

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за темою: «Управління розвитком підприємства на ринку послуг
торгівлі»

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій
Василенко Марія Геннадіївна _____
/підпис/

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

ОДЕСА – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття управління розвитком підприємства.....	5
1.2. Етапи управління розвитком підприємства	13
1.3. Методики оцінювання ефективності управління розвитком підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕН- А» НА РИНКУ ПОСЛУГ ТОРГІВЛІ	29
2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі	29
2.2. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ТЕН-А»	43
2.3. Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «ТЕН-А».....	48
2.4. Розробка заходів з розширення мереж збуту ТОВ «ТЕН-А».....	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

У сучасних економічних умовах одна з основних проблем функціонування підприємств пов'язана із збільшенням невизначеності у процесі ведення комерційної діяльності, обумовленої підвищенням темпів зміни стану зовнішнього середовища. Зростаюча непередбачуваність ринку вимагає від підприємства знаходження адекватних способів реагування, які у перспективі збереження чи підвищення ефективності своєї діяльності, конкурентоспроможності, стійкості розвитку та т. д. У сучасному ринковому середовищі значно прискорився темп змін конкурентних умов, що потребує швидшого реагування з боку підприємств. Загострення конкуренції, ускладнення технологій, державне регулювання, скорочення життєвого циклу більшості товарів, зростання вимог до персоналу – ці та низка інших проблем пред'являють до управління сучасними вітчизняними підприємствами вимоги щодо застосування більш досконалих методів та технологій керівництва.

Оскільки засновані на традиційному поділі функцій системи управління не встигають за споживчими вимогами до продукції та послуг, найважливішого значення набуває впровадження систем управління розвитком підприємствами. Варто відзначити, що питання розвитку ставали об'єктом уваги багатьох науковців таких, як О. С. Балабаш, П. І. Безус, В. В. Бенях, В. В. Вахлакова, О. М. Вовк, І. В. Гонтарева, О. Д. Гудзинський, М. О. Дудка, К. Дудок, Г. О. Дудукало, А. А. Жигірь, Л. О. Жилінська, О. В. Заїка, Л. О. Згалат-Лозинська, І. Я. Іпполітова, Ю. В. Карпенко, С. Каспрук, Н. В. Касьянова, Г. Р. Кісь, Н. В. Коваленко, К. С. Ковтуненко, І. В. Кривов'язюк, І. О. Кузнецова, К. І. Кузьмінська, О. С. Ляшенко, О. Ю. Очко, А. Павленчик, В. А. Павлова, Н. С. Педченко, А. С. Полянська, Ю. А. Путятін, О. В. Раєвнева, С. О. Сафронов, Л. М. Сергєєва, О. М. Синіговець, Т. А. Талах, І. В. Філіпішин, М. В. Хомчук, О. М. Ястремська, О. О. Ястремська та інших. Водночас питання управління розвитком залишаються актуальними особливо в умовах, коли в Україні триває воєнний стан.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів управління розвитком підприємства та розробка заходів з розвитку торговельного підприємства ТОВ «ТЕН-А».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Розглянути поняття управління розвитком підприємства.
- Провести аналіз ринку послуг торгівлі.
- Визначити напрямок розвитку ТОВ «ТЕН-А» та обґрунтувати доцільність його реалізації.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «ТЕН-А».

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства на ринку послуг торгівлі на прикладі ТОВ «ТЕН-А».

Методи дослідження: у роботі використано методи порівняння, методи аналізу та синтезу (для визначення понять «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком»), системний метод (для визначення етапів управління розвитком підприємства), PEST-аналіз (для аналізу ринку послуг торгівлі), SPACE-аналіз (для визначення позиції підприємства на ринку).

Практичне значення дослідження полягає в спробі виявити ключові стратегії та методи, що сприяють ефективному розвитку конкретного підприємства у динамічному секторі ринку. Дослідження надає можливість підприємству визначити ефективні стратегії збільшення прибутковості, зміцнення конкурентних позицій на ринку та оптимізації внутрішніх процесів, що у свою чергу може слугувати прикладом для інших компаній у галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття управління розвитком підприємства

Застосування методу аналізу до поняття управління розвитком підприємства дозволяє виокремити такі складові, як «підприємство», «розвиток», «управління», «розвиток підприємства». Їх дослідження, а також застосування методу синтезу дозволяє сформулювати визначення «управління розвитком підприємства» та з'ясувати його сутність.

Згідно з положеннями ст. 62 Господарського кодексу України підприємство є незалежним економічним агентом, який засновано уповноваженим органом державної влади, місцевого самоврядування або іншими сторонами з метою задоволення потреб суспільства та індивідуальних потреб. Ця структура здійснює різноманітну господарську діяльність, включаючи виробництво, науково-дослідну роботу, торгівлю та інші види економічної діяльності, відповідно до чинного законодавства [10].

Варто відмітити, що у науковому співтоваристві існують різні підходи до тлумачення значення терміну «розвиток». Найчастіше це поняття застосовують у контексті систем. Так, наприклад, М. О. Дудка розглядає «розвиток» як процес змін у цій системі [14, с. 41]. Досить часто термін «розвиток» трактують не як рух системи, а як процес здійснення змін [39, с. 23]. Такий підхід, в найбільш загальному сенсі, не сильно відрізняється від інших поглядів, адже в кінцевому рахунку зміна будь-якої складової призводить до змін усієї системи. Часом термін «система» може замінюватися іншими словами, такими як «об'єкт». В деяких визначеннях розвиток поєднує в собі як систему, так і процеси, наприклад, Ю. А. Путятін розвиток вважає системою, що включає об'єднані процеси [38, с. 78]. Однак таке тлумачення не повністю висвітлює сутність розвитку, оскільки не уточнює, які саме процеси входять у цю систему та який напрямок розвитку передбачений.

Досліджуючи розвиток як процес необхідно увагу і ще на декілька

аспектів. Окремі науковці відзначають, що розвиток відбувається у визначених просторових та часових рамках [14, с. 63]. Це значуще доповнення, адже саме через контекст простору і часу можна спостерігати зміни, які відбуваються з об'єктом під час його розвитку.

Термін «розвиток» можна інтерпретувати й по іншому. Деякі вчені, говорячи про розвиток, наголошують на зміні якісних характеристик об'єкта або системи [39, с. 54]. Однак частіше розвиток асоціюється не тільки з якісними, але й з кількісними змінами. Наприклад, М. О. Дудка описує розвиток як процес, що включає як кількісні, так і якісні зміни [14 с. 69]. Крім того, існує ще більш передовий підхід, згідно з яким розвиток також охоплює зміни в структурних категоріях.

Серед різноманітних визначень особливо переконливим є визначення розвитку, запропоноване М. О. Дудкою, яке включає детальні характеристики процесу розвитку та інструменти для його здійснення. У цьому визначенні розвиток пов'язаний із конкретним об'єктом, який розглядається як відкрита система. Така система не є статичною; вона зазнає трансформацій через якісні та кількісні зміни, метою яких є адаптація об'єкта до зовнішнього середовища через взаємодію між ресурсами об'єкта, управлінням і технологіями, з урахуванням стратегічних цілей. Цей підхід є універсальним і може бути адаптований до будь-якого об'єкта через конкретизацію елементів трансформації, системних компонентів, напрямків змін, інтеграції внутрішнього та зовнішнього середовищ [14 с. 51].

Отже, термін «розвиток» може бути використаний щодо будь-якого об'єкту, в тому числі й підприємства. У цьому контексті слід відзначити, що розвиток підприємства може бути визначений як комплекс змін у підприємстві, які включають якісно-кількісні та структурні аспекти. Вчені підкреслюють довготривалий характер цих змін та їх напрямки або кінцеві результати. О. Ю. Бочко звертає увагу на результативність у дослідженні розвитку підприємства (на думку автора розвиток підприємства полягає у досягненні найвищих результатів з мінімальними витратами зусиль, що

спрямовані на забезпечення максимальної прибутковості та благополуччя підприємства, а також на задоволення потреб сучасного споживача [5 с. 260]), однак критика цього підходу полягає у тому, що він зосереджується на кінцевих цілях, не уточнюючи механізми досягнення цих результатів, крім як з мінімальними зусиллями. Визначення розвитку, запропоноване О. Д. Гудзинським вбачає розвиток як динамічну категорію поведінки (розвиток підприємства є динамічним процесом, що охоплює різноманітні види поведінки та реакції підприємства на зовнішні впливи [11 с. 65]). Це визначення здається менш обґрунтованим через відсутність ясно визначеного напрямку чи цілей такої реакції. Натомість, І. В. Кривов'язюк пропонує глибший підхід, акцентуючи на переході підприємства від одного стану до іншого, з особливим наголосом на процесах і стратегіях, що забезпечують цю зміну та закріплення нового стану (розвиток підприємства представляє собою процес перехідного перетворення підприємства з одного статусу в інший, який здійснюється шляхом дотримання основних принципів розвитку, виконання діагностичних процедур і вжиття заходів. Ці дії дозволяють оцінити поточний стан і визначити потенціал для якісного вдосконалення підприємства [30 с. 175]).

Всі ці підходи спрямовані на глибоке розуміння сутності «управління розвитком». Дві найбільш повних перспективних підходи розвитку підприємства включають: перший підхід, який бачить розвиток як комплекс змін (кількісних, якісних, структурних) у підприємстві як об'єкті, і другий, який визначає розвиток як перехід підприємства від одного стану до іншого, більш якісного.

Обговорення розвитку підприємства в наукових колах відрізняється великою різноманітністю поглядів на його аспекти. О. Д. Гудзинський аналізує розвиток з системної точки зору [11 с. 62]. М. О. Дудка пропонує власний підхід до класифікації видів розвитку за середовищем, часом тощо [14, с.72]

Оскільки розвиток підприємства тісно пов'язаний із змінами, можна

вести мову про динамічний стан підприємства, що проявляється протягом певних періодів. Для підтримання підприємства в такому стані потрібно вживати конкретні заходи. Якщо ці заходи не проводитимуться, стан підприємства погіршиться, а при недостатній ефективності цих дій стан також зазнає регресу. Тому важливу роль у цьому процесі забезпечення балансу та напрямку розвитку грає управління. Відповідно далі варто до аналізу залучити третю складову аналізованого терміну – управління.

В загальному контексті термін «управління» розглядається як функція організованих систем, спрямована на підтримання діяльності та досягнення поставлених цілей. У сфері управління розвитком підприємства, згідно з науковими поглядами, воно часто визначається як процес просування до певного бажаного стану, який відзначається кількісними і якісними характеристиками, або як процес, спрямований на виконання місій та стратегічних цілей для підвищення рівня розвитку [25 с. 32].

Отже, управління розвитком підприємства сприймається як зміна від одного кількісно-якісного стану до іншого в напрямку росту. Проте, слід зазначити, що у багатьох визначеннях управління згадується лише об'єкт (стан підприємства), а суб'єкт управління (тобто керівники) часто залишається без уваги. Важливо розуміти, що такими суб'єктами управління зазвичай є менеджери або керівники. Хоча не варто з цього процесу виключати і власників, які часто встановлюють цілі перед суб'єктами управління.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави перейти безпосередньо до з'ясування сутності поняття «управління розвитком підприємства». Водночас варто зазначити, що не існує універсальних концепційних підходів до теоретичної основи управління розвитком підприємств. Кожен науковець намагається дати власне визначення цьому терміну, а також проаналізувати певні підходи до нього.

Так, наприклад, Л. О. Жилінська вважає, що «управління розвитком спрямоване на забезпечення максимально ефективного впровадження заходів для підвищення рівня розвитку підприємства» [19 с. 31]. При цьому науковець

вважає, що до даного терміну можна виокремити системний, процесний, ситуаційний, класичний підходи. Кожен з них має свої специфічні риси.

За словами Н. В. Касьянової, «управління розвитком підприємства означає процес підтримки або зміни еволюційного напрямку розвитку на революційний, з метою досягнення основної мети існування промислового підприємства. Це включає вирішення завдань, таких як усунення диспропорцій, що виникають при відхиленні від запланованої поведінки системи, та створення протиріч, які стають джерелом подальшого розвитку» [27 с. 87]. На думку автора есенція кумулятивного підходу до управління економічними системами базується на біфуркаційному характері розвитку таких систем та включає два ключові принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору [27 с. 102]. Цей підхід дозволяє досягнути структурних змін у різних аспектах діяльності підприємства, включаючи виробництво, фінансування, маркетинг та управління, що сприяє значному збільшенню вартості підприємства. Однак цей підхід має недоліки, оскільки не бере до уваги соціальні та екологічні наслідки розвитку підприємства.

Цікаво, що на думку О. М. Ястремської кумулятивний підхід інтегрує кілька методологій – процесний, системний, ситуаційний, цільовий та синергетичний – підкреслюючи важливість їхнього поєднання для управління розвитком підприємств. Цей підхід визнає потребу використання різноманітних наукових методів у керівництві, але він не зосереджує увагу на різних сферах діяльності підприємства, таких як економічна, соціальна, або екологічна, а також на різних напрямках діяльності, наприклад, інноваційному чи мотиваційному. Керування розвитком в основному зосереджується на створенні системи стратегічного управління, ігноруючи при цьому негативні аспекти, які виникають на етапах поточного та оперативного процесів управління [47 с. 217].

Науковець [45] акцентує увагу на тому, що стосовно управління розвитком підприємства можна підходити з позиції адаптивного підходу, який

характеризується за такими основними аспектами: змістом (функції управління), організаційною структурою (схеми взаємодії та співпраці між учасниками управлінського процесу), і технологією (алгоритми виконання і механізми координації). Головні переваги цього підходу виявляються у інтеграції функцій, структури та технологій у єдину систему управління. Однак до недоліків відноситься відсутність уваги до управління процесами виробництва. Окрім цього процес управління можна охарактеризувати з позицій функціонального підходу, коли весь процес управління зводиться до певних функцій, при цьому він не пов'язується з механізмом управління; або компетентнісного – коли модель професійної поведінки визначається через зв'язок між використаними знаннями, уміннями та навичками працівників і конкретними, кількісно вимірюваними результатами їхньої роботи, які узгоджені з цілісною стратегією розвитку підприємства. Переваги такої моделі полягають у залученні професійних кваліфікацій персоналу до виконання стратегічних завдань підприємства, однак головним недоліком є те, що вона охоплює лише персонал, ігноруючи інші аспекти організації. Окрім цього науковець звертає увагу і на ресурсний підхід, за яким управління базується на наявності ресурсів у підприємства, які дозволяють зайняти відповідну ринкову нішу та отримати конкурентні переваги. Витратний підхід за підходом І. В. Філіпішина передбачає зниження витрат, що знаходить свій вираз в собівартості. Але при цьому увага зосереджується лише на окремих компетенціях менеджерів [45 с. 40].

Вчений [14] серед інших підходів особливу увагу звертає на цільовий – цей підхід вимагає чіткого визначення цілей або бажаних результатів діяльності, розробки практичних планів їх досягнення та точної оцінки роботи через вимірювання конкретних результатів у процесі виконання цих цілей. Перевагами є фокус на виконанні поставлених цілей, однак недоліком є відсутність опису механізмів, якими ці цілі можуть бути досягнуті.

Інші науковці повторюють вже проаналізовані підходи, додаючи до них певні особливості. Але в цілому вони не особливо відрізняються від вже

розглянутих.

Узагальнений аналіз підходів до управління розвитком підприємства можна представити у наступному вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до управління розвитком підприємства

Автори	Підходи до управління розвитком підприємства												
	Системний	Процесний	Ситуаційний	Класичний	Адаптивний	Функціональний	Компетентнісний	Ресурсний	Витратний	Цільовий	Синергійний	Кумулятивний	Комплексний
Жилінська Л. О. [19]	+	+	+	+									+
Касьянова Н. В. [27]												+	
Філіпішин І. В. [45]					+	+	+	+	+	+			
Сергеева Л. М. [41]											+		
Ястремська О. М. [47]												+	+
Дудка М. О. [14]	+			+				+		+			
Раєвська О. В. [39]		+	+		+	+							+
Кривов'язюк І. В. [30]								+	+	+			+

Джерело: складено автором за даними [19;27;45;41;47;14;39;30]

На підставі різноманітних підходів науковців можна узагальнити та дати таке визначення управлінню розвитком підприємства: це процес систематичного планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення його довгострокового стійкого зростання. В цьому визначенні найбільше відчувається поєднання процесного, функціонального та цільового підходу, оскільки є вказівка на функції управління, які реалізуються для досягнення поставленої мети – досягнення стратегічних цілей і забезпечення його довгострокового стійкого зростання. Все це відбувається в рамках певного процесу. На цій підставі можна побудувати певну модель управління

розвитком підприємства (рис. 1.1).

