдинак В.Ю. [21, с. 163]	Це підхід до управління, заснований на програмному мисленні, який акцентує увагу на досягненні цілей шляхом активного залучення персоналу, врахування їхніх мотивацій та інтересів при реалізації стратегії
Свірідова С.С., Толстова С.А. [27, с. 111]	Це організаційно-економічний процес, який передбачає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування аграрного підприємства з метою формування цілей, що сприяють його конкурентоздатності, прибутковості та економічному зростанню
Сумець О.М. [29, с. 13]	Це діяльність, що спрямована на формування та підтримку стратегічної узгодженості між цілями, ресурсами організації та можливостями зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг і забезпечення виживання у довготривалій перспективі
Таран-Лала О.М. [30, с. 111–113]	Стратегічне управління — це управлінський інструмент, який застосовується менеджментом для досягнення визначених цілей через аналіз середовища і раціональне використання ресурсів
Шашіна С. [35, с. 94–95]	Стратегічне управління розглядається як послідовність дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, що забезпечують його конкурентоспроможність та успішність у різних зовнішніх умовах
Яшкіна Н. [36, с. 215]	Стратегічне управління — це динамічний процес, що базується на наукових підходах, методах і принципах, дозволяє своєчасно трансформувати цілі діяльності для отримання сталих конкурентних переваг з урахуванням змін зовнішнього середовища
Alharbi I. B. [37]	Під стратегічним управлінням мається на увазі розроблення та втілення планів, орієнтованих на досягнення довгострокових організаційних цілей
Ferreira et al. [38]	Це багатогранне поняття, що включає формулювання місії та цілей організації з урахуванням аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища
Сусанті та ін. [40]	Стратегічне управління тлумачиться як мистецтво ведення конкурентної боротьби через розвиток ключових ресурсів і можливостей підприємства
Вілен та ін. [41]	Стратегічне управління трактується як діяльність, пов’язана зі створенням і реалізацією довгострокових планів, що дають змогу організації досягти поставлених цілей

Аналіз наведених у таблиці визначень стратегічного управління свідчить про багатогранність цього поняття, що відображає його еволюцію в теорії та практиці менеджменту. Незважаючи на різноманітність формулювань, можна виокремити низку спільних рис, що дозволяють систематизувати погляди різних авторів.

По-перше, стратегічне управління найчастіше трактується як процес або діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей організації. Ця риса є центральною в більшості визначень: стратегічне управління покликане забезпечити сталий розвиток підприємства у динамічному конкурентному середовищі. Наприклад, Шашіна С. розглядає його як алгоритм досягнення цілей, що дозволяють виживати в умовах конкуренції, тоді як Вілен та ін. і Alharbi акцентують увагу на плануванні та реалізації стратегічних ініціатив.

По-друге, важливою складовою стратегічного управління є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який забезпечує обґрунтованість прийнятих рішень. Саме через такий аналіз відбувається адаптація організації до змінних умов, що підкреслюється у визначеннях Таран-Лали О.М., Свірідової С.С. і Ferreira et al.

Третім ключовим елементом є формування та реалізація стратегії, яка включає визначення місії, формулювання цілей, розробку планів та їх втілення. Автори, зокрема Бут Т.В., Кульчицька О.А. та Красностанова Н.Е., акцентують увагу на цьому як на засобі досягнення узгодженості дій усередині організації та максимізації ефективності використання ресурсів.

Окремі автори розглядають стратегічне управління як мистецтво лідерства та інструмент досягнення конкурентних переваг. Так, Сусанті та ін. пов’язують його із здобуттям перемоги в конкурентній боротьбі, а Сумець О.М. та Яшкіна Н. — із забезпеченням стратегічної відповідності між потенціалом організації та викликами зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічне управління постає як системна, безперервна, науково обґрунтована діяльність, що інтегрує планування, лідерство, аналіз середовища та реалізацію стратегії з метою досягнення сталого розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Різноманіття підходів до визначення стратегічного управління, які

зустрічаються у науковій літературі, свідчить не лише про відмінності у термінах, а й про глибші концептуальні розбіжності. Вони зумовлені різними підходами до розуміння сутності явища, масштабів охоплення стратегічного управління, а також еволюцією стратегічного мислення та уявлень про природу організації [12, с. 131].

Стратегічне управління являє собою складний і динамічний процес прогнозування майбутнього організації та забезпечення її сталого розвитку. У цьому процесі взаємопов'язані й взаємодоповнюючі етапи формування, реалізації, оцінювання та постійного коригування стратегії відбуваються безперервно. Тобто стратегічне управління — це не просто накладення стратегії на чинну систему управління, а якісно новий тип управлінської діяльності, що базується саме на стратегічному підході [1, с. 75].

Попри схожість термінів стратегічне планування і стратегічне управління, вони не є тотожними, адже різняться як за змістом, так і за обсягом охоплення:

- стратегічне планування — це періодична діяльність підприємства, яка спрямована на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, має послідовний характер і враховує нові обставини лише на наступному етапі, якщо вони виникають поза межами фази аналізу. Натомість стратегічне управління передбачає безперервне оновлення та постійну адаптацію стратегічних рішень до актуальних умов діяльності;

- якщо стратегічне планування зосереджується переважно на взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, то стратегічне управління охоплює також внутрішні аспекти — розвиток ключових компетенцій, управлінських навичок і ресурсів, що забезпечують гнучкість, ефективність та стійке функціонування підприємства;

- на відміну від стратегічного планування, яке зосереджується на виборі стратегічних альтернатив і створенні планів реалізації, стратегічне управління включає етап стратегічного контролю. Його завданням є забезпечення належного виконання обраної стратегії, досягнення цілей, а також аналіз і коригування курсу за потреби;

- якщо стратегічне планування може не змінити структуру, культуру чи поведінку організації, то стратегічне управління охоплює комплекс дій і рішень, які формують нову стратегічну поведінку та передбачають глибокі зміни в організації відповідно до змін у зовнішньому середовищі [31].

Таким чином, стратегічне управління має ширше значення, ніж стратегічне планування. Останнє виступає лише одним із його інструментів. Стратегічне управління включає низку взаємопов'язаних рішень і дій, результатом яких є формування, реалізація та моніторинг ефективності стратегій з метою досягнення довгострокових цілей організації й адаптації до умов, що змінюються.

Аналіз теоретичних положень і практичного досвіду функціонування сучасної ринкової економіки свідчить про наявність широкого типологічного спектра стратегій, які компанії можуть використовувати для реалізації своєї місії, досягнення поставлених цілей і пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні життєздатності бізнесу, проте жодна з них не є універсальною гарантією успіху. Результативність тієї чи іншої стратегії значною мірою залежить від багатьох чинників, зокрема від особливостей підприємства, галузевих умов, ринкової ситуації та динаміки середовища [20, с. 101].

У залежності від ієрархічного рівня цілей підприємства, стратегії поділяють на кілька типів. На загальному або корпоративному рівні формується стратегія, яка охоплює весь портфель бізнесів компанії, визначаючи напрями їх розвитку та розподіл ресурсів між ними. Стратегія бізнес-рівня спрямована на забезпечення конкурентоспроможності конкретного виду діяльності, формуючи підходи до конкуренції в межах окремого ринку. Цілі такої стратегії, як правило, розраховані на середньостроковий період — від одного до трьох років. Найконкретнішим є функціональний рівень стратегічного планування, який охоплює короткострокову перспективу (до одного року) та деталізує тактичні дії у межах окремих функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, виробництво тощо) [5, с. 15].

Стратегії також класифікують за часовим горизонтом. Довгострокові стратегії орієнтовані на розвиток компанії у віддаленій перспективі — 10, 15 чи навіть 20 років. Середньострокові охоплюють періоди кількох років, забезпечуючи поступове досягнення стратегічних орієнтирів. Короткострокові стратегії є типовими для малих підприємств, які переважно зосереджуються на досягненні швидких результатів [26, с. 68].

За ступенем участі підприємства у формуванні стратегії виокремлюють два підходи. У випадку повної участі, притаманної державним компаніям, стратегічне

планування відбувається за активної участі вищих керівних структур. Натомість у приватних підприємствах реалізується незалежна участь, яка передбачає автономне ухвалення стратегічних рішень із фокусом на прибутковість, зростання та ринкову стійкість [39, с. 248].

Залежно від динаміки основних цілей підприємства, виділяють три типи стратегічного фокусу. Наступальні стратегії передбачають активне зростання, розширення обсягів діяльності, збільшення доходів та ринкової присутності. Стабілізаційні стратегії зорієнтовані на підтримку поточного стану бізнесу, обмежене зростання та мінімізацію ризиків. Оборонні стратегії, у свою чергу, застосовуються у кризових умовах і мають на меті зменшення витрат, уникнення збитків і забезпечення виживання підприємства [2, с. 110].

Отже, розмаїття стратегічних підходів дозволяє підприємствам обирати найбільш доречні інструменти управління відповідно до конкретної ситуації, ресурсного потенціалу й цілей, що стоять перед ними в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Механізм вибору стратегій та стратегічних цілей підприємства

Цілі організації є базисом, на якому формується її стратегія. Стратегічні цілі визначають бажаний стан організації в довгостроковій перспективі, орієнтуючи діяльність усіх підрозділів і забезпечуючи напрямок розвитку. Ефективна стратегія неможлива без чіткого формулювання цілей, які повинні відповідати критеріям SMART: бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими у часі (Time-bound) [3, с. 76].

Стратегічні цілі можуть бути економічними (збільшення прибутку, частки ринку), соціальними (забезпечення зайнятості, підвищення добробуту працівників), екологічними (зменшення шкідливих викидів, використання альтернативних джерел енергії) тощо. Їх формулювання здійснюється на основі місії організації та стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. До внутрішніх чинників, які впливають на формування цілей, належать фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень інноваційності, організаційна культура. До зовнішніх –

конкуренція, зміни в законодавстві, економічна ситуація, споживацькі вподобання. Цілі, сформовані на корпоративному рівні, деталізуються на рівні бізнес-одиниць і функціональних підрозділів. Така ієрархічна структура дозволяє забезпечити узгодженість дій, уникнути дублювання зусиль і досягти синергії в реалізації стратегії [4, с. 112].

Вибір стратегії є багатофакторним процесом, що передбачає послідовне проходження низки етапів (рисунок 1.1). Кожен з них має важливе значення для формування ефективної та життєздатної стратегії, яка дозволить організації досягти поставлених цілей і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [32, с. 45].

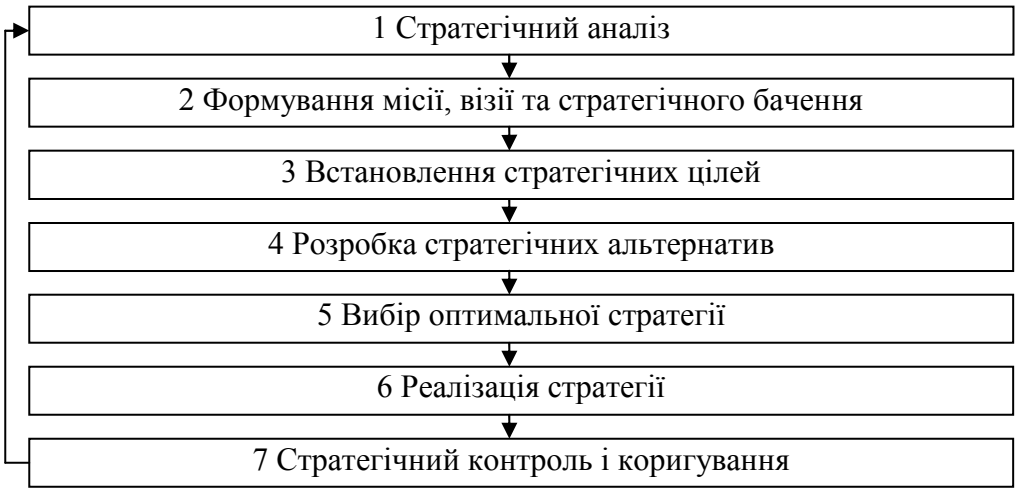


Рисунок 1.1 - Етапи процесу вибору стратегії підприємством [32, с. 46]

1 Стратегічний аналіз

На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Основними інструментами стратегічного аналізу є:

- SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні (S) та слабкі сторони (W) організації, а також можливості (O) і загрози (T), що походять із зовнішнього середовища;

- PEST-аналіз охоплює вивчення політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства;

- аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера, що враховує п’ять сил: загрозу нових конкурентів, силу покупців, силу постачальників, загрозу

замінників та рівень внутрішньогалузевої конкуренції [25, с. 89].

Наприклад, для компанії, що працює в сфері електронної комерції, загрозами можуть бути зниження довіри споживачів через кібератаки, а можливостями – зростання популярності онлайн-покупок. SWOT-аналіз у цьому випадку допоможе розробити стратегію, яка враховуватиме ці фактори.

2 Формування місії, візії та стратегічного бачення

Місія організації описує її призначення, ключову ідею існування та цінності, якими вона керується. Візія (бачення) – це уявлення про бажане майбутнє, до якого прагне компанія. Стратегічне бачення визначає напрям довгострокового розвитку та формує орієнтири для всіх управлінських рішень [24, с. 51].

Наприклад, місія компанії Tesla полягає у прискоренні переходу світу до сталих джерел енергії, а її візія передбачає домінування на ринку електромобілів і сонячних технологій. Формування таких декларацій дозволяє зорієнтувати внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на спільні цілі.

3 Встановлення стратегічних цілей

Після визначення місії та візії відбувається конкретизація стратегічних цілей. Цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі [3, с. 78].

Наприклад, стратегічною ціллю компанії може бути збільшення частки ринку на 15% протягом трьох років або вихід на новий регіональний ринок. Формулювання таких цілей повинно враховувати результати стратегічного аналізу та реальні можливості організації.

Цілі можуть бути як фінансовими (зростання прибутку), так і нефінансовими (підвищення рівня задоволеності клієнтів, розвиток нових продуктів, зменшення впливу на довкілля).

4 Розробка стратегічних альтернатив

На цьому етапі здійснюється генерація різних варіантів стратегічного розвитку. Кожна стратегічна альтернатива повинна враховувати внутрішні ресурси організації, можливі ризики, а також потенційні вигоди.

Типовими альтернативами можуть бути: розширення на нові ринки; диверсифікація продукції; злиття або придбання інших компаній; зосередження на

основній компетенції; аутсорсинг непрофільних функцій [28, с. 102].

Наприклад, українська ІТ-компанія може розглядати стратегічну альтернативу виходу на ринок ЄС через створення дочірньої фірми або через партнерство з локальними компаніями. Обидва варіанти мають свої переваги та ризики, які потрібно оцінити.

5 Вибір оптимальної стратегії

Цей етап передбачає вибір найбільш прийнятного варіанту з розроблених альтернатив. Рішення приймається з урахуванням: відповідності цілей місії та візії; ефективності (очікувані результати в порівнянні з витратами); рівня ризику; доступності ресурсів; гнучкості у випадку змін середовища.

У процесі вибору може використовуватися метод багатокритеріального аналізу, в якому кожна альтернатива оцінюється за низкою критеріїв і обирається та, що має найвищу сукупну оцінку [18, с. 134].

Наприклад, виробниче підприємство може оцінювати альтернативи автоматизації виробництва або нарощування потужностей шляхом найму персоналу. Після порівняння витрат, тривалості реалізації, рівня ефективності та ризиків обирається оптимальний варіант.

6 Реалізація стратегії

На цьому етапі стратегія перетворюється на конкретні плани дій. Важливими аспектами є: розробка оперативних і тактичних планів; розподіл відповідальності між підрозділами; формування бюджету й ресурсного забезпечення; встановлення часових рамок і контрольних точок.

