

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ І.О. Кузнецова

20.05.2024

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:  
**«Формування стратегії розвитку підприємства  
на ринку торгівлі косметикою»**

**Виконавець:**

студент ЦЗФВН

**Карагьозян Емма**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

**д.е.н., професор**

**Кузнецова І.О.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2024**

## **Зміст**

|                                                                                   |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Розділ 1</b>                                                                   | <b>с. 5</b>  |
| <b>Теоретичні основи формування стратегії розвитку</b>                            |              |
| <b>1.1 Сутність поняття стратегії підприємства</b>                                | <b>с. 5</b>  |
| <b>1.2 Особливості стратегічного планування та принципи його здійснення</b>       | <b>с. 12</b> |
| <b>1.3 Процес стратегічного управління діяльністю підприємства</b>                | <b>с.18</b>  |
| <b>Розділ 2</b>                                                                   | <b>с. 22</b> |
| <b>Формування стратегії розвитку підприємства на ринку торгівлі косметикою</b>    |              |
| <b>2.1 Визначення напрямів розвитку підприємства на ринку торгівлі косметикою</b> | <b>с. 22</b> |
| <b>2.1.1 Діагностика привабливості галузі торгівлі косметикою</b>                 | <b>с. 22</b> |
| <b>2.1.2 Діагностика сили бізнесу</b>                                             | <b>с. 36</b> |
| <b>2.1.3 Формалізація стратегії розвитку підприємства</b>                         | <b>с. 43</b> |
| <b>2.2 Обґрунтування напрямів розвитку підприємства</b>                           | <b>с. 45</b> |

## Вступ

**Актуальність.** Потреба і здатність передбачати розвиток подій та їх наслідків є важливою для людини. Оскільки будь-яка організація складається з людей, які спільно працюють задля досягнення спільної цілі, передбачення майбутнього є ключовим для її успішного функціонування. Оцінка довгострокових перспектив є важливою для забезпечення розвитку підприємства, і для цього застосовується стратегічне управління. Основною характеристикою стратегічного управління є його орієнтація на майбутнє розвитку підприємства, рух від «майбутнього до сьогодення», що робить його універсальним і важливим інструментом. На сучасному етапі стратегічне управління є важливою умовою ефективного управління підприємством, що означає планування росту, розвитку та інновацій. Воно гарантує довгострокове та ефективне функціонування підприємства на ринку, що визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

*Предмет дослідження:* ТОВ «Профітайм» - компанія, яка спеціалізується на оптовій торгівлі косметичними товарами.

**Метою роботи** є аналіз діяльності підприємства ТОВ «Профітайм» на ринку оптової торгівлі косметичними товарами та обґрунтування стратегії його розвитку.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання:**

- 1.Провести аналіз наукових джерел та визначити підходи щодо формування стратегії підприємства,
2. провести аналіз зовнішнього середовища,
3. Провести діагностику привабливості галузі торгівлі косметикою,
4. провести діагностику сили бізнесу,
5. обґрунтувати стратегію розвитку підприємства,
6. Обґрунтувати напрями розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Для формування стратегії розвитку торговельного підприємства було використано низку методів, серед яких є як

загальнонаукові, так і спеціальні: SNW-аналіз, модель Ансоффа, матриця Shell/DPM, CVP-аналіз.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях стратегічного розвитку торгівельного підприємства.

## **Розділ 1**

### **Теоретичні основи формування стратегії розвитку**

#### **1.1 Сутність поняття стратегії підприємства**

Для досягнення успіху в складному та динамічному оточенні необхідно постійно адаптуватися у змiну умовам ринку краще за своїх конкурентів. Таке адаптування дозволить підприємству перевершити конкурентів за якістю властивостей продукції або послуг, швидкістю та гнучкістю надання послуг, за цінами продукції. Такі адаптивні дії неможливі без оперативного отримання керівництвом інформації про діяльність підприємства. Водночас оперативні дії підприємства мають бути скоординовані і спрямовані на досягнення певних довгострокових результатів. Запорукою довгострокової координації є процес стратегічного управління, яке здійснює постійний перегляд відповідей на традиційні запитання [27; 30]:

- Де зараз організація?
- У якому напрямку вона має розвиватися у майбутньому?
- Як вона збирається потрапити в те положення, де її хоче бачити керівництво?

Поняття стратегії останнім часом набуває популярності і вживається в найрізноманітніших контекстах. У сучасній економіці є своє уявлення про стратегію, і воно в деяких аспектах може відрізнятися від загальноприйнятих значень, які існують в інших галузях людської діяльності.

Коли стратегію розглядають стосовно конкретних завдань у сфері управління бізнесом, акцент ставиться на розробці довгострокових цілей, які не зосереджені на отриманні швидких результатів [9]

Поняття "стратегія" широко використовується в наукових дослідженнях та практиці управління з п'ятидесятих років ХХ століття. Вперше концепцію стратегії висунули в 60-ті роки А. Чандлер, К. Ендрюс і І. Ансофф. Великий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили такі вчені, як Г.

Мінцберг і М. Портер. У наукових джерелах впродовж довгого часу виокремлювали три основних підходи до визначення стратегії.

Перший підхід базується на розгляді стратегії як інструменту досягнення цілей підприємства. Згідно з цим підходом, стратегія розглядається як план або модель дій, необхідних для досягнення визначених цілей. Таке визначення стратегії активно використовується в наукових дослідженнях управління. Наприклад, згідно з теорією А. Чандлера, стратегія - це встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл необхідних ресурсів для їх досягнення [5]. Такий підхід розглядає стратегію як інструмент координації цілей і ресурсів підприємства.

Другий підхід до визначення стратегії базується на розгляді її як набору правил з прийняття довгострокових рішень. За І. Ансоффом, стратегія - це певний набір правил для прийняття рішень щодо поведінки організації [2]. Цей підхід підкреслює всебічний характер стратегії, оскільки вона охоплює прийняття рішень щодо розвитку підприємства в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Третій підхід до визначення стратегії є комплексним і базується на розгляді її як програми дій для досягнення довгострокових цілей. Згідно з цим підходом, стратегія включає в себе різноманітні аспекти діяльності підприємства, такі як взаємодія з конкурентами, задоволення потреб споживачів, забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

На сьогодні в наукових джерелах крім зазначених трьох, виокремлюють ще низку підходів:

- Директивний,
- Процесний,
- Системний,
- Інтегрований

Всі розглянуті підходи та їх зміст, як сукупність пріоритетних напрямів розвитку, представлені на рис. 1.1



Рис. 1.1 Підходи до визначення стратегії в сучасних наукових дослідженнях

(Джерело: систематизовано за [2; 5; 6; 8; 10; 19; 20; 21])

Отже, стратегія в сучасній управлінській науці розглядається з різнопланових позицій. Цікавим в цій площині є розробка науковця Г.

Мінцберга. Він узагальнив визначення її сутності через низку істотних п'яти ознак (Рис. 1.2).

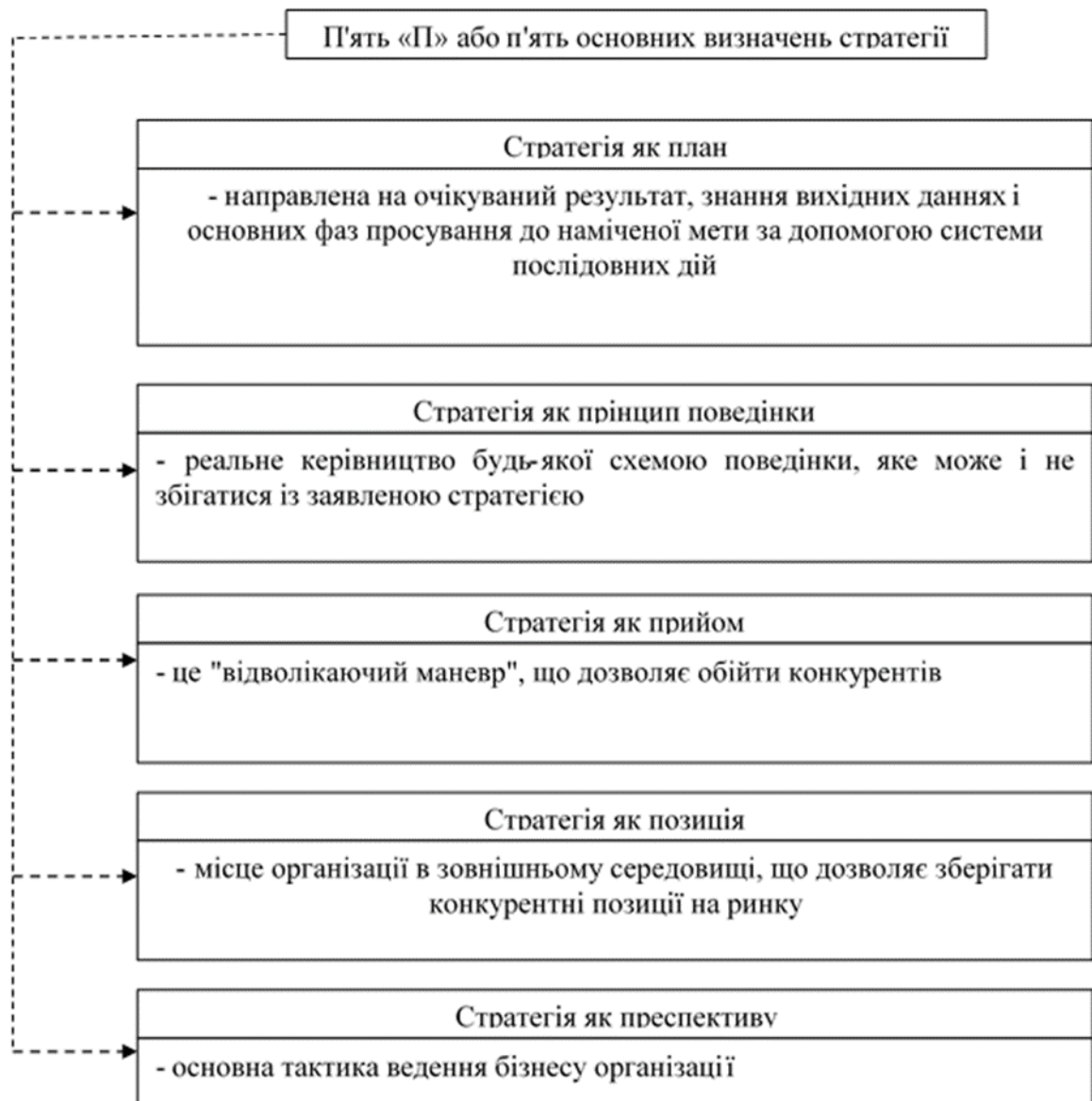


Рис. 1.2 П'ять істотних ознак поняття стратегії за Г. Мінцбергом [М2]

В подальшому в роботі ми будемо використовувати поняття стратегія з точки зору процесного підходу як визначені керівництвом організації напрямки і способи діяльності, спрямовані на досягнення встановлених стратегічних настанов [5].

В процесі визначення керівництвом основних стратегічних настанов та правил формування стратегії завжди є місце компромісу між бажаним майбутнім організації та наявністю її ресурсів (рис. 1.3)

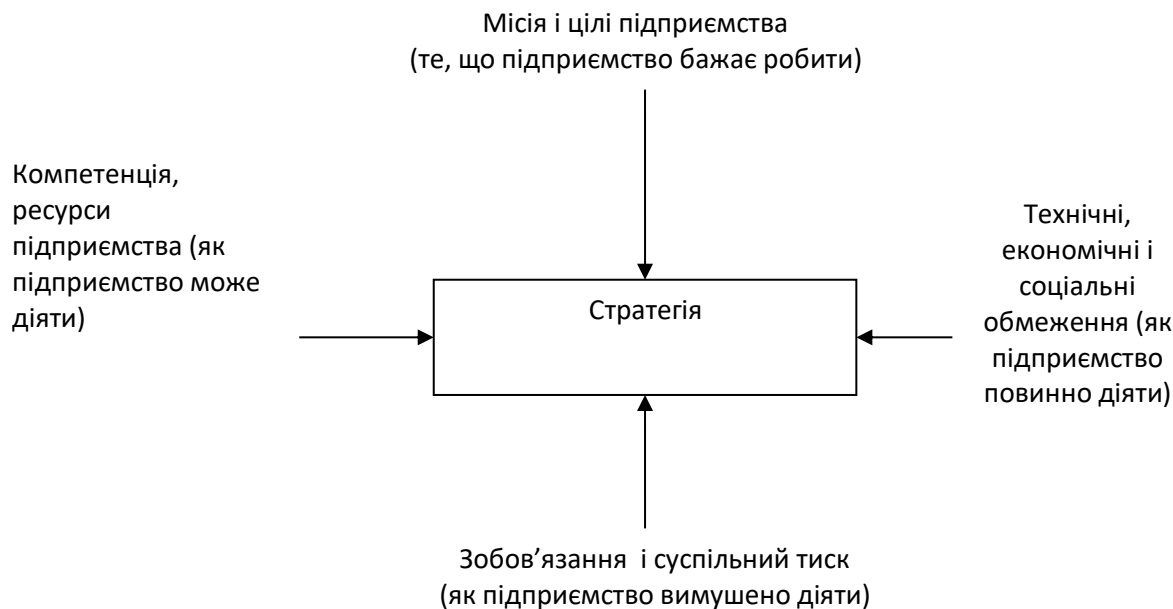


Рис. 1.3 Урахування компромісів під час розробки стратегії [5]

Стратегія надзвичайно важлива для управлінської діяльності підприємства. Правильно сформована стратегія дозволяє впорядковувати та розподіляти обмежені ресурси організації найбільш ефективним способом на основі внутрішніх компетентностей, передбачення змін у зовнішньому середовищі та врахування можливих контрдій конкурентів.

Вдало сформована стратегія дає багато переваг для підприємства, а саме [3; 12; 24; 32]:

- визначає напрямки розвитку. Стратегія чітко окреслює цілі та пріоритети компанії, що допомагає всім співробітникам працювати в одному напрямку;
- визначає конкурентні переваги підприємства. Ефективна стратегія може допомогти підприємству виділитися на тлі конкурентів та завоювати стійку позицію на ринку;

- визначає шляхи ефективного використання ресурсів. Завдяки чітко визначеним цілям, підприємство може більш раціонально використовувати свої ресурси, такі як час, кошти та персонал;
- надає шанси на успіх. Компанії, які мають чітко сформульовану стратегію, як правило, мають більше шансів на успіх, ніж ті, які її не мають;
- підвищують мотивацію співробітників. Коли співробітники розуміють цілі та стратегію компанії, вони стають більш мотивованими та продуктивними;
- сприяє інновації та розвитку. Чітко визначена стратегія сприяє стимулюванню інновацій та постійному розвитку компанії. Вона спонукає до пошуку нових можливостей та удосконалення існуючих продуктів чи послуг;
- сприяє залученню інвестицій. Інвестори та фінансові установи більш схильні інвестувати в компанії з чіткою та перспективною стратегією, оскільки це свідчить про стабільність та потенційну прибутковість бізнесу.
- надає базис для управління ризиками. Ефективна стратегія дозволяє підприємству передбачати можливі ризики та приймати заходи для їх зменшення або уникнення. Це допомагає уникнути негативних наслідків несподіваних подій на діяльність компанії;
- надає базис для побудови бренду. Стратегія сприяє створенню та підтримці позитивного іміджу компанії серед споживачів та інших зацікавлених сторін. Це сприяє побудові сильного та впізнаваного бренду;
- надає базис для адаптації до змін. Зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі є неодмінною частиною життєвого циклу будь-якої компанії. Ефективна стратегія допомагає підприємству адаптуватися до цих змін та виходити з них сильнішим.

Добре розроблена стратегія є лише першим кроком до успішної діяльності організації. Її треба успішно реалізувати. Для цього необхідно виконати низку завдань, а саме [9]:

- перетворити стратегію на дії оперативного циклу управління;
- донести стратегію до кожного співробітника.

## **1.2 Особливості стратегічного планування та принципи його здійснення**

Щодо стратегічного планування, за останні десятиріччя XX та XXI століть було проведено чимало досліджень, спрямованих на теоретичне та методологічне розуміння його аспектів. Вагомий внесок у розвиток стратегічного планування зробили видатні науковці, такі як І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, чії наукові праці утвердились як основа сучасної теорії стратегічного планування та управління.

З течією часу методи стратегічного планування постійно удосконалювались, з'являлися нові інструменти, а загалом, теоретико-методологічна база цієї галузі зазнавала змін. Перехід від "майбутнього до сьогодення" став характерним для стратегічного планування, викликаючи широке застосування моделювання, сценаріїв, експертних оцінок тощо. У 70-ті роки, які вважаються витком епохи стратегічного планування, вирішальним для успіху підприємств було "переборення невизначеності" шляхом посилення стратегічного управління.

Проте, ставлення до стратегічного планування з часом змінювалося від підтримки до критичного ставлення, що пояснюється об'єктивними причинами. Під впливом зміни умов функціонування підприємств, фактори успіху ставали менш актуальними, спонукаючи підприємства до пошуку нових стратегій. За часів кризи стратегічного планування в середині 80-х років

минулого столітті, було відмовлено від довгострокових планів, зменшено кількість центральних служб планування.