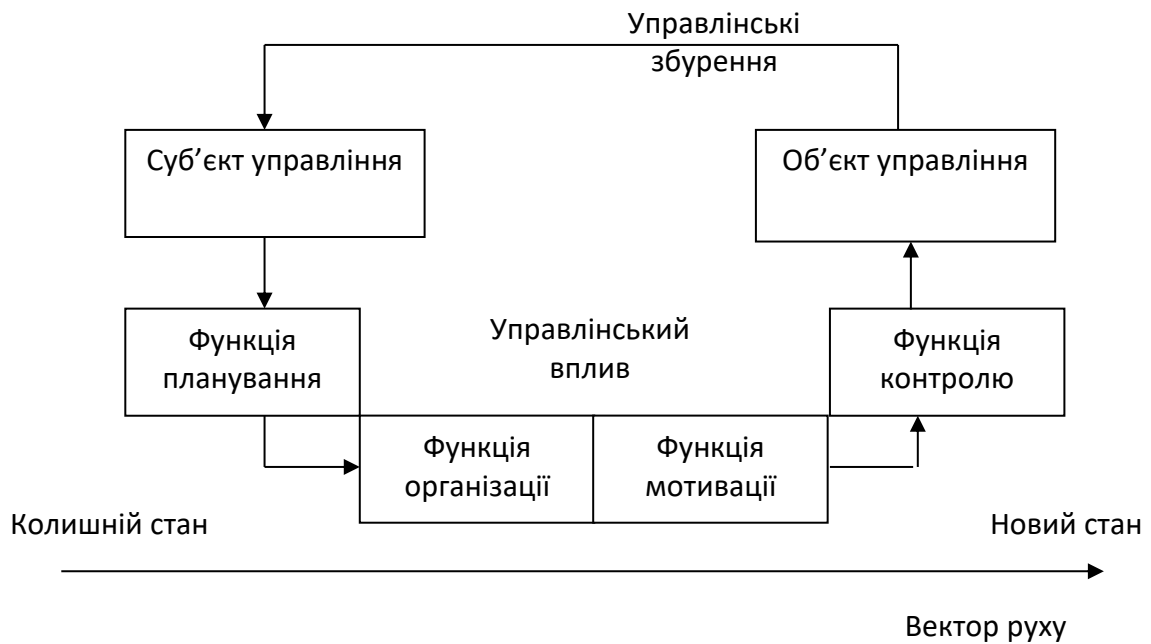


Рис. 1.1. Модель процесу управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

В основі циклічної системи управління лежить той факт, що процес управління утворюється між суб'єктом та об'єктом управління. Цикли управління знаходять застосування на всіх ієрархічних рівнях у соціальних системах, у тому числі й на підприємстві. Особа, яка є базисом будь-якої соціальної системи, в залежності від ситуації та рівня управління, може виступати як в ролі суб'єкта, так і в ролі об'єкта управління. Таким чином, цикли управління можуть реалізовуватися у відносинах, де учасники є одночасно і суб'єктами, і об'єктами, а також у взаємодіях між рівнозначними суб'єктами або між різними рівнями управління (тобто як в суб'єкт-об'єктних, так і в суб'єкт-суб'єктних відносинах на одному рівні чи між рівнями). Кількість таких циклів є значною, і більшість з них характеризуються відсутністю синхронізації в часі та просторі.

Об'єкт управління (підприємство в цілому чи окремі складові (персонал, фінанси, засоби тощо) маніфестує себе через різноманітні дії та події, що охоплюють широкий спектр сфер діяльності і спричинені змінами у соціальних системах, що умовно називаються «збуреннями». Ці збурення

можуть означати як фактичні зміни в діяльності системи, так і зміни її станів. Суб'єкт та об'єкт управління перебувають у неперервній взаємодії, реагуючи один на дії іншого. Управлінські впливи можуть розглядатися як реакція на дії об'єкта з метою їх корекції або, навпаки, дії об'єкта можуть бути відповіддю на управлінські ініціативи.

Розглянувши загальні аспекти цього процесу, перейдемо до детального аналізу основних етапів управління розвитком підприємства, які допомагають реалізувати поставлені цілі на практиці.

1.2. Етапи управління розвитком підприємства

Безсумнівно, будь-який розвиток повинен бути керованим, тобто піддаватися цілеспрямованому управлінському впливу. Інституційне визначення управління як терміну, що включає набір методів для досягнення бажаних результатів, цілком підходить і для розвитку підприємства. Суть управління розвитком полягає у досягненні запланованого рівня результатів у визначений час. Ринкові коливання та пов'язана з ними діяльність підприємства можуть уповільнити розвиток, призвести до стагнації чи навіть до руйнування організації. Тому управлінські дії мають на меті мінімізувати можливі негативні наслідки таких коливань.

Комплексність та багатозначність процесів розвитку вимагають адекватної оцінки поточного стану підприємства, його потенціалу для майбутнього розвитку та визначення цілей для досягнення бажаного стану [24, с. 110]. Оскільки забезпечення довгострокового динамічного розвитку підприємства є складним завданням і вимагає цілеспрямованого управління та планування, ефективність розвитку в значній мірі залежить від коректності встановлення стратегічних орієнтирів, ефективності використання ресурсів і логічності послідовності планованих дій.

Зазначимо, що серед науковців відсутня єдність щодо виокремлення етапів управління розвитком підприємства.

Так, Н. В. Коваленко вважає, що розвиток підприємства є безповоротним

процесом, що тісно взаємопов'язаний зі стратегією. Стратегія дозволяє встановити послідовність етапів управління розвитком. Таким чином, на думку автора, система управління розвитком підприємства повинна бути структурованою поетапно та спрямована на використання потенціалу підприємства для визначення його майбутніх перспектив. При цьому науковець виокремлює наступні етапи: визначення доцільності розвитку та вибір методики управління; розробка основних принципів управлінської діяльності; ідентифікація об'єкта та предмета розвитку; встановлення гіпотез, цілей та завдань для розвитку підприємства; визначення об'єкта і створення системи управління розвитком підприємства; розробка переліку функцій, які має виконувати система управління; вибір методів і інструментів для виконання управлінських функцій; створення механізму управління розвитком підприємства [28 с. 104].

Але варто відзначити, що сутність кожного етапу залишилися не розкритим автором. Цей підхід поділяють автори [35, с. 97]. Дещо більше уваги етапам розвитку приділяє О. В. Заїка. На думку науковця до таких етапів слід віднести наступні: на етапі вибору напрямку розвитку відбувається встановлення пріоритетних напрямків розвитку та їх модернізації, включаючи визначення бажаних показників і встановлення часових рамок для їх досягнення; на етапі визначення інструментів і методів управління процесом відбувається підбір інструментів, функцій і елементів, які необхідні для досягнення визначених цілей; на етапі планування нововведень процес включає аналіз можливих варіантів інновацій та нововведень, їх порівняння та вибір найбільш підходящого рішення для реалізації; на етапі адаптації нововведень до реальних умов діяльності підприємства відбувається інтеграція обраної інновації чи технології безпосередньо у виробничий процес, створення необхідних умов для їх використання, а також контроль за процесом впровадження та первинними етапами функціонування; на етапі контролю та коригування здійснюється моніторинг функціонування та ефективності нововведень, оцінка їх відповідності поставленим цілям і

ефективності управлінського процесу в цілому. Важливим є співставлення досягнутих результатів із первісно визначеними цілями [20 с. 27].

Автор в якості етапу виокремлює також досягнення поставленої мети. Проте досягнення мети є за своєю сутністю не стільки етапом, скільки показником ефективності управління розвитком. Варто відзначити, що порівняно з етапами управління розвитком підприємства, запропонованими науковцем [28 с. 104] співпадають лише перший етап (вибір напрямку розвитку) та етап планування.

Ще більш цікавіше підходить до питання етапів управління розвитком підприємства вчений [18]. Новизна підходу автора полягає в тому, що він виокремлює різні етапи управління в рамках окремих підходів щодо управління. Так, наприклад, якщо таке управління буде базуватися на засадах контролю, то ці етапи будуть включати оцінку діяльності, фінансовий, виробничий контроль, контроль за виконанням соціальних задач та контроль за виконанням природоохоронних заходів [18 с. 50]. Проте варто відзначити, що етапи передбачають певну послідовність проходження. В цьому контексті не достатньо зрозуміло за яким принципом фінансовий контроль стоїть перед виробничим, а природоохоронний – на останньому місці. Окрім того, можна виокремити й інші види контролю, які не відображені в цьому переліку етапів (наприклад, контроль діяльності персоналу, маркетинговий контроль тощо). Окрім того, автор також виокремлює етапи на основі довгострокового планування, стратегічного планування та стратегічного управління. В першому випадку до етапів включено: аналіз соціально-економічної діяльності, планування розвитку, планування розвитку соціальних програм, планування заходів охорони навколишнього середовища та узгодження та затвердження планів розвитку. В цьому контексті варто відзначити, що автор чомусь зупиняється на питаннях затвердження планів розвитку і не передбачає їх реалізації.

В другому випадку етапи включають оцінку стратегії, аналіз конкурентоздатності, вивчення стратегічних альтернатив, вибір стратегії та

процес реалізації стратегії. В третьому випадку етапи управління розвитком підприємства включають управління структурою, управління комплексною системою ефективності виробництва, управління реалізацією стратегії, управління конкурентоздатністю товарів та конкурентоздатністю підприємства [18 с. 50]. З цих чотирьох підходів так і не вимальовується чітка структура етапів управління розвитком підприємства.

Дещо інший підхід щодо етапів управління розвитком підприємства спостерігається у Н. В. Касьянкової [27]. На думку авторки етапи управління розвитком підприємства включають:

- Етап моніторингу об'єкта управління. Він включає декілька блоків. Зокрема блок діагностики розвитку передбачає макроаналіз зовнішнього середовища підприємства. Блок оцінки розвитку самого підприємства зосереджується на зовнішньому та внутрішньому середовищі об'єкта управління. Акцент робиться на підприємстві як відкритій системі.

- Наступний етап управління розвитком підприємства зосереджується на формуванні та оцінці потенціалу розвитку підприємства. Він включає кілька ключових завдань, спрямованих на зміцнення його стратегічної позиції. На цьому етапі важливим є: формування стратегічного потенціалу підприємства; оцінку потенціалу підприємства; визначення ключових факторів розвитку підприємства. В результаті застосування механізму формування та оцінки потенціалу підприємства має бути обґрунтовано доцільність управління розвитком підприємства.

- Управління біфуркацією, яке включає наступні дії: оцінка ключових результативних показників економічної діяльності підприємства для визначення станів, що спричиняють його нестабільність; моделювання процесу управління біфуркацією шляхом встановлення основних управлінських параметрів і визначення відхилень від критичних показників; керування економічною діяльністю підприємства з метою досягнення точки біфуркації.

- Останній етап управління розвитком підприємства включає

безпосередній вибір та імплементацію стратегії підприємства [27 с. 200-214].

Узагальнення підходів науковців щодо етапів управління розвитком підприємства можна представити у вигляді наступної таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнення підходів науковців щодо етапів управління розвитком підприємства

Етапи управління розвитком підприємства	Автори				
	Н. В. Коваленко [28]	О. В. Заїка [20]	А.А. Жигір [18]	А.С. Полянська та Г. Р. Кісь [35]	Н. В. Касянова [27]
Оцінка стану та діяльності підприємства			+		+
Визначення доцільності розвитку та вибір методики управління	+			+	
Вибір напрямку розвитку		+			
Розробка принципів управління	+			+	
Ідентифікація об'єкта та предмета розвитку	+			+	
Формулювання гіпотези, цілі і завдань розвитку підприємства (планування)	+	+	+	+	
Встановлення об'єкта і формування системи управління розвитком підприємства	+			+	
Оцінка альтернатив			+		
Визначення складу функцій, які має реалізувати система управління	+			+	
Вибір методів і засобів реалізації функцій управління	+	+		+	
Формування розвиткового потенціалу					+
Формування механізму управління розвитком підприємства	+			+	+
Управління біфуркацією					+
Етап адаптації нововведень		+			+
Етап контролю та коригування		+	+		
Досягнення поставленої мети		+			

Джерело: складено автором за даними [28;20;18;35;27]

Варто відзначити, що переважна більшість науковців підходять до етапів управління розвитком підприємства досить ускладнено. Проаналізувавши

підході різних вчених до цього питання запропонуємо наступний алгоритм управління розвитком підприємства (рис. 1.2).

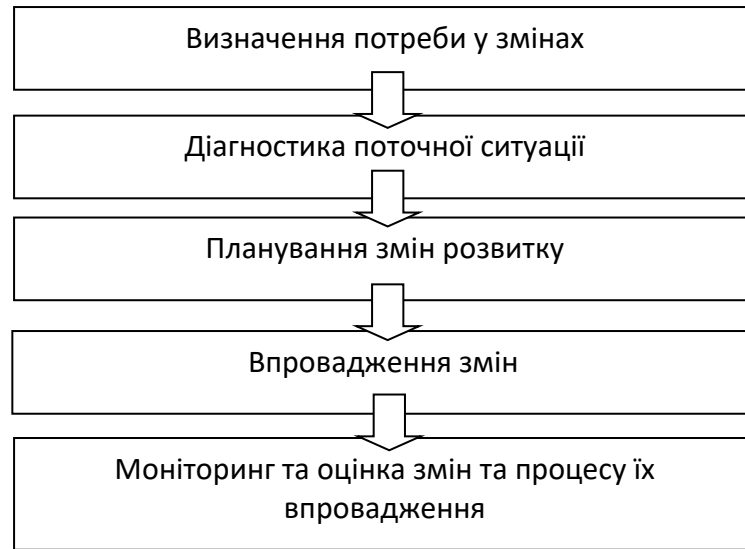


Рис. 1.2. Етапи управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Управління розвитком підприємства включає в себе комплекс заходів і рішень, які керівництво підприємства приймає з метою розробки та впровадження специфічних стратегій, спрямованих на досягнення цілей розвитку. Основою такого управління є поняття, що розвиток підприємства представляє собою динамічний процес переходу від поточного стану до бажаного, що забезпечує покращення у різних аспектах його діяльності.

Першим і вирішальним етапом у процесі управління розвитком підприємства є аналіз поточної ситуації та визначення необхідності змін (рис. 1.2). Даний етап передбачає детальну фіксацію поточного стану підприємства, яка може включати збір і аналіз фінансових, статистичних та інших відомостей про підприємство. Для цього застосовуються методи збору даних, такі як систематизація фінансових показників, оцінка внутрішніх процесів, визначення критичних проблем, які потребують негайного вирішення, та встановлення економічних та неекономічних показників для оцінки поточного стану діяльності. За допомогою цих показників формується чітка картина поточного стану, яка дозволяє ефективно планувати майбутні дії та приймати

обґрунтовані стратегічні рішення.

Другим етапом у процесі управління розвитком підприємства є діагностика поточної ситуації. Якщо перший етап полягає у визначенні потреби у змінах через фіксацію досягнутих підприємством показників, то діагностика глибше аналізує ці дані для виявлення тенденцій розвитку та ідентифікації потенційних проблем та можливостей. Цей аналіз включає з'ясування динаміки руху підприємства, оцінку якісних показників, що відображають фінансовий стан, платоспроможність, а також ефективність використання ресурсів і управлінських процесів.

Цей крок також передбачає використання різних аналітичних інструментів та методів, таких як SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, оцінка оперативної ефективності тощо, які дозволяють отримати глибше розуміння поточних сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей у його зовнішньому середовищі. За допомогою цих інструментів керівництво може більш точно оцінити стан підприємства та підготувати ґрунт для ефективного планування подальших стратегічних кроків.

На третьому етапі процесу управління розвитком підприємства ключовим завданням є детальне планування змін, що сприятимуть розвитку. Таке планування включає формулювання гіпотез, цілей та конкретних завдань, які мають відповідати стратегічному баченню та призначенню підприємства. У процесі планування важливо чітко визначити, як має розвиватися підприємство в майбутньому, які стратегічні пріоритети будуть визначальними.

Четвертим етапом у процесі управління розвитком підприємства є впровадження запланованих змін. На цьому етапі ключовим є не лише прийняття стратегічно важливих управлінських рішень, спрямованих на досягнення обраних цілей, але й забезпечення ефективного виконання цих рішень на практиці, що передбачає розробку детальних планів дій, розподіл відповідальності та ресурсів серед команди, а також створення механізмів контролю та корекції впроваджуваних змін.