Ключовим фактором успіху реалізації є залучення персоналу, створення системи мотивації та забезпечення ефективної комунікації [9, с. 66]. Наприклад, впровадження нової ІТ-системи може вимагати підготовки персоналу, адаптації бізнес-процесів та зміни організаційної структури.

7 Стратегічний контроль і коригування

Останній етап полягає в постійному моніторингу ходу реалізації стратегії, оцінці проміжних результатів і внесенні необхідних змін. Для цього застосовуються: система ключових показників ефективності (KPI); регулярні звіти про виконання планів; порівняння фактичних результатів із запланованими.

У випадку відхилень потрібно виявити причини (зміни в середовищі, помилки в реалізації, недостатність ресурсів) і внести відповідні корективи. Це дозволяє забезпечити гнучкість стратегії та її адаптацію до нових умов [14, с. 79].

Таким чином, вибір стратегії є системним, динамічним і багатоаспектним процесом, який вимагає глибокого аналізу, стратегічного мислення, участі всіх рівнів управління та постійного контролю. Лише послідовне проходження кожного етапу забезпечує формування ефективної стратегії, здатної привести організацію до успіху у конкурентному середовищі [11, с. 78].

Вибір стратегії залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників (рисунок 1.2).

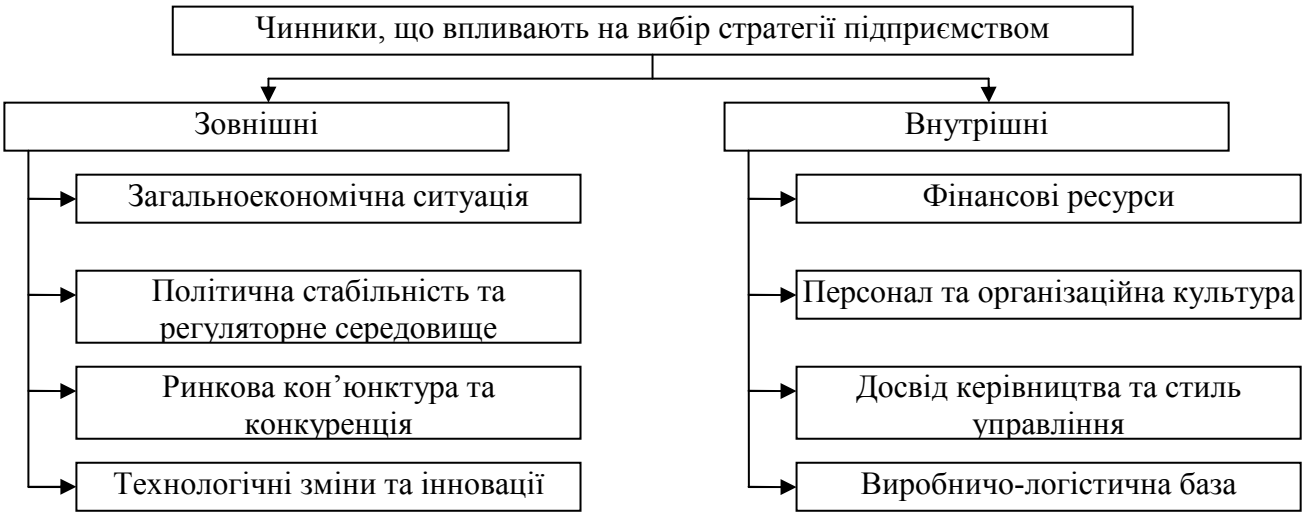


Рисунок 1.2 - Чинники, що впливають на вибір стратегії підприємством [24]

Зовнішні чинники

1 Загальноекономічна ситуація. Рівень інфляції, стабільність курсу національної валюти та темпи зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) суттєво впливають на купівельну спроможність споживачів, вартість ресурсів і прибутковість підприємства. У періоди економічного зростання фірми схильні до агресивнішого зростання та інвестування, тоді як у кризові часи переважають стратегії збереження і мінімізації витрат [15, с. 55].

2 Політична стабільність та регуляторне середовище. Чим стабільніша політична ситуація та передбачуваніша державна політика, тим вищий рівень довіри інвесторів і легше прогнозувати діяльність. Зміни в податковому законодавстві або регуляторних нормах можуть або стимулювати розвиток, або стримувати його [32, с. 120].

3 Ринкова кон’юнктура та конкуренція. Насиченість ринку, рівень конкуренції, еластичність попиту і зміни в споживчих вподобаннях змушують підприємства адаптувати свої стратегії. Висока конкуренція потребує стратегій диференціації, інновацій або зниження витрат [25, с. 88].

4 Технологічні зміни та інновації. Стрімкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення продукції, процесів або навіть моделей бізнесу. Ті компанії, які не враховують технологічні тенденції, ризикують втратити конкурентоспроможність [18, с. 43].

Внутрішні чинники

1 Фінансові ресурси. Рівень прибутковості, доступ до кредитування, наявність власного капіталу визначають, наскільки підприємство здатне реалізувати ту чи іншу стратегію (наприклад, масштабну експансію чи інноваційний розвиток) [4, с. 97].

2 Персонал та організаційна культура. Кваліфіковані працівники та відповідна культура (орієнтована на зміни, інновації, клієнтів) є запорукою успішного впровадження стратегічних ініціатив [28, с. 150].

3 Досвід керівництва та стиль управління. Лідерські якості, стратегічне мислення та адаптивність керівників безпосередньо впливають на якість прийняття рішень і здатність до швидкої реакції на зміни [14, с. 35].

4 Виробничо-логістична база. Потужності, якість обладнання, гнучкість логістичних процесів визначають, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін у попиті та розширювати ринки збуту [9, с. 67].

Комплексна оцінка зазначених факторів дає змогу обґрунтовано підійти до формування стратегії, яка відповідатиме реаліям функціонування організації, забезпечить досягнення стратегічних цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Менеджмент відіграє визначальну роль у стратегічному управлінні, оскільки саме управлінська команда здійснює всі етапи формування та реалізації стратегії. Ефективність реалізації стратегії залежить від лідерських якостей керівників, їх здатності до стратегічного мислення, прийняття обґрунтованих рішень, організації командної роботи [3, с. 22].

Менеджери повинні не лише формулювати цілі та визначати шляхи їх досягнення, а й забезпечувати мобілізацію ресурсів, мотивувати персонал, здійснювати контроль за виконанням стратегічних завдань. Вони виступають носіями стратегічного бачення, транслюють його співробітникам та партнерам організації. Особливо важливим є вміння менеджерів адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Таким чином, успішна реалізація стратегії неможлива без активної участі менеджменту, його здатності забезпечити узгодженість дій усіх рівнів організації, сформувати стратегічну культуру та підтримати інноваційні зміни.

1.3 Методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємством

Ефективність стратегічного управління визначає здатність організації досягати своїх довгострокових цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Оцінка цієї ефективності є важливим елементом управлінського процесу, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегії, коригувати напрямки розвитку та приймати обґрунтовані рішення [13, с. 59].

Ефективність стратегічного управління можна розглядати як ступінь досягнення організацією своїх стратегічних цілей за допомогою оптимального використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Це включає в себе не лише фінансові результати, але й нефінансові аспекти, такі як задоволеність клієнтів, інноваційність, внутрішні процеси та навчання персоналу [22, с. 45].

Для комплексної оцінки ефективності використовують різні підходи, які враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності організації. Серед найбільш поширених методик — система збалансованих показників (Balanced Scorecard), аналіз ефективності за допомогою DEA (Data Envelopment Analysis) та методика бенчмаркінгу [17, с. 12].

1 Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) була розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном у 1990-х роках і з того часу стала однією з найпоширеніших методик оцінки ефективності стратегічного управління. Її головна

цінність полягає в комплексному підході, який дозволяє враховувати не лише фінансові результати, а й важливі нефінансові аспекти діяльності організації. Цей підхід допомагає побачити загальну картину успішності стратегії, уникаючи надмірного фокусу на короткострокових фінансових показниках.

Ідея системи збалансованих показників полягає у створенні єдиної збалансованої системи ключових показників, які охоплюють чотири взаємопов'язані перспективи функціонування організації. Перша – фінансова перспектива, яка оцінює економічні результати діяльності, такі як прибутковість, рентабельність, доходи та ефективність витрат. Ці показники демонструють, чи організація здатна досягти бажаного економічного успіху. Друга – перспектива клієнта, що відображає рівень задоволеності та лояльності клієнтів, які безпосередньо впливають на обсяг продажів та ринкову частку компанії. Третя – внутрішні бізнес-процеси, яка зосереджується на оцінці ефективності ключових виробничих або сервісних процесів, інноваціях і оптимізації операційних процедур. Нарешті, четверта перспектива – навчання і розвиток, яка охоплює інвестиції в розвиток персоналу, впровадження інновацій, а також формування організаційної культури, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність [13, с. 61].

Використання системи збалансованих показників має низку суттєвих переваг. По-перше, вона допомагає досягти балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями, що особливо важливо, адже фінансові результати часто відображають лише оперативні успіхи, а довгострокові інвестиції в розвиток залишаються поза увагою. По-друге, BSC інтегрує як фінансові, так і нефінансові критерії оцінки, що дає більш повне уявлення про ефективність стратегії. Третя перевага полягає в тому, що система забезпечує чіткість і прозорість: визначення ключових показників (KPI) для кожної перспективи допомагає керівництву і працівникам зрозуміти, на які сфери потрібно звернути увагу для покращення. Крім того, BSC підвищує рівень відповідальності, оскільки кожен показник прив'язується до конкретних виконавців чи підрозділів, що стимулює виконання поставлених цілей.

Впровадження системи збалансованих показників – це комплексний процес, який починається з формування стратегічних цілей та ключових факторів успіху організації. На основі цього визначаються конкретні ключові показники для кожної

з чотирьох перспектив. Наступним етапом є встановлення цільових значень та стандартів оцінки, що дає змогу контролювати прогрес і порівнювати фактичні результати з запланованими. Регулярний моніторинг і аналіз отриманих даних дозволяють вчасно коригувати стратегію, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [13, с. 62].

Для кращого розуміння, як працює BSC, можна навести приклад компанії-виробника, яка встановлює такі ключові показники: у фінансовій перспективі – рентабельність продажів не нижче 15%; у перспективі клієнта – індекс задоволеності клієнтів на рівні 85% і вище; у сфері внутрішніх бізнес-процесів – середній час виконання замовлення не більше трьох днів; у напрямку навчання і розвитку – не менше 90% працівників проходять тренінги з підвищення кваліфікації. Завдяки такій системі оцінки компанія може комплексно оцінити ефективність своєї стратегії, враховуючи фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів, внутрішню операційну ефективність та розвиток кадрового потенціалу [13, с. 63].

2 Data Envelopment Analysis (DEA) — це кількісний метод оцінки ефективності, який був розроблений у 1978 році Абдуллаєм Чарі. Він широко застосовується для порівняння ефективності роботи виробничих підрозділів, організацій або компаній, які виконують подібні функції. Основна ідея DEA базується на концепції виробничої ефективності: організація вважається ефективною, якщо вона здатна отримати максимальні результати (виходи) при заданому обсязі ресурсів (входів). Метод аналізує співвідношення між використаними ресурсами та досягнутими результатами, визначаючи так звану «ефективну фронтальну лінію» (efficient frontier), до якої належать найбільш продуктивні одиниці. Організації, які розташовані на цій лінії, вважаються ефективними, а ті, що розміщені нижче — менш ефективними [22, с. 47].

Однією з головних переваг DEA є її об’єктивність, оскільки метод базується на фактичних даних про входи і виходи без необхідності призначення суб’єктивних ваг або коефіцієнтів. Крім того, DEA дозволяє одночасно враховувати кілька вхідних і вихідних параметрів, що особливо корисно для складних організацій. Наприклад, у моделі можна враховувати кількість персоналу, обсяг капіталовкладень, виробничі обсяги чи доходи, тим самим створюючи комплексну картину ефективності. Ще

одним важливим аспектом є можливість виявлення найкращих практик: організації, які перебувають на ефективній фронтальній лінії, можуть служити еталоном для інших, допомагаючи їм підвищувати власну продуктивність [22, с. 50].

Застосування DEA передбачає кілька основних етапів. Спершу необхідно визначити одиниці оцінки ефективності, що називаються Decision Making Units (DMUs) — це можуть бути окремі підрозділи, філії або компанії. Далі здійснюється вибір параметрів для аналізу, тобто визначаються вхідні (ресурсні) та вихідні (результатні) показники, які найкраще характеризують діяльність організацій. Після цього застосовується DEA-модель, яка може бути орієнтована або на оптимізацію входів (input-oriented), або на максимізацію виходів (output-oriented). Результатом аналізу є рейтинг ефективності кожної одиниці, що дає змогу ідентифікувати лідерів та відстаючих. Останнім етапом є розробка рекомендацій для покращення роботи неефективних одиниць, що допомагає підвищити загальну продуктивність організації.

Проте метод DEA має й певні обмеження. По-перше, він не враховує зовнішні фактори, які можуть суттєво впливати на результати діяльності, наприклад, економічну кон’юнктуру або політичну нестабільність. По-друге, DEA вимагає наявності якісних, порівнянних і повних даних для коректного проведення аналізу, що іноді є складним завданням. Крім того, метод не встановлює причинно-наслідкові зв’язки між показниками, а лише порівнює відносну ефективність одиниць, тому його результати слід доповнювати іншими аналітичними інструментами [22, с. 52].

Практичним прикладом застосування DEA є банківська сфера, де метод використовується для порівняння ефективності різних філій. При цьому аналізуються ресурси, які використовуються (персонал, фінансові кошти), та результати їх роботи (обсяги виданих кредитів, суми депозитів). Філії, що демонструють найвищу ефективність, можуть виступати як модельні підрозділи, на які орієнтуються інші, прагнучи покращити власні показники. Таким чином, DEA є потужним інструментом для оцінки і підвищення ефективності організацій у різних галузях.

3 Бенчмаркінг — це систематичний процес порівняння показників, практик і результатів діяльності організації з найкращими зразками у відповідній галузі або серед прямих конкурентів. Головна мета цього підходу — виявлення слабких місць і зон, які потребують покращення, а також запозичення передових рішень для

підвищення ефективності бізнесу. Такий аналіз дозволяє компанії краще усвідомити власне положення на ринку і формує базу для подальшого розвитку [17, с. 15].

Існує кілька основних видів бенчмаркінгу, кожен з яких має свої особливості. Внутрішній бенчмаркінг полягає у порівнянні підрозділів або бізнес-процесів всередині однієї організації, що допомагає виявити найкращі практики всередині компанії і масштабувати їх. Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння з іншими організаціями, зокрема конкурентами або лідерами галузі, що дозволяє отримати інформацію про рівень ринку і можливості для покращення. Функціональний бенчмаркінг зосереджується на окремих функціях, таких як маркетинг, логістика або виробництво, і порівнює їх із практиками провідних компаній навіть з інших галузей. Нарешті, стратегічний бенчмаркінг включає аналіз довгострокових стратегій конкурентів та оцінку їхніх результатів, що допомагає розробити власні ефективні стратегії [17, с. 18].

Процес проведення бенчмаркінгу складається з кількох ключових етапів. Спершу визначають об’єкт порівняння — це може бути конкретний процес, функція або показник, який потребує аналізу. Потім обирають компанії для порівняння, зазвичай це лідери ринку або прямі конкуренти, чиї практики можна вважати зразковими. На наступному кроці здійснюється збір інформації за допомогою відкритих джерел, офіційних звітів, інтерв’ю з експертами або іншими методами. Отримані дані аналізують і порівнюють, щоб виявити відмінності в підходах, процесах і результатах. Після цього розробляють конкретні кроки щодо впровадження кращих практик, адаптованих до особливостей власної організації. І на завершальному етапі відбувається моніторинг результатів та внесення коригувань для досягнення максимальної ефективності.