Негативний вплив на стратегічне планування мали такі фактори, як недостатня здібність чи мотивація до стратегічного мислення, брак інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, недоліки в методології та проблеми реалізації планів.

У цей період стратегічне планування стало менш важливим, оскільки увага переключилася на реструктуризацію підприємств як головний фактор успіху. Втрата популярності стратегічного планування настала на початку 90-х років минулого століття. Однак, визначення перспектив розвитку підприємства залишалося центральною темою цього періоду.

На початку 90-х років криза стратегічного планування виникла через критику його методів та загострення проблеми реалізації стратегії. Основна проблема полягала не в самій стратегії, а в її втіленні. Критика привела до зростання емпіричних досліджень у цій області впродовж 1992-1995 років. Вчені виявили, що існують різні підходи до організації стратегічного планування, а його еволюція призвела до переходу від відокремлення стратегії і тактики до поєднання їх у ланцюг "стратегія-тактика".

Сучасні аналітичні методи стратегічного планування вже не обмежуються лише відділом планування, а стали важливим інструментом аналізу для всієї компанії. Стратегічне планування виступає як засіб боротьби з хаосом та нестабільністю зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження показали, що систематичне використання стратегічного планування може значно покращити результати діяльності підприємства.

Переваги стратегічного планування включають [7; 25; 32]:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку,
- ефективне подолання змін,
- поліпшення координації дій підприємства,
- ефективний розподіл ресурсів,
- цілісний підхід до підприємства і його оточення,

- надання співробітникам візії майбутнього підприємства.

Стратегічне планування в сучасних наукових джерелах визначають неоднаково:

- Е.Г. Маккей характеризує його як процес визначення пріоритетів майбутнього організації, який здійснюють керівники [34];
- Дж. Джонсон і К. Скоулз акцентують увагу на відповідності очікуванням зацікавлених сторін та балансі між цілями й ресурсами організації [35];
- Румельт акцентує увагу на діагностиці конкурентної ситуації та відповідних діях організації [36];
- Шарма вважає за головне аналіз існуючих та потенційних проблем, та розробці кроків з мінімізації можливої шкоди [37];
- Р. Акофф акцентує увагу на процес ухвалення управлінських рішень щодо цілей та розподілу ресурсів [1];
- П. Дойль розглядає як процес формування цілей та стратегій через аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх можливостей, які можуть бути використані для досягнення цих цілей [14].

Враховуючи, що стратегічне планування - це процес передбачення майбутнього, ми погодимося з точкою зору, що:

**стратегічне планування** - це діяльність, спрямована на створення моделі розвитку підприємства, що ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності [5; 26].

Отже, результатом стратегічного планування є визначення перспективних цілей та стратегій, які відображаються у стратегічних планах і програмах підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що Мескон безумовно відносить до процесу стратегічного планування такі дії [27]:

1. Визначення відповідних цілей і завдань організації;
2. Конкретизацію заходів, необхідні досягнення встановлених цілей;

### 3. Вказівки оптимального періоду часу для їх досягнення.

Результати стратегічного планування відбиваються у наборі документів, які описують напрями розвитку організації та шляхи досягнення встановлених стратегічних настанов.

Характер та зміст стратегічного планування визначаються *принципами*, за якими воно відбувається. Основні принципи планування, зокрема стратегічного, були сформульовані ще Анрі Файолем і залишаються актуальними й сьогодні - це єдність, безперервність, гнучкість та точність[31].

До цих основних принципів додався принцип участі, запропонований Р. Акоффом [1].

Оскільки зовнішнє середовище є невизначеним, серед ключових принципів ефективного стратегічного планування належать єдність стратегічних планів всіх підрозділів підприємства, безперервність планування, гнучкість у внесенні змін у стратегію, точність у визначенні показників та участь всіх працівників у плануванні. Також важливо враховувати адаптивність, комплексність, багатоваріантність, креативність та науковість у процесі стратегічного планування [22].

Крім перелічених принципів важливими є специфічні принципи стратегічного планування [11; 32]:

- обов'язковість визначення чітких цілей. Стратегічне планування має розпочинатися з чіткого визначення довгострокових цілей підприємства. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART);
- необхідність проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища: Перед розробкою стратегії необхідно провести ретельний аналіз внутрішнього середовища компанії, щоб оцінити її сильні та слабкі сторони, а також зовнішнього середовища, щоб визначити можливості та загрози;
- участь зацікавлених сторін. До процесу стратегічного планування важливо залучити всіх зацікавлених сторін, таких як керівництво,

співробітники, акціонери, клієнти та партнери. Це допоможе гарантувати, що розроблена стратегія буде підтримуватися всіма та відповідатиме їхнім інтересам;

- гнучкість та адаптивність планів. Стратегія має бути гнучкою та здатною адаптуватися до мінливих умов ринку та конкурентного середовища;
- здійснення ефективних комунікацій. Важливо чітко та ефективно доносити розроблену стратегію до всіх зацікавлених сторін. Це допоможе їм зрозуміти цілі компанії та свою роль у їх досягненні;
- здійснення моніторингу. Необхідно постійно моніторити та оцінювати виконання стратегії. Це допоможе виявити проблеми та внести необхідні корективи;
- виконання норм етичності та соціальної відповідальності. Стратегія має розроблятися з урахуванням етичних норм та принципів соціальної відповідальності;
- здійснювати фокус на цінності для клієнта. Стратегія має бути орієнтована на створення цінності для клієнтів та задоволення їхніх потреб;
- знаходження та формування стійких конкурентних переваг. Стратегія має допомогти компанії створити та підтримувати стійку конкурентну перевагу на ринку;
- базування на інновації та креативності. Стратегія має заохочувати інновації та креативність, щоб компанія могла постійно розвиватися та адаптуватися до мінливих умов;
- здійснення ефективного управління ресурсами. Стратегія має передбачати ефективне використання ресурсів компанії, таких як час, кошти та персонал.

Дотримання перелічених принципів, надасть змогу підприємству розробити ефективну стратегію, яка допоможе йому досягти своїх цілей та успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування, як система, відрізняється за часовою орієнтацією та горизонтом планування.

Згідно з визначенням Р. Акоффа, стратегічне планування може мати преактивну або інтерактивну орієнтацію за часовими рамками [1]. Преактивна орієнтація передбачає підприємство орієнтоване на майбутні зміни, активне використання зовнішніх можливостей. Інтерактивна орієнтація, натомість, базується на розробці прогнозів умов розвитку, враховуючи минулі досягнення, поточні можливості та майбутні зміни. Ці підходи до планування ґрунтуються на принципах креативності та участі, що важливо в умовах нестабільності для успішного управління.

Щодо горизонту планування, то в літературі відзначаються різні підходи. Більшість зарубіжних компаній орієнтуються на 5- або 10-річні прогнози та розробляють стратегічні плани на такий самий період. У вітчизняних підприємств горизонт планування частіше обмежується трьома роками, що зумовлено нестабільністю економічного розвитку. Проте для великих підприємств може варіюватися від трьох до п'яти років. Важливо враховувати, що тривалість планування повинна відповідати специфіці і потребам конкретної організації.

Сучасне стратегічне планування характеризується інтегрованим підходом до вирішення різних стратегічних проблем, творчим та ітеративним процесом, який базується на підході "від майбутнього до сьогодення". Умови нестабільності зовнішнього середовища вимагають стохастичного характеру планування та розробки стратегій, а сама система стратегічного планування створює передумови для ефективної діяльності підприємства.

Проте слід пам'ятати, що стратегічне планування не є універсальним рішенням для всіх підприємств. Концепція стратегічного планування все ще розвивається, і для успішної реалізації необхідно враховувати специфіку конкретного підприємства та його зовнішнього середовища.

### 1.3 Процес стратегічного управління діяльності підприємства

Процес формування стратегії вивчений у багатьох дослідженнях. Вчені пропонують різні моделі, що відрізняються кількістю та послідовністю етапів. Серед різноманітності підходів особливий інтерес викликають моделі формування стратегії, які розглянуті нижче.

Так, Т. Коно [23], який є основоположником процесу стратегічного управління, вивчаючи безліч ефективних прикладів планування у японських корпораціях, пропонує модель, що складається з чотирьох етапів. Починаючи з оцінки поточних результатів діяльності підприємства та аналізу зовнішнього середовища на першому етапі, на другому етапі формулюються стратегічні цілі та вибирається базова стратегія. На третьому етапі передбачається ітерація у вигляді перегляду цілей та стратегій на підставі пошуку нових стратегій. Завершуючи цей процес, на четвертому етапі встановлюються середньострокові задачі та складаються середньострокові плани.

У роботі [22] запропоновано дві моделі стратегічного управління, орієнтовані на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства для довгострокового існування на ринку, а також на створення позитивного іміджу підприємства. Ці моделі враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, включаючи аналіз конкурентів та інтереси різних зацікавлених груп.

Науковці [32] розширюють згадану модель завдяки використанню результатів SWOT-аналізу та врахуванням інтересів різних зацікавлених груп. Однак вони не враховують, що стратегічні цілі завжди повинні формуватися відповідно до інтересів у існуванні підприємства сторін.

Цікавою з наукової точки зору є модель А. Чандлера (стратегія корпоративного рівня) [22]. Модель описує три рівні стратегії, які використовує корпорація[22]:

- рівень корпоративного портфеля. На даному рівні приймаються рішення про те, в яких галузях та на яких ринках буде працювати корпорація;

- рівень ділового рівня. На рівні здійснюється вибір стратегії для кожного бізнесу в портфелі корпорації;
- рівень операційного менеджменту. Даний рівень передбачає дієве управління оперативною діяльністю бізнесу.

Перевага даної моделі в тому, що вона дозволяє комплексно розглянути стратегію на всіх рівнях управління та водночас чітко розмежовує рівні прийняття рішень.

Ще одна модель заслуговує на увагу – це модель стратегічного управління науковців Д. І. Томпсона та А. А. Стрикленда, яка відображає ситуаційний підхід [30]. Модель базується на базовому положенні, що вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство. Вона враховує такі фактори:

- стадія життєвого циклу продукту: впровадження, зростання, зрілості або спаду;
- конкурентна позиція;
- вплив зовнішнього середовища: сприятливий, невизначений або ворожий.

Головною перевагою моделі є врахування контексту, в якому приймається рішення про стратегію. За рахунок цього модель надає гнучкість у виборі стратегії.

Загалом, багато моделей визначення стратегії розвитку організації починаються з аналітичного етапу. Це може суперечити деяким підходам, проте це виявляє позицію організації, як вона є. Низка науковців [7; 13] вважають, що початковим етапом повинно бути визначення цілей, що відповідає позиції якою ми хочемо бачити організацію в майбутньому.

Серед загальних недоліків всіх проаналізованих моделей можна виокремити відсутність можливості коригування попередніх етапів. Тому принцип ітеративності, який запропонований А.М. Богатирьовим [5], ми вважаємо найбільш важливим. Цей принцип передбачає повторне розглядання

питань з поверненням до вихідної ситуації, доки не буде досягнута бажана цілісність стратегічного плану.

Відповідно до принципу ітеративності в [5] запропоновано модель формування стратегії, яку представлено на рис. 1.4

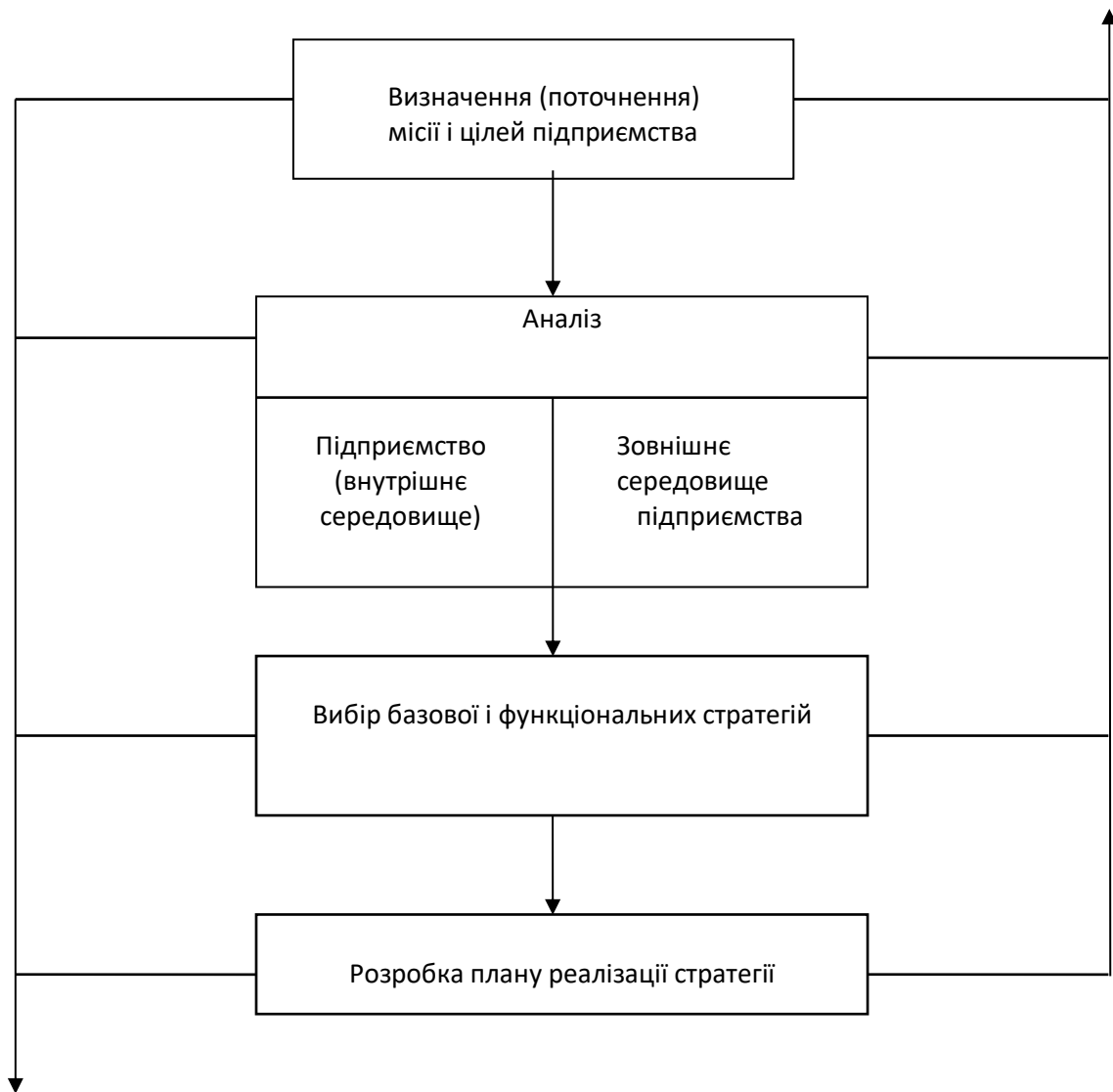


Рис. 1.4 Модель процесу стратегічного планування [5]

Розглянуті нами моделі стратегічного управління мають низку недоліків:

- не враховують динамічний характер середовища;
- не мають чіткої структури та не дають чітких рекомендацій щодо реалізації стратегії;

- не мають універсального характеру.

В кваліфікаційній роботі ми використаємо модель формування стратегії, яка базується на процесному підході (Рис. 1.5). Використання процесного підходу надає можливість усунути вищенаведені недоліки.

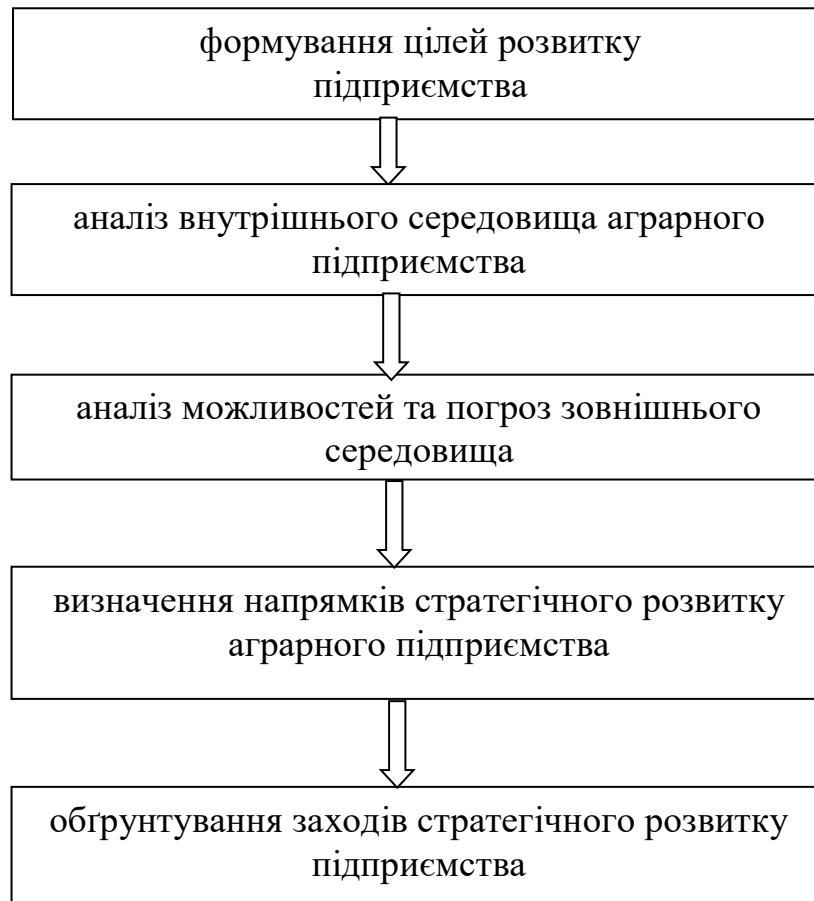


Рис. 1.5 Модель процесу формування стратегії підприємства, основана на процесному підході [22; 32]

Представлена модель буде використана для формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

## **Розділ 2**

### **Формування стратегії розвитку підприємства на ринку торгівлі косметикою**

#### **2.1 Визначення напрямів розвитку підприємства на ринку торгівлі косметикою**

Відповідно до аналізу теоретичних підходів щодо формування стратегії розвитку, ми використаємо матрицю Шелл. Для реалізації даного інструменту необхідно провести два типи діагностики:

- привабливості галузі;
- сили бізнесу.

