

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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДИЛЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, особливості та класифікація

Визначення «стратегії» в сучасній економічній науці має свої корені від давньогрецького слова «στρατηγία», що означає «мистецтво воєначальника». Це поняття було адаптоване для бізнесу і організаційних цілей у середині ХХ століття. Одним з перших, хто почав застосовувати військові принципи стратегії до бізнесу, був Альфред Чандлер, американський економічний історик. Він визначав стратегію як процес визначення основних цілей організації на тривалий термін, розробки планів дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей.

В нинішніх умовах господарювання стратегія має критично важливе значення для підприємства, оскільки вона визначає довгостроковий напрям його розвитку та є основою для досягнення конкурентних переваг і сталого успіху на ринку. Стратегія дозволяє підприємству:

- визначити свої основні цілі і напрямки розвитку, зосереджуючи ресурси та зусилля на ключових аспектах діяльності, які забезпечать максимальну вигоду;
- визначити свої унікальні переваги, які відрізнятимуть його від конкурентів та забезпечать переваги на ринку;
- сприяє ефективному розподілу та використанню ресурсів, включаючи час, капітал і людські ресурси, що дозволяє підприємству досягати своїх цілей з мінімальними витратами;
- допомагає залучити і мотивувати співробітників, оскільки вони розуміють свій вклад у загальний успіх і мають чіткі цілі для реалізації;
- дозволяє підприємству інвестувати в довгострокові проекти та інновації, що підтримує стале зростання і розвиток компанії.

В цілому, стратегія є необхідністю для будь-якого підприємства, що прагне досягти успіху і зростання в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі. Водночас варто зауважити, що сьогодні серед науковців погляди на поняття стратегії підприємства суттєво диференціюються. Аналіз літератури дозволяє визначити основні підходи науковців до цього терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Основні підходи науковців та наукових шкіл до поняття
«стратегія підприємства»**

Автор або школа	Визначення стратегії підприємства
Майкл Портер	Стратегія визначається як вибір унікальної позиції, що вимагає відмінних видів діяльності порівняно з конкурентами.
Генрі Мінцберг	Стратегія розглядається як патерн, або шаблон, в потоках організаційних рішень і дій.
Ресурсна школа	Стратегія вважається основою для конкурентоспроможності, що базується на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства.
Школа позиціонування	Вважає, що стратегія полягає у визначенні позиції на ринку, що забезпечує конкурентні переваги.
Культурна школа	Підходить до стратегії як до вираження корпоративної культури та ідентичності підприємства.

Джерело: складено автором за даними [54, 51, 9]

На підставі різних підходів, які відображені в табл. 1.1 можна запропонувати під стратегією підприємства розуміти довгостроковий план дій для досягнення певних цілей і результатів, який формує напрямки функціонування компанії і визначає основні прийоми та методи конкуренції на ринку.

Стратегія підприємства має ієрархічну структуру, що складається з кількох рівнів. Кожен рівень містить стратегії відповідного порядку, утворюючи систему, де стратегії розташовані за ступенем важливості, пов'язаності та підпорядкування одна одній у загальній стратегії підприємства. Найчастіше підприємствами використовується чотирирівнева стратегія, що включає:

- корпоративну (загальну) стратегію, яка також є портфельною;
- конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії [44, с. 5-6].

Важливість та необхідність стратегій розвитку пов'язана з розумінням самого терміну «розвиток». Як зазначає О. В. Лопушинська, розвиток – це сукупність усіх видів змін, завдяки яким суб'єкт господарювання переходить на новий рівень функціонування [23, с. 91].

Особлива увага приділяється тому факту, що серед науковців відсутня єдність щодо трактування поняття «стратегія розвитку підприємства», що пов'язано з великим різноманіттям підходів до стратегії підприємства як такої. Серед сучасних вітчизняних науковців варто звернути увагу на позицію декількох авторів, які найбільш детально визначили зазначене поняття. Так, С. М. Василюга, аналізуючи сутність понять «стратегія» та «розвиток підприємства», доходить висновку про їх тісний зв'язок та вказує на те, що розвиток виступає як наслідок втілення стратегії, а з іншого боку – стратегія служить важливим інструментом для забезпечення розвитку організації. Відповідно стратегію розвитку автор розглядає як основну стратегічну ініціативу підприємства, яка описує його адаптацію та зміни в динамічних умовах, забезпечуючи ефективність у роботі в умовах обмежених ресурсів та швидкого змінення зовнішнього середовища [7, с. 124].