Однією з головних переваг бенчмаркінгу є те, що він допомагає організації краще усвідомити свою позицію на ринку, порівнюючи себе з провідними гравцями. Завдяки цьому бізнес отримує цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, бенчмаркінг сприяє впровадженню передових технологій і кращих практик, що підвищує конкурентоспроможність компанії. Постійне порівняння і оновлення бізнес-процесів стимулює інновації та безперервне вдосконалення, що є необхідним у сучасних динамічних ринкових умовах [17, с. 20].

Для наочного прикладу можна розглянути виробничу компанію, яка провела бенчмаркінг свого логістичного процесу з одним із найкращих конкурентів. В результаті було виявлено, що конкурент використовує автоматизовану систему управління запасами, що значно скорочує час доставки і знижує операційні витрати. Запровадження аналогічної системи у власній компанії дозволило не тільки знизити витрати, а й підвищити якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, сприяло зміцненню позицій на ринку. Такий підхід ілюструє, як бенчмаркінг допомагає організаціям адаптуватися до змін і впроваджувати найкращі світові практики.

Етапи оцінки ефективності стратегічного управління [8, с. 102]

1 Визначення цілей оцінки. На цьому етапі визначаються мета та завдання оцінки, які включають: виявлення відхилень від стратегічних цілей; оцінку результатів впровадження стратегії; ідентифікацію областей для покращення.

2 Вибір методів та інструментів оцінки. Залежно від специфіки організації та доступних ресурсів обираються відповідні методи оцінки, такі як BSC, DEA або бенчмаркінг.

3 Збір та аналіз даних. На цьому етапі збираються необхідні дані, як фінансові, так і нефінансові, які потім аналізуються з використанням обраних методів.

4 Інтерпретація результатів та формування рекомендацій. Отримані результати аналізуються для виявлення сильних та слабких сторін стратегії, після чого формуються рекомендації щодо її коригування або вдосконалення.

Отже, оцінка ефективності стратегічного управління є невід'ємною частиною управлінського процесу, яка дозволяє організації адаптуватися до змін, покращувати свою діяльність та досягати стратегічних цілей. Використання таких методик, як BSC, DEA та бенчмаркінг, забезпечує комплексний підхід до оцінки та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ «E-OFFICE»

2.1 Загальна характеристика інтернет-магазину «E-office»

Інтернет-магазин «E-office» – це сучасна платформа для придбання широкого спектра техніки та електроніки, яка пропонує великий вибір товарів як у наявності, так і під замовлення. В асортименті магазину представлені комп'ютерні комплектуючі, ноутбуки, цифрові фото- та відеокамери, пристрої відеоспостереження, телевізори, принтери, багатофункціональні пристрої, мультимедійні системи, витратні матеріали, дрібна побутова техніка, світлодіодне освітлення, смартфони, аксесуари, зарядні станції, блоки безперебійного живлення, акумулятори та інші елементи живлення. Інтернет-магазин прагне забезпечити своїх клієнтів усім необхідним для дому, офісу або бізнесу.

Власником магазину є фізична особа-підприємець Дем'янів В.С., який працює в сфері комп'ютерного забезпечення ще з 2010 року. За цей час накопичено значний досвід у наданні як поодиноких, так і комплексних рішень для клієнтів. Продаж товарів здійснюється за безготівковим розрахунком з можливістю оформлення рахунку з ПДВ. Інтернет-магазин «E-office» активно використовує електронний документообіг, що значно пришвидшує процес оформлення замовлень. Для зручності замовників менеджери з продажу інтернет-магазину відкриті до спілкування у таких месенджерах, як Viber, Telegram, WhatsApp, а також електронною поштою.

Інтернет-магазин «E-office» пропонує кілька зручних варіантів доставки, з урахуванням потреб та побажань клієнтів. Одним із основних способів є відправлення замовлень через службу доставки «Нова пошта» згідно з діючими тарифами перевізника. Крім того, для мешканців Івано-Франківська передбачена можливість отримати товар через власного кур'єра магазину, що забезпечує доставку у зручний для покупця час і за попередньо узгодженою адресою. Слід зазначити, що велика побутова техніка та інші габаритні товари доставляються виключно після попередньої оплати. Також покупцям доступний самовивіз зі складу

закритого типу, розташованого в Івано-Франківську. Усі деталі щодо часу та способу доставки можна уточнити телефоном або через популярні месенджери.

Щодо оплати, магазин передбачає різні способи розрахунку, щоб задовольнити потреби кожного покупця. Клієнти можуть здійснити оплату онлайн банківськими картками VISA, MasterCard, а також за допомогою GooglePay або ApplePay без додаткових комісій. Альтернативно можна перерахувати кошти на картки ПриватБанку або Monobank, або ж здійснити оплату за реквізитами відповідно до виставленого рахунку (з ПДВ або без нього). Для жителів Івано-Франківська також доступна оплата готівкою при отриманні товару або через банківський термінал. Окрім цього, інтернет-магазин надає можливість скористатися послугою «Покупка частинами» від Monobank, яка дозволяє здійснювати оплату замовлення до чотирьох платежів без додаткових витрат, за умови наявності відповідної кредитної картки.

Усі товари, придбані в інтернет-магазині «E-office», супроводжуються офіційною гарантією від виробника. Гарантійне обслуговування здійснюється через авторизовані сервісні центри, які мають право проводити діагностику та ремонт продукції згідно з умовами виробника. Для отримання гарантійного ремонту клієнт повинен надати виріб в оригінальному пакуванні, з усіма комплектуючими, дійсним гарантійним талоном, завіреним печаткою продавця, а також технічним паспортом або документом, що його замінює, із зазначеною датою продажу. Варто зауважити, що гарантія не поширюється на товари з ознаками механічних пошкоджень, з порушеннями цілісності пломб або серійних номерів, слідами втручання, потраплянням рідин, використанням не за призначенням, впливом стихійних явищ або електричним перенапруженням.

Також магазин дотримується вимог Закону України «Про захист прав споживачів» і надає можливість обміну або повернення товарів належної якості протягом 14 днів з моменту придбання. Для цього необхідно, щоб товар не був у використанні, зберігався в первісному пакуванні з усіма пломбами та ярликами, а також мав повну комплектацію. Обов’язковою умовою є наявність гарантійного талона та документа, що підтверджує факт оплати. У випадку виявлення виробничих дефектів повернення або обмін можливі лише за наявності висновку

авторизованого сервісного центру про дотримання умов експлуатації.

Інтернет-магазин «E-office» прагне забезпечити своїм клієнтам зручний, швидкий та безпечний процес покупки з максимальною прозорістю умов і гарантій.

Аналіз внутрішнього середовища інтернет-магазину «E-office» розпочнемо з визначення його місії, цілей та завдань діяльності.

Місія інтернет-магазину «E-office» - забезпечити споживачів по всій Україні сучасною, якісною та доступною офісною технікою, комп'ютерним обладнанням, витратними матеріалами та супутніми товарами для комфортної роботи й навчання, створюючи високий рівень сервісу, зручності покупки та післяпродажного обслуговування. «E-office» прагне стати надійним партнером як для бізнес-клієнтів, так і для приватних осіб, які цінують свій час, якість продукції та прозорі умови співпраці.

Цілі діяльності інтернет-магазину «E-office» наведено на рисунку 2.1.

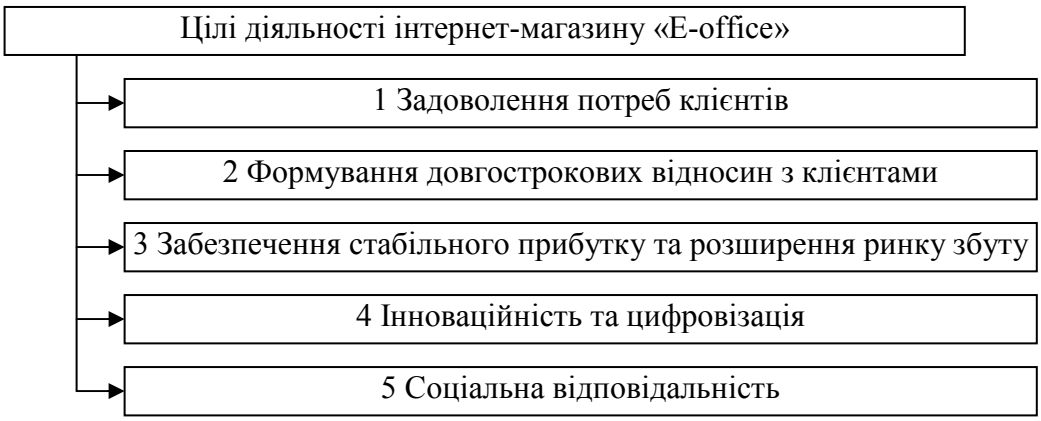


Рисунок 2.1 - Цілі діяльності інтернет-магазину «E-office»

Бачимо, що цілями інтернет-магазину є:

1 Задоволення потреб клієнтів – надання широкого асортименту техніки та офісного обладнання з оперативним оновленням товарних позицій відповідно до ринкових тенденцій і запитів споживачів.

2 Формування довгострокових відносин з клієнтами – побудова системи лояльності, індивідуального підходу та якісної підтримки клієнтів на всіх етапах: від вибору товару до післягарантійного обслуговування.

3 Забезпечення стабільного прибутку та розширення ринку збуту – постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, оптимізація логістики, розширення

географії доставок, збільшення частки на ринку технічної продукції в Україні.

4 Інноваційність та цифровізація – впровадження сучасних технологій у процеси управління, автоматизація обслуговування клієнтів, використання аналітики для прогнозування попиту та підвищення ефективності роботи.

5 Соціальна відповідальність – популяризація екологічного підходу до використання техніки (збір і утилізація старого обладнання), участь у місцевих соціальних ініціативах, підтримка освіти й цифрової грамотності.

В рамках реалізації цілей в інтернет-магазині «E-office» встановлені SMART-завдання діяльності на 2025 рік (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - SMART-завдання діяльності інтернет-магазину «E-office» на 2025 рік

Завдання	S (Конкретність)	M (Вимірюваність)	A (Досяжність)	R (Актуальність)	T (Термін виконання)
Збільшити обсяг онлайн-продажів на 30%	Збільшити онлайн-продажі через сайт магазину	+30% відносно 2024 року	На основі аналізу динаміки та маркетингових заходів	Відповідає стратегічній цілі росту прибутків	До 31 грудня 2025 року
Залучити 1000 нових постійних клієнтів	Активні покупці з ≥2 замовленнями на рік	1000 нових зареєстрованих і активних клієнтів	Завдяки програмі лояльності, email-кампаніям та якісному сервісу	Спрямовано на побудову лояльної клієнтської бази	До 31 грудня 2025 року
Скоротити середній час доставки до 2 днів у межах України	Оптимізація логістики	Середній час ≤2 днів	Впровадження автоматизації замовлень	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	До вересня 2025 року
Запустити програму «Обмін старої техніки»	Розробка програми утилізації та перепродажу вживаної техніки	Програма активна, ≥50 запитів	Партнерство з сервісними центрами, рекламна підтримка	Відповідає принципам ековідповідального бізнесу	До 30 листопада 2025 року
Розширити асортимент товарів на 20% і додати нові категорії	Додати мережеве обладнання, розумну техніку, офісні меблі	Асортимент +20%	Завдяки новим угодам із постачальниками, аналізу ринку	Дає змогу задовольнити ширший попит клієнтів	До 31 грудня 2025 року

З таблиці 2.1 бачимо, що у 2025 році інтернет-магазин «E-office» сформулював п’ять SMART-завдань, які відповідають ключовим стратегічним напрямкам розвитку бізнесу.

По-перше, пріоритетом є збільшення обсягу онлайн-продажів на 30%, що дозволить зміцнити позиції на ринку та підвищити прибутковість. Ця ціль є вимірюваною та досяжною завдяки ефективній маркетинговій стратегії й активній роботі з клієнтами.

Другим важливим завданням є залучення 1000 нових постійних клієнтів, що сприятиме формуванню лояльної аудиторії та стабільному обсягу замовлень. Для цього будуть впроваджені програми лояльності та персоналізовані комунікації.

Третє завдання – скорочення середнього часу доставки в межах України до 2 днів – покликане покращити якість обслуговування та підвищити рівень задоволеності покупців. Завдяки автоматизації логістики очікується виконання цього завдання вже до осені.

Четверте завдання – запуск програми «Обмін старої техніки» – спрямоване на екологічну відповідальність і стимулювання повторних покупок.

Останнє завдання – розширення асортименту товарів на 20% – дозволить задовольнити ширший спектр потреб клієнтів, включно з офісними меблями та мережевим обладнанням.

Бачимо, що інтернет-магазин «E-office» прагне стати не лише платформою для покупки техніки, а й місцем, де клієнт отримує повний спектр рішень для організації ефективної роботи та комфортного цифрового середовища.

Для реалізації місії, цілей та завдань в інтернет-магазині повинна бути відповідна організаційна структура (рисунок 2.2).

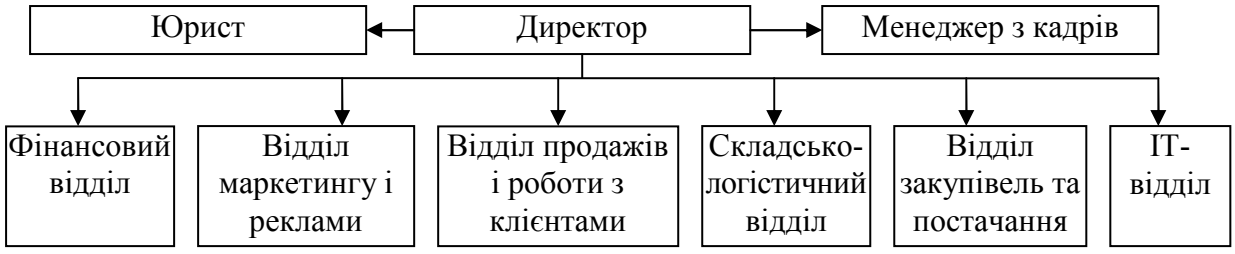


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління інтернет-магазину «E-office»

Організаційна структура інтернет-магазину «E-office» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективне управління онлайн-торгівлею та сприяє чіткому розподілу обов’язків між усіма підрозділами. Керівником компанії є

директор, який відповідає за стратегічне планування, розвиток бізнесу, ухвалення ключових рішень і загальну координацію діяльності всіх підрозділів. Йому безпосередньо підпорядковуються керівники всіх функціональних напрямів, що сприяє швидкому реагуванню на зміни та координації роботи.

Фінансовим напрямом опікується фінансовий директор разом із двома бухгалтерами та фінансовим аналітиком. Цей відділ відповідає за ведення бухгалтерського обліку, підготовку фінансової звітності, планування бюджету, оподаткування та контроль руху коштів.

Відділ маркетингу складається з п’яти осіб: маркетинг-директора, SEO-спеціаліста, SMM-менеджера, контент-менеджера та графічного дизайнера. Команда реалізує комплексну стратегію просування бренду, розробляє рекламні кампанії, займається веденням соцмереж, створює візуальні та текстові матеріали для сайту.

У відділі продажів і клієнтської підтримки працюють шість співробітників: керівник відділу, три менеджери з продажу та два оператори call-центру. Їхня діяльність зосереджена на консультуванні покупців, обробці замовлень, формуванні комерційних пропозицій і забезпеченні якісного сервісу.

За зберігання товарів і їхнє переміщення до споживачів відповідає складсько-логістичний відділ на чолі з керівником логістики, в підпорядкуванні якого знаходиться три комірники та кур’єр. Цей підрозділ займається прийманням товару, обліком, упаковкою та доставкою замовлень — як за допомогою зовнішніх служб, так і через власного кур’єра.