Останній етап у процесі управління розвитком підприємства полягає у моніторингу та оцінці впроваджених змін, а також у контролі виконання встановлених цілей. На цьому етапі важливо провести детальний аналіз ефективності змін, перевірити, чи відповідають результати первісним очікуванням, та з'ясувати, які фактори сприяли успіху чи неуспіху. Цей процес включає збір і аналіз даних про ключові показники ефективності, фінансові результати та інші важливі метрики, які були визначені як критерії успішності змін. Крім того, ретельний моніторинг включає зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів, що дозволяє зрозуміти, як зміни вплинули на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

На основі отриманих даних проводиться коригування стратегії, удосконалення процесів і, за необхідності, формулювання нових цілей для подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє не тільки оцінити ефективність проведених змін, але й забезпечити неперервний процес вдосконалення та адаптації підприємства до змінюваних умов ринку.

Вивчивши етапи управління розвитком підприємства, стає зрозуміло, що кожен крок у цьому процесі має бути не тільки добре спланованим, а й ефективно виконаним. Однак, для оцінки того, наскільки ефективно підприємство управляє своїм розвитком, необхідно звернути увагу на показники ефективності.

1.3. Методики оцінювання ефективності управління розвитком підприємства

Переважаюча більшість науковців при дослідженні діяльності сучасних підприємств звертають увагу на її ефективність. Однак при цьому найчастіше мова не йде про ефективність в контексті розвитку. При цьому багато науковці в основу ефективності закладають «результативність» або ж «продуктивність». Причому головним ефектом від діяльності (результатом) вважається співвідношення витрат (ресурсів), які були вкладені для отримання ефекту. Такий підхід був закладений ще класиками економічної думки В.

Петті, Ф. Кене, А. Смітом і надалі розвинений Р. Рікардо, К. Марксом та підтриманий сучасними економістами [34 с. 72].

Вітчизняні науковці зазначають, що ефективність має дві сторони: кількісну та якісну [34 с. 72; 43, с. 102]. В міжнародних стандартах, наприклад, ISO 9000:2005, результативність визначається як міра реалізації запланованої дії та досягнення запланованого результату [3]. На думку І. В. Гонтаревої ефективність визначається як умови, за яких виникають та повторно реалізуються економічні ефекти, які зумовлені якісними характеристиками джерел та процесів, що здійснюють трансформацію стану об'єкта [9].

Варто також відзначити, що в процесі оцінювання ефективності діяльності підприємства дуже часто виокремлюють різноманітні види ефективності. Причому найчастіше виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність, які тісно пов'язані між собою [34, с. 73]. Хоча окремі автори розширяють коло різновидів економічної ефективності. Так, наприклад, О. М. Вовк додає громадську, виробничу, технічну ефективність [7, с. 95]. І. В. Гонтарева додає до них операційну, фінансову, маркетингову, управлінську, проектну, комерційну, народно-господарську, стратегічну, тактичну та оперативну, індивідуальну, адекватну, оптимальну, допустиму, гарантовану, вибірковою, комплексну та системну [9]. Дійсно, якісні методи оцінки ефективності компаній фокусуються на аналізі специфічних аспектів розвитку підприємств, таких як організаційні, соціальні, екологічні та інші сфери, і обумовлює виокремлення окремих видів ефективності.

Однак усі ці види ефективності концентрують увагу на поточному моменті діяльності підприємства. На думку К. С. Дудок діяльність підприємства залежить від багатьох чинників, але виникає складність, оскільки універсального методу для оцінки ефективності їхнього розвитку не існує в рамках теорії ефективності. Оцінювання має враховувати різноманітність аспектів розвитку підприємства, аналізуючи як поточні, так і динамічні показники. Сучасні концепції оцінки ефективності та особливості їх застосування на рівні підприємства спонукають до необхідності впровадження

інноваційних підходів до оцінки ефективності розвитку, щоб відповідати сучасним вимогам та забезпечити адекватність управлінських рішень [15].

Найчастіше оцінка ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання будується на системі показників. Так, на думку Г. О. Дудукало така оцінка має будуватися на системі показників оцінки внутрішньої ефективності управління, яка включає оцінку керуючої системи та оцінку керованої системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Система оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством

Оцінка ефективності підсистеми	
Керуючої:	Керованої:
управлінського персоналу	управління операційною діяльністю
організаційної структури управління	управління персоналом
технології управління	управління фінансовою діяльністю
організаційної культури	управління маркетинговою діяльністю
-	управління інвестиційною діяльністю
-	управління інноваційною діяльністю

Джерело: складено автором за даними [16]

Кожна складова, яка представлена в табл. 1.4, включає низку показників. Наприклад, оцінка ефективності управління фінансової діяльності включає розрахунок таких коефіцієнтів, як фінансової незалежності, фінансового ризику, забезпеченості оборотними засобами, рентабельність власного капіталу, різні показники ліквідності, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотність тощо.

Варто відзначити, що ця система показників в повній мірі може бути використана і при оцінці ефективності управління розвитком. Однак при цьому, як справедливо зазначає І. В. Гондарева, розрахунок усіх показників повинен враховувати суть розвитку підприємства – процес переходу потенціалу підприємства з одного стану в якісно і кількісно інший [9]. В зв'язку з цим учена зауважує, що показники ефективності представляють собою числове вираження взаємозв'язків окремих характеристик об'єкта,

процесу або результату його діяльності. Залежно від глибини аналізу та методу визначення, виділяють різні типи показників ефективності, такі як інтегральні показники, які об'єднують декілька вимірювань в одне ціле; комплексні показники, що включають кілька взаємопов'язаних характеристик; узагальнені показники, які представляють загальні висновки з набору даних; та часткові показники, що описують специфічні аспекти об'єкта або процесу [9].

Найчастіше в науковій літературі в якості найважливішого показника ефективності визначають показники рентабельності – рентабельність продажів, активів, власного капіталу, інвестицій тощо. Проте звуження оцінки лише до визначення показників рентабельності є помилкою.

Досить поширеним в економічній та фінансовій, інвестиційній літературі є застосування до оцінки ефективності управління розвитком показників ефективності інвестиційних проєктів. Важливість цього підходу полягає в тому, що зазвичай будь-які зміни (розвиток) відбуваються в часі. Саме тому при економічній оцінці важливо враховувати, що ефективність заходів з розвитку може проявлятися з часовою затримкою. Тому всі вигоди та витрати, пов'язані з цими заходами, повинні бути коректно скориговані та узгоджені за один і той же часовий період для точного економічного аналізу. В табл. 1.4 представлено основні показники, які характеризують ефективність інвестиційного проєкту.

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності реалізації інвестиційного проєкту

Показник	Характеристика	Мета використання
Чиста приведена вартість (NPV)	Різниця між приведеною вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиціями.	Оцінити загальну прибутковість проєкту.
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Ставка дисконту, при якій чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю.	Визначити прийнятність проєкту за принципом «все або нічого».

Продовження табл. 1.4

Індекс прибутковості (PI)	Відношення приведеної вартості грошових потоків до початкових інвестицій.	Оцінити ефективність використання інвестованого капіталу.
Термін окупності	Час, необхідний для того, щоб накопичені грошові потоки покрили початкові інвестиції.	Оцінити швидкість повернення інвестицій.
Зважена середня вартість капіталу (WACC)	Середньозважена вартість капіталу компанії, що використовується для оцінки вартості проектів, які фінансуються за рахунок різних джерел.	Оцінити вартість капіталу для фінансування проектів.

Джерело: складено за даними [21;28]

Ці показники дозволяють глибоко аналізувати розвиток підприємства як в цілому так і за окремим напрямками та складовими, оцінювати їхні потенційні ризики та прибутковість, а також приймати обґрунтовані фінансові рішення, які пов'язані з часовими особливостями розвитку підприємства.

В останні роки науковці все більше уваги звертають на створення комплексних систем оцінки управління розвитком підприємства. О. М. Вовк вважає, що для досягнення стратегічних цілей важливо розробити систему показників, яка дозволить аналізувати очікувані результати діяльності та оцінювати вплив різних заходів на ключові показники бізнесу, зокрема в контексті управління розвитком. В цьому контексті все більш поширеним інструментом стають ключові показники ефективності (KPI — Key Performance Indicators), які відображають різні аспекти господарської діяльності. Вони дозволяють оцінювати взаємозв'язки між запланованими та фактичними результатами, визначати потенційні області для змін і поліпшень, тобто напрямки оптимізації та розвитку бізнесу [7, с. 97].

На думку О. М. Синіговець створення комплексних систем вимірювання результатів діяльності підприємства може відбуватися за допомогою різноманітних методів. Один із таких методів – система збалансованих показників, яка є стратегічною концепцією управління підприємством. Ця

система дозволяє вимірювати та оцінювати основні показники, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності, сприяючи зміцненню стратегічного управління та ефективної реалізації стратегії за допомогою надійного моніторингу та зворотного зв'язку. Особливість цієї системи полягає у створенні показників, що включають фінансові та нефінансові критерії, які систематизовані відповідно до стратегії підприємства. Стратегічний розвиток розглядається у контексті фінансів, взаємин з клієнтами, внутрішніх процесів, персоналу та інфраструктури, а також інновацій [42].

На думку І. В. Гонтаревої також до оцінки розвитку можна використати показники стійкості розвитку. Ефективність розвитку в цьому випадку визначається як залежність від стабільності розвитку підприємства та його здатності до оновлення. Ключовими умовами, які забезпечують високу ефективність розвитку, є оперативність у прийнятті рішень та результативність впроваджених змін. Однак при цьому:

- соціально-економічні взаємодії на виробництві не беруться до уваги;
- ігнорується необхідність оновлення не тільки продукції, але й засобів виробництва;
- оцінка здатності підприємства до оновлення зводиться лише до аналізу фінансової стабільності його поточної діяльності [9].

Оцінка можливостей для розвитку підприємства в порівнянні з конкурентами, а також ідентифікація ключових ресурсів для створення конкурентоспроможності, визначається як основна мета аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як динамічна характеристика, що постійно змінюється у часі та залежно від обставин. Вона може бути оцінена на основі конкретних умов у даному моменті. Ключові аспекти діяльності підприємства, які сприяють його конкурентоспроможності, включають збільшення обсягів продажу продукції, економію на витратах, збільшення доходів та прибутку на одиницю продукції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися на

основі інтегрального коефіцієнта за фінансовими та техніко-економічними показниками або через аналіз прибутку, грошових потоків та вартості бізнесу. Проблемою при використанні інтегрального коефіцієнта є визначення необхідних показників і встановлення їх вагових коефіцієнтів. З іншого боку, аналіз, що виходить за рамки простих коефіцієнтів і фокусується на конкретних економічних показниках, пропонує прозорішу та конкретну оцінку ефективності [26, с. 169].

Інший підхід до визначення ефективності управлінням розвитку ґрунтується на концепції життєвого циклу. В якості методів діагностики розвитку В.С. Пономаренко використовує систему діагностики ризику банкрутства підприємства, включаючи моделі Е.І. Альтмана, Р. Лиса, У. Бівера, Гольдера-Конана, а також інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє оцінити стан і потенціал підприємства на різних етапах його розвитку [36, с. 102].

І. Я. Іпполітова вважає, що для аналізу ефективності управлінням розвитку підприємства найкраще підходить використання таксономічного показника рівня розвитку. Таксономічний показник вирізняється універсальністю, інформативністю та доступністю, що дозволяє отримати всебічну оцінку діяльності підприємства та зробити обґрунтовані висновки про його розвиток. Цей метод базується на вимірі таксономічної (евклідової) відстані, яка вимірює розташування точок у багатовимірному просторі, параметри якого визначаються за допомогою різних характеристик об'єкта. Вимірювання цих відстаней дозволяє визначити взаємне розташування точок і структурувати весь набір даних. Однією з ключових переваг таксономічного методу є процес стандартизації показників, в ході якого різномірні якісні та кількісні характеристики об'єкта трансформуються в єдину систему стандартизованих вимірів [23, с. 116].

Подібний підхід пропонується і Н. Касьяною, яка вважає за доцільне для оцінки якісного розвитку системи використовувати показник індексу розвитку [27, с. 37]:

$$T_p = \sum_{j=1}^m \frac{a_{sj}}{a_{0j}} * \beta_j, \quad (1.1)$$

де m – кількість показників;

β_j – ваговий коефіцієнт відповідного показника;

a_{1j} – значення j показника в звітному періоді;

a_{0j} – значення j показника в базисному періоді.

І. В. Гонтарева також вважає допустимим для оцінки управління розвитком підприємства використовувати рівень задоволеності основних стейкхолдерів. Ефективність управління розвитком в цьому випадку вимірюється за допомогою аналізу трансакційних витрат, які виникають під час створення та впровадження формалізованих та неформалізованих правил, норм та поведінкових шаблонів. Основною умовою забезпечення ефективності розвитку є його результативність. Проте, серед недоліків такого підходу можна виділити: суб'єктивне сприйняття ефективності розвитку; ігнорування часових аспектів у вимірюванні ефективності; недостатнє врахування аспектів соціальної сфери у процесі оцінки [9].

Цікавим інструментом, який може використовуватися як для оцінки ефективності розвитку окремими складовими системи, так і для прогнозування подальшого стану є кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод дозволяє аналізувати ступінь залежності між однією або декількома незалежними змінними і залежною змінною, яка може представляти результативність розвитку. Застосування кореляційно-регресійного аналізу у сфері управління розвитком допомагає ідентифікувати ключові фактори, які впливають на ключовий показник [33]. Водночас недоліком цього методу є необхідності значного масиву даних більш як за 10 років. Зі зменшенням масиву даних погіршується і достовірність отриманих результатів.

Узагальнення результатів за проведенням аналізом дозволило виокремити подальші підпункти:

1. Управління розвитком підприємства – це процес систематичного планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства з

метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення його довгострокового стійкого зростання. Воно відіграє критичну роль у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності та пристосуванні до змінюваних ринкових умов та характеризується циклічністю, безперервністю, стійкістю, необхідністю, розвитком, закономірністю та багатопоточністю. Ефективне управління розвитком дозволяє підприємству не тільки реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати своє майбутнє через зосередження на досягненні стратегічних цілей та підвищенні загальної ефективності.

2. Етапи управління розвитком підприємства становлять системний процес, що забезпечує цілеспрямоване та ефективне досягнення мети розвитку. Процес починається з визначення поточного стану та діагностики необхідності змін, що дозволяє чітко визначити стратегічні цілі. Далі відбувається планування змін, де формуються гіпотези, цілі та завдання, які становлять основу для вибору та впровадження інновацій і стратегічних рішень. Четвертий етап полягає в імplementації змін, включаючи розподіл ресурсів та виконання управлінських рішень. Завершується процес моніторингом та оцінкою ефективності впроваджених змін, що забезпечує можливість для корекції та подальшого удосконалення стратегій. Ці етапи формують замкнене коло, що сприяє не тільки адаптації підприємства до змінюваних умов та підтримці його конкурентоспроможності, а й досягненні нових більш високих цілей розвитку.

3. Проведений аналіз засвідчив, що показники ефективності управління розвитком підприємства відіграють критичну роль у визначенні успіху довгострокових стратегій та оперативних ініціатив. Вони допомагають керівництву оцінити, наскільки ефективно ресурси підприємства використовуються для досягнення визначених стратегічних цілей, і включають широкий спектр фінансових, оперативних та соціальних метрик. Завдяки аналізу цих показників можливо ідентифікувати області для покращення, оптимізувати процеси та адаптувати стратегії з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕН-А» НА РИНКУ ПОСЛУГ ТОРГІВЛІ

2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі

Сфера послуг набуває все більшої ваги у світовій економіці. В багатьох країнах спостерігається зростання обсягів надання послуг, збільшення прибутків від сервісної діяльності, а також ріст зайнятості в цій галузі, що призводить до загострення конкуренції та збільшення обсягів експорту та імпорту послуг. Сектор послуг включає широкий спектр видів діяльності, які класифікуються за різними категоріями на міжнародному та національному рівнях.

У сучасному економічному контексті сфера послуг тісно пов'язана з практично всіма видами діяльності, причому послуги надають не лише спеціалізовані сервісні компанії, а й промислові підприємства, які забезпечують гарантійне та післягарантійне обслуговування своєї продукції, транспортні послуги, інформаційну підтримку та інше. Це вимагає глибшого розуміння ринку послуг, який тепер вважається не просто окремою галуззю, а широким та складним економічним сектором з різноманітною структурою та мінливими межами.

Одним з секторів ринку послуг є ринок послуг торгівлі. При цьому під торгівлею слід розуміти економічну діяльність, що полягає у купівлі та продажу товарів і послуг з метою отримання прибутку. Торгівля включає в себе всі процеси, пов'язані з переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача, включаючи вибір асортименту, формування цін, організацію продажу, а також рекламу та маркетинг. Торгівля може бути внутрішньою, коли угоди здійснюються у межах однієї країни, та зовнішньою, що включає імпорт і експорт товарів між країнами.