Цікавим також є визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» в О. Л. Гура. На думку науковця стратегію розвитку підприємства слід розуміти як довгостроковий, гнучкий і інноваційно орієнтований план дій, який включає певний рівень ризику. Цей план розробляється на основі глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ, з урахуванням людських аспектів і потребує вкладення інвестицій для досягнення бажаних результатів, зокрема для підвищення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства [8, с. 176].

Подібне визначення можна зустріти і у П. В. Бріня, який стратегію розвитку компанії визначає як комплексний план дій, який охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі. Вона базується на унікальних конкурентних перевагах і включає низку завдань, виконання яких є критично важливим для досягнення встановлених цілей [6, с. 32].

Дещо детальніше формулює визначення стратегії розвитку підприємства О. М. Кукушкіна, на думку якої стратегія розвитку підприємства може бути описана як довгостроковий план, що включає набір рішень про вибір шляхів розвитку, встановлення ключових цілей, а також розробку моделі для створення та ефективного використання своїх ресурсів, сприяючи тим самим створенню сприятливих умов для успішного просування через основні етапи розвитку. Автор вважає, що розвиток організації є необоротним процесом, і потреба у змінах виникає рано чи пізно, незалежно від прийнятої організацією ідеології розвитку чи управлінської парадигми, що керує її діяльністю. Втім, якість та результативність цих змін безпосередньо впливатимуть на ефективність функціонування організації та її подальше існування [27, с. 226].

М. В. Хацер вважає стратегію розвитку не планом, а комплексною програмою дій. На думку автора це інтегрована програма дій, яка описана як у кількісних, так і в якісних характеристиках, надаючи чітке уявлення про майбутні аспекти розвитку бізнес-суб'єктів. Ця програма враховує встановлені цілі та ресурси, які необхідні для їхнього виконання [46, с. 110].

Наукові підходи до поняття «стратегія розвитку підприємства» узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до поняття «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Трактування терміну
С. М. Василюга	Це метастратегія, яка описує таку поведінку суб'єкта, що здатна забезпечити ефективність діяльності в умовах обмеження ресурсів та середовища, яке швидко змінюється
О. Л. Гура	Це довгостроковий план дій, який має інноваційне спрямування щодо досягнення ефективних результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності як на рівні підприємства так і його продукції.
О. М. Кукушкіна	Це довгостроковий план, що включає комплекс рішень щодо напрямків розвитку з вказівкою цілей, моделі дій по їх досягненню з урахуванням стадій розвитку.
П. В. Брінь	Це план, який включає як короткострокові так і довгострокові цілі, що формуються на підставі конкурентних переваг та включають завдання, що ці цілі уточнюють.
М.В. Хацер	Це комплексна програма дій, в якій міститься якісне та кількісне відображення цілей та параметрів майбутнього стану (розвитку) компанії з урахуванням впливу усіх чинників

Джерело: складено автором за даними [7; 27; 8; 6; 46]

З'ясування наукових підходів до цього терміну (табл. 1.2) дозволяє виокремити основні характеристики стратегії розвитку підприємства. Їх можна відобразити в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Основна риса	Характеристика
Довгостроковий період	Стратегія розрахована на тривалий час, що дозволяє планувати та адаптуватися до змін у майбутньому.
Гнучкість	Стратегія може адаптуватися та змінюватися залежно від умов ринку та інших факторів.
Людський чинник	Стратегія враховує роль та внесок співробітників в успіх підприємства.
Інвестиції	Реалізація стратегії передбачає значні інвестиції у розвиток окремих елементів, складових, напрямків діяльності тощо
Ризик	Стратегія містить елементи ризику, які необхідно аналізувати та управляти.
Інноваційне спрямування	Стратегія орієнтована на інновації як засіб досягнення конкурентних переваг.
Досягнення результатів	Стратегія спрямована на досягнення високих показників ефективності в діяльності підприємства.
Підвищення конкурентоспроможності	Однією з головних цілей стратегії є зміцнення позицій підприємства на ринку.
Врахування внутрішнього та зовнішнього середовища	Стратегія базується на аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх умов, в яких діє підприємство.

Джерело: складено автором за даними [7; 27; 8; 6; 46]

На думку І. В. Тюхи до ознак стратегії розвитку підприємства варто відносити наступні:

- сприятливий мікро і макроклімат компанії;
- інтенсивний розвиток;
- достатній рівень НТП;
- спрямованість на досягнення поставлених цілей та задач [44, с. 35].

З'ясувавши сутність стратегії розвитку підприємства варто звернути увагу на класифікації цієї стратегії. Такі класифікації дозволяють чітко узгодити бізнес-цілі, підвищують ефективність у реалізації стратегічних ініціатив, полегшують прийняття рішень, сприяють адаптації до зовнішніх змін, інтегрують різноманітні тактики в комплексну стратегію, а також покращують внутрішню комунікацію та залучення співробітників. Водночас класифікація цієї

стратегії пов'язана з суттєвою проблемою, яка стосується великої кількості стратегій, що призводить до виокремлення різних підстав для класифікації.