ІТ-відділ представлений чотирма фахівцями: технічним директором, веброзробником, системним адміністратором і спеціалістом із технічної підтримки. Ця команда забезпечує стабільну роботу сайту, впроваджує нові технічні рішення та підтримує функціонування внутрішніх інформаційних систем.

Постачання та закупівлі організовують менеджери із закупівель відділу закупівель та постачання, які аналізують потреби складу та співпрацюють з постачальниками. Керівник відділу укладає договори та відповідає за контроль якості отриманих товарів. Він забезпечує своєчасне поповнення асортименту та оптимізує витрати на логістику.

Юридичний супровід діяльності компанії здійснює юрист. Він контролює

укладання договорів з партнерами, надає правові консультації, вирішує спірні ситуації та слідкує за відповідністю діяльності законодавству України.

Питаннями персоналу опікується менеджер з кадрів. Він займається пошуком нових працівників, організацією адаптації та навчання, кадровим діловодством, оцінкою результатів роботи співробітників і забезпеченням мотиваційної системи.

Всі підрозділи інтернет-магазину працюють у тісній взаємодії. Наприклад, маркетологи координують дії з відділом продажів для передачі потенційних клієнтів, ІТ-відділ підтримує функціонування цифрових інструментів для всіх інших підрозділів, а логістика узгоджує свої дії із закупівлями та складом. Така структура забезпечує оперативність рішень, ефективну комунікацію та гнучкість в умовах сучасного електронного бізнесу.

Станом на 01 січня 2025 року персонал інтернет-магазину «E-office» налічує 30 осіб. Структура колективу сформована таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування всіх бізнес-процесів, пов’язаних із продажем, логістикою, обслуговуванням клієнтів, технічним супроводом та стратегічним управлінням.

Розглянемо показники фінансово-господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» за період з 2022 по 2024 роки, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники фінансово-господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Чистий дохід інтернет-магазину, тис. грн.	31043,9	28852,1	43730,7	12686,8	40,87
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	23306,1	21558,9	32409,6	9103,5	39,06
Валовий прибуток, тис. грн.	7737,7	7293,2	11321,1	3583,4	46,31
Чистий прибуток, тис. грн.	965,2	552,7	1356	390,8	40,49
Власний капітал, тис. грн.	2334,9	5504,9	7354,3	5019,4	214,97
Позиковий капітал, тис. грн.	7790,9	5063,6	3754,6	-4036,3	-51,81
Необоротні активи, тис. грн.	7747,1	6852,1	7074,2	-672,9	-8,69
Оборотні активи, тис. грн.	2376,4	3713,4	4030,8	1654,4	69,62
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	28	30	5	20
ФОП, тис. грн.	4629,8	5436,2	6827,4	2197,6	47,47

З таблиці бачимо, що у 2022–2024 роках інтернет-магазин «E-office» продемонстрував позитивну динаміку розвитку більшості фінансово-господарських показників. Особливо помітним є зростання чистого доходу, який у 2024 році

становив 43730,7 тис. грн., що на 12686,8 тис. грн. або 40,87% більше порівняно з 2022 роком. Таке зростання стало результатом розширення асортименту товарів, активнішої маркетингової політики, поліпшення якості обслуговування клієнтів та розширення географії доставки.

Собівартість реалізованих товарів зросла з 23306,1 тис. грн. у 2022 році до 32409,6 тис. грн. у 2024 році, що відповідає зростанню на 39,06%. Це зумовлено як збільшенням обсягів реалізації, так і частковим підвищенням закупівельних цін через інфляційні процеси на ринку електроніки й офісної техніки. Водночас зростання валового прибутку на 46,31% (з 7737,7 до 11321,1 тис. грн.) свідчить про покращення ефективності цінової політики компанії.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році зріс на 40,49% і становив 1356 тис. грн. Така позитивна динаміка зумовлена як зростанням валового прибутку, так і раціональнішим підходом до витрат — зокрема, автоматизацією частини внутрішніх процесів і оптимізацією логістичних витрат. Зростання прибутковості дозволило збільшити власний капітал на 214,97%, з 2334,9 тис. грн. у 2022 році до 7354,3 тис. грн. у 2024 році. Це, у свою чергу, позитивно вплинуло на фінансову стійкість підприємства.

Позиковий капітал упродовж аналізованого періоду зменшився на 51,81%, з 7790,9 тис. грн. до 3754,6 тис. грн. Зниження боргового навантаження відбулося завдяки зростанню прибутків і реінвестуванню власних коштів у розвиток бізнесу, що дозволило частково погасити позики та зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Обсяг необоротних активів знизився на 8,69%, що пов’язано з моральним та фізичним зношенням частини обладнання та програмного забезпечення. Водночас оборотні активи зросли на 69,62%, що вказує на збільшення обсягів товарних запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості внаслідок розширення операційної діяльності.

Кількість працівників зросла з 25 осіб у 2022 році до 30 осіб у 2024 році, що забезпечило можливість обслуговувати більший обсяг замовлень. Водночас фонд оплати праці зріс на 47,47%, що свідчить як про збільшення персоналу, так і про зростання середньої заробітної плати, спрямоване на підвищення мотивації та

утримання кваліфікованих кадрів.

Узагальнюючи, зазначимо, що інтернет-магазин «E-office» є сучасною торговою платформою, яка спеціалізується на продажу електроніки та офісної техніки. Станом на 2025 рік у компанії працює 30 осіб, діяльність організована за функціональним принципом із чітким розподілом обов'язків. Магазин пропонує зручні умови доставки, гнучкі способи оплати, гарантійне обслуговування та можливість повернення товару. У 2022–2024 роках підприємство досягло суттєвого зростання чистого доходу, прибутку та власного капіталу, скоротило позикове фінансування і зміцнило свої позиції на ринку. Інтернет-магазин «E-office» впевнено розвивається, впроваджує ефективні стратегії, модернізує операційну діяльність і формує стабільну основу для подальшого зростання та конкурентоспроможності.

2.2 Діагностика стратегії управління інтернет-магазином «E-office» та встановлення чинників, що впливають на її формування і реалізацію

Інтернет-магазин «E-office» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері електронної комерції, спеціалізуючись на роздрібному продажі офісної техніки, комп'ютерного обладнання, аксесуарів та супутніх товарів для бізнесу і домашнього використання. Компанія забезпечує широкий асортимент якісної продукції, надає супровідні послуги доставки, гарантійного обслуговування, консультацій та підтримки клієнтів, а також активно впроваджує сучасні інструменти онлайн-торгівлі для підвищення ефективності обслуговування.

Основною метою діяльності інтернет-магазину «E-office» є максимальне задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Це стосується як кінцевих споживачів продукції — фізичних осіб та бізнес-клієнтів, так і інших учасників внутрішнього й зовнішнього середовища організації. До внутрішніх стейкхолдерів належать власники та персонал магазину, які зацікавлені у фінансовій стабільності, прибутковості, позитивному іміджі та розвитку кар'єрних перспектив. Зовнішні стейкхолдери включають клієнтів, постачальників, логістичних партнерів, банківські установи, державні органи, а також суспільство загалом.

Задоволення очікувань усіх цих сторін досягається завдяки високій якості

обслуговування, оперативній логістиці, прозорій політиці ціноутворення, а також соціальній відповідальності бізнесу. У таблиці 2.3 подано узагальнення потреб і очікувань основних стейкхолдерів інтернет-магазину «E-office».

Таблиця 2.3 - Основні стейкхолдери інтернет-магазину «E-office» та їхні очікування

Категорія стейкхолдерів	Потреби та очікування
Внутрішнє середовище	
Власники	Забезпечення стабільного прибутку та ведення діяльності на засадах прозорості й відповідальності
Працівники	Своєчасна й гідна оплата праці, професійне визнання, а також комфортні, безпечні умови праці
Зовнішнє середовище	
Покупці (кінцеві споживачі)	Отримання якісного сервісу, доступні ціни, своєчасне виконання зобов'язань та дотримання умов обслуговування
Постачальники та бізнес-партнери	Надійна та послідовна співпраця на засадах взаємовигоди, виконання договірних зобов'язань
Громадськість і держава	Дотримання чинного законодавства, екологічна відповідальність, підтримка сталого розвитку

Стратегії управління інтернет-магазину «E-office» формуються на основі його місії як комерційного підприємства, що спеціалізується на продажу офісної техніки, комп'ютерного обладнання, витратних матеріалів і супутніх товарів через інтернет. Метою компанії є забезпечення клієнтів якісною продукцією для роботи та навчання, створення зручного онлайн-сервісу, впровадження інновацій у сфері електронної торгівлі, а також підтримка довготривалих відносин із усіма зацікавленими сторонами.

Для власників місія полягає у стабільному зростанні прибутковості, розширенні ринку збуту, оновленні технічної бази магазину, оптимізації логістики та розширенні асортименту товарів. Кінцева мета — утвердитися як надійний лідер серед онлайн-продавців офісної та комп'ютерної техніки в Україні.

Для клієнтів «E-office» прагне стати надійним партнером, що оперативно забезпечує якісною технікою та витратними матеріалами за доступними цінами. Компанія орієнтується на високу якість сервісу, швидку доставку, технічну підтримку та зручний процес оформлення замовлень.

Для працівників місія передбачає створення безпечного, мотивуючого та сприятливого робочого середовища з можливостями професійного зростання,

навчання та розвитку. Компанія цінує командну роботу та особисту ініціативу.

Для бізнес-партнерів «E-office» прагне вибудовувати взаємовигідну та надійну співпрацю на засадах стабільності, прозорості та дотримання договірних зобов'язань. Це стосується як постачальників техніки, так і логістичних компаній.

Для суспільства місія полягає у сприянні розвитку електронної комерції, створенні нових робочих місць, дотриманні екологічних стандартів утилізації електроніки та забезпеченні прозорої діяльності відповідно до чинного законодавства.

Таким чином, місія інтернет-магазину «E-office» визначає його стратегічні орієнтири: якісний сервіс, розвиток інфраструктури, відповідальність перед працівниками, партнерами та суспільством, а також зміцнення позицій на ринку офісної та комп'ютерної техніки в Україні.

Перед тим як перейти до вдосконалення стратегії управління, важливо оцінити рівень готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного підходу на основі низки ключових критеріїв, що відповідають специфіці його діяльності у сфері онлайн-продажу офісної техніки, комп'ютерного обладнання, витратних матеріалів та супутніх товарів.

До таких критеріїв належать:

– наявність чітко сформульованої місії, орієнтованої на задоволення потреб споживачів в якісних офісних рішеннях;

– визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення;

– функціонування системи збору, аналізу й обробки маркетингової інформації (зокрема аналітики онлайн-покупок, поведінки користувачів, змін попиту);

– постійна робота над підвищенням конкурентоспроможності інтернет-магазину на ринку електронної комерції;

– гнучкість компанії у реагуванні на нові технологічні можливості, зміни у споживчих трендах та інновації у сфері логістики й обслуговування клієнтів;

– спрямованість поточної управлінської діяльності на реалізацію стратегічних цілей, а не лише на виконання щоденних завдань;

– чітке розмежування між стратегічними й оперативними управлінськими функціями;

– наявність внутрішніх консультативних механізмів для підтримки стратегічного розвитку (наприклад, стратегічних сесій або робочих груп);

– можливість залучення зовнішніх консультантів для вирішення складних або нестандартних стратегічних завдань;

– регулярне інформування персоналу про стратегічні плани та цілі, що сприяє залученості працівників до розвитку компанії;

– сформована корпоративна культура, що підтримує інноваційність, клієнтоорієнтованість і розвиток;

– ефективна робота маркетингового відділу, який аналізує ринок і формує конкурентні переваги інтернет-магазину.

Для оцінки рівня виявлення цих характеристик у діяльності інтернет-магазину «E-office» було застосовано метод експертного оцінювання. П’ятеро керівників підприємства виступили в ролі експертів і надали свої оцінки за кожним критерієм за наступною шкалою: «5» – ознака виявлена повністю, «4» – ознака виявлена частково, «3» – ознака виражена слабо, «2» – ознака не виявляється.

Отримані результати дали змогу зробити узагальнений висновок щодо рівня готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного управління: 4,5–5 балів – дуже високий рівень готовності; 4,0–4,49 бала – високий рівень; 3,0–3,99 бала – помірний рівень; нижче 3,0 балів – низький рівень готовності.

Таблиця 2.4 відображає результат оцінювання експертами ознак готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного підходу до управління.

Таблиця 2.4 - Оцінювання ознак готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного управління

Оціночний критерій	Рівень реалізації в діяльності магазину	Оціночне значення
1	2	3
Формулювання місії компанії	Визначено чітко, відповідає специфіці електронної торгівлі	5
Встановлення цілей і стратегічних напрямів	Повністю сформовано й інтегровано в управлінську практику	4,6
Функціонування системи маркетингової аналітики	Ефективно реалізовано, охоплює цифрові інструменти	4,8
Зусилля щодо підвищення конкурентоспроможності	Здійснюються, однак потребують посилення	4,2
Швидкість реагування на ринкові зміни	Процеси адаптації діють, але не завжди оперативно	4,2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Орієнтація управління на стратегічні цілі	Повністю простежується у щоденній діяльності	4,6
Відокремлення стратегічного й оперативного управління	Частково реалізовано, потребує уточнення ролей	4,2
Наявність внутрішньої стратегічної експертизи	Проявляється слабко, інституційно не закріплена	3,8
Залучення зовнішніх експертів	Відбувається епізодично, без системного підходу	4,2
Комунікація стратегічних орієнтирів із персоналом	Недостатньо налагоджена, бракує регулярності	3,2
Розвинена корпоративна культура	Частково присутня, потребує укріплення	4,4
Ефективність маркетингового відділу	Функціонує, але не в повній мірі розкритий потенціал	4,4
Середній загальний показник		4,3

Виходячи із середнього оціночного балу 4,3 (представлено на рисунку 2.3), можна дійти висновку, що інтернет-магазин «E-office» загалом демонструє належний рівень готовності до впровадження стратегічного підходу в управлінні.

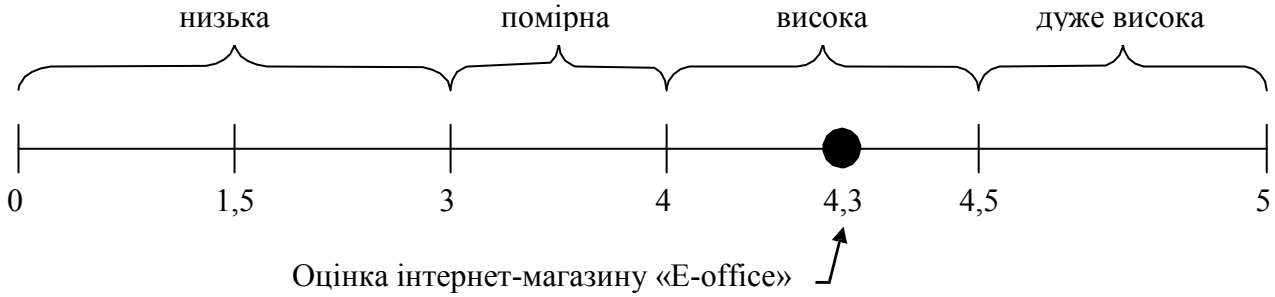


Рисунок 2.3 - Оцінювання готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного підходу до управління

На формування стратегії управління інтернет-магазином «E-office» значний вплив мають чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. З метою кількісного аналізу цих чинників були побудовані матриці «ймовірність / вплив», що дозволяють виявити найбільш вагомі зовнішні можливості та загрози для подальшого стратегічного планування (таблиці 2.5 та 2.6).

Серед зовнішніх можливостей для інтернет-магазину «E-office» найбільш впливовим фактором є впровадження нових технологій онлайн-продажів, що сприяють підвищенню ефективності комерційної діяльності. Натомість найменший вплив має потенційна пропозиція співпраці з великими організаціями, що, хоч і може бути перспективною, наразі не відіграє ключової ролі в стратегічному

розвитку підприємства.