Ринок послуг торгівлі відноситься до сегмента економіки, де основний фокус зосереджений на наданні торговельних послуг споживачам. Це може включати різноманітні сервіси, як-от консультування, забезпечення покупців

інформацією про товари, підтримку після продажу, логістичні послуги, а також електронну комерцію. При цьому головною його ланкою вважається роздрібна торгівля.

Розглянемо більш детально вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТЕН-А» на прикладі PEST-аналізу. Завдяки якому зможемо оцінити ключові ринкові тенденції галузі, та виявити які чинники грають головну роль у роботі підприємства. Основні фактори наведені нижче. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фактори зовнішнього середовища діяльності торговельних підприємств

Політичні	Економічні
Війна в країні	Кризова економічна ситуація
Міжнародні мита та квоти для ринку торгівлі	Зміна рівня інфляції
Законодавство та державна підтримка торговельних підприємств	Податкове регулювання в торгівлі
Рівень корупції в країні	Доступність кредитів та інвестицій для торговельних підприємств
Соціально-культурні	Технологічні
Зміна демографічної ситуації в країні	Проблеми з електроенергією торговельних підприємств
Зростання свідомості щодо здорового харчування	Розвиток онлайн-торгівлі
Зміна рівня життя	Інтеграція екологічних стандартів для торговельних підприємств
Географічне розташування	Впровадження нових технологій в торгівлі

Джерело: складено автором

Кожна група факторів однозначно несе свій вплив на діяльність підприємства. Щоби це чітко оцінити, треба проаналізувати стан фактору на даний момент часу. Розпочнемо з політичних факторів.

Війна в країні:

Через війну Україна зазнала значних втрат у галузі промислового овочівництва, приблизно 40%, особливо в Херсонській, Запорізькій, Миколаївській областях, а також частково в Одеській області. Окуповані території, за різними оцінками, виробляли не менше третини усієї комерційної продукції ріпчастої цибулі та значну частину морквяного врожаю. Саме окупація стала основною причиною високих цін на ці овочі навесні 2023 року. Особливо важко вдарило по сезонних овочах, таких як помідори, огірки, баклажани, перець, які зазвичай продаються на українському ринку з весни до осені. Тепер ринок тепличних овочів України майже повністю залежить від імпорту, оскільки цієї зими працюють лише кілька місцевих тепличних комбінатів. Це пов'язано не тільки з окупацією, але й з підвищенням цін на енергоресурси та негативними економічними умовами в країні. Більше того, велика війна призвела до загострення проблеми тривалого зберігання врожаю. Зокрема, О. Соколов зазначає, що якщо до 2021 року нестача потужностей для зберігання овочів оцінювалася в 40%, то в 2023 році, через окупацію та знищення існуючих сховищ, ця проблема посилилася до 60% [4].

Проаналізувавши динаміку кількості підприємств, що функціонують на ринку послуг торгівлі, а окремо підприємства, що працюють в оптовій та роздрібній торгівлі овочами та фруктами, можемо чітко вказати, що війна внесла значні корективи у діяльність торговельних підприємств у гірший бік.

Міжнародні мита та квоти для ринку торгівлі:

З початком повномасштабного вторгнення для підтримки економіки України, ЄС скасував на рік всі мита та квоти на експорт з України. Зокрема, призупинення охоплює: промислову продукцію, що підлягає поступовому скасуванню до кінця 2023 року, фрукти та овочі, що підлягають системі вхідних цін, а також сільськогосподарську продукцію та перероблену сільськогосподарську продукцію, що підлягають тарифним квотам [17]. Це рішення значно підтримало економіку країни, та надало змогу розширити ринки збуту торговельним підприємствам.

Законодавство та державна підтримка торговельних підприємств:

Відштовхуючись від Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [37], можна зробити висновок, що держава сприяє створенню умов для подальшого розвитку малого та середнього бізнесу в країні, враховуючи навколишні умови та виклики. Це має позитивний вплив, оскільки: по-перше, підтримка малого та середнього підприємництва сприяє економічному зростанню країни, оскільки такі підприємства є джерелом нових робочих місць, стимулюють розвиток інновацій та забезпечують збільшення податкових надходжень до державного бюджету. По-друге, розвиток цих підприємств сприяє диверсифікації економіки, зменшуючи залежність від великих корпорацій та окремих галузей, що робить економіку більш стійкою до зовнішніх шоків та коливань. По-третє, малі та середні підприємства забезпечують створення великої кількості робочих місць, що сприяє зниженню рівня безробіття та поліпшенню соціально-економічного стану населення.

Рівень корупції в країні:

За даними [1] рівень корупції в країні за останні 10 років (станом на 2023 рік) знизився майже на 25% про це свідчать дані результати дослідження авторитетного міжнародного руху Transparency International, які це питання досліджують десятиліттями. На рис 2.1 представлено динаміку показника CPI, який вимірює рівень сприйняття корупції в державному секторі різних країн. Показник оцінюється за шкалою від 0 до 100, де 0 означає високий рівень, а 100 – дуже низький рівень сприйняття корупції.

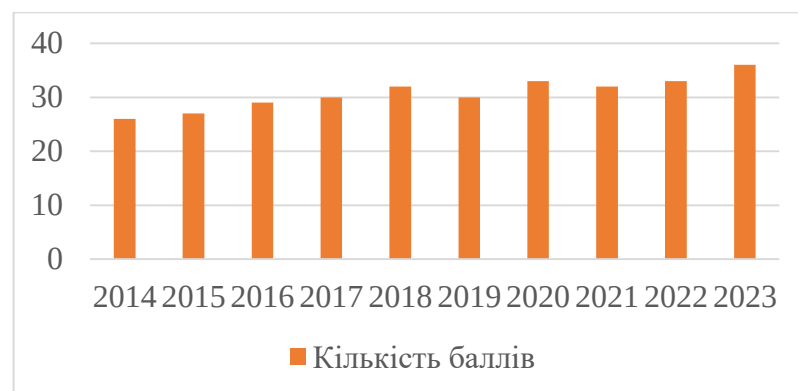


Рис. 2.1. Динаміка CPI в Україні станом на 2014-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [1]

З даних рис. 2.1 помітно, що за останні роки Україна підняла цей показник на 3 бали, що не може не свідчити про позитивну тенденцію до подолання корупції в країні. При цьому, цього недостатньо для ефективної роботи бізнесу у теперішній час.

Далі, розглянемо вплив економічних факторів, аналізуючи кожен окремо.

Кризова економічна ситуація:

Розвиток ринку послуг торгівлі в Україні потрібно розділяти на два періоди – до 2022 р. та після нього, що обумовлене початком активної фази війни з росією та оголошенням в Україні з 24 січня 2022 р. воєнного стану. В цілому ринок характеризується великою кількістю показників. Одним з найважливіших є кількість суб'єктів, які замаються оптовою та роздрібною торгівлею та надають послуги в цій сфері. На рис. 2.2 представлено динаміку загальної кількості підприємств в торгівлі.

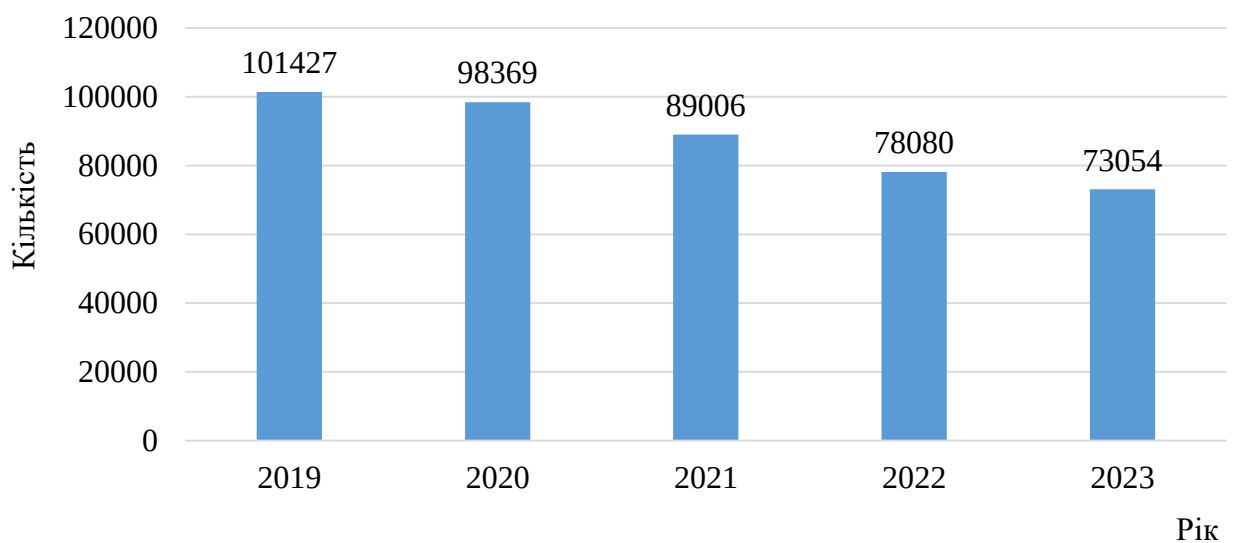


Рис. 2.2. Динаміка кількості підприємств, які функціонують на ринку послуг торгівлі в 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [12]

З даних рис. 2.2 видно, що на ринку послуг торгівлі спостерігається тенденція до скорочення кількості підприємств. Причому в 2022 р. порівняно з 2021 р., коли розпочалася активна фаза війни в Україні, кількість

підприємств скоротилася на цьому ринку на 10926 шт., а в 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 5026 шт. тобто спостерігається уповільнення скорочення.

Розглянемо сегмент оптової торгівлі овочами та фруктами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка кількості підприємств, які працюють в оптовій та роздрібній торгівлі овочами та фруктами

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	од	%	од	%
Оптова торгівля	1208	1053	1017	-155	-12,83	-36	-3,42
Роздрібна торгівля	74	48	49	-26	-35,14	1	2,08
Всього	1282	1101	1066	-181	-14,12	-35	-3,18

Джерело: складено автором за даними [12]

Дані табл. 2.2 засвідчують скорочення підприємств, які займаються реалізацією овочів та фруктів. В 2022 р. порівняно з 2021 р. таке скорочення склало 14,12% за рахунок скорочення підприємство оптової торгівлі (-155 шт або 12,83%) та роздрібною торгівлі (-26 шт або 35,14%). При цьому в 2023 р. порівняно з 2022 р. скорочення склало 3,18% за рахунок скорочення оптових підприємств на 36 шт або -3,42%.

На основі викладеного можна зазначити, що ландшафт роздрібною та оптової торгівлі зазнає змін під впливом різноманітних факторів, таких як воєнний стан, територіальні перестановки та швидкість відновлення торговельних мереж в умовах безпеки. Ці обставини вимагають розробки стратегій для поетапного відновлення роздрібною мережі в різних сегментах ринку у післявоєнний період.

Зміна рівня інфляції:

Вплив інфляції на діяльність підприємств є дуже значним. Підвищення цін впливає на вартість виробництва, споживчі витрати, попит на товари та послуги, а також на вартість кредитних ресурсів. Розглядаючи рівень інфляції в нашій країні міністр економіки України Юлія Свириденко зазначає, що

рівень споживчої інфляції в Україні за результатами першого року повномасштабної війни становить 26,6%, що менше за очікуваний рівень 30%, як передбачалося за прогнозами. Це свідчить, про те що, українська економіка успішно адаптувалася до функціонування в теперішніх умовах війни [46]. На рис. 2.3 зазначено зміну рівня інфляції за період 2014-2023 рр.

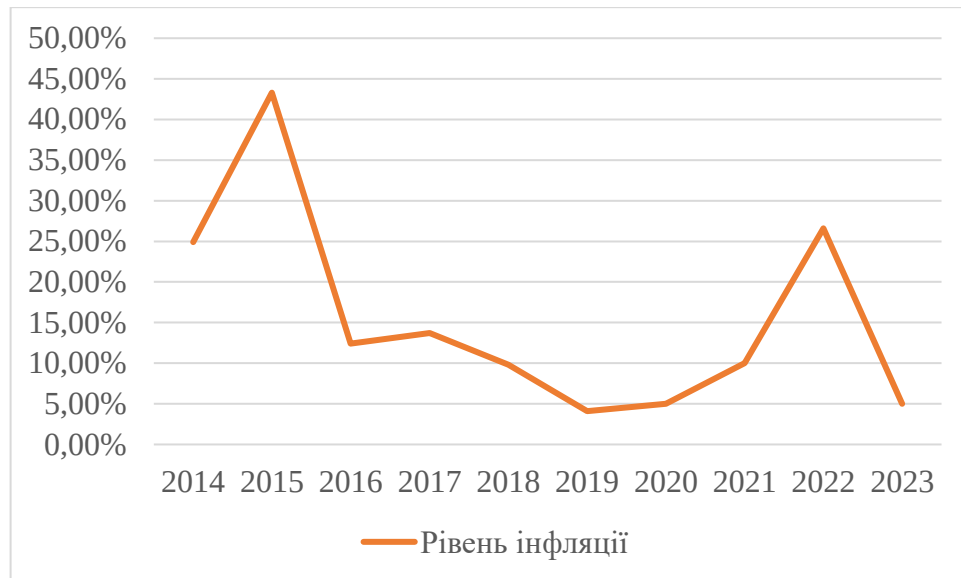


Рис. 2.3. Динаміка рівня інфляції в Україні за період 2014-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [22]

За даними рис. 2.3 зростання споживчих цін в Україні у 2023 році сповільнилося до 5,1% це сталося через значне скорочення споживчого попиту населення під час війни, перенасичення внутрішнього ринку аграрною продукцією за рекордного врожаю, стабільності курсу гривні та комунальних тарифів. Такі тенденції є викликом для підприємств, що займаються торгівлею овочами та фруктами, оскільки ці фактори можуть призвести до складнощів у збуті товарів і зниженні прибутковості.

Податкове регулювання в торгівлі:

Зміни в податковій політиці, такі як ставка податку на прибуток та ПДВ мають значний вплив на фінансову ефективність діючого підприємства. При належному функціонуванні податкової системи, податок на прибуток має сприяти регулюванню підприємницької діяльності, створенню сприятливих умов для бізнесу та підтримувати інвестиційні процеси в Україні. Однак на

сьогоднішній день податкова політика не виконує ці завдання належним чином. Податок на прибуток виявляється складним у впровадженні, що створює багато можливостей для ухилення від сплати та заниження податкових платежів. Додатково, відсутність необхідного рівня податкового контролю за достовірністю заявлених сум призводить до неефективного використання цього механізму. Дослідження показують, що досі не встановлений чіткий зв'язок між оподаткуванням прибутку підприємств та економічним зростанням країни, при цьому вплив цього механізму може різнитися в залежності від особливостей кожної економіки [8].

Доступність кредитів та інвестицій для торговельних підприємств:

У сучасних умовах розвитку економіки України, малий та середній бізнеси відіграють ключову роль у стимулюванні економічного прогресу. Фінансові ресурси є критично важливими для розвитку та ефективної роботи будь якого підприємства. В цьому контексті, гарним прикладом є ПриватБанк, який пропонує низку кредитних продуктів та послуг, що спеціально розроблені за потребами малих підприємств. Ось, деякі з них:

- Кредити на поповнення обігових коштів
- Кредити на капітальні інвестиції
- Тарифи з лізингу для підприємств мікро- та малого бізнесу й підприємців
- Тарифи на документарні операції для мікро- та малого бізнесу

Така підтримка є вкрай важливою, так як вона буде спонукати підприємства рухатися вперед, підтримувати стабільну фінансову ситуацію, та створить відчуття економічної захищеності, у разі несподіваних переломів.

Далі слід розглянути соціально-культурні фактори, та їх приналежність до діяльності підприємства.

Зміна демографічної ситуації в країні:

За час незалежності Україна втратила 10 млн населення, а це 10 млн споживачів овочів та фруктів. На фоні війни в країні та викликана нею масштабна міграція загострили ситуацію з чисельністю населення. За

оцінками Інституту демографії та проблем якості життя, протягом двох років населення України (в межах її території на 1991 рік) зменшилося з 42 до 35 мільйонів осіб. Слід враховувати зменшення народжуваності та темпи надсмертності через війну.