##### **2.1.1 Діагностика привабливості галузі торгівлі косметикою**

Привабливість галузі пропонуємо оцінити з використанням моделі Ансофа. Попередньо проведемо аналіз галузі торгівлі косметикою.

##### ***Розмір та темпи зростання галузі.***

Торгівельний бізнес завжди був привабливим через швидкість обертання капіталу. Через це ринок роздрібної торгівлі у світі активно зростає. Зростанню також обумовлено збільшенням чисельності населення та розширенням середнього класу. За останні п'ять років світовий оборот роздрібної торгівлі збільшився на 18%. Головною формою торгівлі залишається магазинна торгівля. У той же час, інтернет-торгівля набуває все більшої популярності, особливо після світової пандемії. На сьогодні на електронну торгівлю припадає приблизно 21 % загального обороту. За оцінками фахівців в майбутньому цей показник буде зростати.

У період після кризового 2008 року в Україні ринок роздрібної торгівлі проявляв тенденцію до зростання. Це очевидно з динаміки, що представлена на рисунку 2.1. З 2018 року темпи товарообігу безперервно зростали, про що

свідчить постійний приріст, за винятком кризового 2017го року (рис. 2.1). Через військову агресію Росії оборот роздрібної торгівлі зменшився, скоротившись до рівня 2019 року. У порівнянні з попереднім довоєнним роком він знизився на 21,4%. Тобто війна призупинила стрімкий розвиток торгівельної галузі в Україні.

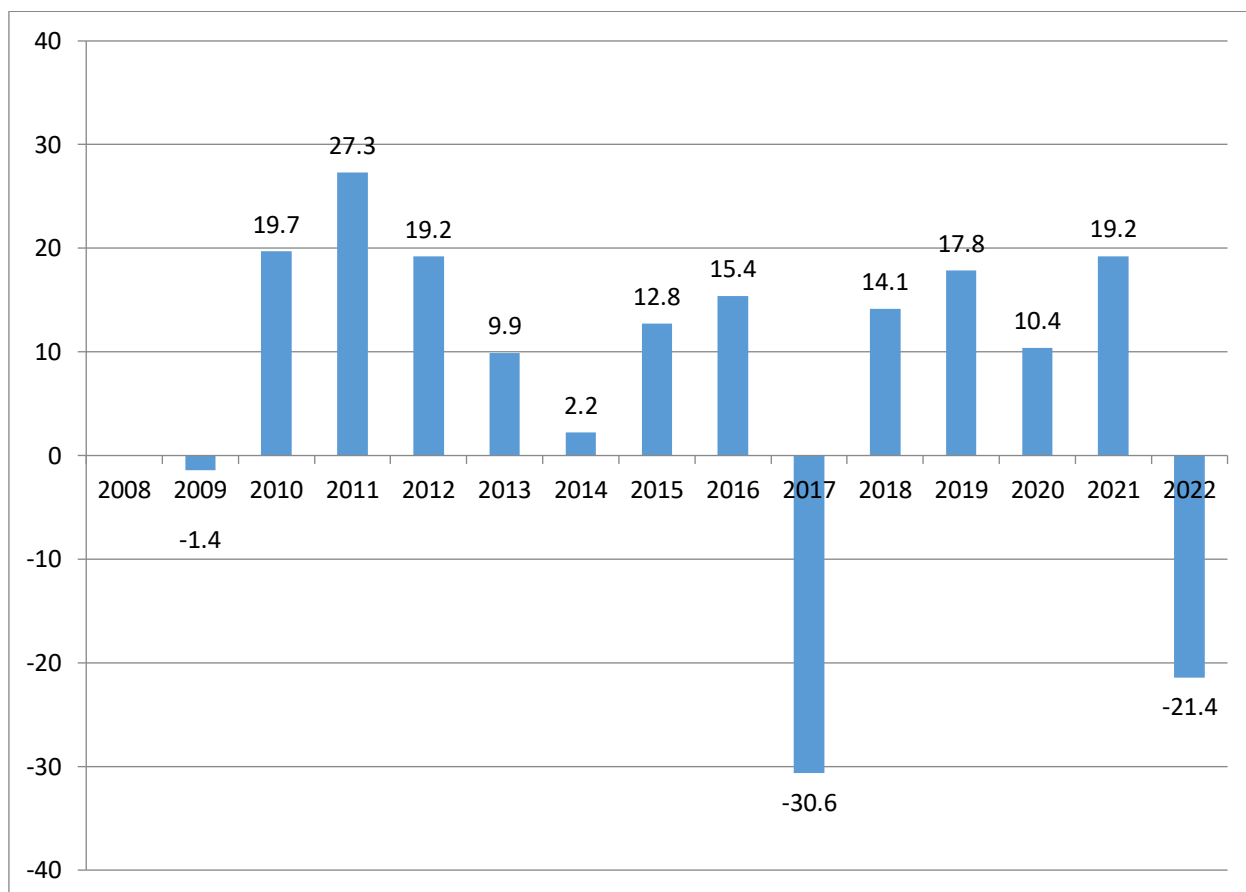


Рис. 2.1 Динаміка темпів зростання торгівельного обороту роздрібної торгівлі України

Торгівля характеризує стан споживання в країні. Стан споживчого ринку слугує важливим індикатором внутрішнього попиту та ключовим фактором економічного зростання. Косметичні товари займають важливе місце у структурі споживання покупців нашої країни.

Вітчизняний ринок торгівлі косметичними товарами у довоєнний період відзначався швидкими темпами зростання серед країн Східної Європи та входив до двадцяти найбільших споживчих ринків України. У Східній Європі він був третім за обсягом.

За представленими на рис.2.2 динамічними рядами, побудованими нами, видно, що у довоєнний період зростав обсяг товарообігу непродовольчими товарами, та косметичними товарами. Темпи зростання товарообігу косметичних товарів у торговій мережі виявляються високими порівняно з непродовольчими товарами в цілому. Результати аналізу надають можливість прийти до висновку, що питома вага товарної групи косметичні товари збільшилася протягом представленого періоду (за сім років) в 2,7 рази.

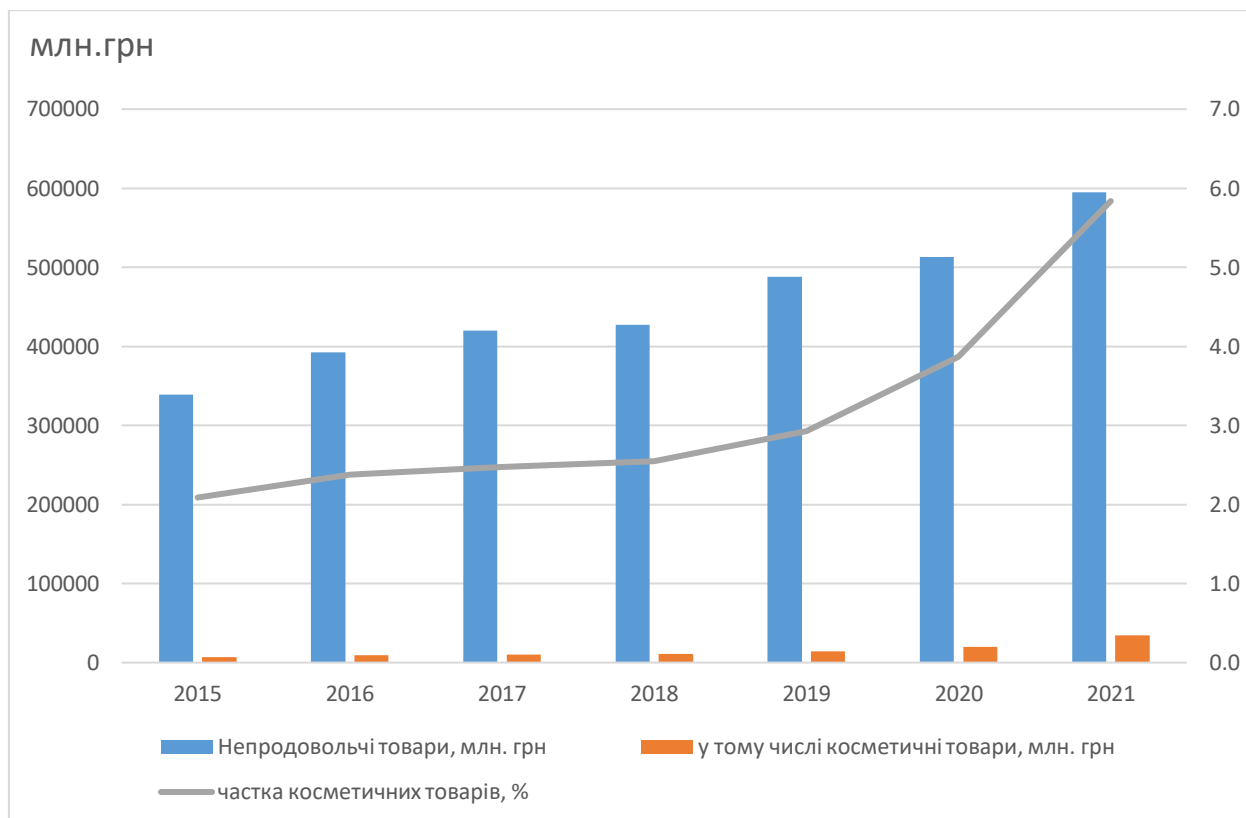


Рис. 2.2 Динаміка обсягу роздрібного товарообороту непродовольчих товарів та товарів косметичної групи у торговій мережі України

Аналіз даних темпу зростання товарообігу надає можливість стверджувати, що темпи зростання косметичної продукції випереджали у довоєнний період темпи непродовольчих товарів (Рис.2.3).

Розвитку торгівлі косметичними товарами сприяє вітчизняне виробництво косметичної промисловості. Проте імпортні бренди на вітчизняному ринку займають більшу частку ринку – 72 %. Закордонні компанії досягли значного успіху на українському ринку.

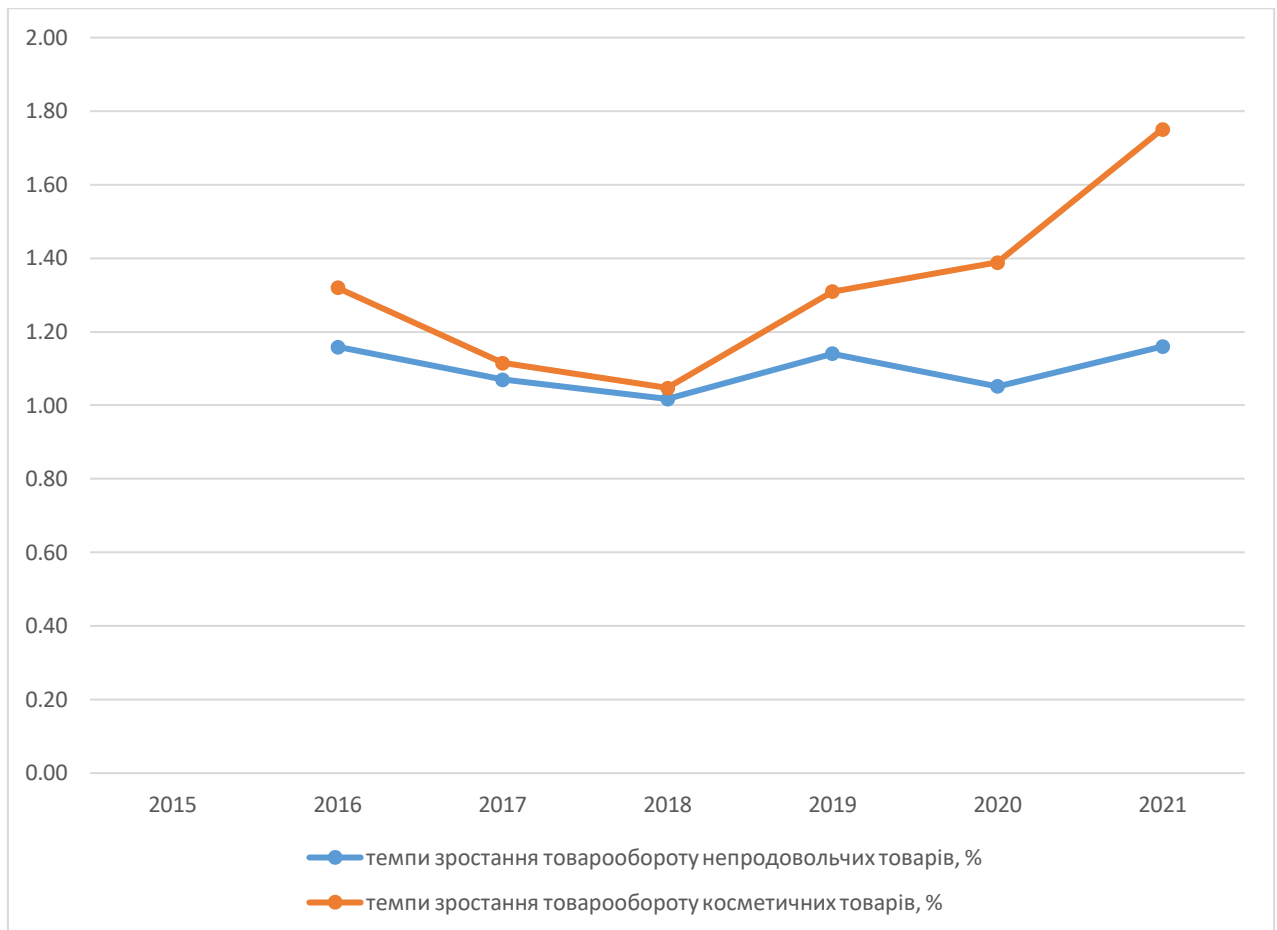


Рис. 2.3 Динаміка темпів зростання товарообороту непродовольчих товарів та товарів косметичної групи

В Україні працюють представництва міжнародних корпорацій, які активно просувають свою продукцію. Серед них розповсюджені такі торгові марки: Avon, L'Oreal, Derma Series, Ericson Laboratoire, Reneo, Meri Кей, Schwarzkopf and Henkel, Unilever, Procter and Gamble, Oriflame та інші.

Вітчизняне виробництво зважаючи на попит ринку за десять передвоєнних років збільшилося в чотири рази (Рис. 2.4).

Найбільше виробництво зосереджено в Харківській та Вінницькій областях. На сьогодні в нашій країні виробництво косметики здійснюють близько 20 підприємств. Значні частки ринку займають підприємства: Біокон, Beauty Skin, Salon, Iren Bukur та інші.