Таблиця 2.5 – Матриця «ймовірність / вплив» для визначення можливостей зовнішнього середовища інтернет-магазину «E-office»

Імовірність Вплив	Висока	Середня	Низька
Сильний	Активне впровадження новітніх технологій електронної комерції (наприклад, автоматизація процесу замовлення, AI-рекомендації для покупців)	Вихід на ринок нових вигідних постачальників офісної техніки та аксесуарів	Зниження ставок ПДВ, мит або інших податкових зобов'язань на імпортну електроніку
Помірний	Закриття дрібних онлайн-конкурентів через зниження рентабельності	Тимчасове зниження закупівельних цін на окремі товарні групи	Спрощення регуляторних вимог до інтернет-торгівлі
Слабкий	Помилки чи неефективні маркетингові кроки конкурентів	Покращення економічної ситуації на ринку праці (що збільшує купівельну спроможність)	Пропозиції щодо партнерства від великих логістичних або корпоративних клієнтів

Таблиця 2.6 – Матриця «ймовірність / вплив» для визначення загроз зовнішнього середовища інтернет-магазину «E-office»

Імовірність Вплив	Висока	Середня	Низька
Сильний	Зміни у законодавстві щодо онлайн-торгівлі, правил продажу електронної техніки, нові вимоги до гарантійного обслуговування	Прискорення темпів інфляції, що спричиняє зростання цін на імпортовану продукцію	Посилення конкурентних позицій основних гравців ринку (наприклад, розширення асортименту або зниження цін у великих інтернет-магазинах)
Помірний	Зниження купівельної спроможності населення, зростання податкового та митного навантаження на імпортну офісну техніку	Ускладнення регуляторних процедур (наприклад, сертифікація, ліцензування товарів)	Вихід нових компаній або маркетплейсів з аналогічною продукцією на український ринок
Слабкий	Підвищення рівня безробіття, що може вплинути на обсяги продажів	Збільшення кількості малих нішевих продавців офісного обладнання	Політична нестабільність або запровадження державного контролю над деякими секторами бізнесу

Фактори, наведені в таблицях 2.5 та 2.6, переважно належать до зовнішнього середовища опосередкованого впливу. Вони є універсальними для більшості підприємств, оскільки не враховують особливості діяльності конкретної організації та її ринкового оточення. Щоб отримати більш глибоке та релевантне уявлення про зовнішні умови функціонування інтернет-магазину «E-office», доцільно

проаналізувати чинники прямого впливу зовнішнього середовища. До таких чинників належать рівень конкуренції на ринку онлайн-продажів офісної та комп'ютерної техніки, наявність товарів-замінників, вплив постачальників і покупців, а також роль контактних аудиторій (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Чинники зовнішнього середовища безпосереднього впливу на діяльність інтернет-магазину «E-office»

Напрямок	Обґрунтування впливу фактора
Пряма конкуренція в галузі	Основну конкуренцію становлять інші інтернет-магазини, що також реалізують офісну, комп'ютерну та периферійну техніку, пропонуючи подібний асортимент і сервіс
Непряма конкуренція	Непряму конкуренцію створюють альтернативні канали придбання техніки – наприклад, великі торгові мережі побутової електроніки, офлайн-магазини або маркетплейси, що пропонують схожі товари
Вплив споживачів	Вибір покупців має вирішальне значення. Успіх магазину безпосередньо залежить від лояльності клієнтів, їх уподобань, цінової чутливості, рівня обслуговування та наявності зворотного зв'язку
Стан вхідних бар'єрів	Бар'єри входу в галузь середні. Для старту потрібно забезпечити наявність сайту, логістичних рішень, надійних постачальників та конкурентоспроможного асортименту
Вплив постачальників	Вплив значний. Коливання цін на техніку, затримки поставок чи зміни в умовах співпраці напряму впливають на цінову політику та конкурентоспроможність магазину
Вплив торгових посередників	Вплив обмежений. Магазин працює переважно напряму з постачальниками або офіційними дистриб'юторами, тому роль посередників мінімальна

Результати аналізу чинників зовнішнього середовища безпосереднього впливу на інтернет-магазин «E-office» демонструють ключові виклики та можливості для бізнесу. Пряма конкуренція складається з інших онлайн-продавців офісної та комп'ютерної техніки, які пропонують аналогічний асортимент і сервіси, що створює високу конкуренцію на ринку. Непряма конкуренція походить від великих торгових мереж і маркетплейсів, які можуть приваблювати частину цільової аудиторії. Вплив споживачів є вирішальним, адже їхні уподобання та рівень задоволеності безпосередньо впливають на успіх «E-office». Бар'єри входу у сферу інтернет-продажів техніки є середніми, оскільки потрібні інвестиції в технологічну інфраструктуру і налагодження постачань. Водночас постачальники мають значний вплив, оскільки зміни цін чи умови поставок безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Роль торгових посередників є незначною, оскільки магазин працює переважно безпосередньо з дистриб'юторами. Цей аналіз допомагає визначити пріоритети для стратегічного розвитку.

Для оцінки поточного становища та визначення подальших кроків у вдосконаленні стратегії управління інтернет-магазином «E-office» застосовується метод SPACE-аналізу. Цей комплексний інструмент дозволяє оцінити позицію компанії на ринку, проаналізувати її діяльність та обрати найбільш ефективну стратегію розвитку. SPACE-аналіз враховує чотири основні групи факторів: конкурентоспроможність, фінансову стабільність, стабільність зовнішнього середовища та привабливість галузі. Результати оцінки стратегічного положення та рекомендації для інтернет-магазину «E-office» наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка чинників з використанням методу SPACE-аналізу для інтернет-магазину «E-office»

№ з/п	Чинники / показники	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка
1 Фінансова стабільність				
1	Ліквідність	4	0,15	0,6
2	Оборотність товарних запасів та активів	5	0,15	0,75
3	Віддача інвестицій у активи	4	0,15	0,6
4	Рентабельність власного капіталу	4	0,2	0,8
5	Фінансова незалежність	4	0,15	0,6
6	Стабільність отримання прибутку від продажів	5	0,2	1
	Загальна оцінка фінансової стабільності (ФС)		1	4,35
2 Конкурентоспроможність інтернет-магазину				
1	Частка ринку у сегменті онлайн-продажів	2	0,15	0,3
2	Якість товарів та рівень обслуговування клієнтів	4	0,15	0,6
3	Стадія життєвого циклу товарів і послуг	3	0,2	0,6
4	Лояльність покупців	3	0,2	0,6
5	Рентабельність реалізації товарів	3	0,2	0,6
6	Рівень інтеграції з постачальниками та партнерами	4	0,1	0,4
	Загальна оцінка конкурентоспроможності (КП)		1	3,1
3 Привабливість галузі електронної комерції				
1	Потенціал росту онлайн-торгівлі	4	0,15	0,6
2	Конкурентна ситуація на ринку	3	0,15	0,45
3	Стадія життєвого циклу галузі	3	0,1	0,3
4	Ефективність використання ресурсів	4	0,1	0,4
5	Капіталомісткість бізнесу	5	0,2	1
6	Бар’єри входу на ринок	4	0,1	0,4
7	Підтримка держави галузі	1	0,2	0,2
	Загальна оцінка привабливості галузі (ПГ)		1	3,35
4 Стабільність зовнішнього середовища				
1	Рівень інновацій та технологічного розвитку	4	0,15	0,6
2	Темпи інфляції	1	0,1	0,1
3	Зміни попиту на електронні товари	3	0,15	0,45
4	Державне регулювання сфери електронної торгівлі	1	0,2	0,2
5	Конкурентна агресивність	2	0,25	0,5
6	Маркетингові та рекламні кампанії	3	0,15	0,45
	Загальна оцінка стабільності середовища (СС)		1	2,3

Оцінку виконували керівники та фахівці підприємства, які виступали експертами у цій справі. Кожен фактор оцінювали за п’ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів) із визначенням відповідної ваги, що дало змогу розрахувати зважену оцінку для кожного критерію, а також підсумкову оцінку для кожної групи факторів.

Наступним етапом SPACE-аналізу є візуалізація отриманих зважених оцінок на графіку (рисунок 2.4). Для визначення вектора рекомендованої стратегії обчислюють координати точки Р (X; Y) за формулами:

X = Привабливість галузі (ПГ) - Конкурентоспроможність (КП) = 3,35 - 3,1 = 0,25;

Y = Фінансова стабільність (ФС) - Стабільність середовища (СС) = 4,35 - 2,3 = 2,05.

Таким чином, SPACE-аналіз дає можливість визначити напрямок стратегії інтернет-магазину «E-office», представленої вектором між точками О (0;0) та Р (0,25; 2,05).

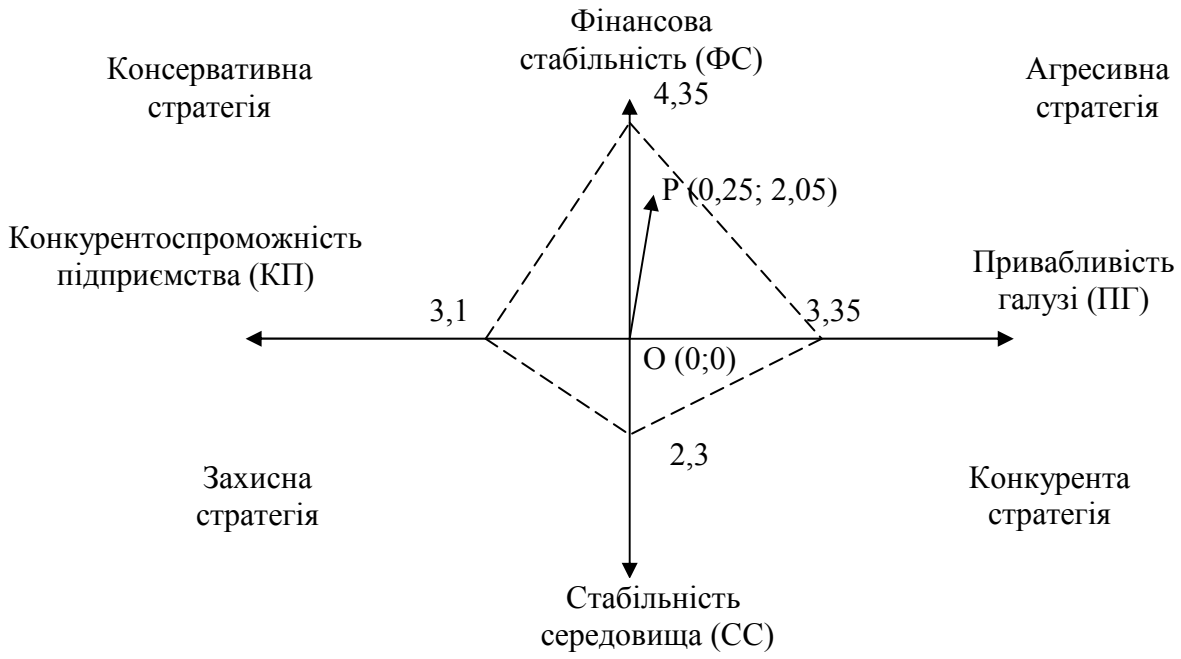


Рисунок 2.4 - Вектор стратегії інтернет-магазину «E-office» за методом SPACE-аналізу

Відповідно до рисунка, інтернет-магазин «E-office» обрав агресивну стратегію, яка є найбільш доцільною для його поточного стану. Магазин має конкурентні переваги, які здатен підтримувати та посилювати завдяки міцному фінансовому становищу. Важливо зосередитись на захисті власних інтересів, оскільки зовнішні загрози мають незначний вплив. Для досягнення стратегічних

цілей рекомендується активізувати такі напрямки, як збільшення обсягів продажів, посилення впізнаваності бренду, застосування цінової конкуренції та освоєння нових сегментів ринку. Ці рекомендації можуть слугувати основою для визначення пріоритетів у стратегічному розвитку інтернет-магазину «E-office».

2.3 Оцінка ефективності стратегії управління інтернет-магазином «E-office»

Фінансові показники та їх зміни за кілька років можуть бути надійним інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства загалом і реалізації стратегічного управління зокрема. Водночас корисним методом аналізу результативності обраних стратегій є SNW-аналіз. Він дає змогу оцінити рівень досягнення ключових стратегічних цілей, класифікуючи їх як «сильні», «нейтральні» або «слабкі». Таким чином, SNW-аналіз виступає засобом внутрішнього оцінювання стану компанії на основі визначених чинників, представлених у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз інтернет-магазину «E-office»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції: сильна (S), нейтральна (N), слабка (W)
Рівень корпоративної культури	N
Потенціал розширення бізнесу	W
Організаційна структура	S
Фінансовий стан підприємства	S
Конкурентоспроможність товарів/обслуговування	S
Обсяги витрат на рекламу	N
Канали збуту	N
Цінова стратегія	N
Маркетингова політика	W
Політика асортименту	N
Дотримання стандартів якості	N
Ефективність управлінської команди	S
Кваліфікація персоналу	S
Комунікації та рекламні активності	W

Результати SNW-аналізу свідчать, що інтернет-магазин «E-office» має низку сильних сторін, серед яких – ефективна організаційна структура, стабільне фінансове становище, конкурентоспроможність товарів та обслуговування,

професійність персоналу та якісне управління. До нейтральних позицій віднесено корпоративну культуру, витрати на рекламу, канали збуту, цінову стратегію, асортиментну політику та дотримання стандартів якості. Водночас слабкими сторонами є маркетингова політика, потенціал розширення бізнесу та рекламно-комунікаційна діяльність, що свідчить про потребу в активізації просування та стратегічного розвитку.

Стратегічні позиції інтернет-магазину «E-office» у динаміці за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.10, а на рисунку 2.5 подано графічну інтерпретацію оцінки стратегічних параметрів у 2024 році.

Таблиця 2.10 - Позиції за SNW-аналізом для інтернет-магазину «E-office» протягом 2022-2024 років, у відсотках

Стратегічна позиція	Роки		
	2022	2023	2024
Рівень корпоративної культури	85	68	87
Потенціал розширення бізнесу	75	72	68
Організаційна структура	77	87	97
Фінансовий стан підприємства	63	100	77
Конкурентоспроможність товарів/обслуговування	94	95	87
Обсяги витрат на рекламу	63	97	77
Канали збуту	77	100	87
Цінова стратегія	77	77	77
Маркетингова політика	84	70	68
Політика асортименту	86	77	87
Дотримання стандартів якості	86	86	87
Ефективність управлінської команди	77	87	97
Кваліфікація персоналу	67	77	97
Комунікації та рекламні активності	67	68	68

Отримані результати у сферах управління свідчать про забезпечення стабільного фінансового становища підприємства та ефективне формування чистого прибутку. З огляду на це, доцільним є проведення аналізу ефективності реалізованих управлінських стратегій шляхом розрахунку ключових показників рентабельності. Аналіз структури доходів і витрат має важливе значення для формування обґрунтованих напрямів подальшого стратегічного розвитку компанії. Відповідні фінансові показники інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки подано в таблиці 2.11.