Зростання свідомості щодо здорового харчування та зміна рівня життя:

В теперішніх умовах рівень життя українців значно зменшився, тому змінилися споживчі вподобання. При цьому народ адаптувався до умов та продовжує жити, чітко прослідковуються тенденції до здорового образу життя. В 2024 р. конкуренція в преміальному сегменті ринку овочів та фруктів буде вищою, і перемагати її можна буде за допомогою продуктів з доданою вартістю, новими маркетинговими підходами, новою упаковкою, сортами та технологіями. Непреміальний сегмент також нікуди не зникне, але в ньому в основному будуть конкурувати за ціною. Тобто ті люди, чиї доходи впали, у споживанні будуть орієнтуватися на дешевий продукт, що в умовах зростання собівартості буде досить негативним фактором для фермерів.

Географічне розташування:

Перерозподіл посівних площ допоміг компенсувати втрату територій внаслідок окупації та наслідки Каховської трагедії. У 2023 році зростання виробництва овочів спостерігалось в таких областях, як Вінницька, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Львівська та Черкаська. Хоча Полтавська, Сумська, Дніпропетровська та Харківська області також збільшували обсяги виробництва, але не настільки значно. Протягом весни та літа 2023 року в безпечних північних та західних регіонах України спостерігалось збільшення площ під вирощування овочів на тлі високих цін. Втім, кількість споживачів на ринку протягом року залишилася незмінною, що призводить до ризику перевиробництва деяких категорій продукції. Зараз основне питання для виробників не стільки в заміщенні продукції з окупованих областей, скільки в задоволеності власними цінами та загальним ходом сезону на новому для них ринку [13].

Можна підсумувати, що соціально-культурні фактори мають значний

вплив на стратегії розвитку на ринку торгівлі. Зміни у чисельності населення та у споживчих вподобаннях створюють потребу у постійній адаптації підприємства до цих умов, щоби підтримувати себе на плаву. Розуміння специфіки регіонального попиту, через сформовані умови, дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та підлаштовуватися під потреби ринку.

На останок, проведемо аналіз впливу технологічних факторів на діяльність компанії.

Проблеми з електроенергією торговельних підприємств:

Проблеми з постачанням енергії восени 2022 року та взимку 2023 року суттєво вплинули на умови зберігання врожаю, що призвело до його псування та фінансових збитків для компаній. Хоча імпорт дозволив частково компенсувати втрати, ситуація загострила сезонні коливання, викликала дефіцит продукції та збільшення цін на овочі та фрукти. Через втрати у 2022 році в Україні можна було б очікувати зниження виробництва та тривале утримання високих цін на овочі. Однак на початку 2023 року спостерігалось зростання посівних площ під овочеві культури, особливо у центральних та західних регіонах, завдяки переміщенню аграріїв з південних регіонів і переходу на нові культури місцевих виробників, що частково відновило виробничі обсяги.

Розвиток онлайн-торгівлі:

Цифрові технології сприяють підвищенню рівня розвитку роздрібною торгівлі в Україні, збільшуючи обсяг онлайн-продажів, підвищуючи прибутковість підприємств та підвищуючи задоволеність покупців. На рис. 2.4 зображена динаміка обсягів ринку електронної комерції в Україні. За даними рис. 2.4 чітко прослідковується значний спад у період 2022 року, який був спричинений інфекцією COVID-19. Це стало поштовхом для зростання ринку онлайн-торгівлі на 48% на майбутній період. Також значним поштовхом стало забезпечення інтернет-покриттям та організація суб'єктів торгівлі до його доступу.

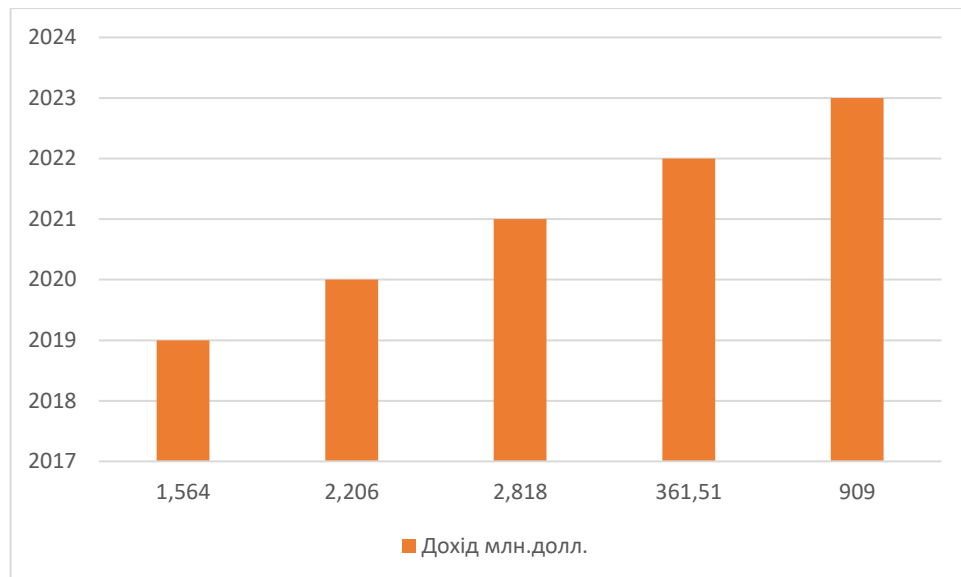


Рис. 2.4. Динаміка обсягів ринку електронної комерції в Україні за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [2]

Розвиток онлайн-торгівлі відкриває широкі можливості для розвитку підприємств, що спеціалізуються на продажу овочів і фруктів. Перш за все, це дозволяє розширити аудиторію клієнтів, оскільки інтернет-магазин має можливість залучати клієнтів не тільки з місцевої громади, а й з інших міст, регіонів або навіть країн. Крім того, онлайн-платформи дозволяють підприємствам легко рекламувати свою продукцію та пропонувати різні акції та знижки, що може залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих. Також, онлайн-торгівля дозволяє оптимізувати процеси управління складом і логістикою, що дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність поставок товарів.

Інтеграція екологічних стандартів для торговельних підприємств:

Україна має та дотримується ряду екологічних стандартів та нормативних актів, які стосуються якості та безпеки овочів та фруктів. Серед них можна виокремити:

- Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».
- Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного

виробництва, обігу та маркування органічної продукції».

- Стандарти Європейського Союзу щодо безпеки харчових продуктів, такі як Регламент (ЄС) № 853/2004 про гігієну харчових продуктів.
- Стандарти ДСТУ щодо фруктів та овочів, які регламентують норми різноманітних домішок, та концентратів.
- ISO 9001:2015 міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи управління якістю в організації.

Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції, тому виконання цих стандартів допомагає зміцнити довіру та покращити репутацію підприємства, що може призвести до збільшення продажів і залучення нових клієнтів. Крім того, на ринку зростає конкуренція між компаніями, які використовують сталий підхід до ведення бізнесу, тому дотримання екологічних стандартів підвищує конкурентоспроможність підприємства. Це також може відкривати доступ до нових ринків, особливо тих, де екологічні вимоги є обов'язковими.

Впровадження нових технологій в торгівлі:

Впровадження новітніх технологій у галузі вирощування, збирання та реалізації овочів та фруктів має значний вплив на всю сферу агропромислового виробництва. В першу чергу, це дозволяє підвищити врожайність та якість продукції, завдяки застосуванню сучасних методів поливу, контролю за вологістю ґрунту та харчуванням рослин. Далі, впровадження автоматизованих систем збору та сортування, а також нові методи зберігання, сприяють зменшенню втрат під час транспортування та зберігання продукції, що важливо для забезпечення стабільності постачання. Крім того, застосування новітніх технологій дозволяє покращити якість та зовнішній вигляд овочів та фруктів, що робить їх більш привабливими для споживачів та сприяє збільшенню попиту. Не менш важливою є можливість зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, завдяки зменшенню використання пестицидів та інших хімічних речовин, а також оптимізації водовикористання та енергозатрат.

Розрахуємо оцінку факторів та їх вплив на підприємство, дані наведені у (табл. 2.3) Загальна оцінка факторів, відбулась за рахунок аналізу вищезазначених факторів, в наслідок якого, було проведено опитування співробітників підприємства, за для виставлення оцінки фактору.

Таблиця 2.3

Оцінка факторів PEST-аналізу підприємства

Показник	Вплив фактору	Вага фактору	Оцінка фактору	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні				
1.Війна в країні	-	0,3	5	-1,5
2.Міжнародні відносини	+	0,2	4	+0,8
3.Законодавство та державна підтримка	+	0,2	4	+0,8
4.Рівень корупції	-	0,3	5	-1,5
Середня оцінка	-1,4			
Економічні				
1.Кризова економічна ситуація	-	0,4	5	-2
2.Зміна рівня інфляції	-	0,3	4	-1,2
3.Податкове регулювання	-	0,1	3	-0,3
4.Доступність кредитів та інвестицій	+	0,2	4	+0,8
Середня оцінка	-2,7			
Соціально-культурні				
1.Зростання свідомості щодо здорового харчування	+	0,2	3	+0,6
2.Зміна демографічної ситуації	-	0,3	4	-1,2
3.Зміна рівня життя	-	0,3	5	-1,5
4.Географічне розташування	-	0,2	5	-1
Середня оцінка	-3,1			

Продовження табл.2.3

Технологічні				
1.Проблеми з електроенергією	-	0,3	4	-1,2
2.Розвиток онлайн торгівлі	+	0,2	5	+1
3.Інтеграція екологічних стандартів	+	0,2	4	+0,8
4.Впровадження нових технологій	+	0,3	5	+1,5
Середня оцінка	+2,1			

Аналізуючи зовнішнє середовище підприємства за даними табл. 2.3, виявлено, що політичні, економічні та соціально-культурні чинники несуть значний негативний вплив на діяльність компанії. Політичні нестабільності та породжують ризики для бізнесу, а економічні труднощі впливають на купівельну спроможність клієнтів. Соціокультурні аспекти також можуть вносити несподівані зміни в споживчі вподобання та попит.

Однак варто відзначити, що технологічний фактор виявився позитивним ініціатором. Інновації та нові технології можуть поліпшити ефективність оптової торгівлі, забезпечуючи більшу точність та ефективність у всіх етапах бізнес-процесів.

Здійснивши розрахунок середньої оцінки кожного фактору, виявлено, що соціально-культурний має найбільший негативний вплив на підприємство. Це вказує на те, що вирішення викликів і ризиків цього фактору може виявитися важливим завданням для забезпечення стійкості та успішного функціонування компанії в умовах визначеної нестабільності на ринку.

В умовах динамічного ринкового середовища торгівлі овочами та фруктами в Україні, проведення аналізу стає критично важливим етапом для підприємств, що діють у цьому секторі. Ретельне вивчення ринкових тенденцій, споживацьких уподобань та конкурентної обстановки є ключовим для розробки ефективних стратегій, спрямованих на успішне ведення бізнесу на ринку торгівлі України.

2.2. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ТЕН-А»

ТОВ «ТЕН-А» було створено в 2018 р. Підприємство зареєстроване в м. Одеса, вул. Ак. Заболотного. Фізично компанія знаходиться в м. Одеса, вул. Моторна, 8/19. В статуті підприємства визначено широкий перелік діяльності. Суттєво цей перелік було розширено в 2019 р. під час перереєстрації статутних документів (надання в оренду устаткування, купівля та продаж нерухомості, транспорт, оптова торгівлі окремим товарами тощо). Проте основним видом діяльності ТОВ «ТЕН-А» є оптова торгівля фруктами та овочами (код 46.31 за КВЕД). Розглянемо основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ТОВ «ТЕН-А» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники фінансової діяльності ТОВ «ТЕН-А»
за 2021-2023 рр.

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	10567	33656	172494	23088,8	218,49	138837,8	412,52
Інші операційні доходи	-	298	697	297,7	-	399	133,89
Всього доходів	10568	33954	173191	23386,5	221,3	139236,8	410,07
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8274	23983	137209	15708,8	189,86	113225,7	472,11
Інші операційні витрати	1946	7826	34929	5879,6	302,08	27103,4	346,33
Інші витрати	-	37	92	36,6	366 р.	54,8	149,32
Всього витрат	10283	32225	172570	21942,1	213,38	140344,4	435,51
Валовий прибуток	2293	9673	35286	7380	321,79	25612	264,77
Фінансовий результат від операційної діяльності	347	2145	1053	1798	517,74	-1092	-50,91
Фінансовий результат до оподаткування	347	2109	962	1762	507,34	-1147	-54,4
Чистий прибуток	285	1729	621	1444	507,34	-1108	-64,06

Джерело: складено автором за даними [44]

Проведений аналіз, результати якого представлено в табл. 2.4, дозволяє зробити висновок про те, що на ТОВ «ТЕН-А» спостерігається активне зростання обсягів отриманих від торгівельної діяльності доходів. Якщо в 2021 р. їх було отримано лише 10568 тис. грн., то в 2022 р. обсяг отриманих доходів вже склав 33954 тис. грн. або на 23386,5 тис. грн. більше ніж в минулому році (+221,3%). Таке зростання було обумовлене нарощенням обсягів отриманого чистого доходу від реалізації овочів та фруктів на 23088,8 тис. грн. або на 218,49%. При цьому інші операційні доходи зросли на 297,7 тис. грн. при тому, що в 2021 р. цього виду доходів ТОВ «ТЕН-А» не отримувало взагалі.

В 2023 р. обсяг отриманого підприємством доходу зріс ще на 139236,8 тис. грн. або на 410,07% і досяг рівня в 173191 тис. грн. Такого зростання теж було досягнуто за рахунок укладення нових договорів на оптовий продаж овочів та фруктів. Реалізація цих договорів принесла додатково підприємству 138837,8 тис. грн. чистого доходу від реалізації (+412,52%). У підсумку з 10567 тис. грн. в 2021 р. чистий дохід зріс до 172494 тис. грн. в 2023 р. Це досить чуттєве зростання, яке свідчить про активне зростання підприємства. Однак оцінка такого зростання буде неповною без аналізу витрат (табл. 2.4).

З табл. 2.4, можна зробити висновок, що в 2022 порівняно з 2021 р. та в 2023 р. порівняно з 2022 р. обсяги витрат на ТОВ «ТЕН-А» активно зростали. В першому випадку вони зросли на 21942,1 тис. грн., в другому випадку – на 140344,4 тис. грн.

У обох випадках такого зростання було досягнуто переважно за рахунок зростання собівартості реалізованих овочів та фруктів (+189,86 та 472,11% відповідно) та зростання інших операційних витрат (+302,8% та 346,33% відповідно). Варто відзначити і дуже швидке відносне зростання інших витрат, які в 2021 р. були відсутні, а в 2022 р. вже склали 37 тис. грн. та зросли в 2023 р. на 54,8 тис. грн. досягши рівня в 92 тис. грн.

Дані табл. 2.4 засвідчують, що на ТОВ «ТЕН-А» в 2021-2023 рр. реалізації овочів та фруктів давала позитивні результати – за проаналізований період валовий прибуток зріс спочатку на 7380 тис. грн. або на 321,79%, а далі

ще на 25612 тис. грн. або на 264,77%. Таке зростання однозначно свідчить про позитивний імпульс розвитку підприємства з підвищенням ефективності. Але варто відзначити, що фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат до оподаткування, хоч і зростали в 2022 р. порівняно з 2021 р. (на 517,74% та 507,34% відповідно, але в 2023 р. порівняно з 2022 р. вони скорочувалися – на 50,91% та 54,4% відповідно. Обсяги отриманого чистого прибутку в 2021 р. склали 285 тис. грн. але в 2022 р. цей показник зріс на 1444 тис. грн. і досяг рівня в 1729 тис. грн. В 2023 р. ситуація змінилася і обсяги чистого прибутку скоротилися на 1108 тис. грн. або на 64,06% за рахунок зростання інших операційних витрат, інших витрат та витрат з податку на прибуток.

Далі розглянемо показники фінансового стану підприємства ТОВ «ТЕН-А» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «ТЕН-А» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютн е	%	Абсолютн е	%
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	8,07	7,2	2,16	-0,87	-	-5,04	-
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	6,62	5,9	1,39	-0,72	-	-4,51	-
Рентабельність власного капіталу	119,97	87,93	40,08	-32,04	-	-47,85	-
Рентабельність виробничих фондів	90,96	46,36	4,1	-44,60	-	-42,26	-
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	21,7	28,74	20,46	7,04	-	-8,28	-
Рентабельність витрат	27,72	40,33	25,72	12,61	-	-14,61	-
Рентабельність діяльності	2,77	5,37	0,36	2,60	-	-5,01	-
Коефіцієнт реінвестування	0,798	1,131	2,479	0,33	41,73	1,35	119,19
Період окупності капіталу	15,1	16,9	71,8	1,80	11,92	54,90	324,85

Продовження табл. 2.5

Період окупності власного капіталу	0,8	1,1	2,5	0,30	37,5	1,40	127,27
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,055	0,067	0,035	0,012	21,82	-0,032	-47,76
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,945	0,933	0,965	-0,012	-1,27	0,032	3,43
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,058	0,072	0,036	0,014	24,14	-0,036	-50
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,033	1,069	1,034	0,036	3,48	-0,035	-3,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,988	0,938	0,689	-0,050	-5,06	-0,249	-26,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,198	0,025	0,24	-0,173	-87,37	0,215	860
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,786	0,853	0,424	0,067	8,52	-0,429	-50,29

Джерело: складено автором за даними [44]

З даних табл. 2.5 можна зробити висновок про те, що загальна рентабельність діяльності ТОВ «ТЕН-А» в 2021 р. склала 2,77%. В 2022 р. вона підвищилася на 2,6%, але в наступному році скоротилася на 5,01% і досягла рівня в 0,36%, що свідчить про досить низьку ефективність діяльності.