Так, на думку С. М. Васи́лига до таких критеріїв можна віднести:

- базову концепцію досягнення конкурентних переваг;
- відносна сила галузевої позиції компанії;
- стадію життєвого циклу продукту, підприємства, галузі;
- міру «агресивності» поведінки компанії [7, с. 124].

Окремі науковці зосереджують увагу лише на одному критерії: так, П. В. Брінь концентрується на стратегіями розвитку за життєвим циклом [6, с. 33]. І. В. Тюха виокремлює критерій «за ступенем відношення до розвитку» [44, с. 34]. М. В. Хацер до критеріїв відносить:

- спосіб опису тенденцій зміни;
- спосіб формування параметрів об'єкта [46, с. 110].

Підходи науковців до класифікації стратегії розвитку узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз підходів до класифікації стратегії розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Автор						
	А. Томпсон	С. М. Васи́лига	П. В. Брінь	І. В. Тюха	М. В. Хацер	О. Л. Гура	Л. В. Олійник
За ієрархічною структурою	+					+	+
За функціональністю	+		+			+	+
За конкурентною позицією		+		+			
За концепцією досягнення конкурентних переваг				+	+		+
За напрямком розвитку підприємства	+	+		+		+	
За стадією життєвого циклу	+	+	+				+
За ступенем відношення до розвитку				+			

Джерело: складено автором за даними [4; 28; 37; 3; 39]

Дослідивши підходи до класифікації стратегій розвитку варто зазначити, що більшість авторів підтримують класифікацію стратегій за функціональними

ознаками, напрямком розвитку та стадією життєвого циклу підприємства. Функціональні стратегії визначають орієнтацію підсистем управління компанією з метою забезпечення досягнення їх цілей. Стратегії за напрямком розвитку включають розширення ринку, диверсифікацію, інновації, злиття і поглинання, а також стратегічні альянси та партнерства, тоді як стратегії за стадією життєвого циклу підприємства враховують специфіку зародження, росту, зрілості та спаду компанії для адаптації до поточних умов і потреб бізнесу.

Серед найбільш розповсюджених класифікацій стратегій розвитку слід виділити базові або еталонні стратегії (табл. 1.5). Зазначені стратегії мають свої специфічні цілі та контексти застосування, і вибір між ними залежить від поточної ситуації на підприємстві, його ресурсів, ринкових умов та стратегічних цілей.

Таблиця 1.5

Загальна характеристика базових (еталонних) стратегій розвитку

Стратегія	Опис	Приклади застосування	Переваги	Недоліки
Диверсифіковане зростання	Розширення бізнесу через вхід в нові галузі	Компанія виробничої сфери розширює свій портфель, включаючи фінансові послуги	Зменшення ризиків завдяки різноманітності	Високі витрати та складність управління
Інтегроване зростання	Розвиток через вертикальну або горизонтальну інтеграцію	Компанія купує своїх постачальників або конкурентів	Контроль над ланцюжком постачання, економія на масштабі	Може призвести до монополізації, юридичні ризики
Концентроване зростання	Зосередження ресурсів на одному напрямку чи ринку	Фірма, що спеціалізується на одному виді продукції, розширює свою частку на ринку	Висока ефективність у спеціалізованій ніші	Висока залежність від одного ринку
Стратегія скорочення	Зменшення масштабів діяльності для зниження витрат	Компанія закриває нерентабельні філії	Зниження витрат, покращення ефективності	Може обмежити потенціал майбутнього зростання

Джерело: складено автором за даними [7; 44]

Сучасні тенденції спонукають науковців на розробку власної кваліфікації стратегій розвитку. Так, наприклад, І. В. Тюха пропонує виділяти стратегії за ступенем відношення до розвитку. В такому випадку можна виокремити 3 ступеня такого відношення:

– I ступінь свідчить про наявність усіх ознак стратегії росту. Сюди автор відносить стратегію росту та обмеженого росту у випадку обов'язкової наявності якісних змін;

– II ступінь означає, що дана стратегія може відноситися до стратегії росту лише на окремому етапі. Сюди автор відносить стратегії фокусування, диверсифікації, лідера, послідовника, атакування, нішера, патієнтну, віолентну або експлерентну стратегії;

– III ступінь означає, що стратегії мають містити лише якісно нові форми. Сюди автор відносить функціональні стратегії за окремих умов – коли передбачено якісно нові форми (наприклад, сюди можна віднести товарно-ринкову стратегію за умови, якщо вона стосується лідерства за якістю; технологічну стратегію за умови використання унікальної технології виробництва тощо) [44, с. 36].