Рисунок 2.5 - Стратегічні позиції за SNW-аналізом для інтернет-магазину «E-office» у 2024 році

Таблиця 2.11 - Доходи, витрати та прибутки інтернет-магазину «E-office» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Зміна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Доходи					
Дохід від продажу товарів через онлайн-платформу	31043,9	28852,1	43730,7	-7,06	51,57
Додаткові операційні надходження (плата за доставку, бонуси від постачальників)	3,1	532,3	28,4	17071	-94,66
Інші доходи (інвестиційний прибуток, фінансові надходження тощо)	89,5	24,7	21	-72,4	-14,98
Всього доходів	31136,5	29409,1	43780,1	-5,55	48,87
Витрати					
Закупівельна вартість реалізованих товарів	23306,1	21558,9	32409,6	-7,5	50,33
Адміністративні витрати (зарплати персоналу, утримання офісу, хостинг сайту)	5190,7	5460,8	7413,6	5,2	35,76
Витрати на організацію доставки та обслуговування клієнтів	648,4	582,2	1276,8	-10,21	119,31
Інші операційні витрати (витрати на технічну підтримку сайту)	30,4	552,1	581,5	1716,12	5,33
Інші витрати (курсові різниці, відсотки за кредитами)	638	512,8	218,6	-19,62	-57,37
Податок на прибуток	357,5	189,5	523,9	-46,99	176,46
Сукупні витрати інтернет-магазину	30171,1	28856,3	42424	-4,36	47,02
Прибутки					
Чистий прибуток	965,4	552,8	1356,1	-42,74	145,31

Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутків інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення та зростання ефективності діяльності підприємства. У 2023 році спостерігалося зниження загального доходу на 5,55%, що зумовлено падінням основного джерела — продажу товарів через онлайн-платформу (-7,06%) та скороченням інших доходів, зокрема фінансових (-72,4%). Проте вже у 2024 році компанія значно наростила обсяги реалізації, збільшивши дохід від продажів на 51,57%, що призвело до загального приросту доходів на 48,87%. Це є результатом активізації маркетингової діяльності, розширення асортименту та виходу на нові ринки.

Сукупні витрати зросли на 47,02% у 2024 році порівняно з 2023-м. Основне зростання відбулося через збільшення закупівельної вартості товарів (+50,33%) і витрат на доставку та обслуговування клієнтів (+119,31%), що є наслідком збільшення обсягу замовлень. Помітне зростання податку на прибуток (+176,46%) підтверджує зростання фінансових результатів.

Незважаючи на тимчасове падіння прибутку в 2023 році, у 2024 році чистий прибуток зріс на 145,31%, що свідчить про успішність реалізованої стратегії розвитку.

Для глибшого зрозуміння тенденцій розвитку підприємства на рисунку 2.6 наведено динаміку доходів, витрат та прибутків інтернет-магазину «E-office».

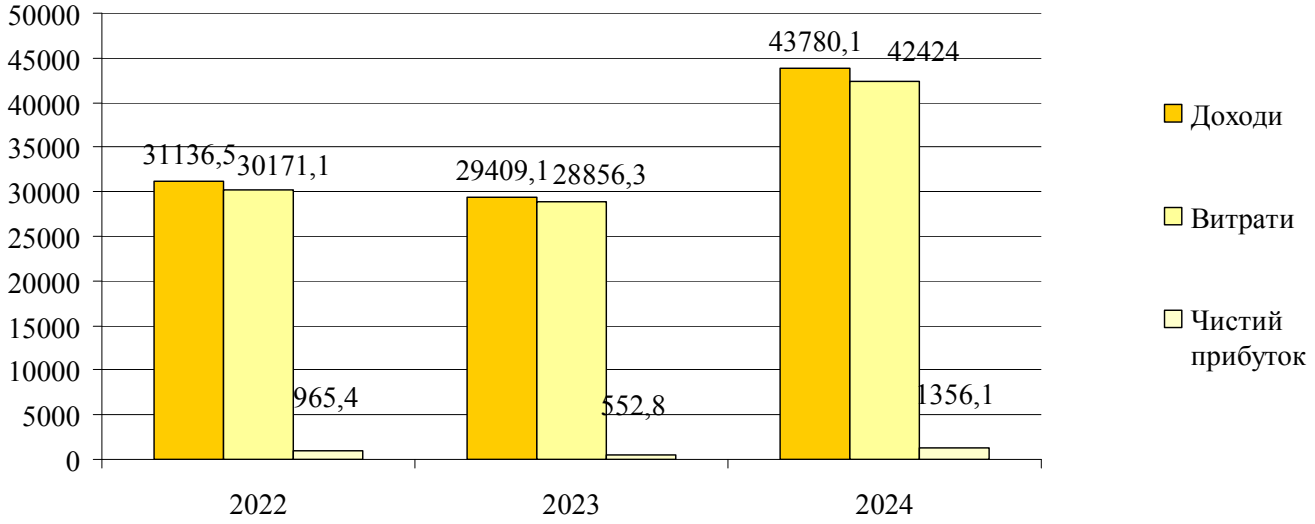


Рисунок 2.6 - Зміна доходів, витрат та прибутків інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 роках

Прибуток є ключовим показником для визначення результативності впроваджених управлінських стратегій. З метою оцінки їхньої відносної ефективності доцільно здійснити аналіз показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» (таблиця 2.12, рисунок 2.7).

Таблиця 2.12 - Рентабельність діяльності інтернет-магазину «E-office» за 2022-2024 роки

Рентабельність	Роки			Зміна			
				Абсолютна		Відносна	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Активів, ROA	9,9	5,4	12,7	-4,5	7,3	-45,45	135,19
Основних засобів, ROFA	10,9	6,3	13,5	-4,6	7,2	-42,2	114,29
Оборотних активів, ROCA	42,4	15,6	34,9	-26,8	19,3	-63,21	123,72
Власного капіталу, ROE	43,2	10,5	19,1	-32,7	8,6	-75,69	81,9
Інвестованого капіталу, ROI	17,2	7,8	19,1	-9,4	11,3	-54,65	144,87
Продажів, ROS	3,2	2	3,2	-1,2	1,2	-37,5	60

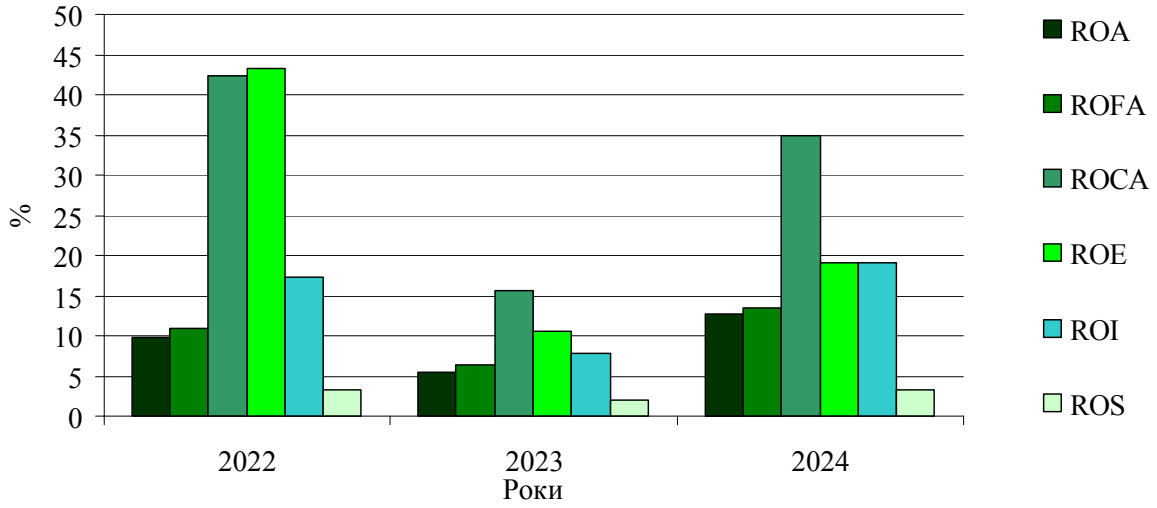


Рисунок 2.7 - Зміна показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 роках

З таблиці видно, що у період з 2022 по 2024 роки рентабельність діяльності інтернет-магазину «E-office» демонструє зміни, що є наслідком реалізації стратегічних управлінських рішень та динаміки фінансово-господарської діяльності підприємства.

У 2023 році спостерігалося зниження всіх ключових показників рентабельності. Так, рентабельність активів (ROA) зменшилася на 45,45%, а основних засобів (ROFA) — на 42,2%. Це обумовлено зниженням чистого прибутку

на 42,74% у порівнянні з 2022 роком на фоні скорочення доходів і незначного зменшення витрат. Зокрема, зниження рентабельності оборотних активів (ROCA) на 63,21% свідчить про неефективне використання обігових коштів у цей період. Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася на 75,69%, що вказує на різке падіння прибутковості вкладених коштів. Падіння рентабельності продажів (ROS) на 37,5% також пов’язане з меншою маржинальністю.

Проте у 2024 році ситуація значно покращилась. Зросли всі показники рентабельності, що свідчить про ефективне стратегічне реагування на попередні недоліки. Зростання ROA на 135,19% та ROI на 144,87% пояснюється суттєвим збільшенням чистого прибутку (на 145,31%) та зростанням доходів на 48,87%. Підвищення ROCA на 123,72% свідчить про краще використання оборотних активів, а зростання ROE на 81,9% — про ефективніше використання власного капіталу. Відновлення ROS до рівня 2022 року підтверджує стабілізацію маржинальності продажів. Це демонструє здатність інтернет-магазину адаптуватися до ринкових умов і підвищувати ефективність управління.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ «E-OFFICE»

3.1 Застосування новітніх підходів до вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office»

У сфері електронної комерції, вибір конкретної стратегії управління для інтернет-магазину, такого як «E-office», означає, що серед усіх можливих варіантів розвитку було обрано чіткий напрямок дій, орієнтований на зміцнення позицій у цифровому середовищі. Без стратегічного підходу інтернет-магазин не може ефективно планувати бізнес-процеси, реагувати на потреби клієнтів і досягати цільових показників. Стратегія дозволяє сформувати вектор розвитку, визначити пріоритети, налагодити механізми просування товарів і покращити обслуговування клієнтів.

Уміння бачити перспективу, враховуючи сучасні онлайн-тренди, дозволяє інтернет-магазину створювати стійку модель зростання, підвищувати свою конкурентоспроможність і оперативно адаптуватися до змін у поведінці споживачів та ринкових умовах. Усе це особливо актуально в умовах високої конкуренції, динаміки технологій і постійних змін у споживчих уподобаннях.

Фінансовий аналіз діяльності «E-office» за 2024 рік підтверджує результативність обраної стратегії: прибутковість і рентабельність зросли. Водночас було виявлено зони, що потребують вдосконалення — зокрема маркетингова політика, просування у нових сегментах ринку та комунікації з клієнтами. Це свідчить про наявність нереалізованого потенціалу та можливості для подальшого зростання.

В зв’язку з цим інтернет-магазину «E-office», доцільно й надалі дотримуватись стратегії зростання, що відповідає агресивній стратегії за методом SPACE-аналізу. Основний акцент при цьому слід зробити на зміцненні позицій магазину у сфері цифрового маркетингу, комунікаційної політики, рекламних активностей, а також в управлінні персоналом. Такий підхід дозволить зміцнити конкурентні переваги й активніше завойовувати ринкову нішу.

Оскільки головною метою будь-якого комерційного проєкту, зокрема Інтернет-магазину «E-office», є максимізація прибутку, основним завданням удосконалення стратегії управління має стати виявлення та ефективне використання внутрішніх резервів для збільшення прибутковості. У контексті онлайн-торгівлі це означає покращення якості обслуговування клієнтів, розширення асортименту товарів, оптимізацію логістики, а також збільшення конверсії завдяки цільовим рекламним кампаніям та ефективному SEO-просуванню.

Серед пріоритетних напрямів розвитку варто відзначити: впровадження сучасної системи мотивації персоналу, запуск повноцінної рекламної кампанії в цифрових каналах і вдосконалення фірмового вебсайту. Саме ці резерви можуть стати рушіями зростання прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості.

До внутрішніх резервів зростання прибутку належить збільшення вхідних грошових потоків завдяки зростанню обсягів продажу, ефективному управлінню дебіторською заборгованістю та скороченню витрат – як операційних, так і фінансових (зокрема, оптимізація кредитного навантаження).

Таким чином, результативність обраної стратегії управління Інтернет-магазином «E-office» буде визначатися здатністю стабільно нарощувати обсяги онлайн-продажів і забезпечувати приріст чистого прибутку в довгостроковій перспективі.

На рисунку 3.1 представлено цільові орієнтири, які спрямовані на ефективне використання внутрішніх резервів інтернет-магазином «E-office» з метою збільшення чистого прибутку. Ці орієнтири сформовані відповідно до загальної системи стратегічних цілей підприємства, тому надзвичайно важливо визначити обґрунтовані дії для їх досягнення.

Основною ціллю діяльності інтернет-магазину є нарощування обсягів онлайн-продажу, що, у свою чергу, забезпечить зростання прибутковості та підвищення ринкової вартості компанії, орієнтуючись на показники економічної доданої вартості.

Комерційна мета полягає в розширенні обсягів реалізації товарів і послуг, формуванні ефективної системи співпраці з постачальниками та активному просуванні бренду за допомогою інструментів цифрової комунікації (соцмережі, email-маркетинг, таргетинг тощо).

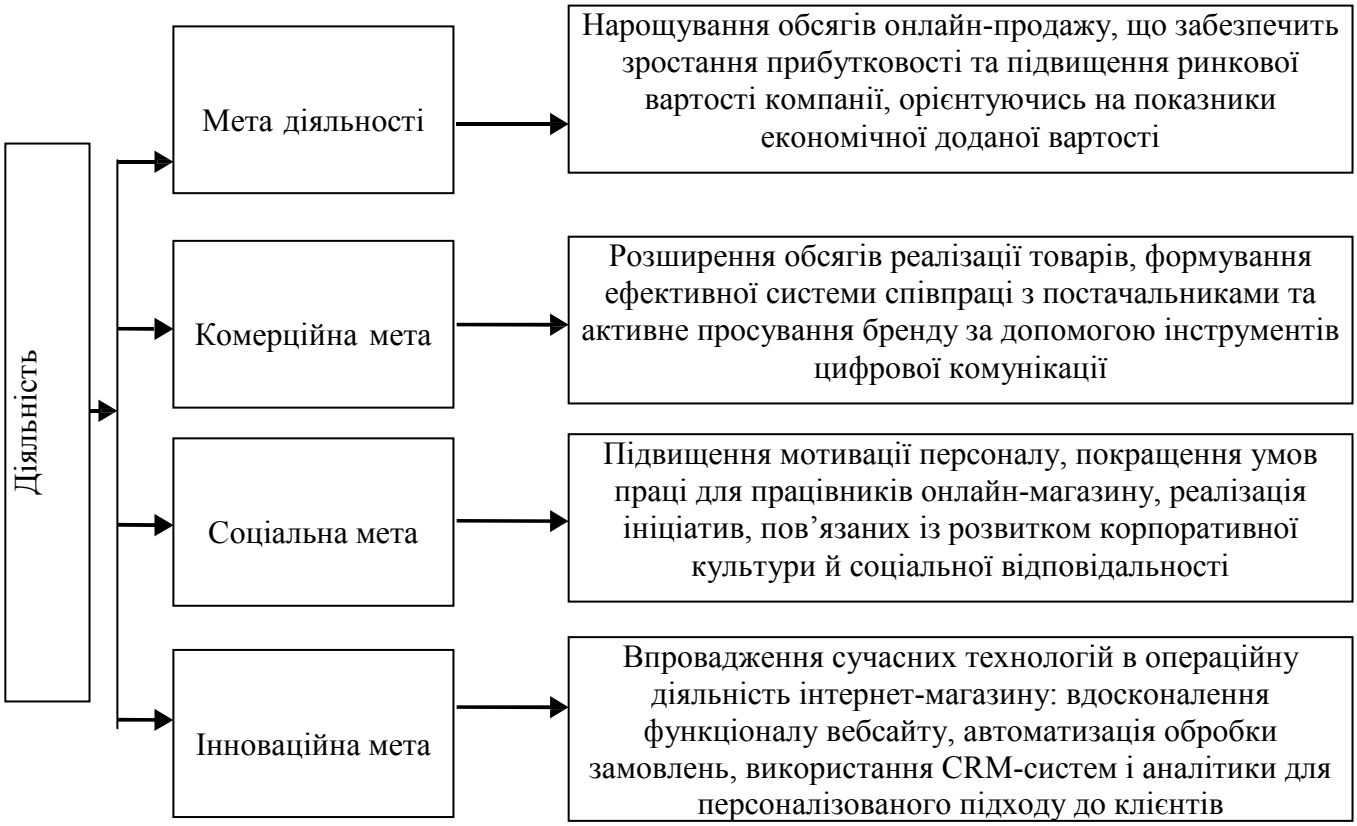


Рисунок 3.1 - Цільові орієнтири інтернет-магазину «E-office» у вдосконаленні стратегії управління

Соціальна мета орієнтована на підвищення мотивації персоналу, покращення умов праці для працівників онлайн-магазину, а також реалізацію ініціатив, пов'язаних із розвитком корпоративної культури й соціальної відповідальності.