Далі доцільно звернути увагу на показники рентабельності витрат та реалізованої продукції за прибутком від реалізації, які характеризують безпосередньо ефективність надання торгівельних послуг компанією.

Проведений аналіз засвідчує, що вони знаходяться на досить високому рівні – водночас спостерігається ситуація, коли в 2022 р. вони зростають, а в 2023 р. – навпаки – погіршуються. Більш того, якщо спостерігати за загальною тенденцією (тобто порівнювати 2023 р та 2021 р., то стає зрозумілим, що ефективність надання торгівельних послуг на ТОВ «ТЕН-А» знижується, хоч і залишається в 2023 р. на досить високому рівні. Гірше склалася ситуація з рентабельністю активів за прибутком від звичайної діяльності та капіталу за чистим прибутком, які показали чітку тенденцію до скорочення з 8,07% та 6,62% в 2021 р. до 2,16 та 1,39% в 2023 р. відповідно. Це свідчить про те, що вартість активів зростає значно швидшими темпами порівняно з темпами

зростання показників прибутку. Також доцільно звернути увагу і на рентабельність власного капіталу, яка з 119,97% в 2021 р. скоротилася до 40,08% в 2023 р.

Можна зробити висновок про те, що коефіцієнт фінансової незалежності в 2021 р. склав 0,055 при нормативі більше 0,5. Даний показник характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. В 2022 р. його незалежність від позикових джерел покращилася на 21,82% і склала 0,067 пункти, а в 2023 р. – скоротилася (на 47,76%). При цьому спостерігається тенденція до погіршення цього показника за 3 роки.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу в 2021 р. склав 0,945 пункти. Він характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів. В 2022 р. на одиницю сукупних джерел припадало 0,933 одиниць позикового капіталу, що на 1,27% менше ніж в 2021 р. Щодо даного показника рекомендується зменшення в динаміці. В нашому випадку в 2023 р. він зріс на 3,43%. В цілому за три роки спостерігається зростання даного показника.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2021 р. склав 0,058 пункти. Його нормативне значення перевищує 1. Забезпеченість заборгованості власними коштами в 2022 р. на ТОВ «ТЕН-А» зросла на 0,014 пункти або 24,14% і склала 0,075, що нижче нормативного значення. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства, але в 2021-2023 р. ситуація на підприємстві прямо протилежна. Причому в 2023 р. вона ще погіршилася – даний показник скоротився на 50%.

Можна зробити висновок про те, що на ТОВ «ТЕН-А» в 2021-2023 р. було достатньо обігових коштів для погашення боргів протягом року. В 2022 р. коефіцієнт поточної ліквідності незначно покращився, а в 2023 р. повернувся майже на рівень 2021 р. при нормативі – вище 1. Тобто в 2021-2023 рр. ТОВ «ТЕН-А» мало ліквідний баланс.

В 2021 р. коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,988 при нормативі більше 1. В 2022-2023 р. він мав чітку тенденцію до скорочення, що було обумовлене значним зростанням вартості поточних зобов'язань, хоча за

нормативом він має в динаміці зростати. В 2023 р. на одиницю термінових боргів на ТОВ «ТЕН-А» припадало лише 0,689 одиниць найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Цей показник має бути не менше 0,2-0,35. В 2021 р. на ТОВ «ТЕН-А» він був на рівні 0,198, тобто незначно нижче нижньої межі нормативного значення. В 2022 р. порівняно з 2021 р. він суттєво скоротився (на 0,173 пункти або на 87,37%). В 2023 р. ситуація покращилася за рахунок збільшення вартості грошових коштів, що привело до зростання абсолютної ліквідності на 0,215 пункти (в 8,6 р.) і склала 0,24, що вище рівня 2021-2022 р., а також вище нормативного значення.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує здатність ТОВ «ТЕН-А» розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року і має бути вище 1. В нашому випадку в 2021 р. дане співвідношення складало 0,786 і було нижче нормативного. В 2022 р. воно покращилося на 0,067 пункта або 8,52%, а в 2023 р. – погіршилося на 0,429 пункти або 50,29% і склало 0,424 пункти.

2.3. Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «ТЕН-А»

ТОВ «ТЕН-А» є досить молодим підприємством, яке активно розвивається. При цьому основні його економічні показники дозволяють зробити висновок саме про подолання наступних щаблів в розвитку (виручка зростає, прибуток отримується, валюта балансу нарощується тощо). Однак варто відзначити, що однією з серйозних проблем у сфері економічної безпеки на мікрорівні є домінування оцінок, що базуються на ретроспективних даних. Такий підхід використовує інформацію з минулих періодів, що призводить до затримок у часі: оцінка сучасного стану об'єкта здійснюється на основі старих даних. Ретроспективний характер оцінювання часто веде до неактуальних висновків, які не відображають реального стану справ на підприємстві.

Сучасні рекомендації пропонують зменшити цей недолік шляхом збільшення частоти збору даних, що допомагає скоротити часовий розрив між аналізом і дійсністю [6, с.26].

Також варто відзначити, що використання низької бази часто приводить до дуже високих показників темпів росту на підприємстві. Наприклад, для ТОВ «ТЕН-А» така проблема проявлялася у надвисоких темпах росту окремих показників. Наприклад, за даними табл. 2.3 в 2022 р. порівняно з 2021 р. вартість оборотних активів зросла в 5,9 р. власного капіталу – в 7,3%, поточних зобов'язань – в 5,7 р. Дещо в меншій мірі це проявлялося і в 2023 р. Наприклад, загальний обсяг витрат в 2023 р. порівняно з 2022 р. на підприємстві зріс в 4,3 р. З однієї сторони це свідчить про потужний ривок підприємства, але з іншої в майбутньому підприємство не зможе підтримувати такі високі темпи росту і буде змушене констатувати погіршення ефективності господарювання. Так, наприклад, в 2023 р. обсяги чистого прибутку почали скорочуватися порівняно з 2022 р. (табл. 2.4) в силу зростання окремих видів витрат. В міру зростання масштабів комерційної діяльності обсяг таких витрат буде зростати, а чистий прибуток скорочуватися. Тому вже на цій стадії підприємство повинне визначитися з напрямком свого подальшого розвитку.

Для з'ясування напрямку розвитку доцільно застосувати метод SPACE-аналізу, який використовується для аналізу діяльності на ринку та вибору оптимальної стратегії невеликих підприємств, таких як ТОВ «ТЕН-А» за 4 критеріями: щодо підприємства – фінансова сила та конкурентоспроможність, а щодо галузі – привабливість та стабільність. На підставі аналізу основних критеріїв кожної групи формується матриця цілеспрямованої стратегії в рамках координатної системи SPACE, а також створюється вектор, який відображає позицію ТОВ «ТЕН-А». Розташування цього вектору визначає вид стратегії (консервативна, захисна, конкурентоспроможна, агресивна), яку рекомендується використовувати для підсилення конкурентних переваг в майбутньому.

Для оцінки критеріїв кожної групи було застосовано експертний метод

– опитано фахівців підприємства, визначено середній бал за десятибальною системою.

До першої групи факторів (фінансова сила підприємства) обрано такі чинники, як динаміка виручки, яка характеризує дотримання доходу від основного виду діяльності підприємства; динаміку прибутку, як головної мети діяльності на ринку; рівень фінансової стійкості характеризує фінансову спроможність підприємства; рівень абсолютної ліквідності визначає можливості підприємства погашати борги. До групи чинників, як характеризують конкурентоспроможність підприємства обрано досвід роботи на ринку, який формує імідж підприємства; частка підприємства на ринку, яка обумовлює подальші можливості підприємства; конкурентоспроможність продукції, яка визначає потенціал надання торгівельних послуг; рентабельність реалізації продукції, яка визначає економічну ефективність надання торгівельних послуг. До третьої групи чинників (привабливість галузі) було віднесено зростання ринку, яка свідчить про його потенціал та стадію життєвого циклу; сприятливість демографічних трендів та їх вплив на попит, що пов'язано з ситуацією в Україні та воєнним станом; залежність розвитку галузі від кон'юнктури, що пов'язано з загальноекономічними умовами та тенденціями, які панують на ринку; кількість та якість конкурентів, яка впливає на рівень конкуренції в галузі. Група чинників стабільності в галузі включила волатильність ринку, яка характеризує змінність цін; бар'єри для входу та виходу, які впливають на кількість та частоту появи нових конкурентів; рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі, які впливають на обсяги продукції на ринку; зміна законодавства та регулювань, які впливають на стабільність ринкового середовища.

Узагальнення результатів оцінки показників за ключовими критеріями наведені в табл. 2.6. Оцінка факторів відбувається по шкалі від 1-10. Вага фактору розподіляється між загальною сукупністю факторів одного критерію. Після оцінки факторів, наступним кроком буде побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 2.5).

Таблиця 2.6

Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ТОВ «ТЕН-А»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Динаміка виручки. В динаміці зростає з 10567 в 2021 р. до 172494 тис. грн. в 2023 р.	10	0,3	3
Динаміка чистого прибутку. В динаміці зростає в 2022 р. до з 285 до 1729 тис. грн. але скорочується в 2023 р. до 962 тис. грн.	5	0,3	1,5
Рівень фінансової стійкості. Зростає в 2022 р. до 0,067 та скорочується до 0,035 в 2023 р. при нормативі в 0,85-0,9	2	0,2	0,4
Абсолютна ліквідність. Скорочується в 2022 р. до 0,025 та зростає в 2023 р. до 0,24	10	0,2	2
Загальна оцінка критерію			6,9
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Досвід роботи на ринку. Підприємство створене ще в 2018 р. але активне зростання розпочалося з 2021 р.	3	0,2	0,6
Частка підприємства на ринку. Активно зростає виходячи зі зростання чистого доходу від реалізації, але є досить низькою в загальному масштабі.	2	0,3	0,6
Конкурентоспроможність продукції. Знаходиться на досить високому рівні. Опосередковано про це свідчить зростання виручки.	9	0,3	2,7
Рентабельність реалізації продукції. В 2022 р. спостерігалось зростання до 28,74%, а в 2023 р. показник погіршився до 20,46%	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			5,3
Привабливість галузі (ПГ)			
Зростання ринку. Обороти роздрібної торгівлі зростають (в 2023 р. вони досягли рівня в 1821,9 млрд. грн.)	7	0,3	2,1
Сприятливість демографічних трендів та їх вплив на попит. В Україні спостерігається скорочення населення з-за воєнних дій, частково населення повернеться в Україну.	4	0,2	0,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури. Війна продовжується і невідомо скільки ще триватиме. Тимчасова втрата територій півдня України негативно відображається на пропозиції овочів та фруктів.	6	0,3	1,8
Кількість та якість конкурентів. Спостерігається тенденція до скорочення підприємств на ринку овочів та перехід на стихійну торгівлю.	5	0,2	1
Загальна оцінка критерію			5,7

Продовження табл.2.6

Стабільність галузі (СГ)			
Волатильність ринку. Дуже суттєва, оскільки ціна на овочі на протягом року дуже змінюється через пропозиції (пропозиція продукції з відкритого чи закритого ґрунту)	8	0,4	3,2
Бар'єри для входу та виходу. Досить низькі, законодавчих обмежень не існує, сума інвестиційних витрат для цього не значна.	2	0,1	0,2
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі. Активно зростає, відбувається переорієнтація пропозиції з огляду на втрату частини територій Півдня України.	8	0,3	2,4
Зміна законодавства та регулювань. Має сильний вплив, оскільки правила ведення бізнесу суттєво змінюються з-за війни, мобілізаційних процесів, регулювання інвестицій тощо.	9	0,2	1,8
Загальна оцінка критерію			7,6

Джерело: складено автором

Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad (2.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (2.2)$$

де ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

ФС – фінансова сила;

СГ – стабільність галузі.

Відповідно для ТОВ «ТЕН-А» оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 5,7 - 5,3 = 0,4;$$

$$y = 6,9 - 7,6 = -0,7.$$

Результати зваженої оцінки фінансової сили (6,9 балів) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Так само невисоким є і рівень конкурентоспроможності (5,3 балів) при високій оцінці привабливості та стабільності галузі (5,7 балів та 7,6 балів відповідно).

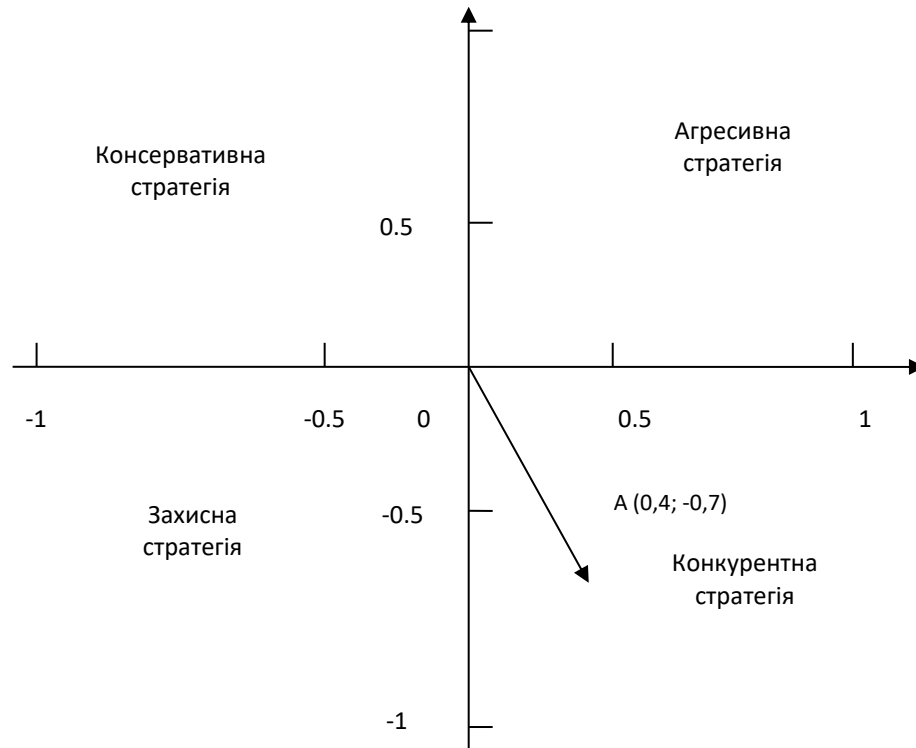


Рис. 2.5. Визначення вектору стратегії ТОВ «ТЕН-А» в системі координат SPACE

Джерело: складено автором

Відповідно ТОВ «ТЕН-А» в майбутньому найкраще дотримуватися конкурентної стратегії. Зазначимо, що конкурентна стратегія підприємства на ринку овочів та фруктів за методом SPACE-аналізу спрямована на: пошук фінансових ресурсів, розвиток мереж збуту продукції. Підприємству пропонується використати розвиток мереж збуту тому, розглянемо можливість підприємства реалізації такої стратегії.

В табл. 2.7 дається оцінка можливості реалізації розширення мереж збуту, тобто відкриття роздрібного магазину з поточною продукцією. В умовах зростаючої конкуренції розвиток ринку може стати важливим інструментом управління ризиками, дозволить підняти обсяги продажу, покращити конкурентну позицію, збільшити ринкову частку та зміцнити бренд.

Таблиця 2.7

Оцінка можливості розвитку ринку ТОВ «ТЕН-А»

Розвиток ринку	Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на новий ринок		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
1	2	3	4
Новий ринок	Фізичний магазин роздрібного продажу		
Старий товар	Овочі та фрукти		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар затребуваний на поточному ринку)	Так (компанія з роками нарощує обсяги продажу)	Є маленькі недоліки	Ні, необхідно удосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10, за воєнний період, значно зменшилася кількість конкурентів)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, но недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високі	Зростає, але уповільнюється	Зниження об'єму ринка
Товар наділений унікальними властивостями, має конкурентні переваги	Так (рівень цін є перевагою)		Ні
Чи має компанія додаткові ресурси для інвестицій	Так. (В 2023 р. компанія отримала більше 600 тис. чистого прибутку, а рівень нерозподіленого прибутку склав на кінець року 1540,6 тис. грн.)		Ні

Джерело: складено автором

Проведений в табл. 2.7 аналіз дозволяє зробити висновок про те, що у ТОВ «ТЕН-А» є значні можливості вийти з поточним товаром на новий ринок, розширивши мережі збуту, тобто відкривши роздрібний магазин овочів та фруктів.