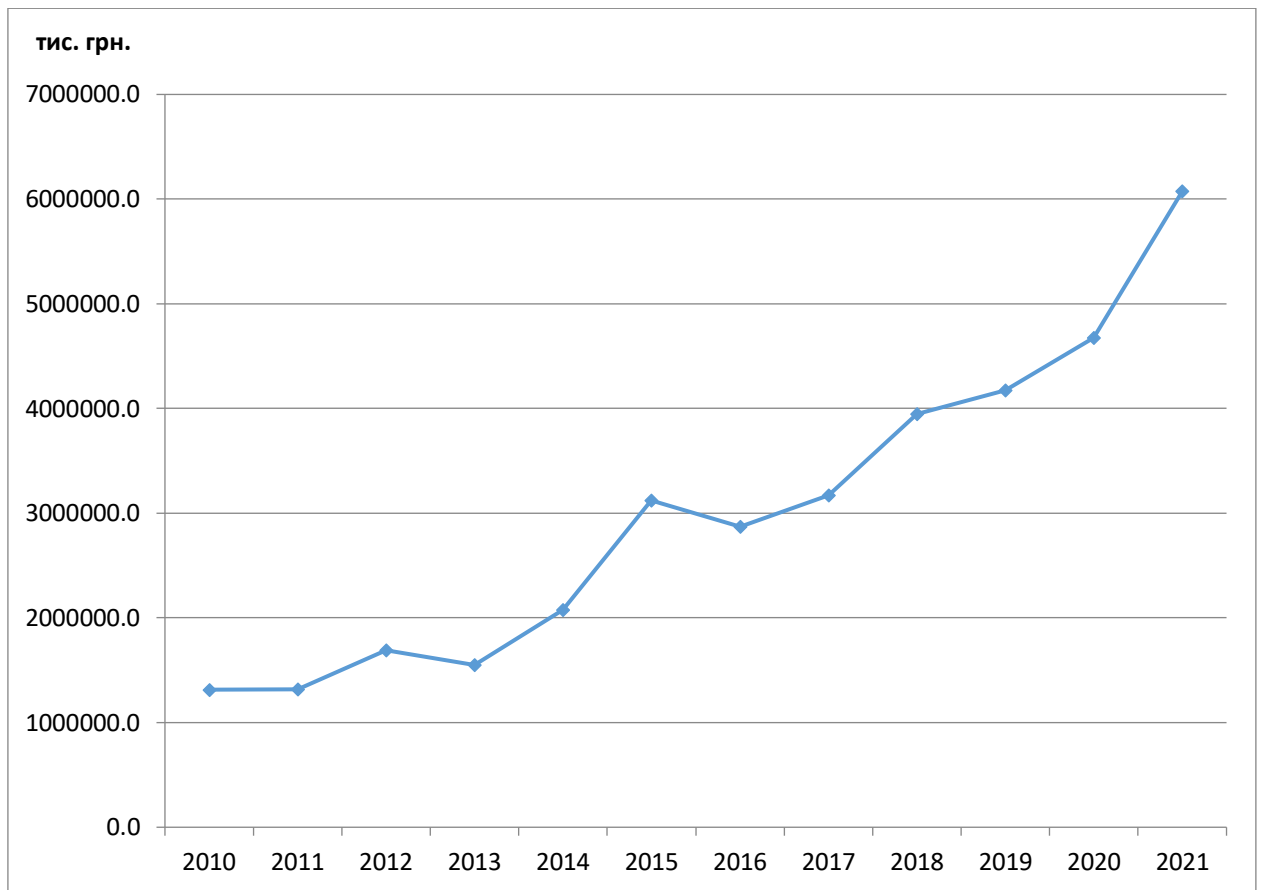


Рис. 24 Динаміка виробництва косметичної продукції (Джерело: розраховано за даними [16])

Найбільшу популярність мають декілька брендів вітчизняної косметики:

- «Color Me»,
- «Pudra»,
- «MAXI color»,
- «M.A.G»,
- «Bird».

За оцінками маркетологів виробники косметичної продукції можуть збільшити її реалізацію за рахунок [33]:

- провести аналіз накопиченого досвіду закордонних конкурентів щодо взаємодії з покупцем, спираючись на їх успіхи та невдачі;
- створювати свої косметичні лінії, ґрунтуючись на демографічних та національних критеріях,
- враховувати модні тенденції косметики та розвиток світового ринку,

- розробляти стратегії з візуальної привабливості оформлення своєї продукції.

**Характеристика споживачів.** Косметична продукція має широкий спектр споживання. Ці продукти споживають кожного дня або періодично. Основна частка попиту приходить на засоби косметичної гігієни та догляду за шкірою (Рис. 2.5)

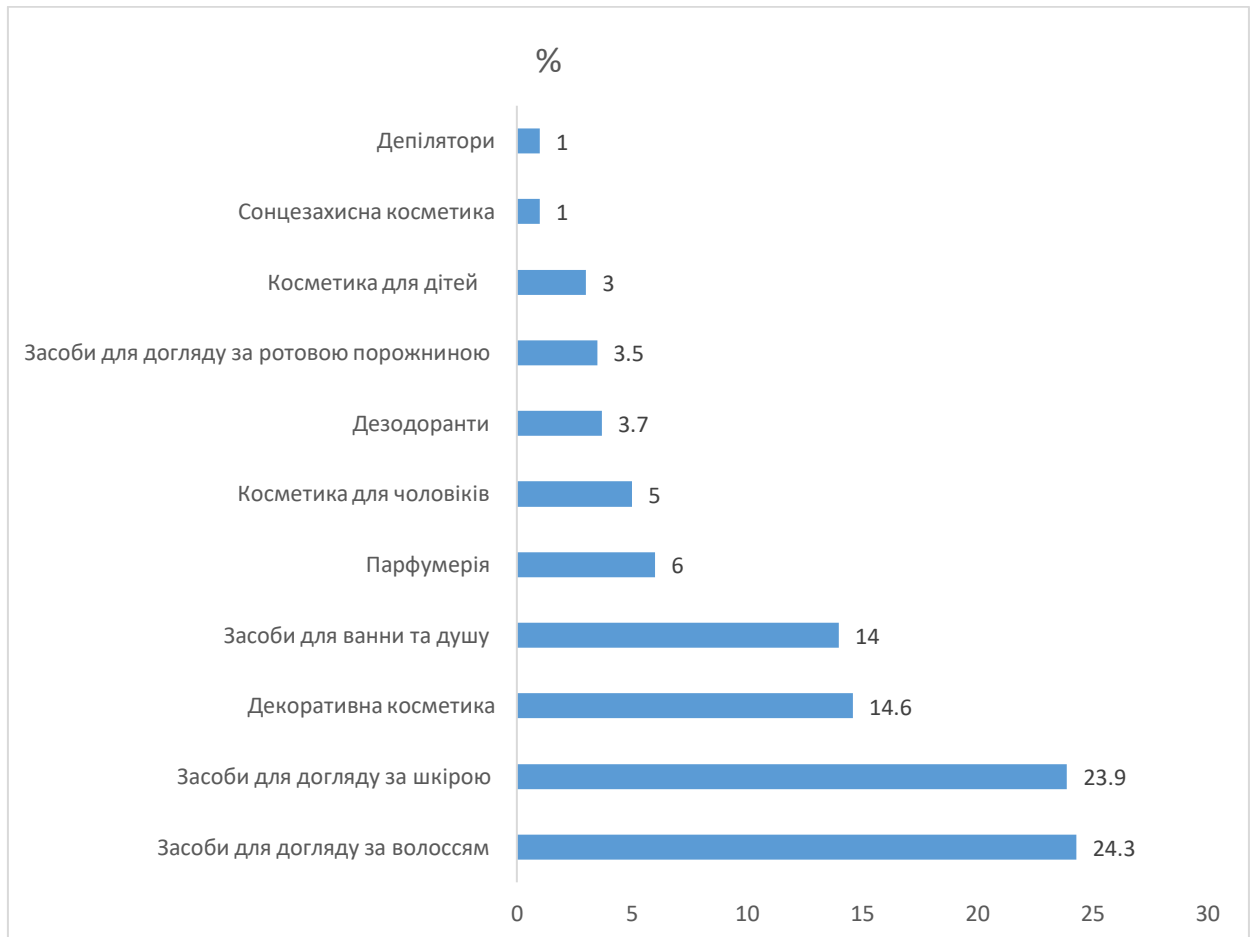


Рис. 2.5 Обсяги продажу за секторами косметичної продукції (Джерело: сформовано автором за даними [29])

За даними опитування споживачів косметичної продукції встановлено наступне.

Основною групою покупців косметичної продукції є жінки. У 93 % випадків покупок вони здійснюються жінками. Чоловіки серед причин здійснюваних покупок назвали:

- купують косметику для себе (2%),

- як подарунок (5%).

Структура покупців косметичних товарів за віковими категоріями представлена на рис. 2.6

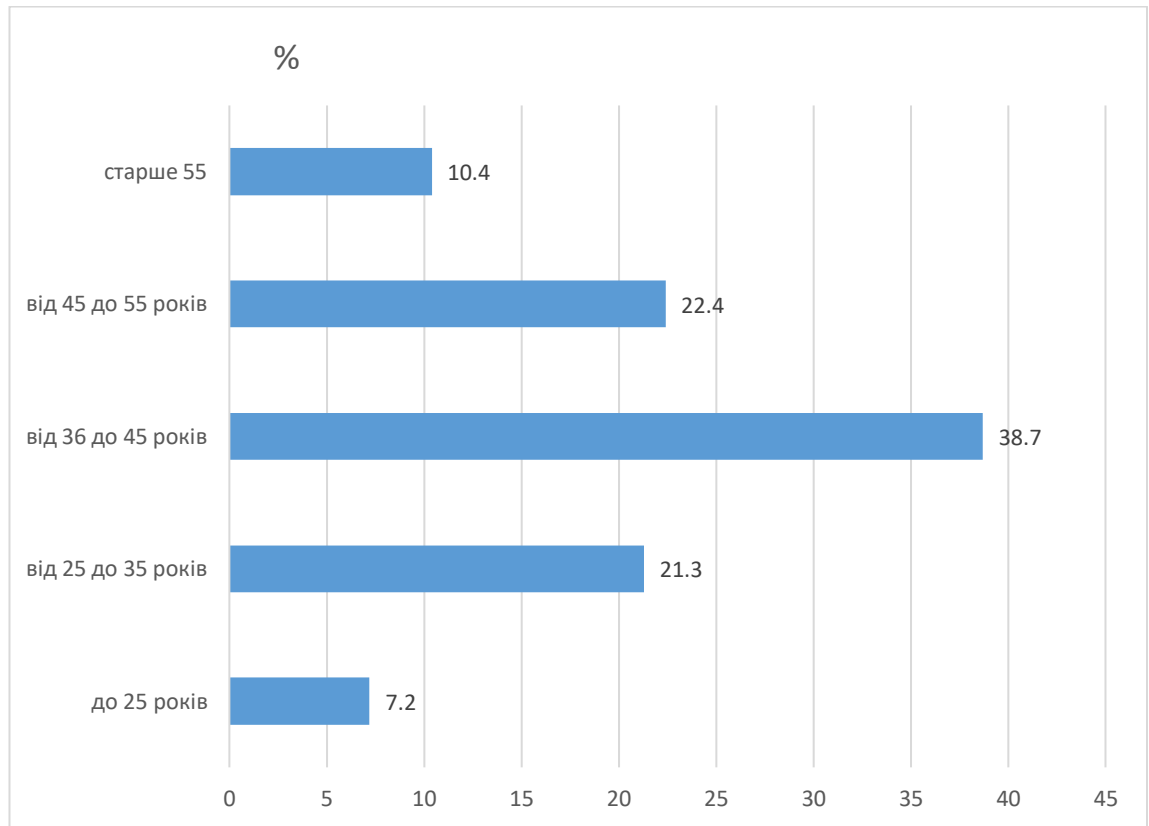


Рис. 2.6 Структура споживачів косметичної продукції (Джерело: сформовано автором за даними [29])

Можна стверджувати, що найбільш активними споживачами косметичних засобів є люди 25-55 років.

Також було встановлено, що на вибір покупців впливає дизайн упаковки, оскільки для 67% респондентів цей фактор виявився одним із визначальних під час здійснення покупки. Споживачі визначили високу довіру до вітчизняної продукції.

На споживання косметичної продукції в значному ступені впливає рівень доходу. Тому в нашій країні споживання косметичної продукції нижче ніж в європейських. Це підтверджують дані служби державної статистики: на непродовольчі товари співвітчизники витрачали майже в два рази менше (27 %) ніж на продовольчі (49,6 %) (Рис. 2.7).

### Структура грошових витрат домогосподарств України



Рис. 2.7 Структура грошових витрат домогосподарств в Україні  
(Джерело: складено автором за даними [32])

За оцінками операторів ринку встановлено, що четверта частина жіночої аудиторії по мінімуму споживають косметичні засоби. Також значну частку займає сегмент жінок з низьким рівнем доходу, які практично не використовуючи засоби догляду за шкірою обличчя і тіла. Цю групу назвали групою «мінімум». Жінки використовують базові засоби для догляду за шкірою обличчя та тіла. Такі жінки в основному зупиняють свій вибір на засобах для догляду за руками та обличчям. В групах «економія» та «мінімум», як правило, переважають жінки більш зрілого віку - старше 40 років, із середньою освітою, які не займаються жодним видом спорту. З точністю навпаки виглядають жінки груп «актив», «максимум»: вони як правило з вищою освітою, захоплюються різними видами спорту. Більшість покупок косметичної продукції чоловіки та жінки здійснюють у спеціалізованих

магазинах косметики. Також українці купують косметичні товари в аптеках [16].

**Вплив імпортої продукції.** За оцінками експертів закордонна продукція в сукупному обсязі косметичних товарів, які продаються на ринку, становить від 60% до 90%. Тобто в середньому можна вважати, що її приблизно 70%. Зокрема, є такі товарні групи, де ринок майже повністю представлений імпортою продукцією. До таких товарів відносять: декоративна косметика та туалетна вода, дезодоранти, креми для гоління [15].

За даними статистики, загальний обсяг імпорту косметичних препаратів досягав свого максимуму у 2013 році. В період перед війною він збільшився, але залишався меншим на 28% у порівнянні з 2013 роком (Рис. 2.8).

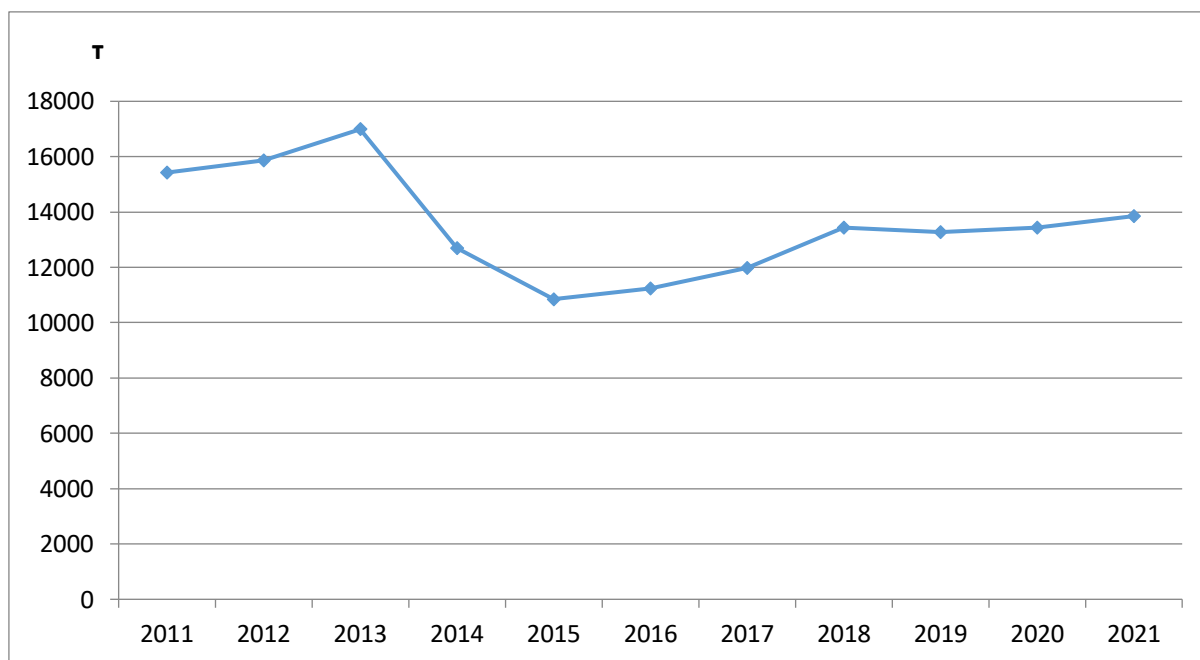


Рис. 2.8 Динаміка імпорту косметичної продукції (Джерело: складено автором за даними [16])

**Характеристика основних гравців ринку та інтенсивність конкуренції.** Торговельна сфера косметичних товарів в Україні розвивається через мережу особистих підприємців та дрогер-ритейлерів. Станом на початок 2022 року ці продавці активно діяли через 12 тисяч неспеціалізованих магазинів, 1802 спеціалізованих магазини та 5142 кіоски.

Останнім часом ринок косметики відзначається збільшенням концентрації. Головним оператором, що постійно збільшує свою частку на ринку, є мережа EVA. Вона залишається лідером за кількістю магазинів і продажів косметичних товарів та найбільш активним оператором вітчизняного ринку роздрібної торгівлі косметичними товарами..

Важливими великими учасниками ринку є мережа Watsons та PROSTOR залишаються. Загалом, кількість магазинів дрогер-рітейлерів у передвоєнний період по всій країні збільшувалася (Рис. 2.9).