Інноваційна мета передбачає впровадження сучасних технологій в операційну діяльність інтернет-магазину, зокрема вдосконалення функціоналу вебсайту, автоматизацію обробки замовлень, використання CRM-систем і аналітики для персоналізованого підходу до клієнтів.

Збалансоване досягнення всіх цих орієнтирів дозволить «E-office» не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити стійке фінансове зростання.

Для інтернет-магазину «E-office» доцільно активізувати стратегічні заходи в рамках маркетингової політики з метою збільшення обсягів онлайн-продажів. Усі ініціативи, спрямовані на зростання виручки, мають базуватись на ґрунтовному прогнозуванні попиту, з урахуванням коливань цін, змін у споживчій поведінці та динаміки реалізації товарів.

Одним із ключових інструментів маркетингової діяльності є цінова стратегія.

Рішення щодо змін у ціноутворенні необхідно приймати після детального аналізу потенційного впливу на обсяг продажів, рівень прибутку та поведінку цільової аудиторії.

Серед основних дій у сфері продажу, спрямованих на максимальне використання наявного потенціалу для підвищення прибутковості інтернет-магазину «E-office», варто виділити такі напрямки:

- аналіз ринку та ефективності наявних каналів збуту (включаючи маркетплейси, соціальні мережі, email-розсилки, власний сайт);

- перегляд підходів до ціноутворення для забезпечення конкурентоспроможності товарів;

- підвищення рівня клієнтського сервісу (оперативна обробка замовлень, швидка доставка, зручна політика повернення товару);

- впровадження додаткових сервісів, таких як персональні рекомендації, бонусні програми або безкоштовна консультація онлайн;

- мотивація команди маркетингу та менеджерів з продажу через систему бонусів, KPI та внутрішніх конкурсів;

- розробка гнучкої системи знижок для нових та постійних клієнтів;

- активне проведення PR-кампаній і рекламних акцій через цифрові канали, що включають SEO, контекстну рекламу, SMM та партнерські програми.

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить інтернет-магазину «E-office» посилити свої позиції на ринку, покращити показники прибутковості та сформувати лояльну клієнтську базу.

Отже, першочерговим заходом для підвищення чистого прибутку інтернет-магазину «E-office» є запуск комплексної рекламної кампанії, спрямованої на збільшення впізнаваності бренду та стимулювання продажів. Другим кроком виступає вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення продуктивності, ефективності обслуговування клієнтів і, як наслідок, зростання виручки та прибутковості. Третім важливим напрямом є впровадження сучасних інструментів просування, зокрема вдосконалення функціоналу власного веб-сайту як основного каналу залучення клієнтів і здійснення онлайн-продажів (рисунок 3.2).

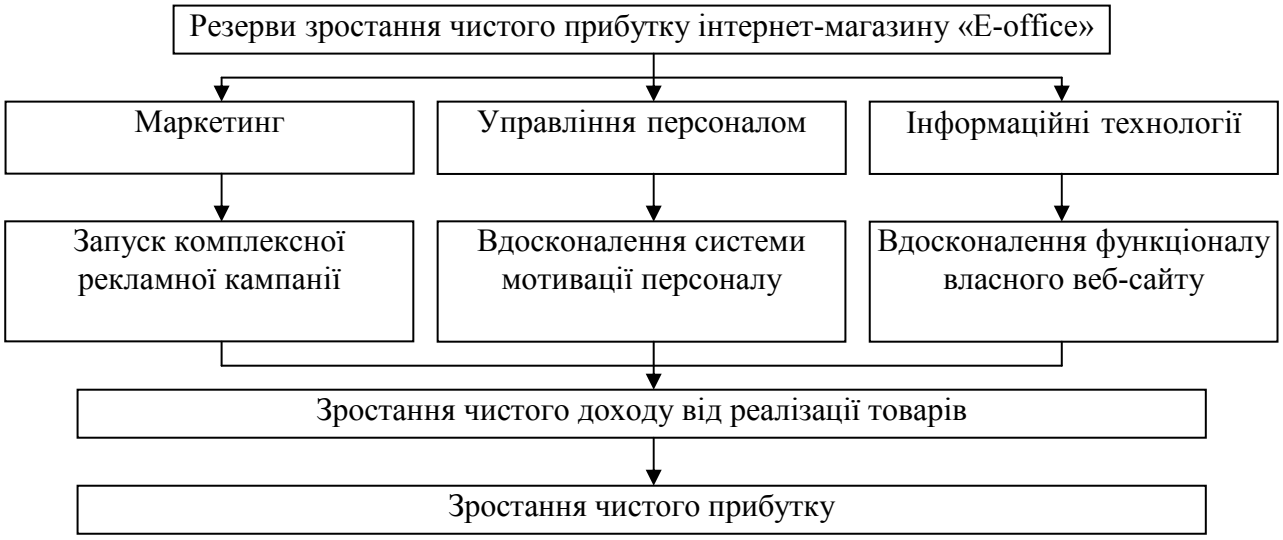


Рисунок 3.2 - Заходи зі збільшення чистого прибутку інтернет-магазину «E-office»

Ознайомимося детальніше з запропонованими заходами з удосконалення стратегії управління інтернет-магазину «E-office». Першим етапом у цьому процесі є нарощення вхідних грошових потоків через проведення онлайн-рекламної кампанії. Метою цього заходу є стимулювання зростання обсягів продажів товарів і послуг, що за умови ефективного контролю витрат сприятиме підвищенню чистого прибутку. Орієнтовна сума інвестицій у реалізацію цієї ініціативи становить 268,2 тис. грн. (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Витрати на реалізацію комплексної рекламної кампанії інтернет-магазину «E-office»

Рекламний захід	Вартість	Зміст рекламного заходу	Витрати, грн.
Контекстна реклама в Інтернеті	4 грн. за один клік	14 000 кліків за пошуковими запитами	56000
Реклама у соціальних мережах	3 грн. за один показ (CPM 300 грн.)	500 000 показів у Facebook, Instagram	45000
Банерна реклама на сайтах	200 грн./тиждень за один банер	3 банери протягом 12 тижнів	7200
Email-маркетинг	1 грн. за 1 лист	10 000 розсилок по клієнтській базі	10000
SEO-просування сайту	Абонплата 10 000 грн./міс	6 місяців внутрішньої та зовнішньої оптимізації	60000
Відеореклама на YouTube	0,30 грн. за перегляд	100 000 переглядів рекламного ролика	30000
Інфлюенсер-маркетинг (Instagram/YouTube)	15 000 грн. за пост/відео	4 публікації у лідерів думок зі схожою аудиторією	60000
Разом			268200

Другим напрямом удосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office» є підвищення рівня мотивації та продуктивності працівників, зокрема працівників маркетингового відділу. З цією метою пропонується впровадження оновленого компенсаційного пакета, структура якого подана в таблиці 3.2. Загальний обсяг фінансування цього заходу становитиме 226,2 тис. грн.

Таблиця 3.2 - Оптимізована структура компенсаційного пакета працівників інтернет-магазину «E-office»

Складові елементи	Кількість працівників, осіб	Місячні витрати на одну особу, грн.	Річні витрати, тис. грн.
Підтримка здоров'я та добробуту			71,4
1 Добровільне медичне страхування та страхування життя	5	590	35,4
2 Компенсація витрат на відвідування спортзалу	4	500	24
3 Матеріальна допомога при народженні дитини	1	разово 12000 грн.	12
Комфортні умови праці			74,7
1 Компенсація витрат на проїзд	5	630	37,8
2 Оплата послуг мобільного зв'язку	5	175	10,5
3 Відшкодування витрат на пальне для власного авто	1	2200	26,4
Професійний розвиток			29,7
1 Оплата курсів підвищення кваліфікації, професійних тренінгів та мовних програм	3	одноразово 9900 грн.	29,7
Культурне дозвілля			50,4
1 Організація корпоративних заходів	5	600	36
2 Компенсація витрат на відвідування культурних подій (театри, виставки, концерти)	4	300	14,4
Загальні річні витрати			226,2

До складу компенсаційного пакета входять різні елементи підтримки працівників, зокрема:

- підтримка здоров'я та добробуту – 71,4 тис. грн. (добровільне медичне страхування, компенсація витрат на спортзал, допомога при народженні дитини);

- забезпечення комфортних умов праці – 74,7 тис. грн. (компенсація витрат на проїзд, мобільний зв'язок, паливо для авто);

- професійний розвиток – 29,7 тис. грн. (оплата курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, мовних програм);

- культурне дозвілля – 50,4 тис. грн. (організація корпоративних заходів, відвідування культурних подій).

Цей пакет є складовою частиною системи мотивації персоналу і

впроваджується у комплексі з системою контролю результативності (KPI). Застосування KPI дозволить оцінювати продуктивність і ефективність як окремих працівників, так і функціонування підрозділів та ключових процесів у компанії. Визначення відповідних показників сприятиме моніторингу темпів розвитку бізнесу, виявленню відхилень від стратегічного плану та своєчасному коригуванню управлінських рішень.

У таблиці 3.3 представлено перелік цілей та ключових показників ефективності (KPI) для основних процесів управління маркетингом, які застосовуються для формування системи оцінювання результативності з метою підвищення мотивації працівників інтернет-магазину «E-office». Ця система дозволяє відстежувати досягнення бізнес-цілей у сфері онлайн-продажів, покращення комунікацій із клієнтами та підвищення якості обслуговування в умовах цифрового середовища.

Таблиця 3.3 – Система ключових показників ефективності (KPI) у межах підвищення мотивації працівників маркетингового відділу інтернет-магазину «E-office»

№	Бізнес-процес	Цілі	KPI
1	Розширення асортименту та продажів	Збільшення обсягу онлайн-продажів нових товарів, виконання плану виручки, розширення присутності товарів на ринку	– виконання плану з онлайн-продажів окремих товарних категорій; – приріст продажів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року; – кількість реалізованих одиниць продукції
2	Онлайн-комунікації та маркетинг	Збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та задоволеності клієнтів	– зміна частки ринку за категоріями товарів; – кількість унікальних клієнтів; – зростання бази підписників та частоти відвідувань сайту; – кількість звернень через онлайн-канали
3	Робота з постійними клієнтами	Поліпшення якості обслуговування, підвищення лояльності та утримання клієнтів	– частка виручки від постійних клієнтів; – індекс задоволеності клієнтів (CSAT); – відсоток повторних замовлень

Далі сформулюємо розрахунок заробітної плати з урахуванням співвідношення її фіксованої та змінної частин. Змінна частина має становити щонайменше 30% від базового окладу працівника. Найбільш ефективним варіантом вважається система оплати праці, що базується на ключових показниках ефективності (KPI). У межах цієї системи кожному KPI відповідають три рівні результативності:

- базовий — мінімально допустимий рівень,

- нормативний — цільовий рівень із врахуванням специфіки роботи, компетенцій працівника та зовнішніх умов,

- оптимальний (цільовий) — рівень, що перевищує нормативний і є орієнтиром для досягнення високих результатів.

Для оцінки загального розміру премії працівника застосовується система KPI, за якою преміальні нараховуються окремо за кожен показник. Розрахунок відбувається шляхом підсумовування премій, зароблених за всіма KPI, що передбачає визначення як максимально можливої винагороди за кожен показник, так і фактичного розміру премії за результатами роботи.

Формула визначення максимальної премії за конкретний показник KPI має такий вигляд:

$$Максимальна\ премія\ за\ KPI = Фонд\ преміювання \times Вага\ показника. \quad (3.1)$$

Цей розрахунок дозволяє встановити граничну суму премії за кожен KPI відповідно до його значущості в системі оцінювання.

Наступним етапом є обчислення фактичної премії за кожним показником. Її розмір залежить від ступеня перевищення фактичного значення KPI порівняно з нормативним:

$$Фактична\ премія\ за\ KPI = \frac{Факт - Норма}{Ціль - Норма} \times Максимальна\ премія\ за\ KPI\ . \quad (3.2)$$

Ця формула застосовується у випадках, коли показник досягає або перевищує встановлену норму. Якщо ж фактичне значення є нижчим за норматив, преміальна виплата за цим показником не нараховується.

Загальна премія працівника за певний період визначається як сума всіх фактичних премій за окремими показниками KPI:

$$Загальна\ премія = \sum Фактичні\ премії\ за\ KPI. \quad (3.3)$$

Кожному KPI надається відповідна вага, яка має бути економічно обґрунтованою та прив’язаною до його впливу на досягнення стратегічних цілей компанії. Важливо також визначити роль кожного KPI у формуванні змінної частини заробітної плати.

Виплати працівникам маркетингового відділу за результатами роботи

планується здійснювати в межах бюджету, передбаченого компенсаційним пакетом. Крім того, передбачається спеціальна заохочувальна програма: працівник, який продемонструє найвищі результати, отримає додаткову винагороду — туристичну поїздку за кордон.

Таким чином, система мотивації персоналу має базуватись на комплексному підході, що поєднує фінансові стимули з нематеріальними формами визнання. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління в інтернет-магазині «E-office», збільшенню продуктивності праці, зростанню прибутковості бізнесу та покращенню добробуту працівників.

Одним із пріоритетних напрямів вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office» є оптимізація функціоналу наявного веб-сайту. Удосконалення його структури, зручності користування та інтеграція сучасних інструментів для взаємодії з клієнтами та постачальниками відкриває нові можливості для підвищення ефективності роботи підприємства.

Насамперед необхідно розширити функціональні можливості сайту, забезпечивши інтеграцію повноцінної системи онлайн-замовлень, персонального кабінету клієнта, а також адаптивної мобільної версії. Важливим завданням є впровадження динамічної системи зворотного зв’язку, яка дозволить оперативно враховувати побажання споживачів і підвищувати якість обслуговування. Розміщення на сайті детального каталогу товарів, опису послуг, цінової інформації, а також актуальних акцій сприятиме активізації продажів та розширенню клієнтської бази.

Крім того, важливо вдосконалити дизайн і навігацію, зробивши сайт візуально привабливим і логічно структурованим. Високоякісний контент — тексти, зображення, відео — має бути релевантним, переконливим та адаптованим під цільову аудиторію. Це забезпечить утримання відвідувачів на сайті та сприятиме формуванню лояльного ставлення до бренду.

У межах KPI-системи мотивації персоналу, покращення веб-сайту також дозволить більш ефективно відслідковувати показники ефективності маркетингових заходів, наприклад, конверсію замовлень чи тривалість сесій користувачів. Це дасть змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення стратегії

просування.

Особливу увагу слід приділити SEO-оптимізації та впровадженню інструментів онлайн-маркетингу: реклами в пошукових системах, кампаній у соціальних мережах, контекстної та партнерської реклами. Це дозволить спрямовувати трафік на цільові сторінки сайту та підвищити видимість бренду в цифровому середовищі.

Орієнтовна вартість удосконалення функціоналу веб-сайту становить 38 тис. грн., а щорічні витрати на його технічну підтримку та просування — 45 тис. грн. Ці вкладення є стратегічною інвестицією у розвиток компанії, яка сприятиме покращенню сервісу, зростанню продажів та зміцненню ринкових позицій «E-office».