Для того, щоб визначити яку конкурентну позицію займає підприємство на ринку торгівлі, використаємо метод стратегічних груп. Так, до конкурентів підприємства ТОВ «Тен-А» на ринку послуг роздрібно́ї торгівлі овочами та фруктами в м. Одеса, відносяться: ТОВ «Амир-фрут», ТОВ «Вагри», ТОВ «Бридж», ПП «Явсон», ПП «YESFRUKT», ПП "ПСВ ФРУТ". Для побудови карти стратегічних груп, виділимо ключові фактори, за якими це буде відбуватися, а саме: обсяги реалізації продукції, широта асортименту, імідж та обізнаність підприємства.

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп ТОВ «Тен-А» представлено у табл. 2.8. Для проведення аналізу було використані дані за 2023 р.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

Підприємство	Фактор		
	Обсяги реалізації продукції	Широта асортименту продукції	Імідж та обізнаність підприємства
ТОВ «Амир-фрут»	Середні	Середній	Низька
ТОВ «Вагри»	Середні	Широкий	Низька
ТОВ «Бридж»	Високі	Широкий	Висока
ПП «Явсон»	Високі	Середній	Висока
ПП «YESFRUKT»	Середні	Широкий	Середня
ПП "ПСВ ФРУТ"	Високі	Широкий	Середня
ТОВ «Тен-А»	Високі	Широкий	Низька

Джерело: складено автором

Використовуючи вищезазначені дані побудуємо карту стратегічних груп підприємства ТОВ «Тен-А», що зображена на рис. 2.6

На осі Х позначені обсяги реалізації продукції, на осі Y - широта асортименту продукції. Підприємства позначаються на карті у вигляді кіл,

діаметр яких залежить від фактору – імідж та обізнаність компанії. Компанії, які потрапили до однієї стратегічної групи є найбільшими конкурентами на ринку.

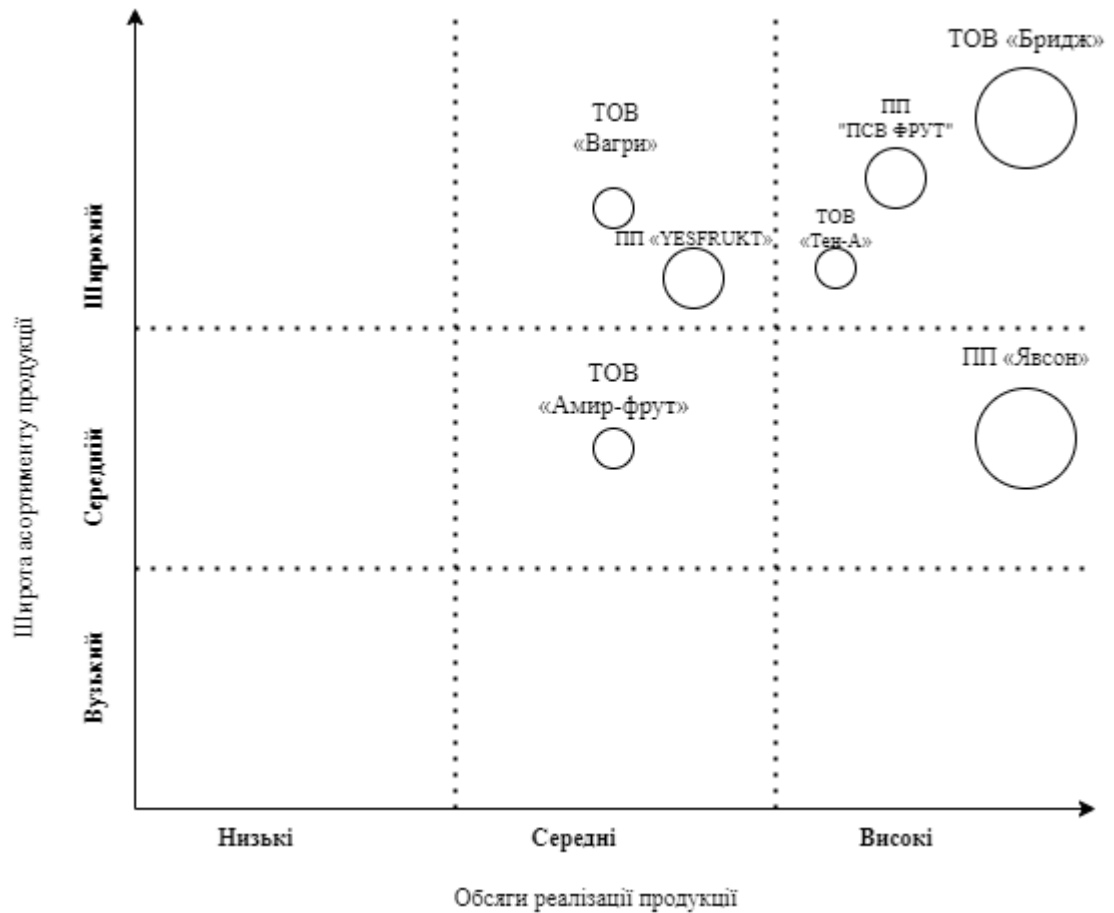


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп ключових конкурентів ТОВ «Тен-А»

Джерело: складено автором

Аналізуючи конкурентну позицію підприємства за результатами побудови карти стратегічних груп, виявлено, що до однієї стратегічної групи підприємства ТОВ «Тен-А» входять ТОВ «Бридж» та ПП "ПСВ ФРУТ", у яких значно більша обізнаність та імідж.

Доцільно провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Тен-А» (табл. 2.9). В якості конкурентів було обрано компанії, які увійшли до однієї стратегічної групи з досліджуваним підприємством.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Тен-А»

Фактори конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «Тен-А»		ТОВ «Бридж»		ПП "ПСВ ФРУТ"	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1. Темпи зростання обсягів продажу	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
2. Широта асортименту овочів та фруктів	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
3. Імідж підприємства	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
4. Наявність додаткових послуг для клієнтів	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
5. Фінансова стійкість та ліквідність	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5
6. Кількість постійних клієнтів	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5
7. Рівень цін	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
8. Маркетингова політика	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1	31	4,1	36	4,4	34	4,2

Джерело: складено автором

Аналізуючи табл. 2.9 чітко видно, що підприємство ТОВ «Тен-А» має переваги перед конкурентами, а саме: темпи зростання обсягів продажу, що перевищують темпи зростання конкурентів, та рівень цін, що нижчий за ціни суперників. Значний відрив спостерігається за показниками імідж підприємства та маркетингова політика, використовуючи конкурентну стратегію, а саме розширення мереж збуту, підприємство відкриє фізичну роздрібну точку продажу, що дасть змогу підвищити імідж та впровадити маркетинг у його діяльність, а конкурентні переваги стануть рушійною силою для втілення цієї пропозиції.

2.4. Розробка заходів з розширення мереж збуту ТОВ «ТЕН-А»

Відкриття магазину планується в приміщенні – 70 м², яке буде надаватися в оренду. Два головних конкурента мають свої точки продажу в

центральному районі м. Одеса, а саме в Приморському. Для відкриття точки продажу підприємства ТОВ «Тен-А» пропонується Малиновський район міста, так як поруч знаходиться головний офіс компанії та склад з продукцією, що значно спрощує доставку та її зберігання в подальшому.

Прорахуємо інвестиційні витрати на закупівлю обладнання для відкриття точки продажу ТОВ «Тен-А».

До інвестиційних витрат входять: інвестиції в обладнання, оборотні кошти та маркетинг.

Інвестиції в обладнання включають (дані наведені у табл. 2.10):

- Вартість необхідного обладнання для роботи магазину
- Доставка та монтаж всіх необхідних комплектуючих – 6%
- Інші витрати, які передбачаються на рівні 8% від суми інвестиційних витрат та включають ремонт приміщення, підготовку санітарно-технічних умов тощо.

Таблиця 2.10

Інвестиційні витрати на закупівлю обладнання

№	Вид обладнання	Ціна, грн	Кількість, шт	Сума, грн
1	Холодильна гірка (регал)	60000	2	120000
2	Полиці	700	15	10500
3	Стелажі	5000	5	25000
4	Ящики до стелажів	600	20	12000
5	Корзини	300	10	3000
6	Торгові електронні ваги	5000	2	10000
7	Ноутбук	20390	1	20390
8	Мобільні пристрої	4400	1	4400
9	Касовий термінал та комплектуючі	27980	1	27980
10	Система відеоспостереження	9600	1	9600
11	Охоронна система	9360	1	9360
12	Автомобіль Рено кенго	150000	1	150000
13	Доставка та монтаж	-	-	15133,8
14	Інші витрати	-	-	33389,1
	Всього			450753

Джерело: складено автором

Таким чином початкові інвестиційні витрати на закупівлю обладнання складуть – 450,81 тис. грн

Розрахуємо амортизаційні відрахування за прямолінійним методом.
Строк корисного використання – 7 років.

$$AB = V / T_{\text{сл}} \quad (2.3)$$

Де АВ – амортизаційні відрахування, грн.;

V – вартість обладнання, грн.;

T_{сл} – термін служби (корисного використання), років.

$$A = 450,81 / 7 = 64,40 \text{ грн}$$

Амортизаційні відрахування склали 64,40 тис. грн.

Перед відкриттям крамниці необхідно провести рекламну кампанію, проведення якої планується 1 місяць для початку. Оптимальний варіант для початку – роздача листівок з необхідною інформацією по місту. Паралельно варто використовувати інші види реклами, такі як ведення акаунтів в соцмережах.

Витрати на рекламу наведені у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Витрати на рекламну кампанію для магазину овочів та фруктів

Категорія	Назва	Кількість	Ціна, грн	Вартість, грн
Реклама	Рекламні флаєри	1500	3,5	5250
Реклама	Instagram	30	166,67	5000,1
Реклама	TikTok	30	0	0
Всього				10250,1

Джерело: складено автором

Також планується розробка логотипу та фірмового стилю, які будуть замовлятися через інтернет. В зазначену послугу входить дизайн базових поліграфічних матеріалів, паспорт логотипу, вартість – 6841 грн. Виготовлення вивісок, табличок, стендів та оформлення вітрин – 7000 грн.

Отже загальні витрати на маркетинг:

$$10250,1 + 6841 + 7000 = 24,09 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно визначити інвестиції в оборотні кошти, що для нашого магазину є запасами овочів та фруктів на початок відкриття магазину, щоби заповнити вітрину, дані наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок інвестицій в оборотні кошти магазину овочів та фруктів на початок відкриття

Вид товару	Ціна закупки, грн	Обсяг разового замовлення, кг	Періодичність закупівлі	Всього витрат, грн.
Томати	66,5	600	1 раз/тиждень	39900
Огірки	56,5	520	1 раз/тиждень	29380
Бульба	14	4200	1 раз/місяць	58800
Цибуля	12	2900	1 раз/місяць	34800
Капуста	11	1900	1 раз/місяць	20900
Буряк	12	640	1 раз/місяць	10080
Морква	18	600	1 раз/місяць	10800
Апельсин	55	180	1 раз/тиждень	9900
Грейпфрут	57	85	1 раз/тиждень	4845
Груша	40	160	1 раз/тиждень	6400
Яблука зелені	18	270	1 раз/тиждень	4860
Банани	56	710	1 раз/тиждень	39760
Ананас	75	440	1 раз/місяць	33000
Виноград	46	130	1 раз/тиждень	5980
Всього				309405

Джерело: складено автором

Отже витрати на сировину на початок відкриття магазину складають 309, 41 тис. грн.

Загальна сума первісних інвестиційних витрат, що включає в себе витрати на обладнання, маркетинг та оборотні кошти:

$$450,81+24,09+309,41=784,31 \text{ тис. грн}$$

Зазначимо, що на кінець 2023 р. на підприємстві накопичилося 1540 тис. грн. нерозподіленого прибутку, тобто компанія має змогу інвестувати в цей проєкт.

Далі потрібно визначити поточні витрати, зокрема зарплату робітників з відрахуваннями, електроенергію, оренду, закупівельну вартість овочів та фруктів тощо.

Для функціонування майбутнього магазину необхідно наняти персонал та розрахувати заробітну плату для кожного робітника, дані наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок витрат на оплату заробітної плати та ЄСВ за місяць

Посада	К-сть осіб	ЗП, грн	Фонд ЗП, грн	ЄСВ, грн	Загальні витрати на оплату праці та ЄСВ, грн
Директор	1	20000	20000	4400	24400
Продавець	2	14000	28000	6160	34160
Технічний персонал	2	8000	16000	3520	19520
Всього	-	42000	64000	14080	78080

Джерело: складено автором

Планується найняти директора, який буде вирішувати всі питання, що виникатимуть під час роботи магазину, робити щоденний огляд продукції та замовлення з основного складу, домовлятися за логістику продукції в магазин. Для функціонування роботи магазину щоденно безвихідних, необхідно найняти 2 продавця, що будуть працювати 14 год/добу у графіку 4/2, та зможуть один одного замінювати. Для прибирання торгового залу необхідно найняти 2 прибиральниці, які будуть працювати у графіку 2/2.

Основні витрати на заробітну плату персоналу в місяць складатимуть – 78, 08 тис. грн, в рік – 936,96 тис. грн.

Розрахуємо витрати на сировину на рік, дані наведені у табл.2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок витрат в оборотні кошти магазину овочів та фруктів на рік

Вид товару	Ціна закупки, грн	Обсяг разового замовлення, кг	Періодичність закупівлі	Всього витрат за рік, грн.
Томати	66,5	600	1 раз/тиждень	2074800
Огірки	56,5	520	1 раз/тиждень	1527760
Булба	14	4200	1 раз/місяць	705600
Цибуля	12	2900	1 раз/місяць	417600
Капуста	11	1900	1 раз/місяць	250800
Буряк	12	640	1 раз/місяць	120960
Морква	18	600	1 раз/місяць	129600
Апельсин	55	180	1 раз/тиждень	514800
Грейпфрут	57	85	1 раз/тиждень	251940
Груша	40	160	1 раз/тиждень	332800
Яблука зелені	18	270	1 раз/тиждень	252720
Банани	56	710	1 раз/тиждень	2067520
Ананас	75	440	1 раз/місяць	396000
Виноград	46	130	1 раз/тиждень	310960
Всього				9353860

$$Vp = Цз * Opз * Пз \quad (2.4)$$

де Vp – річні витрати на придбання матеріалів, грн.,

$Цз$ – ціна закупки матеріалів, грн.,

$Opз$ – обсяг разового замовлення матеріалу кг.,

$Пз$ – періодичність закупівлі матеріалів, разів (на тиждень, місяць, рік)

Загальна вартість витрат за статтею «Витрати на сировину» магазину овочів та фруктів склала 9353,86 тис. грн.

Подальшим кроком є розрахунок щомісячних додаткових витрат в які входять: електроенергія, вода, опалення, оренда приміщення, інтернет.

Враховуючи середній рівень освітленості, для освітлення магазину площею 70 м^2 потрібно 25 світлодіодних ламп потужність приблизно 15 Вт. Магазин працюватиме 14 годин, з наступного маємо такі розрахунки:

$$70 \text{ м}^2 * 15 \text{ Вт} / \text{м}^2 * 14 \text{ год/день} * 30 \text{ днів} = 441 \text{ кВт.}$$

Прорахуємо електроенергію для кожного виду обладнання з урахуванням того, що холодильна гірка, система відеоспостереження, та охоронна система працюють 24 год/добу.