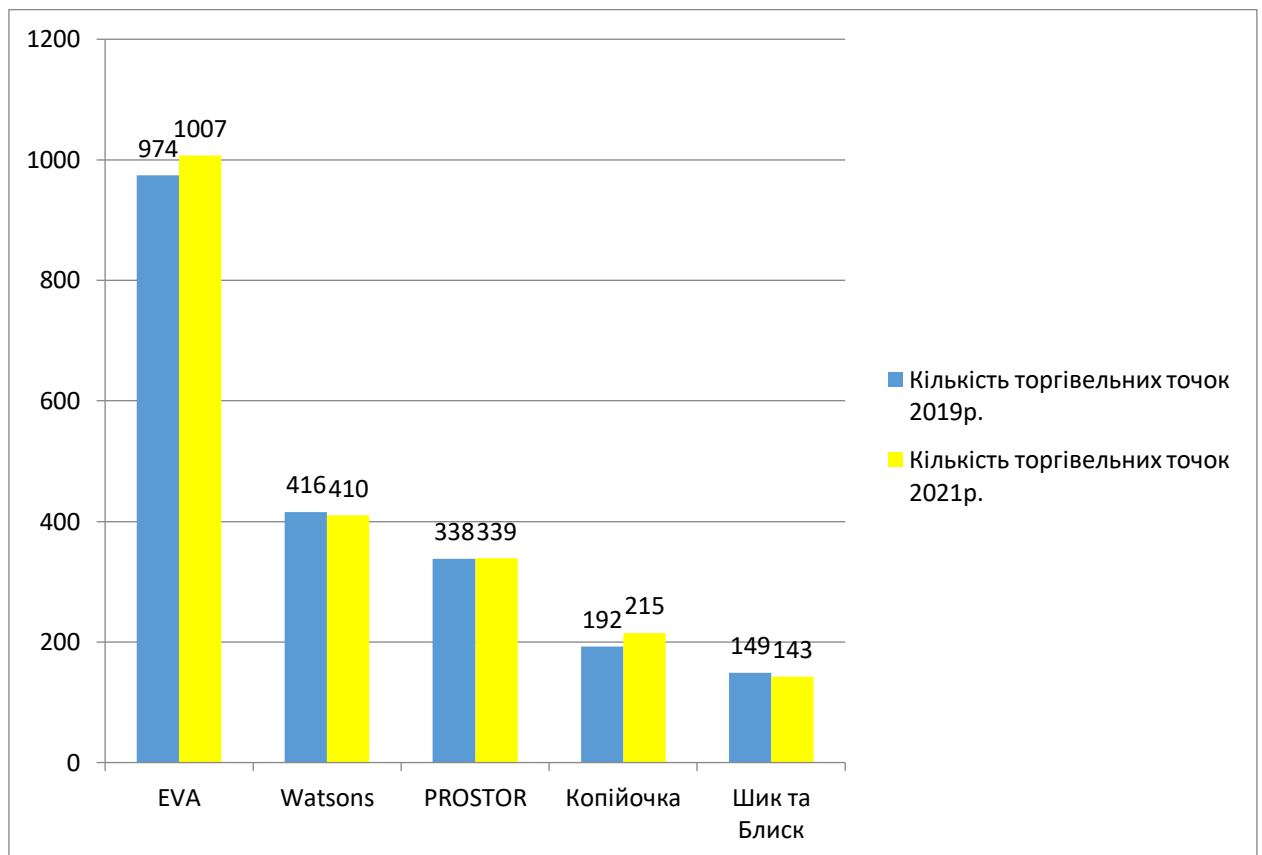


Рис. 2.9. Динаміка кількості торговельних точок основних дрогер-ритейлерів (Джерело: Побудовано за даними[15])

Збільшення торговельних точок ритейлерів супроводжувалося у передвоєнний період розширенням територіального покриття (Рис. 2.10)

В цілому, в останній період на ринку косметичної продукції більше уваги приділяється розширенню мереж та поліпшенню сервісу для споживачів.

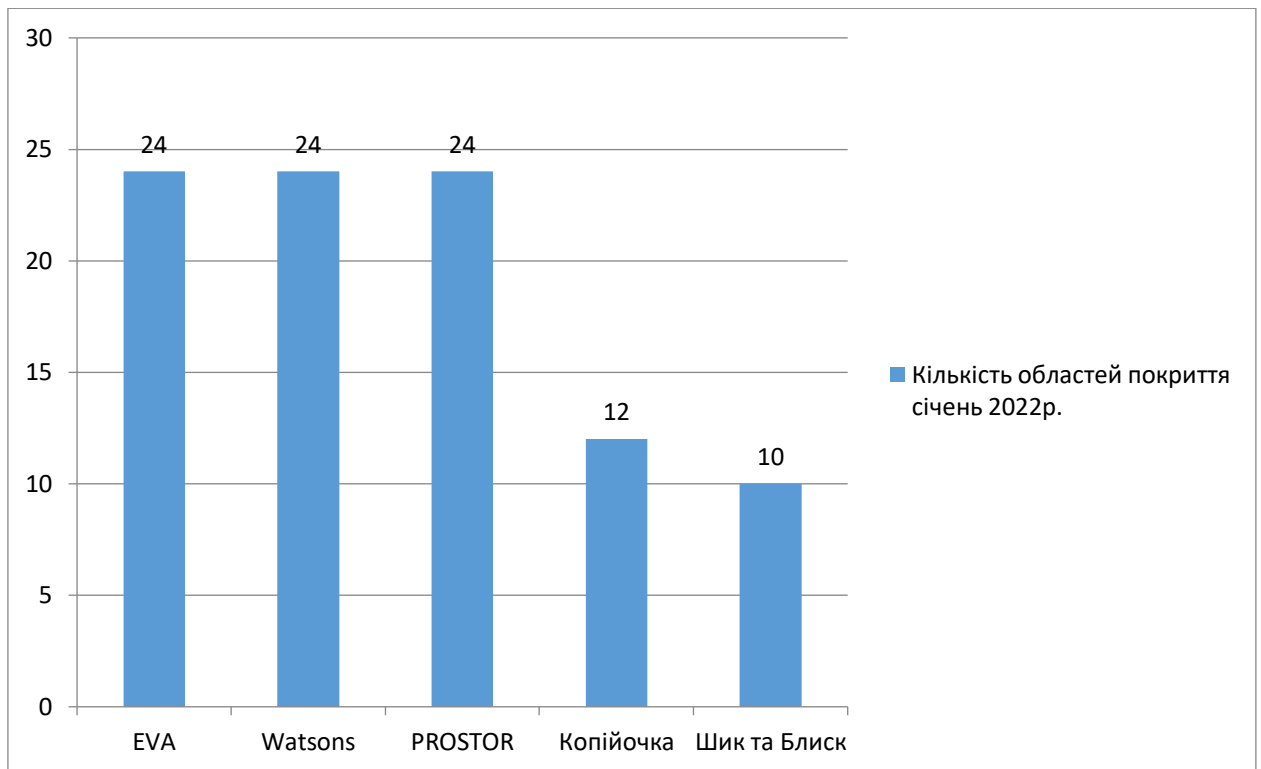


Рис. 2. 10 Кількість областей покриття ритейлерами косметичної продукції  
(Джерело: Побудовано за даними[15])

**Перспективи розвитку галузі.** В цілому ринок косметичної продукції має перспективи до зростання. На сьогодні існує тенденція до популярності натуральної косметики та нехірургічних засобів збереження молодості. У зв'язку із посиленням прагнення суспільства до продовження молодості, можна цілком обґрунтовано стверджувати, що посилиться популярність антивікових засобів. Фахівці прогнозують зростання попиту на органічну продукцію, сонцезахисні засоби, косметику із застосуванням нано-часток, дитячі косметичні засоби для догляду за шкірою.

Проведений аналіз надає змогу зробити висновки:

1. Галузь роздрібної торгівлі косметичними товарами активно зростає в світі, що викликано збільшенням чисельності населення та розширенням середнього класу. Після світової пандемії набула популярності інтернет-торгівля. Український ринок роздрібної торгівлі косметичними товарами також зазнав зростання протягом передвоєнних років. Проте через військову агресію Росії є спад обороту.

3. Ринок косметичних товарів є важливим компонентом споживчого ринку України, косметичні товари займають значне місце у структурі споживання. Розвитку ринку сприяє вітчизняне виробництво косметичної продукції в Україні, яке зросло в чотири рази за десять років. Проте імпортні бренди все ще займають більшу частку ринку (72%).

4. Косметичні товари використовуються широкою аудиторією, особливо для косметичної гігієни та догляду за шкірою. Жінки становлять основну групу споживачів (93%). Найбільш активними споживачами є люди віком від 25 до 55 років. Дизайн упаковки є важливим фактором для більшості споживачів, і вони довіряють вітчизняній продукції.

5. Значна частина ринку косметики складається з імпортної продукції (від 60% до 90%). Імпорт зазнав збільшення перед війною, але залишався нижчим у порівнянні з 2013 роком. Деякі товарні групи, такі як декоративна косметика, майже повністю представлені імпортною продукцією.

6. Ринок косметичної продукції в Україні характеризується збільшенням концентрації. Мережа EVA є головним оператором, що збільшує свою частку ринку. Інші важливі учасники включають мережі Watsons та PROSTOR. Загалом, кількість магазинів дрогер-рітейлерів у довоєнні роки зроста.

7. Ринок косметичної продукції має потенціал до зростання, особливо в напрямках натуральної косметики та антивікових засобів. Очікується зростання популярності органічної продукції, сонцезахисних засобів, дитячої косметики. Перспективи розвитку пов'язані із створенням власних косметичних ліній, врахування модних тенденцій та розроблення стратегій з візуальної привабливості оформлення продукції.

Для формалізації висновку щодо привабливості галузі ритейлу косметичних засобів використаємо оцінювання за двофакторною моделлю Ансоффа [2; 17]. Підставою експертної оцінки за моделлю Ансоффа є проведений вище стратегічний аналіз галузі. Експертні оцінки представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Діагностика привабливості торгівельного бізнесу на ринку косметичної  
продукції

| Параметри                                                                       | Шкала оцінок         |                     | Оцінка експертів |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|------------------|
|                                                                                 | -3                   | +3                  |                  |
| <b>1-й сектор: перспективи росту бізнесу</b>                                    |                      |                     |                  |
| 1.1 темпи росту ринку косметичної продукції                                     | скоротиться          | зросте              | +1               |
| 1.2 зростання чисельності споживачів та попиту на ринку косметичної продукції   | скоротиться          | зросте              | +0,5             |
| 1.3 швидкість продаж                                                            | уповільниться        | прискориться        | +0,5             |
| 1.4 ступінь оновлення косметичної продукції, впровадження інновацій             | знизиться            | підвищиться         | +2,1             |
| 1.5 рівень насичення ринку косметичною продукцією                               | підвищиться          | знизиться           | +1,2             |
| 1.6 рівень насичення ринку імпоротною косметичною продукцією                    | підвищиться          | знизиться           | +0,5             |
| 1.7 тенденції образу життя споживачів, які сприяють розвитку косметичного ринку | несприятлива         | сприятлива          | +2,0             |
| 1.8 сприятливі фактори росту ринку                                              | зменшиться           | зростуть            | -0,1             |
| 1.9 несприятливі фактори для росту ринку                                        | зростуть             | зменшиться          | -0,1             |
| <b>Разом</b>                                                                    |                      |                     | <b>7,6</b>       |
| <b>2-й сектор: прибутковість бізнесу</b>                                        |                      |                     |                  |
| 2.1 відносна стабільність прибутку в галузі                                     | відсутня             | висока              | -0,1             |
| 2.2 коливання цін на продукцію                                                  | високе               | низьке              | -0,1             |
| 2.3 витрати, пов'язані з виходом на ринок, або бар'єри входу                    | низькі               | високі              | +1,0             |
| 2.4 інтенсивність конкуренції                                                   | дуже висока          | низька              | +1,5             |
| 2.5 інтенсивність реклами                                                       | дуже висока          | низька              | +1,0             |
| 2.6 характеристика структури ринку                                              | рівномірний розподіл | висока концентрація | +2               |
| 2.7 замінність косметичної продукції                                            | легка                | утруднена           | +1,5             |
| 2.8 комерційна цінність косметичної продукції                                   | низька               | висока              | +1,5             |
| 2.9 сприятливі фактори росту прибутковості галузі                               | зменшаться           | зростуть            | -0,1             |
| 2.8 несприятливі фактори росту прибутковості галузі                             | зростуть             | зменшаться          | -0,1             |
| <b>Разом</b>                                                                    |                      |                     | <b>8,1</b>       |

Привабливість торгівельного бізнесу на ринку косметичної продукції визначимо за формулою [17]:

$$ПБ = 0,5 \times G_H + 0,5P_H$$

де  $G_H$  – нормоване значення перспективи росту бізнесу,

$P_H$  – нормоване значення прибутковості бізнесу.

Нормовані значення визначимо за формулами [К2]:

$$G_H = \frac{G_c \times 100}{G_{\max}},$$

$$P_H = \frac{P_c \times 100}{P_{\max}},$$

де  $G_c$  та  $P_c$  – сумарні значення за секторами перспективи росту бізнесу та прибутковості;

$G_{\max}$  та  $P_{\max}$  – максимальні значення за секторами перспективи росту бізнесу та прибутковості.

Значення нормованих оцінок:

$$G_H = \frac{7,6 \times 100}{2,1} = 362$$

$$P_H = \frac{8,1 \times 100}{2} = 405$$

Використовуючи значення нормованих значень, привабливість торгівельного бізнесу на ринку косметичної продукції становить:

$$ПБ = 0,5G_H + 0,5P_H$$

$$ПБ = 0,5 * 362 + 0,5 * 405 = 384.$$

Остаточне оцінювання ми проведемо відповідно до алгоритму, який наведено на рис. 2. 11.

За алгоритмом, отримане значення 384, яке відповідає привабливості торгівельного бізнесу на ринку косметичної продукції.

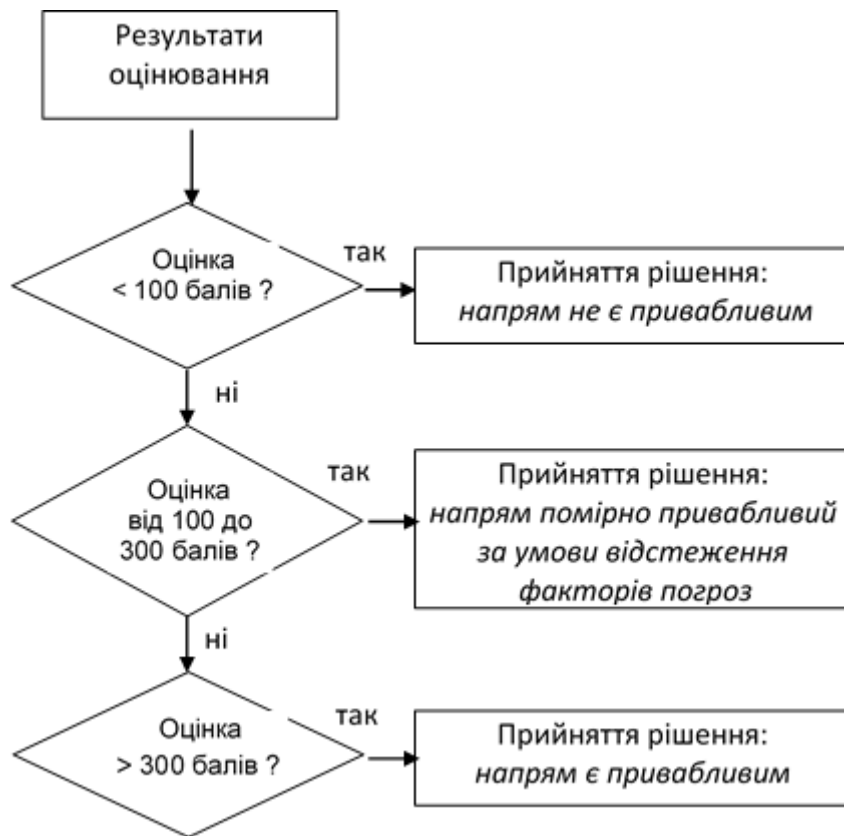


Рис. 2.11 Логічна схема оцінювання привабливості бізнесу за методикою [18]

### 2.1.2 Діагностика сили бізнесу

Компанія «Профітайм» спеціалізується на оптовій торгівлі парфумерними та косметичними товарами та діє на ринку вже більше 15 років. Розташований головний офіс компанії за адресою: м. Київ, Печерський район. Великий філіал «Профітайм» знаходиться в Одесі. Компанія є дистриб'ютором продукції з догляду за обличчям, тілом та руками, особливо спеціалізується на продажу французької професійної дермакосметики високої якості, такої як Ericson Laboratoire, Derma Series та Reneo.

Перелічені марки відомі на світовому ринку і використовують передові розробки в сфері біології та дерматології. Це є конкурентною перевагою даної продукції. В асортимент компанії входять як лінії професійного, так і домашнього догляду за шкірою.

«Профітайм» стабільно працює на вітчизняному ринку і на регіональному ринку Одеси. Компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник якісної косметики для догляду за обличчям, тілом та нігтями.

Компанія має широкий асортимент продукції (Рис.2.12). Так, вона пропонує продукцію від Ericson Laboratoire з різноманіттям більше 82 позицій для догляду за обличчям та 13 позицій для догляду за тілом, включаючи креми, сироватки, скраби та інше.