3.2 Визначення ефективності запропонованих змін

Здійснимо обчислення показників, що дозволяють оцінити результативність впровадження заходів із вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office». Усі джерела фінансування та загальні витрати на запропоновані заходи наведено в таблиці 3.4. Фінансування заходів здійснюється за рахунок чистого прибутку інтернет-магазину «E-office», який на кінець 2024 року становив 1356,1 тис. грн.

Таблиця 3.4 – Інвестиції в реалізацію заходів із вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office»

Статті витрат	Величина, тис. грн.	Періодичність
Затрати на удосконалення функціоналу веб-сайту	38	Одноразові
Затрати на рекламну кампанію	268,2	Одноразові
Затрати на підвищення мотивації персоналу	226,2	Щорічні
Затрати на технічну підтримку веб-сайту та його просування	45	Щорічні
Загальна сума витрат	577,4	-

Наведені дані свідчать про те, що загальна сума фінансування, необхідна для реалізації заходів з удосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office», становить 577,4 тис. грн. Важливим аспектом є поділ витрат на одноразові та щорічні, що дає змогу здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів за

допомогою інструментів проектного аналізу. У межах цього підходу початкові інвестиції порівнюються з дисконтованими грошовими потоками протягом періоду реалізації проєкту. Тривалість реалізації проєкту передбачена на 5 років, починаючи з 2026 року. Для обчислення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків використано дисконтну ставку на рівні 22%, яка враховує безризикову ставку, що дорівнює середньозваженому рівню депозитних ставок в Україні (14%), а також премію за ризик у розмірі 8%.

У міжнародній практиці для оцінювання ефективності проєктів застосовуються такі основні показники: чистий приведений дохід (NPV), індекс прибутковості, внутрішня норма рентабельності та дисконтований період окупності.

Чистий приведений дохід (Net Present Value, NPV) обчислюється за формулою (3.4):

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \tag{3.4}$$

де: B_t - грошові надходження у році t; C_t - витрати у році t; t - номер року реалізації проєкту (1, 2, 3,... n); n - тривалість проєкту; i - ставка дисконту (у вигляді частки одиниці).

Із формули випливає, що NPV є різницею між дисконтованими грошовими надходженнями та початковими інвестиціями. Якщо: NPV >0, проєкт є прибутковим; NPV<0, проєкт є збитковим; NPV=0, інвестиції не приносять ані прибутку, ані збитків.

Індекс прибутковості інвестицій (PI) дає змогу оцінити співвідношення між чистим дисконтованим доходом і початковими інвестиційними витратами. Він розраховується за формулою (3.5):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I_0}. \tag{3.5}$$

Якщо PI > 1, проєкт вважається прибутковим; якщо PI < 1, інвестиції є збитковими; якщо PI = 1, проєкт не приносить ані прибутку, ані збитків.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) — це така ставка дисконтування, за якої чистий приведений дохід (NPV) дорівнює нулю. Вона визначається за формулою (3.6):

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+IRR)^t} = 0\,. \tag{3.6}$$

У разі, коли грошовий потік не є постійним, для визначення IRR застосовується інтерполяційна формула (3.7):

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 - NPV_2}\,, \tag{3.7}$$

де: i_1 — ставка дисконту, при якій NPV позитивне; i_2 — ставка, при якій NPV стає від'ємним; NPV_1 — значення чистої теперішньої вартості при i_1; NPV_2 — значення чистої теперішньої вартості при i_2.

Чим меншою є різниця між i_1 та i_2, тим точнішим буде розрахунок IRR.

Дисконтований період окупності (DPP) визначається за формулою (3.8):

$$DPP = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV \cdot (t_0 - 1)}{PV_{t_0}}\,, \tag{3.8}$$

де: t_0 — рік, у якому вперше досягається окупність інвестицій; CI — загальний обсяг вкладених коштів, тис. грн.; PV — дисконтовані грошові надходження, тис. грн.; PV_{t0} — дисконтовані надходження в першому році, коли виконано умову окупності.

Здійснимо розрахунок ключових показників ефективності проєкту, спрямованого на вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office». Для цього у таблиці 3.5 подано результати розрахунків грошових надходжень, очікуваних від реалізації даного проєкту.

Таблиця 3.5 – Грошові надходження від реалізації заходів з удосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office»

Показник	2025 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Надходження фінансових ресурсів:							
Доходи, тис. грн.		2488,2	2737	3010,7	3311,7	3642,9	15190,5
Відтік фінансових ресурсів:							
Величина інвестицій, тис. грн.	306,2						306,2
Витрати		2392,7	2631,9	2895,1	3184,7	3503,1	14607,5
в т.ч. витрати на реалізацію запропонованих заходів		271,2	271,2	271,2	271,2	271,2	1356
Загальний відтік коштів	306,2	2392,7	2631,9	2895,1	3184,7	3503,1	14913,7
Чисті фінансові надходження	-306,2	95,5	105,1	115,6	127	139,8	276,8
Коефіцієнт поточної вартості (дисконтна ставка - 22%)	1	0,82	0,672	0,551	0,451	0,37	
Дисконтовані фінансові надходження	-306,2	78,3	70,6	63,7	57,3	51,7	15,4

Визначимо основні показники ефективності проєкту з удосконалення стратегії

управління інтернет-магазином «E-office»:

Чиста теперішня вартість (NPV) становить:

NPV = 78,3 + 70,6 + 63,7 + 57,3 + 51,7 – 306,2 = 15,4 тис. грн.

Оскільки значення NPV є позитивним, а саме 15,4 тис. грн., це свідчить про економічну доцільність впровадження проєкту.

Індекс прибутковості інвестицій (PI) розраховано як:

PI = (78,3 + 70,6 + 63,7 + 57,3 + 51,7) / 306,2 = 1,05

Цей показник означає, що на кожну інвестовану гривню припадає 1,05 грн. чистого доходу, що підтверджує привабливість проєкту з точки зору інвестора.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) обчислена за формулою:

IRR = 22 + (15,4 × (25 – 22)) / (15,4 – (–5,3)) = 24,18%

Показник IRR перевищує використовувану дисконтну ставку (22%), що ще раз підтверджує ефективність реалізації проєкту.

Дисконтований період окупності (DPP) визначається як:

DPP = 4 + (306,2 – 269,9) / 51,7 = 4,7 року або 4 роки і 8,5 місяців

Оскільки термін окупності коротший за загальний період реалізації проєкту (5 років), це вказує на його інвестиційну привабливість.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують доцільність впровадження заходів з удосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office».

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління розглядається як комплексний, постійний і науково обґрунтований процес, що поєднує планування, лідерство, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища й впровадження стратегії задля досягнення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Різноманітність стратегічних підходів надає змогу організаціям обирати найефективніші управлінські інструменти відповідно до поточних умов, наявних ресурсів і поставлених цілей у змінному ринковому середовищі. Ефективне втілення стратегії потребує активної ролі керівництва, здатного забезпечити координацію дій на всіх рівнях організації, сформувати стратегічне мислення та сприяти впровадженню інновацій.

У роботі проаналізовано стратегію управління інтернет-магазином «E-office» — сучасною торговельною платформою, що спеціалізується на реалізації електроніки та офісної техніки. Станом на 2025 рік у компанії зайнято 30 працівників, а її діяльність організована за функціональною структурою з чітким розмежуванням обов’язків. Магазин забезпечує клієнтів зручними умовами доставки, варіативними способами оплати, гарантійним обслуговуванням та можливістю повернення товару. У період 2022–2024 років підприємство продемонструвало помітне зростання чистого доходу, прибутковості та власного капіталу, скоротило обсяги позикових коштів і посилило свої ринкові позиції.

Рівень готовності інтернет-магазину до функціонування на засадах стратегічного управління було оцінено через аналіз наявності елементів стратегічного підходу в управлінні. За результатами оцінки інтернет-магазин «E-office» набрав 4,3 бала, що свідчить про високий ступінь підготовленості до впровадження стратегічного управління.

Дослідження зовнішнього середовища показало, що найсуттєвішим чинником впливу є впровадження інновацій у сфері онлайн-продажів, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Найменший вплив має потенціал партнерства з великими компаніями, який хоч і перспективний, проте наразі не є критичним для стратегічного розвитку.

Аналіз факторів прямого впливу виявив основні виклики та можливості:

ключову конкуренцію складають інші онлайн-магазини, що спеціалізуються на аналогічному асортименті, тоді як великі рітейлери та маркетплейси є джерелом непрямої конкуренції. Важливу роль відіграють споживачі, чиї вподобання та рівень задоволеності суттєво впливають на успіх компанії. Бар'єри для входу на ринок є середніми через потребу в технічній базі й налагодженій логістиці, тоді як вплив постачальників залишається значним, адже зміни в умовах постачання напряму впливають на цінову політику. Торгові посередники мають обмежену роль, оскільки «E-office» переважно взаємодіє з дистриб'юторами напряму. Проведений аналіз дозволяє визначити основні стратегічні пріоритети розвитку компанії.

Згідно з результатами SPACE-аналізу, для інтернет-магазину «E-office» найдоцільнішою є агресивна стратегія, яка відповідає його поточному становищу. Підприємство володіє стійкими конкурентними перевагами, що можуть бути збережені й посилені завдяки стабільному фінансовому стану. Зовнішні загрози мають обмежений вплив, тому доцільно зосередитися на зміцненні власних позицій. Для досягнення стратегічних орієнтирів варто активізувати зусилля у напрямах збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду, застосування конкурентного ціноутворення та виходу на нові ринкові сегменти. Запропоновані кроки можуть слугувати основою для визначення пріоритетів стратегічного розвитку «E-office».

Фінансові результати «E-office» за 2024 рік засвідчили ефективність реалізованої стратегії: відбулося зростання прибутковості та рентабельності. Водночас виявлено напрями, які потребують покращення — зокрема у маркетинговій стратегії, освоєнні нових ринкових сегментів і клієнтських комунікаціях. Це вказує на наявність внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку.

З огляду на це, доцільним є продовження реалізації стратегії зростання, що узгоджується з агресивною стратегією за результатами SPACE-аналізу. Основну увагу рекомендовано приділити зміцненню цифрового маркетингу, посиленню рекламної активності, удосконаленню комунікаційної політики та підвищенню ефективності управління персоналом. Такий підхід сприятиме посиленню конкурентних позицій компанії та розширенню її частки на ринку.

Для подальшого удосконалення стратегії управління інтернет-магазином

доцільно реалізувати такі кроки: впровадження сучасної системи мотивації працівників, запуск масштабної рекламної кампанії в цифровому середовищі та оновлення функціоналу фірмового веб-сайту. Саме ці заходи можуть стати рушієм підвищення прибутковості, платоспроможності й фінансової стабільності компанії.

Результати розрахунків показників ефективності свідчать про інвестиційну доцільність проєкту вдосконалення стратегії управління інтернет-магазином «E-office». Позитивне значення NPV, привабливі значення PI та IRR, а також прийнятний термін окупності підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління підприємством на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. №1. С. 73–82.

2 Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С. 108–116.

3 Афанасьєв І.І. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 256 с.

4 Барон І.І. Корпоративне управління: теорія і практика. К.: Видавничий центр «Академія», 2016. 320 с.

5 Башук І.В., Швиданенко Г.О. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в менеджменті бізнес-структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. №1(102). С. 12–20.

6 Бояринова К.О., Бекмурзіна А.М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1\&z=6177.

7 Бут Т.В., Кульчицька О.А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. №1. С. 13–17.

8 Гончарук А.Ю., Ткаченко С.В. Інтеграція фінансових та нефінансових показників у системі BSC. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №2. С. 99–107.

9 Гриценко І.О. Реалізація стратегії в організації. *Менеджмент і підприємництво*. 2018. №1. С. 60-70.

10 Джонсон Г., Віттінгер Дж. Управління змінами / Пер. з англ. К.: КНЕУ, 2016. 300 с.

11 Джонсон Г., Шолс К. Стратегічний менеджмент. Основи стратегічного управління / Пер. з англ. К.: КНЕУ, 2015. 520 с.

12 Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості стратегічного управління на підприємстві та методи його удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 130–133.

13 Іваненко О.В., Коваленко Т.М. Система збалансованих показників як

інструмент стратегічного управління. *Економіка та держава*. 2021. №8. С. 58–67.

14 Коваленко С.В. Контроль і оцінка реалізації стратегії. *Економіка і управління.* 2015. №2. С. 75-82.

15 Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. з англ. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська бізнес-школа», 2012. 832 с.

16 Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 34. С. 246–254.

17 Кузьменко І.П., Дяченко В.М. Бенчмаркінг у сучасному менеджменті: теорія та практика. *Менеджмент і маркетинг*. 2019. №4. С. 10–22.

18 Литвиненко В.П. Методи стратегічного вибору. *Бізнес Інформ*. 2016. №7. С. 130-140.

19 Литвиненко М.О., Романенко В.В. Методи оцінки ефективності стратегічного управління. *Економічний часопис-XXI.* 2021. №6. С. 75–82.

20 Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю. Управління в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 100–103.

21 Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159–164.

22 Петрова Л.В., Смірнова Н.С. Використання DEA для оцінки ефективності виробничих підрозділів. *Бізнес-Інформ*. 2020. №12. С. 44–54.

23 Петрова Н.В. Менеджмент інновацій. Х.: ХНУ, 2018. 240 с.

24 Петрова Н.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2019. 280 с.

25 Портер М. Конкурентна стратегія. К.: Знання, 2010. 432 с.

26 Рєпіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №5(263). С. 65–72.

27 Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2(30). С. 109–116.

28 Сидоренко Т.В. Стратегічний аналіз і вибір стратегії. К.: КНЕУ, 2014. 312 с.

29 Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС,2021. 208с.

30 Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66.

31 Тур О.В., Матусевич А.С. Стратегічне управління на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1\&z=6415.

32 Черненко О.М. Процес стратегічного управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2017. №3. С. 44-50.

33 Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. №1. С. 124–131.

34 Черняєва А.О., Метла В.О. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-Навігатор»*. 2024. Вип. 2(75). С. 131–135.

35 Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. №4. С. 92–103.

36 Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. Вип. 129. С. 208–215.

37 Alharbi I.B. Strategic management: a comprehensive review paper. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*. Miami. 2024. V. 9. N. 3. P. 1–43.

38 Ferreira J.J., Raposo M.L., Mainardes E.W. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Ekonomic and Management*. 2014. №17(1). DOI: https://doi.org/10.15240/tul/004/2014-1-004.

39 Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Morokhova V. Business Models of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation: Global and Domestic Experience. *Innovative and Economics Research Journal*. 2024. Vol. 12. №2. P. 243–261.

40 Susanti R., Tariq K., Carmelo D. Strategic Management of Madrasah Heads in Improving the Quality of Language Learning Arabic in Islamic Educational Institutions. *International Journal of Educational Narratives*. 2023. Vol. 1(1). P. 36–45.

41 Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability. Pearson Education Limited. 2015. 827 p.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження стратегії управління інтернет-магазином «E-office»

Обсяг пояснювальної записки __66_ аркушів.

Кількість рисунків _11_

Кількість таблиць _18_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Оцінювання готовності інтернет-магазину «E-office» до впровадження стратегічного підходу до управління

2 Вектор стратегії інтернет-магазину «E-office» за методом SPACE-аналізу

3 Стратегічні позиції за SNW-аналізом для інтернет-магазину «E-office» у 2024 році

4 Цільові орієнтири інтернет-магазину «E-office» у вдосконаленні стратегії управління

5 Заходи зі збільшення чистого прибутку інтернет-магазину «E-office»

6 Система ключових показників ефективності (KPI) у межах підвищення мотивації працівників маркетингового відділу інтернет-магазину «E-office»

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2025 р.