

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Формування стратегії розвитку дилерського підприємства**

Виконавець:

студент групи 46У факультету  
менеджменту, обліку та інформаційних  
технологій

**Катирєва А.В.**

\_\_\_\_\_  
/підпис/

Науковий керівник:

викладач

**Горбатюк В.В.**

\_\_\_\_\_  
/підпис/

ОДЕСА – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДИЛЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, особливості та класифікація ....	5
1.2. Процес формування стратегії розвитку .....	13
1.3. Особливості формування стратегії розвитку дилерських підприємств в Україні .....	19
РОЗДІЛ 2 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КІТЧЕН МАСТЕРС».....	26
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ "Кітчен Мастерс" .....	26
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Кітчен Мастерс».....	42
2.3. Стратегічний аналіз підприємства за обраним напрямком .....	50
2.4. Розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку дилерського підприємства та оцінка ефективності рекомендацій щодо формування стратегії розвитку.....	57
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вітчизняні підприємства функціонують у постійно змінюваному середовищі, що потребує принципово нових підходів до управління господарською діяльністю. Нестабільне середовище, посилена конкуренція, підвищена вимогливість споживачів ускладнюють процес управління і не дають підприємству змогу передбачити перспективи розвитку. В сучасних умовах велике значення надається просуванню на практику підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Основна мета стратегії розвитку підприємства полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування та розвиток. Область застосування стратегічних рішень нині дуже велика: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук довгострокових партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних сторін підприємства. Складність та багатоаспектність проблеми розробки стратегії розвитку підприємства зумовили актуальність теми дослідження.

**Метою** дослідження є формування стратегії розвитку дилерського підприємства.

Для того, щоб досягнути поставленої мети треба вирішити наступні **завдання:**

- визначити сутність та дослідити процес формування стратегії розвитку;
- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Кітчен Мастерс»;
- проаналізувати зовнішнє середовище ТОВ «Кітчен Мастерс»;
- здійснити стратегічний аналіз підприємства за обраним напрямком та розробити рекомендації щодо формування стратегії розвитку дилерського підприємства.

**Об'єктом дослідження** є підприємство ТОВ «Кітчен Мастерс».

**Предметом дослідження** є процес формування стратегії розвитку дилерського підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використаний метод аналізу та синтезу для визначення сутності понять «стратегія підприємства» та «стратегія розвитку підприємства». Статистичний метод для аналізу фінансово-економічного стану. Метод Ансоффа для визначення можливих напрямків росту підприємства. SNW аналіз для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства, PEST аналіз для оцінки зовнішнього середовища підприємства. Прямо пропорційний метод для розрахунку амортизації.

**Практичне значення дослідження.** Визначено стратегію розвитку дилерського підприємства ТОВ «Кітчен Мастерс» та розроблено заходи щодо її реалізації, а саме відкриття нової точки видачі замовлень.

## ВИСНОВКИ

1. Ми визначили, що під сутністю стратегії підприємства пропонується розуміти довгостроковий план дій для досягнення певних цілей і результатів, який формує напрямки функціонування компанії і визначає основні прийоми та методи конкуренції на ринку. Відповідно рисами такої стратегії є довгостроковий період, гнучкість, людський чинник, інвестиції, ризик, інноваційне спрямування, досягнення результатів, підвищення конкурентоспроможності, врахування внутрішнього та зовнішнього середовища. Нами було систематизовано критерії для класифікації стратегій розвитку та визначено базові (еталонні) стратегії: диверсифіковане зростання, інтегроване зростання, концентроване зростання та стратегія скорочення. Ми визначили перелік етапів, які має включати в себе процес формування стратегії розвитку підприємства: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання місії та бачення; розробка стратегічних цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; моніторинг та оцінка виконання стратегії. Формування стратегії розвитку дилерської компанії в Україні має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. До таких особливостей ми віднесли низку чинників, таких як рівень маржі, динаміка продажів, вартість обслуговування, зростання клієнтської бази, ліквідність продукції, конкурентне середовище, репутація бренду, потенціал ринку, митні ставки, портфель брендів, можливості для розширення та доступність фінансування визначають успіх і стратегічні перспективи дилерського бізнесу.