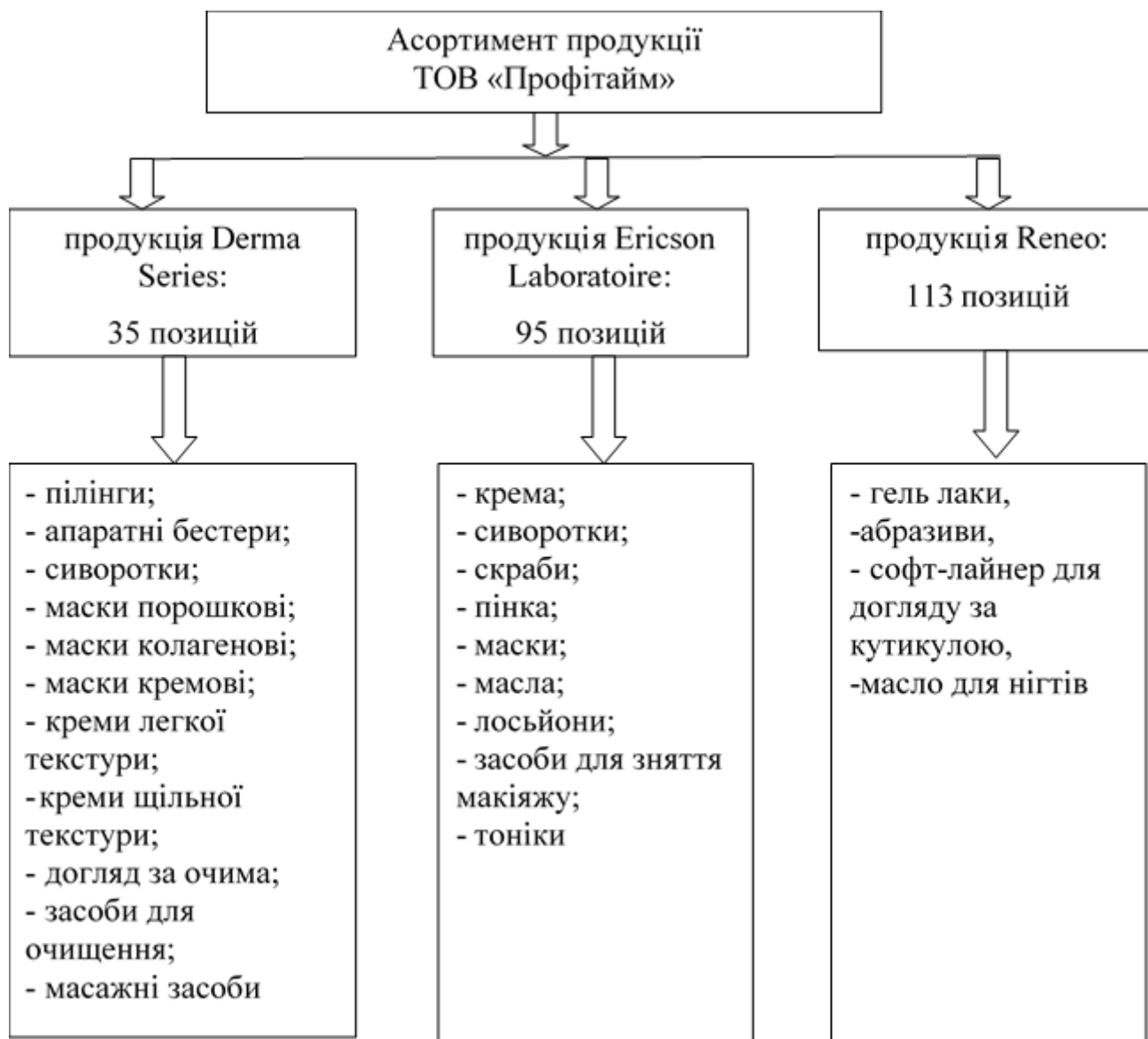


Рис. 2.12 Асортимент косметичної продукції ТОВ «Профітайм»

Споживачами косметичних засобів ТОВ «Профітайм» є дві категорії: кінцеві споживачі - це жінки у віці від 16 до 65 років.

Другою категорією є підприємства, що надають косметичні послуги, а саме:

- косметологи;
- спа-центри та клініки краси у місті Одеса, зокрема: Арк Спа, Формула, Сакура, Золоте Руно, Палас дель Мар, Деліс та інші.
- салони краси;
- інтернет-магазин «Make up».

Обсяг реалізації продукції підприємства постійно зростає завдяки попиту на продукцію, що підтверджується на рисунку 2.14

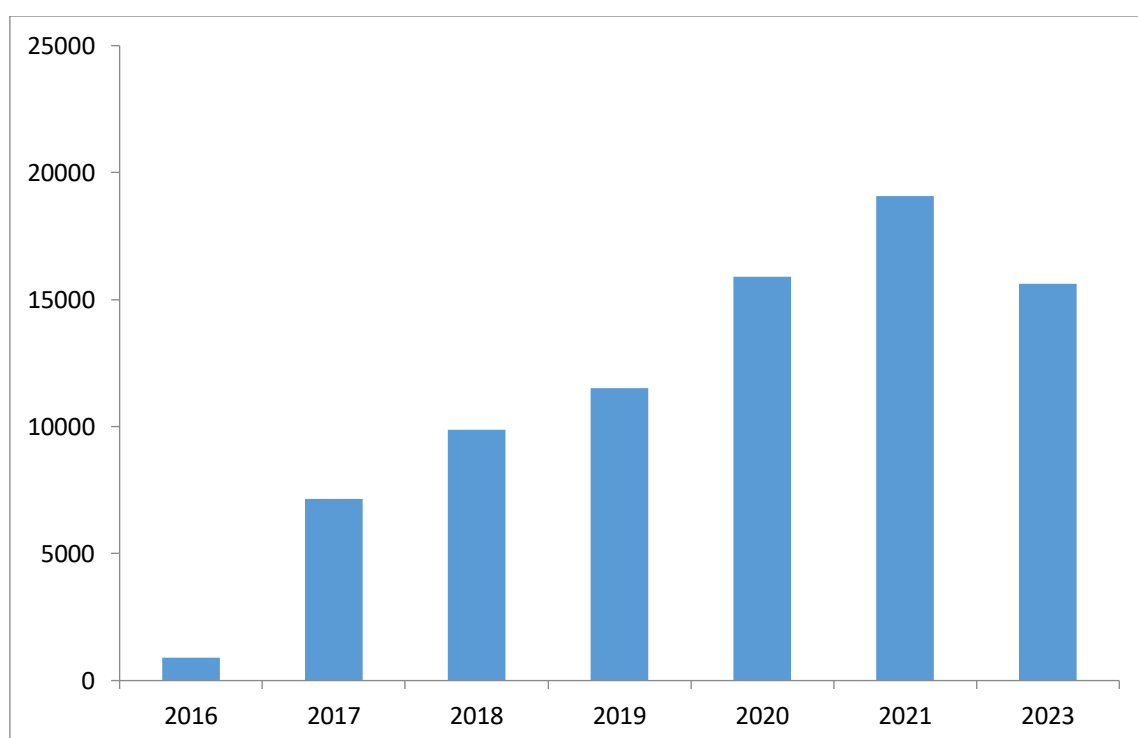


Рис. 2.14 Динаміка реалізації косметичної продукції ТОВ «Профітайм», тис. грн.

Обсяги реалізації знизилися у воєнний період, проте зменшення відбулося незначно, на 18 %. За 2022 рік ми не наводили дані, оскільки підприємство працювало не повний рік.

Організаційна структура ТОВ «Профітайм» Одеського відділення є нескладною, що надає можливість підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень. Структура представлена на Рис. 2.15.

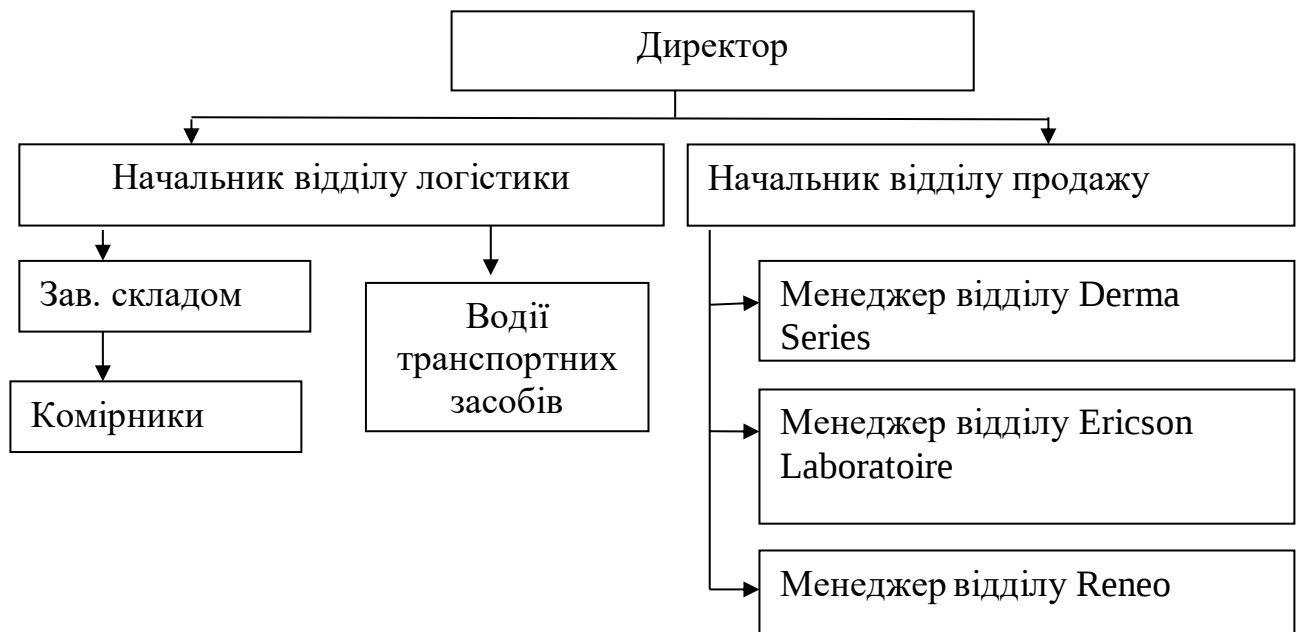


Рис. 2.15. Організаційна структура ТОВ «Профітайм» Одеської філії

Проаналізуємо фінансові показники діяльності ТОВ «Профітайм». Для виконання цього завдання ми вибрали значення з фінансових документів за два довоєнних роки та за 2023й рік. Дані 2022 року не використовували, оскільки підприємство працювало не повний рік. Згадані дані представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники для проведення аналізу підприємства ТОВ  
«Профітайм», тис. грн.

| Показники                  | Рік     |         |         |
|----------------------------|---------|---------|---------|
|                            | 2020    | 2021    | 2023    |
| Оборотні активи            | 12362,4 | 16505,6 | 13204,5 |
| Поточні зобов'язання       | 8881,6  | 8147,6  | 6518,1  |
| Запаси                     | 11843,0 | 15190,0 | 12152,0 |
| Гроші та їх еквіваленти    | 2,8     | 433,0   | 346,4   |
| Чистий прибуток            | 317,5   | 466,1   | 372,8   |
| Довгострокові зобов'язання | 0,0     | 0,0     | 0,0     |
| Власний капітал            | 4614,5  | 9280,6  | 7424,5  |

|                                       |         |         |         |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Баланс                                | 13496,1 | 17428,2 | 13942,5 |
| Необоротні активи                     | 128,2   | 146,7   | 152,3   |
| Фінансовий результат до оподаткування | 387,2   | 568,4   | 454,7   |
| Податок на прибуток                   | 69,7    | 102,3   | 81,9    |
| Чистий дохід від реалізації           | 13815,8 | 16108,1 | 12886,5 |

Основними показниками фінансового аналізу, які характеризують результативність діяльності підприємства є показники короткострокової ліквідності [4]. Короткострокову ліквідність підприємства аналізують, порівнюючи вартість його оборотних активів та поточних зобов'язань.

Ми розрахували показники короткострокової ліквідності у вигляді коефіцієнтів: поточної ліквідності; термінової ліквідності; абсолютної ліквідності. Показники прибутковості нами оцінено за рентабельністю власного капіталу та сукупного капіталу.

Значення показників представлено на рис.2.16

За динамікою показників короткострокової ліквідності можна стверджувати, що значення всіх показників у 2023 році знизилося, проте у порівнянні із 2020м роком, вони є вищими. Аналогічну динаміку наблюдаємо і за показниками рентабельності.

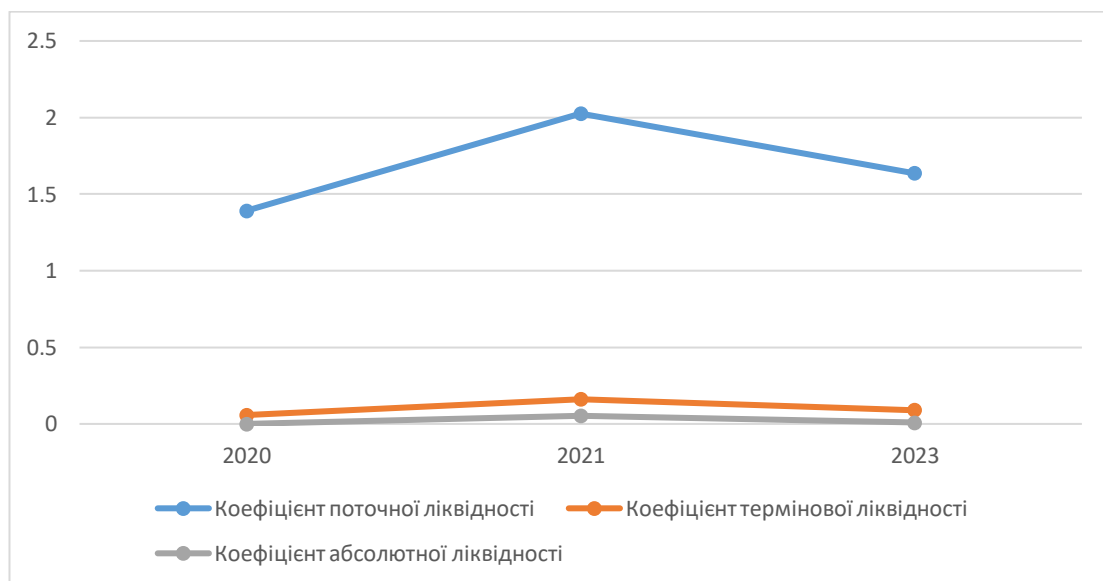


Рис. 2.16 Динаміка показників короткострокової ліквідності

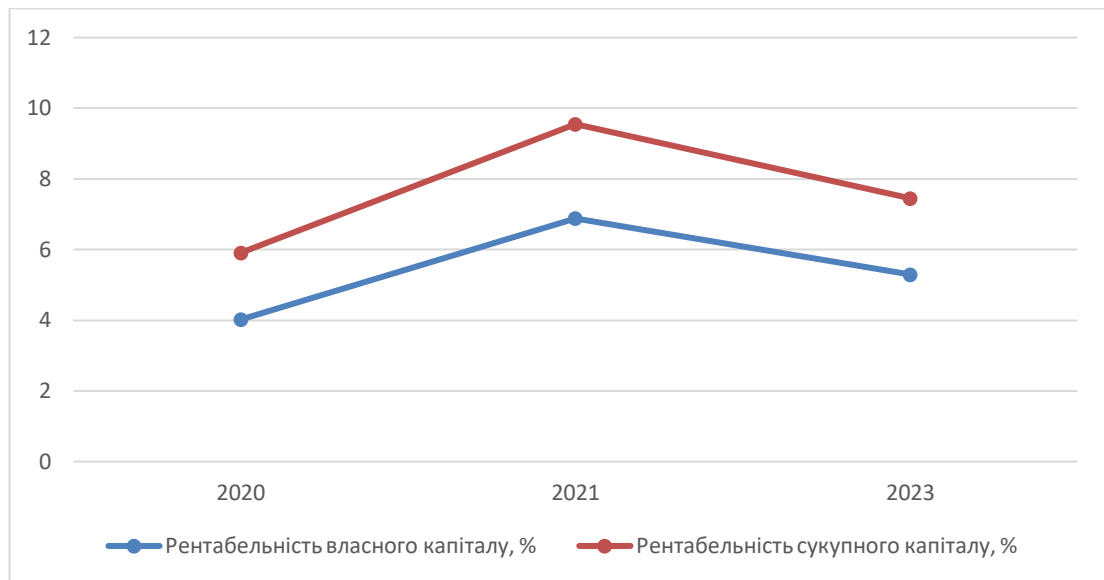


Рис. 2.17 Динаміка показників рентабельності, %

Узагальнений фінансовий стан підприємства, навіть при умовах війни, можна оцінити як задовільний.

Для оцінювання внутрішнього середовища, а в кінцевому разі сили бізнесу підприємства, використаємо SNW-аналіз.

У цьому аналізі, крім фінансових показників та показників виробництва, враховується низка інших характеристик:

- Розробка та впровадження стратегії (підприємство активно розробляє стратегію, проте даний процес не є постійним).
- Кількість каналів збуту продукції (підприємство збуває продукцію безпосередньо кінцевим споживачам, оптовим покупцям, які надають косметичні послуги. Канал інтернет-продаж існує, проте він недостатньо розвинутий).
- Рівень кваліфікації персоналу (персонал характеризується високою кваліфікацією).
- Ефективність організаційної структури (організаційна структура є нескладною, що надає можливість швидко приймати управлінські рішення).
- Гнучкість цінової політики (підприємство недостатньо використовує знижки для просування товарів).