1. Холодильна гірка (2 шт):

$$2 * 2 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 120 \text{ кВт}$$

2. Система відеоспостереження (1 шт):

$$1 * 0,32 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 9,6 \text{ кВт}$$

3. Охоронна система (1 шт):

$$1 * 0,32 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 9,6 \text{ кВт}$$

4. Електроні ваги (2 шт):

$$2 * 0,05 \text{ кВт} * 14 \text{ год/доба} * 30 \text{ днів} = 42 \text{ кВт}$$

5. Ноутбук (1 шт):

$$1 * 0,2 \text{ кВт} * 14 \text{ год/доба} * 30 \text{ днів} = 84 \text{ кВт}$$

6. Касовий апарат (1 шт):

$$1 * 0,1 \text{ кВт} * 14 \text{ год/доба} * 30 \text{ днів} = 42 \text{ кВт}$$

Тариф на електроенергію для підприємств складає 6 грн за 1 кВт/год, загальні витрати на електроенергію на місяць складатимуть:

$$(441+120+9,6+9,6+42+84+42)*6,00=4489,2 \text{ грн}$$

Розрахуємо, споживання води, середнє типовє споживання води для працівників торгових залів складає 17 л. на день. Загальне споживання води на персонал, враховуючи, що в день працює 3 робітники одночасно:

$$3 \text{ працівника} * 17 \text{ л/доба} * 30 \text{ днів} = 1530 \text{ л/місяць або } 1,53 \text{ м}^3/\text{місяць}$$

Для санітарних потреб (прибирання, технічні потреби) використаємо середнє значення в 0,7 м³ води на місяць. Тарифні значення на воду для підприємств складають 35,16 грн за 1 м³, отже, загальна вартість води на місяць складе:

$$(1,53+0,7)*35,16 = 78,4 \text{ грн}$$

Прорахуємо, витрати на місяць за опалення, тариф на 1 куб газу становить 16,02 грн, та враховуючи, що опалювальний сезон триває 6 місяців, у день приблизно на 70 м² витрачається 19 кубів газу, тому витрати на опалення за місяць:

$$16,02 * 19 \text{ кубів} * 30 \text{ днів} = 9131,4 \text{ грн}$$

Сума загальних інших витрат, у які входять: витрати на комунальні послуги, оренда приміщення, інтернет, мобільний зв'язок, наведена у табл. 2.15.

За даними табл. 2.15, сума планових постійних витрат склала – 366,17 тис. грн.

Таблиця 2.15

Планові інші постійні витрати

Номенклатура	Сума, грн/міс	Сума, грн./рік
Електроенергія	4489,2	53870,4
Вода	78,4	940,8
Опалення	9131,4	63919,8
Оренда приміщення	20000	240000
Інтернет	400	4800
Мобільний зв'язок	220	2640
Всього	34319	366171

Джерело: складено автором

З вищезазначених даних, можемо скласти кошторис витрат проєкту (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Поточні витрати по проєкту, тис. грн.

Показник	Рік				Всього, тис. грн
	1 квартал 2025	2 квартал 2025	3 квартал 2025	4 квартал 2025	
Витрати на сировину	2 338,47	2 338,47	2 338,47	2 338,47	9353,86
Витрати на заробітну плату	234,24	234,24	234,24	234,24	936,96
Витрати на відрахування на заробітну плату	51,53	51,53	51,53	51,53	206,13
Амортизаційні відрахування	16,10	16,10	16,10	16,10	64,4
Інші витрати	91,54	91,54	91,54	91,54	366,17
Всього	2 731,88	2731,88	2731,88	2731,88	10927,52

Джерело: складено автором

Підприємство планує продавати в день товару на чеки різного плану, через вподобання та потреби покупців. Мінімум без ПДВ: 120 грн, середній: 260 грн, великий: 480 грн. Тобто середній чек покупця: $(120+260+480)/3=286,67$ грн без ПДВ.

В день прогнозується обслуговувати приблизно 166 клієнтів в день, при обслуговуванні 3,5-4 хв.

Приблизна каса магазину в день: $286,67 \cdot 166 = 47587,22$ грн

Враховуючи, що магазин працює 30 днів в місяць, розрахуємо прогноз доходу на рік. Зауважимо, що ефективний фонд робочого часу у 2023 р. – 260 календарних днів. Дані наведені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Прогноз доходів ТОВ «ТЕН-А» від реалізації проєкту

Показник	Рік				Всього тис.грн
	1 квартал 2025	2 квартал 2025	3 квартал 2025	4 квартал 2025	
Дохід від реалізації тис. грн	3093,17	3093,17	3093,17	3093,17	12372,68

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.17, прогнозований дохід від реалізації проекту складає 12372, 68 тис. грн.

Для отримання фінансових результатів за проектом необхідно зіставити приріст доходів та витрат, тобто розробити фінансовий план. На підставі даних о доходах та витратах виконаємо розрахунок грошового потоку (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок плану грошових потоків за проектом, тис. грн.

Показник	Рік				Всього
	1 квартал 2025	2 квартал 2025	3 квартал 2025	4 квартал 2025	
Дохід від реалізації, тис. грн.	3093,17	3093,17	3093,17	3093,17	12372,68
Поточні витрати, тис. грн	2731,88	2731,88	2731,88	2731,88	10927,52
Прибуток, тис. грн	361,29	361,29	361,29	361,29	1445,16
Чистий прибуток, тис.грн	296,26	296,26	296,26	296,26	1185,04
Чисті грошові надходження	312,36	312,36	312,36	312,36	1249,44
Коефіцієнт приведення	0,91	0,84	0,76	0,7	-
Чисті приведені грошові надходження	284,25	262,38	237,39	218,65	1002,67
Сумарні чисті приведені грошові надходження	284,25	546,63	784,02	1002,68	-

Джерело: складено автором

Зазначимо, що чисті грошові надходження визначаються за формулою:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (2.5)$$

де ЧГН – чисті грошові потоки;

ЧП – чистий прибуток;

А – амортизаційні відрахування.

$$\text{ЧГН (1 рік)} = 1185,04 + 64,40 = 1249,44 \text{ тис.грн}$$

Чисті грошові надходження приведені визначаються за формулою:

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} = \text{ЧГН} * \text{К}_{\text{пр}} \quad (2.6)$$

де $\text{К}_{\text{пр}}$ – коефіцієнт приведення, береться з фінансових таблиць.

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} (1 \text{ квартал}) = 312,36 * 0,91 = 284,25 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} (2 \text{ квартал}) = 312,36 * 0,84 = 262,38 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} (3 \text{ квартал}) = 312,36 * 0,76 = 237,39 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} (4 \text{ квартал}) = 312,36 * 0,70 = 218,65 \text{ тис. грн}$$

На наступному етапі доцільно визначити показники економічної ефективності обраної стратегії.

Розрахуємо чистий приведений дохід проекту (NPV):

$$\text{NPV} = \sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_{\text{пр}} - I \quad (2.7)$$

де I – стартові інвестиції, тис. грн.

$$\text{NPV проекту} = 1002,68 - 784,31 = 218,37 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо індекс доходності проекту за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=t}^n \text{ЧГН}_{\text{пр}}}{I} \quad (2.8)$$

$$\text{ІД} = 1002,68 / 784,31 = 1,28$$

Розрахуємо строк окупності інвестицій:

$$\text{CO} = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{\text{ср}}} \quad (2.9)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{\text{ср}}$ середня сума приведенного чистого грошового потоку

за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$\text{CO} = 784,31 / 1002,68 = 0,78 \text{ року.}$$

Узагальнення ефективності інвестиційного проекту представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Узагальнення аналізу ефективності інвестиційного проекту

Показники	Нормативні значення	Проект відкриття фізичного магазину
Чистий поточний дохід (NPV), тис. грн.	>0	218,37
Строк окупності, років	$\rightarrow 0$	0,78
Індекс доходності	>1	1,28

Джерело: Складено автором

Таким чином, розширення збуту мереж, за рахунок відкриття фізичного роздрібного магазину, є інвестиційно привабливим для підприємства.

Інвестиції, які підприємство може вкласти у реалізацію цього проекту будуть ефективними.

Узагальнюючи проведений аналіз, та аналізуючи останні підрозділи, можемо підсумувати:

Аналіз ринку торгівлі в Україні показує значні зміни до війни та під час війни. До початку конфлікту ринок характеризувався стабільним зростанням, розвитком різних сегментів, зокрема преміального та масового, а також розширенням асортименту товарів і впровадженням нових технологій у торгівлю. Війна внесла корективи: значне скорочення виробництва через втрату територій, руйнування інфраструктури, зменшення чисельності населення та тис. грн. споживчого попиту, що вплинуло на ціни та асортимент продукції. В таких умовах ринок торгівлі вимагає адаптації до нових економічних реалій, пошуку альтернативних каналів збуту, та збільшення ефективності логістики для виживання та відновлення. В повній мірі це стосується і такого сегменту як ринок овочів та фруктів.

ТОВ «ТЕН-А» було створене в 2018 р. З того часу підприємство активно займалося торгівельною діяльністю в сфері оптової реалізації фруктів та овочів. За останні три роки на підприємстві зросла вартість валюти балансу, що свідчить про розширення господарської діяльності. На ТОВ «ТЕН-А» майже відсутні необоротні активи. Джерелами фінансування оборотних активів є переважно поточні зобов'язання та власний капітал. На протязі останні трьох років обсяги доходів, які отримує підприємство, суттєво зросли, але чистий прибуток, хоч і суттєво зріс порівняно з 2021 р., але скоротився майже в 3 рази порівняно з 2022 р. На підприємстві не дотримано нормативів щодо показників фінансової стійкості. При цьому показники мають негативну тенденцію до погіршення. Натомість ліквідність активів є досить високою, хоч і погіршується в динаміці.

Проведений SPACE-аналіз діяльності ТОВ «ТЕН-А» дозволив зробити висновок про те, що в майбутньому підприємству найкраще дотримуватися конкурентної стратегії, яка може бути націлена на розширення мереж збуту.

Для з'ясування можливостей реалізації цього напрямку було розроблено карту стратегічних груп підприємства та з'ясовано головних конкурентів ТОВ «Тен-А». Реалізація цього проєкту дозволить підняти обізнаність потенційних клієнтів та отримати додаткові доходи чим покращити власну конкурентоспроможність.

Для реалізації обраного напрямку подальшого розвитку ТОВ «ТЕН-А» запропоновано відкрити точку збуту продукції. Загальна вартість інвестиційних витрат по проєкту складе 784,31 тис. грн. Ці витрати будуть покриті за рахунок власних ресурсів ТОВ «Тен-А». Розраховані показники чистого приведенного доходу, індексу доходності та терміну окупності дозволили визначити економічну ефективність інвестиційного проєкту та свідчать про доцільність запропонованих інвестицій.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Управління розвитком підприємства варто розуміти як процес систематичного планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення його довгострокового стійкого зростання. Воно відіграє критичну роль у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності та пристосуванні до змінюваних ринкових умов та характеризується циклічністю, безперервністю, стійкістю, необхідністю, розвитком, закономірністю та багатопоточністю. Ефективне управління розвитком дозволяє підприємству не тільки реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати своє майбутнє через зосередження на досягненні стратегічних цілей та підвищення загальної ефективності.

2. Аналіз ринку послуг торгівлі в Україні показує значні зміни до війни та під час війни. До початку конфлікту ринок характеризувався стабільним зростанням, розвитком різних сегментів, зокрема преміального та масового, а також розширенням асортименту товарів і впровадженням нових технологій у торгівлю. Війна внесла корективи: значне скорочення виробництва через втрату територій, руйнування інфраструктури, зменшення чисельності населення та споживчого попиту, що вплинуло на ціни та асортимент продукції. В таких умовах ринок торгівлі вимагає адаптації до нових економічних реалій, пошуку альтернативних каналів збуту, та збільшення ефективності логістики для виживання та відновлення. В повній мірі це стосується і такого сегменту як ринок овочів та фруктів.

Політичні, економічні та соціально-культурні чинники несуть значний негативний вплив на діяльність компанії. Політична нестабільність породжує ризики для бізнесу, а економічні труднощі впливають на купівельну

спроможність клієнтів. Однак варто відзначити, що технологічний фактор виявився позитивним ініціатором. Інновації та нові технології можуть поліпшити ефективність оптової торгівлі, забезпечуючи більшу точність та ефективність у всіх етапах бізнес-процесів.

3. Проведений SPACE-аналіз діяльності ТОВ «ТЕН-А» дозволив зробити висновок про те, що в майбутньому підприємству найкраще дотримуватися конкурентної стратегії, яка може бути націлена на розширення мережі збуту. Для з'ясування можливостей реалізації цього напрямку було розроблено карту стратегічних груп підприємства та з'ясовано головних конкурентів ТОВ «Тен-А» в сегменті роздрібної торгівлі овочами та фруктами. Для реалізації обраного напрямку подальшого розвитку ТОВ «ТЕН-А» запропоновано відкрити роздрібну точку збуту продукції, що окупиться за період менше року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2023 Corruption Perceptions Index - Explore Ukraine's results. Transparency.org. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ukr> (дата звернення: 22.05.2024).
2. eCommerce - Ukraine | Statista Market Forecast. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue> (date of access: 22.05.2024).
3. ISO 9000:2005. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:ru:term:3.3.1> (дата звернення 18.04.2024)
4. Бабенко М. Виробництво овочів та фруктів змінює географію через велику війну – хто годуватиме українців. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/vpliv-vijni-na-rinok-ovochiv-ta-fruktiv-v-ukrayini> (дата звернення 28.04.2024)
5. Бочко О. Ю. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 258-261.
6. Вахлакова В. В. Проблемне поле оцінювання в економічній безпекології мікрорівня. Ефективна економіка. 2017. №3. С. 25-27.
7. Вовк О. М. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3. С. 94-98.
8. Вплив податку на прибуток на економічне зростання в Україні. DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adaedc82-610b-4f02-a5ac-a394f4573df4/content> (дата звернення: 22.05.2024).
9. Гонтарева І. В. Оцінка ефективності розвитку підприємства. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/Prezentatsiya_1_OERP.pdf (дата звернення

- 18.04.2024).
10. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2023 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n462> (дата звернення 17.04.2024).
 11. Гудзинський О. Д. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 24. С. 57-68.
 12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.04.2024)
 13. Донцова І. В. Ринок фруктів та овочів в Україні в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Технічні науки. 2022. №31. С. 26-35.
 14. Дудка М. О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єктів агропромислового сектору економіки: дис. ... кан. екон. наук : 08.00.08 / Харк. нац економ. університ. Ім. С. Кузнеця. Харків, 2019. 249 с.
 15. Дудок К., Павленчик А., Каспрук С. Оцінка ефективності розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Інтернаука. 2023. № 6(74) С. 1-21.
 16. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення 18.04.2024)
 17. Економічна правда. ЄС скасував на рік всі мита і квоти на експорт з України. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/24/687396/> (дата звернення: 22.05.2024).
 18. Жигірь А. А. Принципи та методологічні засади економічного розвитку підприємництва. Агросвіт. 2018. №20. С. 46-52.
 19. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2018. 436 с.
 20. Заїка О. В. Управління розвитком підприємства. Економіка та

- суспільство. 2022. Вип. 43. С. 24-30.
21. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6813> (дата звернення 18.04.2024)
 22. Індекс інфляції. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 22.05.2024).
 23. Іпполітова І. Я. Оцінка ефективності розвитку підприємства на основі таксономічного показника. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 14. С. 115-121.
 24. Карпенко Ю. В. Класифікаційний аспект економічної категорії «потенціал». Комунальне господарство міст. 2003. №48. С. 109-113.
 25. Карпенко Ю. В. Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. Одеса: Атлант, 2017. 208 с.
 26. Карпенко Ю. В., Бенях В. В. Економіка підприємства: практикум: навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2017. 413 с.
 27. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк : Спд Купріянов В. С., 2019. 374 с.
 28. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4. С. 98-107.
 29. Ковтуненко К. С. Вплив фактору сезонності на діяльність підприємств оптової торгівлі. Економіка. фінанси. право. 2017. №2. С. 10-13.
 30. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. Економічний форум. 2017. № 3. С. 171-181.
 31. Кузнецова І. О. Технології прийняття управлінських рішень:

- монографія. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
32. Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.
 33. Ляшенко О. С. Засоби табличного процесу Microsoft Excel для прогнозування економічних процесів. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15592183808835.pdf> (дата звернення 18.04.2024).
 34. Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 1. С. 71-77.
 35. Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.
 36. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2020. 640 с.
 37. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 22.05.2024).
 38. Путятін Ю. А. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства. Харків: Основа, 2018. 488 с.
 39. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 496 с.
 40. Сафронов С. О. Порівняльний аналіз критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 36-39.
 41. Сергеева Л. М. Нелінійна економіка: моделі та методи. Запоріжжя: Поліграф, 2021. 217 с.
 42. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162887641.pdf> (дата

звернення 18.04.2024).

43. Талах Т. А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. Економічний форум. 2021. №1. С. 101-108.
44. ТОВ «ТЕН-А». URL: <https://clarity-project.info/edr/42425810> (дата звернення 29.04.2024)
45. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39-44.
46. Як змінювався рівень інфляції в Україні та який прогноз на цей рік. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-inflyacziyi-ukrayini-ta-yakuj-prohnoz-cej-rik> (дата звернення: 22.05.2024).
47. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 214-226.