2. ТОВ «Кітчен Мастерс» є дилерським підприємством, яке з 2013 р. функціонує на ринку. Підприємство реалізує товари торгівельної марки Tescoma (посуд, товари для кухні та домівки), має магазини в м. Одеса та власний інтернет-магазин. За останні три роки виручка підприємства зросла, збільшився валовий та чистий прибуток. Діяльність підприємства рентабельна, продуктивність зростає. На основі SNW-аналізу ми виявили сильні (асортимент, якість, платоспроможність, стабільність, висококваліфікований персонал) та

слабкі (недостатня оборотність активів, зростання витрат, залежність від одного постачальника) сторони підприємства.

3. На основі проведеного PEST-аналізу ТОВ «Кітчен Мастерс» ми визначили, що діяльність компанії відбувається за умови великої кількості існуючих загроз, які не залежать від самого підприємства. При цьому серед можливостей ТОВ «Кітчен Мастерс» ми відзначили розвиток інтернет-торгівлі, міжнародні відносини дозволяють активно імпортувати продукцію, а держава підтримує бізнес у війні.

4. Використання матриці Ансоффа дозволило нам встановити, що для ТОВ «Кітчен Мастерс» на поточний момент найбільш доцільним для подальшого зростання видається використання стратегії товарної експансії, яка передбачає розширення власної присутності на ринку через відкриття точки видачі замовлень, де будуть видаватися товари, замовлені клієнтами через веб-сайт та продаватися інша продукція. Проведені нами розрахунки засвідчили, що для реалізації проекту по відкриттю двох нових торговельних майданчиків ТОВ «Кітчен Мастерс» необхідно 697,1 тис. грн. інвестиційних коштів. Витрати в перший рік складуть 2892,4 тис. грн. Усі інвестиційні кошти та оборотні кошти в перший рік будуть профінансовані самим підприємством за рахунок чистого прибутку та нерозподіленого прибутку. Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту засвідчив, що за 4 роки буде отримано 1412,5 тис. грн. чистих грошових надходжень. Строк окупності складе 1,63 роки. Показники ефективності інвестиційного проекту дозволяють зробити висновок про те, що даний проект є доцільний і його можна рекомендувати до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 українських брендів, які роблять посуд. URL: <https://bzh.life/ua/mesta-i-veshi/brendy-posudy/> (дата звернення 14.05.2024)
2. 5 порад при відкритті нового магазину або торгової точки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-porad-pry-vidkrytti-novogo-magazynu-abo-torgovoyi-tochky> (дата звернення 14.05.2024)
3. Андріанова Т. Чи потрібно Україні стільки чиновників. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/20/688340/> (дата звернення 14.05.2024)
4. Баїнгове рекламне агенство «АІМ ГРУП». URL: <https://adv-aimgroup.com.ua/uk/about> (дата звернення 14.05.2024)
5. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. №5. С. 306-310.
6. Брінь П. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 31-34.
7. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
8. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.
9. Дегтярєва І. Б. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 80 с.
10. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content> (дата звернення 05.05.2024).
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 14.05.2024)
12. Доллар США/Украинская гривна. URL: <https://www.google.com/finance/quote/USD-UAH?sa=X&ved=2ahUKEwj3tvS-6IyGAX9BNsEHVjjCq4QmY0JegQIBxAw&window=5Y> (дата звернення

14.05.2024)

13. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення 14.05.2024)

14. Економічне падіння та відновлення України. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/ekonomichne-padinnja-ta-vidnovlennja-ukrajini.html> (дата звернення 14.05.2024)

15. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2021. №9. С. 418-421.

16. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (дата звернення 14.05.2024)

17. Индекс инфляции 2024 в Украине. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 14.05.2024)

18. Індекс сприйняття корупції – 2022. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2022/> (дата звернення 14.05.2024)

19. Індекс сприйняття корупції-2023: Україна покращила свій показник на 3 бали. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/indeks-spryuunyattya-koruptsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly> (дата звернення 14.05.2024)

20. Інтернет-магазин високоякісного професійного обладнання CENTUR. URL: [https://centur.com.ua/about\\_us](https://centur.com.ua/about_us) (дата звернення 14.05.2024)

21. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні впала вдвічі за рік – НБУ. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/20/706809/> (дата звернення 14.05.2024)

22. Компанія «Bona Di». URL: <https://bonadi.com.ua/about> (дата звернення 14.05.2024)

23. Кравченко Д. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/210804\\_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyialnost-vidokremlenikh-pdrozdlv](https://biz.ligazakon.net/analytics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyialnost-vidokremlenikh-pdrozdlv) (дата звернення



06.05.2024).

24. Кузнецова І. О. Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

25. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 11(263). С. 117-136

26. Кузьменко А. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/> (дата звернення 14.05.2024)

27. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Науковий вісник «Збірник науково-технічних праць». 2020. Вип. 15.2. С. 220-227.

28. Лисак О. М. Місце дилерської компанії в процесі просування товарів та послуг на автомобільний ринок. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. Т. 2. С. 178-180.

29. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 5. С. 87-92.

30. МВФ оцінив кількість населення України та дав прогноз на найближчі роки. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-otsiniv-kilkist-naselennya-ukrayini-ta-1713333704.html> (дата звернення 14.05.2024)

31. Менчинська О. М. Основи розвитку системи послуг дилера підприємств машинобудування. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 4. С. 12-16.

32. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2019. № 3. С. 118-126.

33. Попова Н. В., Белєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 29. С. 359-364.
34. Прицюк Л. А. Методологія визначення категорії дилерського підприємства. Механізм регулювання економіки. 2021. № 4. С. 235-241.
35. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. №389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 14.05.2024)
36. Сайт Tescoma. URL: <http://www.tescoma.ua/> (дата звернення 14.05.2024)
37. Сайт Tescoma. URL: <https://tescoma-ua.com/> (дата звернення 14.05.2024)
38. Світовий банк підтвердив прогноз зростання ВВП України у 2024 році у 3,2%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/979760.html#> (дата звернення 14.05.2024)
39. Словник економічних термінів. URL: [https://vlp.com.ua/files/190583\\_slovnyk\\_fragment.pdf](https://vlp.com.ua/files/190583_slovnyk_fragment.pdf) (дата звернення 04.05.2024).
40. Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023. – 320 с. С. 7-21
41. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430
42. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с
43. ТОП-5 митних змін для бізнесу. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/211295\\_top-5-mitnikh-zmn-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/211295_top-5-mitnikh-zmn-dlya-bznesu) (дата звернення 14.05.2024)
44. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2021. № 3. С. 33-38.

45. Українці вважають, що рівень корупції у 2023 році зріс, - опитування.  
URL:  
[https://lb.ua/society/2024/03/21/604511\\_ukraintsi\\_vvazhayut\\_shcho\\_riven.html](https://lb.ua/society/2024/03/21/604511_ukraintsi_vvazhayut_shcho_riven.html)  
(дата звернення 14.05.2024)
46. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2019. №3. С. 109-112.
47. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємств. *Управління розвитком*. 2021. № 3. С. 131-137.
48. Як дилерські холдинги витримали два роки війни. Показники за 2023 рік. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55700> (дата звернення 07.05.2024).
49. Як під час війни виживає дилерська мережа. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=51904> (дата звернення 07.05.2024).
50. Як рекламувати свій магазин? URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/kak-reklamirovat-svoj-magazin/> (дата звернення 14.05.2024)
51. KuraĢ P., KuraĢ M., Grabowska M. The concept of the enterprise strategy aimed at using opportunities. *International Journal of Arts & Sciences*. 2021. №9. pp. 349-356.
52. Kuznetsova, Inna, and Olga Balabash. "Сценарне планування як інструмент моніторингу стійкого розвитку підприємства на енергетичному ринку " *European Science sge24-02* (2023): 89-97.
53. Kuznetsova I., Gorbatiuk V., Mulyk T., Piskun A., Pashchenko O., Hridin O Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. N. 12 (6). P. S516–S539.
54. Steyn B., Niemann L. Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level.

Journal of Communication Management. 2020. Vol. 14 No. 2. pp. 106-126.