- Маркетингова активність (підприємство недостатньо використовує маркетингові заходи).

З використанням SNW-аналізу ми можемо віднести силу бізнесу до однієї з позицій: сильна, середня або слабка. Для цього ми використовуємо стандартну шкалу, яка представлена на рис. 2.18.

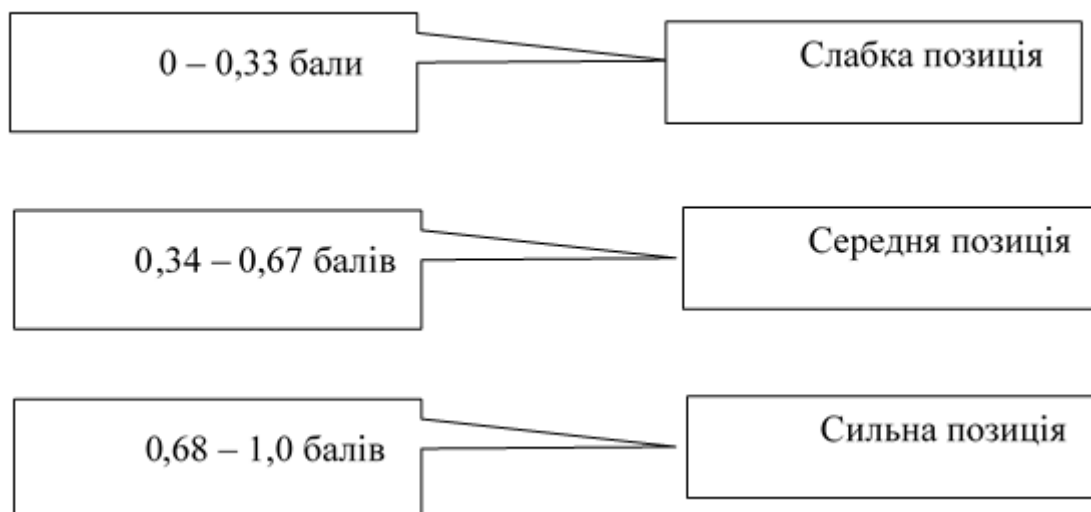


Рис.2.18 Шкала діагностики сили бізнесу з використанням SNW-аналізу

Результати діагностики SNW-аналізу представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### SNW-аналіз ТОВ «Профітайм»

| Фактори                                              | Сторони підприємства |                       |                    | Вага | Середньозваже<br>на оцінка |
|------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------|----------------------------|
|                                                      | Сильна<br>Strength   | Нейтральна<br>Neutral | Слабка<br>Weakness |      |                            |
| 1.фінансова складова                                 | 0,7                  |                       |                    | 0,1  | 0,07                       |
| 2. розробка та<br>реалізація стратегії               |                      | 0,5                   |                    | 0,18 | 0,09                       |
| 3.маркетингова<br>активність                         |                      | 0,5                   |                    | 0,12 | 0,06                       |
| 4. широта<br>асортименту<br>косметичної<br>продукції | 0,8                  |                       |                    | 0,12 | 0,10                       |

### Продовження таблиці 2.3

| Фактори                                  | Сторони підприємства |                       |                    | Вага | Середньозважена оцінка |
|------------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------|------------------------|
|                                          | Сильна<br>Strength   | Нейтральна<br>Neutral | Слабка<br>Weakness |      |                        |
| 5. кількість каналів збуту продукції     |                      | 0,67                  |                    | 0,12 | 0,08                   |
| 6. рівень кваліфікації персоналу         | 0,8                  |                       |                    | 0,08 | 0,06                   |
| 7. ефективність організаційної структури | 0,7                  |                       |                    | 0,06 | 0,04                   |
| 8. гнучкість цінової політики            |                      | 0,4                   |                    | 0,12 | 0,05                   |
| 9. рівень рентабельності бізнесу         |                      | 0,35                  |                    | 0,1  | 0,04                   |
| Всього                                   |                      |                       |                    | 1    | 0,59                   |

За результатами діагностики ми можемо дійти висновку, що підприємство займає нейтральну позицію. Основні характеристики мають середню оцінку. Основними недоліками в діяльності підприємства є:

- підприємство не має постійного процесу стратегічного управління;
- канал інтернет-продаж існує, проте він недостатньо розвинутий
- підприємство недостатньо використовує знижки для просування товарів та маркетингові заходи.

#### 2.1.3 Формалізація стратегії розвитку підприємства

Для визначення напрямку розвитку підприємства використаємо стратегічний інструмент - матриця Shell/DPM або матриця направленої політики. В матриці використано багатопараметричний підхід за кількісними та якісними параметрами, що надає можливість розглянути дев'ять альтернативних стратегій.

Матриця Shell/DPM складається з двох осей: вертикальної (привабливість галузі) та горизонтальної (сила бізнесу). Кожен елемент

матриці представлений у вигляді підматриці, яка визначає напрям розвитку організації.

У попередніх пунктах нами було проведено діагностику привабливості галузі та сили бізнесу, проведено їх оцінювання:

- привабливість галузі – висока;
- сила бізнесу – середня.

Побудована матриця представлена на рис. 2.19

|                                                                |                                        |                                                                    |                                                                                                               |                                           |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Привабливість ринку торгівлі<br/>косметичною продукцією</b> | <b>Висока<br/>більше<br/>300 балів</b> | Подвоїти обсяг виробництва чи згорнути бізнес                      | <b>Стратегія посилювання конкурентних переваг</b><br><br>(384 бали привабливості ринку;<br>0,59 сила бізнесу) | Стратегія лідерства в даному виді бізнесу |
|                                                                | <b>Середня<br/>100-300 балів</b>       | Продовжувати бізнес з обережністю чи частково згорнути виробництво | Продовжувати бізнес з обережністю                                                                             | Стратегія зростання                       |
|                                                                | <b>Низька<br/>менше<br/>100 бали</b>   | Стратегія згортання бізнесу                                        | Стратегія часткового згортання                                                                                | Стратегія генератора грошової готівки     |
|                                                                |                                        | <b>Низька<br/>0-0,33</b>                                           | <b>Середня<br/>0,34-0,67</b>                                                                                  | <b>Висока<br/>0,68-1,0</b>                |
|                                                                | <b>Сила бізнесу</b>                    |                                                                    |                                                                                                               |                                           |

Рис. 2.19 Модель Shell/DPM для підприємства на ринку торгівлі косметичної продукції

Можна зробити висновок, що за результатами побудови моделі Shell/DPM доцільно обрати стратегію посилювання конкурентних переваг. Підприємство займає середнє становище на привабливому ринку. Це свідчить про те, що організація може перетворитися на лідера, якщо розмістить свої

ресурси належним чином.

Ми пропонуємо для реалізації стратегії «посилювання конкурентних переваг» (Рис. 2.20):

- започаткувати тренінгові курси з використання косметичної продукції французької професійної дермакосметики з догляду за обличчям, тілом та руками Ericson Laboratoire, Derma Series та Reneo. У такий спосіб підприємство розширить ринок збуту;
- удосконалити канал інтернет-продаж;
- розширити знижки для просування товарів;
- удосконалити маркетингові заходи.

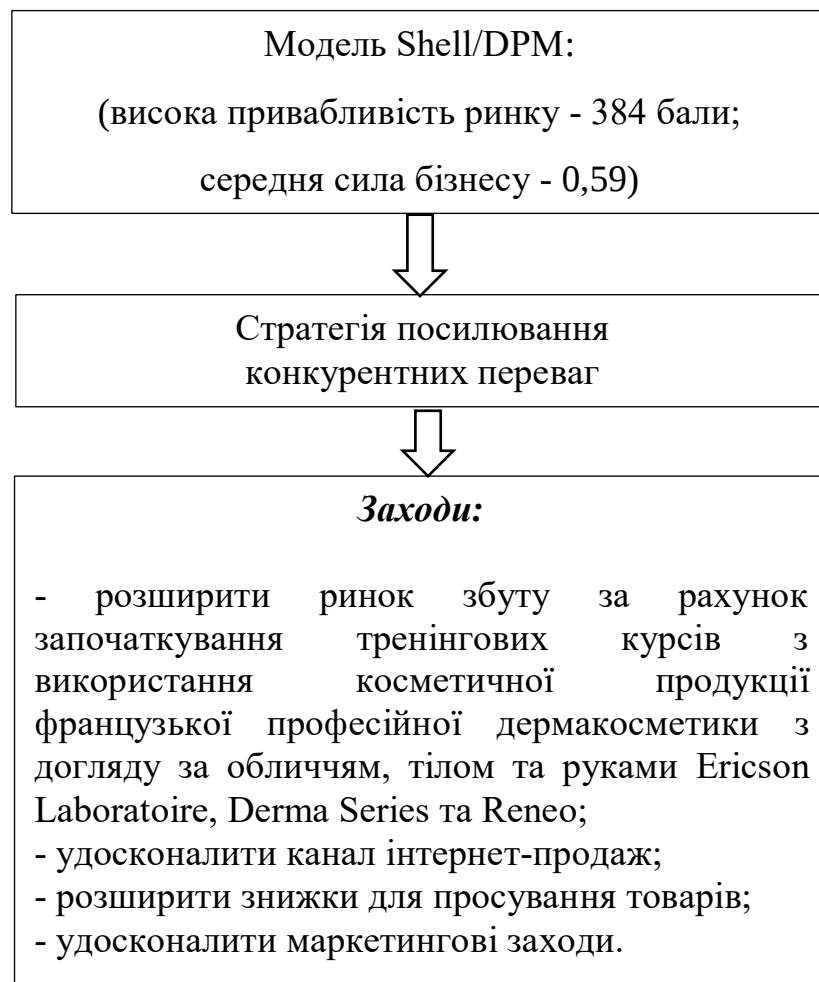


Рис. 2.20 Заходи щодо стратегічного розвитку підприємства на ринку косметичної продукції

## 2.2 Обґрунтування напрямів розвитку підприємства

Ми пропонуємо для розвитку підприємства та підсилення його позиції на ринку започаткувати тренінгові курси з використання косметичної продукції французької професійної дермакосметики з догляду за обличчям, тілом та руками Ericson Laboratoire, Derma Series та Reneo. У такий спосіб підприємство розширить кількість своїх клієнтів і ринок збуту.

З урахуванням найбільшого охопту аудиторії доцільно проводити курси в різних форматах: онлайн-курси, інтерактивні вебінари, практичні майстер-класи.

План заходів зі створення тренінгових курсів з використання косметичної продукції французької професійної дермакосметики представлений на рис. 2.21

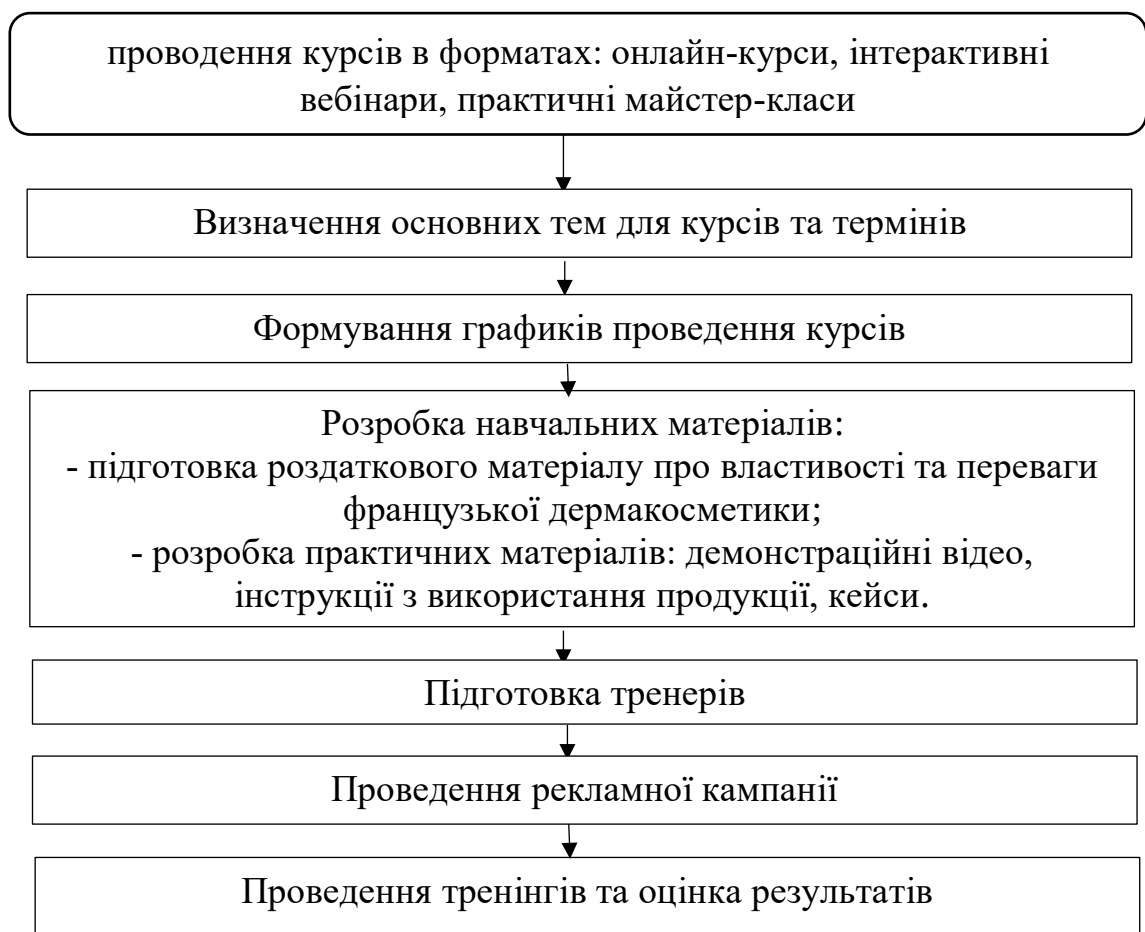


Рис. 2.21 План заходів зі створення тренінгових курсів щодо використання французької професійної дермакосметики

Визначимо витрати на підготовку до проведення тренінгів:

1. підготовку тренерів безкоштовно забезпечать фірми-виробники косметики, оскільки вони зацікавлені в розширенні ринку збуту. Планується підготувати двох тренерів;
2. розробку роздаткових матеріалів забезпечать тренери. Вартість розробки матеріалів буде коштувати 16,8 тис. грн;
3. демонстраційні відео будуть замовлені. Їх знадобиться - 3 ролика. Вартість буде коштувати - 18,0 тис. грн.

Також до цих витрат входять витрати на рекламні заходи. Рекламу ми будемо проводити з **інформативною ціллю**. Тобто вона призначена для створення первинного попиту та інформує ринок про тренінги.

Виходячи з цілей рекламних заходів, доречно обрати такі рекламні носії:

- ✓ соціальні мережі;
- ✓ радіо;
- ✓ спеціалізовані журнали;
- ✓ флаєри.

Оскільки існує низка радіостанцій та спеціалізованих журналів, то є сенс визначити найбільш доцільні з них.

**Реклама на радіо** має середній охопит аудиторії, проте в неї є перевага – істотно помірні ціни. До того ж така реклама буде мати подвійний результат: вона буде популяризувати як тренінги, так і безпосередньо продукцію.

Вибір радіо будемо здійснювати за критерієм - ціна за тисячу осіб.

За оцінкою фахівців, аудиторія радіо складе: 53,3 тис. чол. Рейтинг візьмемо за даними спеціального дослідження [18].

Показник критерію ціни за тисячу осіб (Cost Per Thousand - CPT) показує вартість реального охоплення тисячі глядачів. Визначається за формулою [18]:

$$CPT = C / Reach,$$

де  $C$  - ціна за одиницю рекламного ефіру, грн

$Reach$  - кількість чоловік охоплення цільової аудиторії, тис.чол

Показник охоплення аудиторії (Reach) - кількість чоловік цільової аудиторії, які хоча б один раз могли почути рекламу, розрахуємо за формулою [18]:

$$\text{Reach} = A \times \text{Rating} (\%),$$

де А - аудиторія (тис.чол),

Rating(%) - рейтинг за оцінками експертів.

Розрахунок показників СРТ й Reach представлені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Розрахунок критерію ціни за тисячу осіб для радіо

| Радіо                  | Вартість реклами (1хв) | Аудиторія, тис. чол | Рейтинг | Reach   | СРТ   |
|------------------------|------------------------|---------------------|---------|---------|-------|
| Народне                | 1080                   | 53,3                | 64,1    | 3416,53 | 0,316 |
| Наше радіо             | 1080                   | 53,3                | 78,2    | 4168,06 | 0,259 |
| Радіо мелодія          | 660                    | 53,3                | 42,1    | 2243,93 | 0,294 |
| Авто радіо             | 220,8                  | 53,3                | 56,1    | 2990,13 | 0,074 |
| Європа плюс            | 720                    | 53,3                | 29,2    | 1556,36 | 0,463 |
| Хіт FM сучасні хіти    | 930                    | 53,3                | 60,1    | 3203,33 | 0,290 |
| Хіт FM українські хіти | 930                    | 53,3                | 60,1    | 3203,33 | 0,290 |
| Люкс FM                | 1050                   | 53,3                | 11,2    | 596,96  | 1,759 |
| Твоє радіо             | 690                    | 53,3                | 60,4    | 3219,32 | 0,214 |
| Українське радіо       | 570                    | 53,3                | 50,1    | 2670,33 | 0,213 |
| Радіо NV               | 577,8                  | 53,3                | 69,8    | 3720,34 | 0,155 |
| Стильне радіо          | 270                    | 53,3                | 28,2    | 1503,06 | 0,180 |

Відсортуюмо отримані значення по убаванню вартості реклами (див. рис. 2.22).

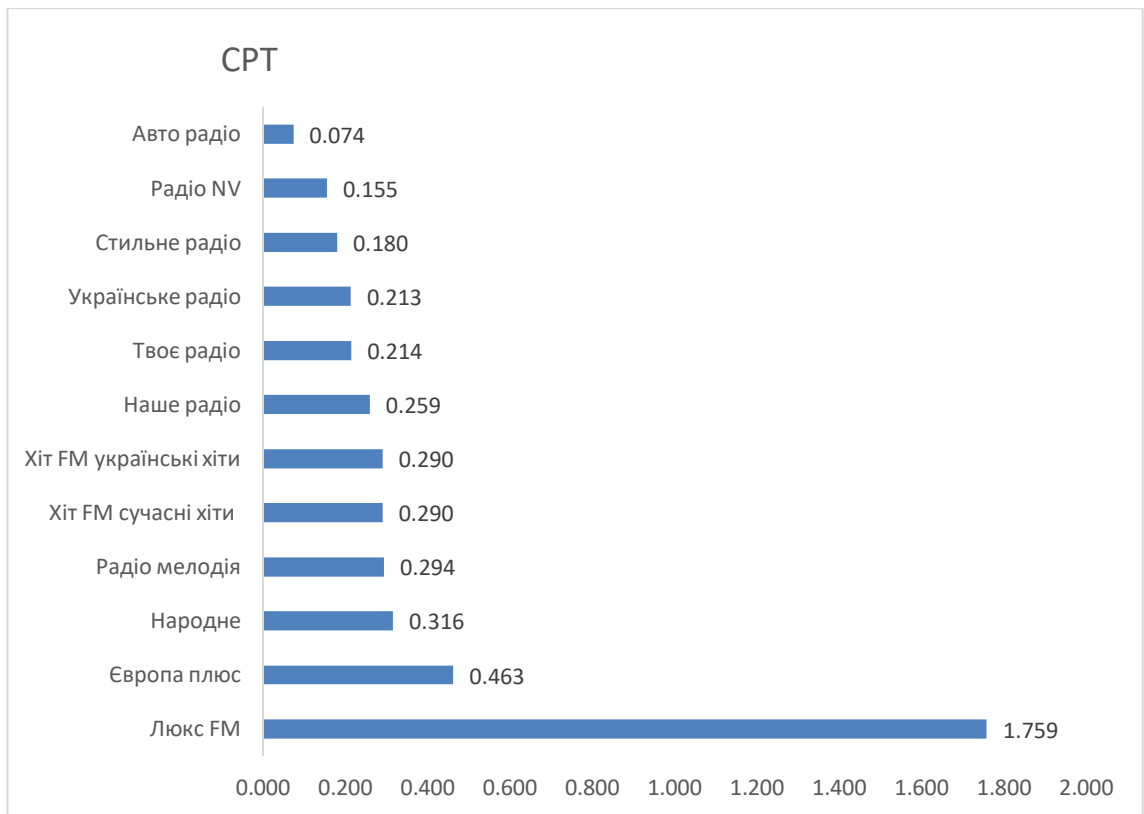


Рис. 2.22 Рейтинг радіостанцій за показником критерію ціни за тисячу осіб (СРТ)

Для того, щоб рекламу постійно передавати по різних радіостанціях, виберемо дві радіостанції, у яких найменше значення критерію ціни за тисячу осіб: «Авто радіо» та «Радіо NV».

Вартість реклами визначимо виходячи з наступних умов:

- рекламний ролик буде розміщений на радіо впродовж 1 хвилини, 4 рази в день, 3 рази на тиждень.
- ролик на кожному радіо буде виходити впродовж місяця ( тобто 4 тижня).

Вартість реклами на місяць складе:

на «Авто радіо»

$$220,8 \times 4 \times 3 \times 4 = 10598,4 \text{ грн};$$

на «Радіо NV»

$$577,8 \times 4 \times 3 \times 4 = 27734,4 \text{ грн.}$$

$$\text{Усього на місяць: } 10598,4 + 27734,4 = 38332,8 \text{ грн} = 38,332 \text{ тис. грн.}$$

**Реклама в журналах.** Журнали для публікації реклами нами обрані за принципом вибірконості аудиторії. Оскільки наша реклама орієнтована на косметологів та жінок, то нами обрані наступні журнали:

1. «Все про красу» - журнал, присвячений красі, моді, косметиці та стилю життя. Він має велику аудиторію, яка цікавиться красою та доглядом за собою.
2. «Beauty Magazine» - спеціалізований журнал про красу та косметологію. Цей журнал зазвичай звертається до професіоналів краси, таких як косметологи, візажисти та стилісти.
3. «InStyle» - жіночий журнал, присвячений моді, красі та стилі. Цей журнал також має велику аудиторію та може бути ефективним каналом для реклами косметичних засобів.

Перелічені журнали виходять 1 раз на місяць. Вартість реклами в перелічених журналах приблизно однакова й становить за разове розміщення рекламного блоку повнокольорового друку (1/2 сторінки) дорівнює 4 800 грн.

Ми плануємо, що реклама буде виходити 1 раз на місяць в одному із журналів відповідно до графіка.

План рекламних заходів представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

План рекламних заходів на третій квартал 2024 рік

| Рекламні носії                                                                                                   | Періодичність проведення                         | Вартість, тис. грн                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Радіо FM: «Авто радіо» та «Радіо NV»                                                                          | 4 рази в день, 3 рази на тиждень впродовж місяця | 38,332 тис. грн на місяць                          |
| 2. Журнали: «Все про красу», «Beauty Magazine», «InStyle» (реklamний блок повнокольорового друку (1/2 сторінки)) | 1 раз на місяць в одному з журналів              | 4,8 тис. грн на місяць<br>14,4 тис. грн. в квартал |
| 3. Реклама в соціальних мережах                                                                                  | Впродовж кварталу                                | 3,0 тис. грн на місяць<br>9,0 тис. грн. в квартал  |
| <b>Всього</b>                                                                                                    |                                                  | <b>61,732 тис. грн. в квартал</b>                  |

Після проведення тренінгів для визначення їх ефективності необхідно провести оцінювання результатів:

- зібрати відгуки від учасників курсів,
- провести аналіз рівня задоволеності учасників,
- підготувати звіт про проведення тренінгів та визначити можливості

для подальшого вдосконалення.

Інвестиційні витрати на проведення тренінгів представлені в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Інвестиційні витрати на проведення тренінгів

| Інвестиційні витрати               | Сума витрат, тис. грн. |
|------------------------------------|------------------------|
| 1. розробку роздаткових матеріалів | 16,8                   |
| 2. демонстраційні відео-матеріали  | 18,0                   |
| 3. рекламні заходи                 | 61,732                 |
| Всього                             | 96,53                  |

Проведення тренінгів пов'язано з низкою поточних витрат:

1. заробітна плата тренерів,
2. оренда мультимедійної техніки,
3. блокнот для фліпчарта та набір олівців,
4. роздрукований роздатковий матеріал.

Поточні витрати будуть окуплені за рахунок оплати тренінгів присутніми на них.

В рекламних оголошеннях буде пропонуватися знижка на косметичну продукцію для тих, хто пройде тренінги.

За оцінкою фахівців проведення тренінгів надасть змогу збільшити обсяг збуту продукції на \* %.

Проведемо розрахунок обґрунтування заходу з використанням CVP-анализу. Приріст прибутку в CVP-аналізі розраховують за формулою:

$$\Delta \text{Пр} = \Delta \text{ЧД} \times \text{Кмд},$$

де  $\Delta \text{Пр}$  - приріст прибутку,

$\Delta \text{ЧД}$  - приріст чистого доходу,

Кмд – коефіцієнт маржинального доходу.

Коефіцієнт маржинального доходу встановимо на рівні 0,72

Приріст чистого доходу у зв'язку із збільшенням обсягів реалізації продукції за рахунок проведення тренінгів очікується 7 %, тобто:

$$12886,5 * 0,07 = 902,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст прибутку буде:

$$\Delta \text{Пр} = \Delta \text{ОД} \times \text{Кмд} = 902,1 * 0,72 = 649,5 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиційні витрати на тренінги складають 96,53 тис. грн.

Отже додатковий прибуток, який буде отриманий, з надлишком покриває витрати. В результаті приріст прибутку буде становити:

$$649,5 - 96,53 = 552,97 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, реалізація запланованих заходів дозволить збільшити обсяг реалізації косметичної продукції та збільшити прибуток на 552,97 тис. грн.

Таким чином, обраний нами напрямок є ефективним та доцільним.

## **Висновки:**

1. На підставі аналізу наукових джерел доведено, що найбільш вдалим до визначення стратегії є процесний підхід, у відповідності до якого стратегія визначається керівництвом організації як напрямки і способи діяльності, спрямовані на досягнення встановлених стратегічних настанов. Відповідним чином процес стратегічного управління визначено як послідовність етапів.

2. За результатами аналізу зовнішнього середовища встановлено:

2.1. Галузь роздрібної торгівлі косметичними товарами активно зростає в світі, що викликано збільшенням чисельності населення та розширенням середнього класу. Після світової пандемії набула популярності інтернет-торгівля. Український ринок роздрібної торгівлі косметичними товарами також зазнав зростання протягом передвоєнних років. Проте через військову агресію Росії є спад обороту.

2.2. Ринок косметичних товарів є важливим компонентом споживчого ринку України, косметичні товари займають значне місце у структурі споживання. Розвитку ринку сприяє вітчизняне виробництво косметичної продукції в Україні, яке зросло в чотири рази за десять років. Проте імпортні бренди все ще займають більшу частку ринку (72%).

2.3. Косметичні товари використовуються широкою аудиторією, особливо для косметичної гігієни та догляду за шкірою. Жінки становлять основну групу споживачів (93%). Найбільш активними споживачами є люди віком від 25 до 55 років. Дизайн упаковки є важливим фактором для більшості споживачів, і вони довіряють вітчизняній продукції.

2.4. Значна частина ринку косметики складається з імпортної продукції (від 60% до 90%). Імпорт зазнав збільшення перед війною, але залишався нижчим у порівнянні з 2013 роком. Деякі товарні групи, такі як декоративна косметика, майже повністю представлені імпортною продукцією.

2.5. Ринок косметичної продукції в Україні характеризується збільшенням концентрації. Мережа EVA є головним оператором, що збільшує свою частку ринку. Інші важливі учасники включають мережі Watsons та

PROSTOR. Загалом, кількість магазинів дрогер-рітейлерів у довоєнні роки зросла.

2.6. Ринок косметичної продукції має потенціал до зростання, особливо в напрямках натуральної косметики та антивікових засобів. Очікується зростання популярності органічної продукції, сонцезахисних засобів, дитячої косметики. Перспективи розвитку пов'язані із створенням власних косметичних ліній, врахування модних тенденцій та розроблення стратегій з візуальної привабливості оформлення продукції.

3. з використанням моделі Ансоффа, за отриманими результатами аналізу зовнішнього середовища, проведено експертне оцінювання привабливості галузі ритейлу косметичних засобів. Доведено, що торгівельний бізнес на ринку косметичної продукції є привабливим.

4. З використанням SNW-аналізу доведено, що підприємство займає нейтральну позицію щодо сили бізнесу. Основні характеристики мають середню оцінку. Основними недоліками в діяльності підприємства є:

- підприємство не має постійного процесу стратегічного управління;
- канал інтернет-продаж існує, проте він недостатньо розвинутий
- підприємство недостатньо використовує знижки для просування товарів та маркетингові заходи.

5. з використанням матриця Shell/DPM або матриця направленої політики нами обгрунтовано напрямку розвитку підприємства. За результатами побудови моделі Shell/DPM доцільно обрати стратегію посилювання конкурентних переваг. Підприємство займає середнє становище на привабливому ринку. Це свідчить про те, що організація може перетворитися на лідера, якщо розмістить свої ресурси належним чином.

Для реалізації стратегії «посилювання конкурентних переваг» нами запропоновано:

- започаткувати тренінгові курси з використання косметичної продукції французької професійної дермакосметики з догляду за обличчям, тілом та

руками Ericson Laboratoire, Derma Series та Reneo. У такий спосіб підприємство розширить ринок збуту;

- удосконалити канал інтернет-продаж;
- розширити знижки для просування товарів;
- удосконалити маркетингові заходи.

6. В роботі обгрунтовано план заходів зі створення тренінгових курсів щодо використання французької професійної дермакосметики. Доведено проведення реклами з інформативною ціллю. З використанням показника критерію ціни за тисячу осіб обрано перелік радіостанцій та журналів, які доцільно обрати як носії реклами. Обгрунтовано доцільність запропонованих заходів з використанням приріст прибутку за формулами CVP-аналізу. Реалізація запланованих заходів дозволить збільшити обсяг реалізації косметичної продукції та збільшити прибуток на 552,97 тис. грн. Таким чином, обраний нами напрямок є ефективним та доцільним.

## Література:

1. Акофф, Р. Планування майбутнього корпорації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
2. Ансофф, І. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
3. Артеменко, Л.П., Гук, О.В., Жигалкевич, Ж.М. "Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід." Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Балабаш, О., Кузнецова, І. "Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством." Науковий вісник ОНЕУ. - 2017. - № 5. - С. 84-94.
5. Богатирьов, А.М., Бутенко, А.І., Кузнецова, І.О. "Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія." Одеса: ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274с
6. Василенко, В. О. "Стратегічне управління підприємством: навч. посіб." Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
7. Власенко, В.А. "Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти." Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.
8. Гарафонов, О.І. "Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку." Чернігівський науковий часопис. – 2013. – № 1(4). – С. 49–58
9. Гершун, А., Горський, М. "Технології збалансованого управління" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>

10. Голік, В.В. "Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств." Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2(164). – С. 15–24.
11. Гончаров, Ю.В., Лапчик, Ю.Ю. "Удосконалення стратегії розвитку підприємства." Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.
12. Гудзь, О.І. "Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація." ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 18. 2018. С. 346-352
13. Денисюк, І. "Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність." Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
14. Дойль, П. "Менеджмент: стратегія и тактика" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
15. Запорука здоров'я: топ мереж товарів для краси та догляду за регіонами України // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/analytics>
16. Косметичний ринок та його споживач. Електронний ресурс: <https://www.apteka.ua/article/134782>
17. Кузнецова, І.О., Балабаш, О.С., Карпенко, Ю.В., Сокурєнко, І.А. "Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія)." За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
18. Кузнецова, І., Відоменко, І. "Управління витратами в процесі маркетингової діяльності підприємства: методичний підхід." Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2015. - № 6 (226) - С. 145-159

19. Каплан, Р. "Збалансована система показників: від стратегії до дії." Переклад з англійської. 2005. 512 с.
20. Кузнецова, І.О. "Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу." Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 5-6 (308-309) – С.120-127
21. Кузнецова, І.О., Кублікова, Т.Б. "Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства." Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
22. Кузнецова, І.О. "Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія)." І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
23. Коно, Т. "Стратегія и структура японських підприємств." Переклад з англ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/analytics>
24. Кузнецова, І.О. "Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації." Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
25. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики // Вісник соціально-економічних досліджень. ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150
26. Кузнецова І.О. Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів (Монографія) / Харків: Діса плюс. 2020. 192 с.
27. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. "Основи менеджменту." Переклад з англійської. 2008. 672 с.

28. Мінцберг, Г. "Школи стратегій." Переклад з англійської. 2009. - 330 с.
29. "Ринок косметики в Україні: аналіз та прогноз." Електронний ресурс. <https://alfaspa.ua/ru/blog/blog-cosmetyka/cosmetycs-market-ukraine.html>
30. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. "Стратегічний менеджмент." Переклад з англійської. 2008. 576 с.
31. Файоль, А. "Загальне та промислове управління." Електронний ресурс. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
32. Balabash, O., Kuznetsova, I., Levytska, I., Zaika, S., Skrypko, T. "Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants." Independent journal of management & production (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214.
33. "But why: тенденції косметичного ринку." Електронний ресурс: <https://cosmeticpack.com.ua/tendenczii-kosmeticheskogo-ryinka>
34. MacKay E. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс]. – URL: [https://siteresources.worldbank.org/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](https://siteresources.worldbank.org/Resources/mosaica_10_steps.pdf)
35. Johnson G. Exploring corporate strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. - Pearson Education Limited, 2008. – 620 p.
36. Rumelt Richard. Good Strategy, Bad Strategy. – New York: Crown Business, 2011. – 342 p.
37. Sharma P. Planning: Importance, Elements and Principles | Function of Management [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/planning-organization/planning-importance-elements-andprinciples-function-of-management/70029>