М. В. Хацер пропонує свою класифікацію, яка спирається на принципи формування стратегії:

1. Стратегії, які засновуються на методі опису тенденцій зміни підприємства:

– трендовий підхід: заснований на аналізі динамічних рядів, використовуючи трендові моделі для прогнозування майбутніх напрямків розвитку підприємства;

– факторний підхід: включає ідентифікацію факторів, що впливають на підприємство, та аналіз типів їх взаємодій.

2. Стратегії, які засновуються на методі формування параметрів, які описують підприємство:

– генетичний (або ресурсний) підхід: фокусується на прогнозуванні стабільних тенденцій, базуючись на історичній залежності та її перенесенні в

майбутнє для оцінки фінансової та господарської діяльності підприємства;

– нормативний (або цільовий) підхід: спрямований на визначення параметрів виробництва, які повинні забезпечити досягнення визначених цілей економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі [46, с. 110].

П. В. Брінь за стадіями життєвого циклу виділяє фундаментальні стратегії, стратегії безпосереднього розвитку, підтримки та згасання [6, с. 33]. О. М. Хоменко виділяє стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації за рівнем глобалізації бізнесу [47, с. 132].

Будь-яка стратегія передбачає певний алгоритм розробки або формування. Не є виключенням і стратегія розвитку, етапи формування якої буде розглянуто далі.

1.2. Процес формування стратегії розвитку

Стратегія розвитку є важливою для розвитку підприємства у конкурентному середовищі, оскільки вона дозволяє підприємству досягти нового рівня розвитку, забезпечити стабільність економічного зростання та підвищити інвестиційну привабливість. Її формування передбачає складний та тривалий процес, який повинен враховувати велику кількість чинників.

Оскільки стратегічне планування є фундаментом управлінської діяльності, процес формування стратегії має вирішальне значення в загальній системі управління підприємством (рис. 1.1). Кожне підприємство, яке функціонує в умовах ринкової економіки, має унікальні особливості. Це робить процес стратегічного бізнес-планування індивідуальним, і методи, які використовуються одним підприємством, не можуть вважатися стандартом для інших. Вибір стратегії залежить від численних чинників, включно із стратегічним становищем підприємства, динамікою його змін, виробничими можливостями, якістю наданих послуг, а також від стану економіки та політичних умов та значної кількості інших, властивих безпосередньо для конкретного підприємства.



Рис. 1.1. Місце формування (розроблення) стратегії розвитку підприємства в процесі управління

Джерело: складено автором за даними [10]

Саме тому, для кожного підприємства важливо сформувати особливий підхід до розробки стратегії, що враховуватиме специфіку діяльності підприємства, його поточний стан, та вплив зовнішнього середовища

За аналізом низки наукових джерел, ми систематизували основні складові стратегії розвитку (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Основні складові стратегії розвитку підприємства

Складові стратегії розвитку	Опис
Оцінка стартових умов	Включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це можуть бути політичні, економічні, соціальні та технологічні умови, а також ресурси, компетенції та структура організації.
Стратегічні цілі і пріоритети розвитку	Визначаються з урахуванням поточних тенденцій та передбачуваних змін в економіці країни. Вони формують довгострокову візію та ключові зони зосередження для розвитку підприємства.
Основні напрямки реалізації стратегічних цілей	Описують конкретні дії та проекти, які необхідно реалізувати для досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути інвестиції в нові технології, розширення ринків, покращення внутрішніх процесів тощо.

Продовження табл. 1.6

Механізм реалізації стратегії розвитку	Включає структурування управління, розподіл ресурсів, процеси прийняття рішень і методи впровадження стратегічних ініціатив на практиці.
Інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії	Системи та методики, які використовуються для моніторингу виконання стратегії, включаючи фінансовий облік, аналітику продуктивності, оцінку впливу здійснених змін та коригування стратегії за потреби.

Джерело: складено автором за даними [28; 39; 7]

Процес формування стратегії повинен відповідати певним вимогам, які можуть бути оформлені у відповідні принципи стратегічного управління:

– перш за все, це орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства та економічні інтереси його власників, що є основою для розробки стратегічного плану;

– далі, важливо враховувати різноманітність можливих напрямів розвитку, які залежать від змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Це дозволяє підприємству бути готовим до викликів і скористатися можливостями, які з'являються;

– крім того, процес розробки стратегії має бути неперервним і передбачати постійну адаптацію до змін, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, щоб забезпечити актуальність стратегічних планів;

– нарешті, стратегія має бути комплексною та узгодженою, що включає координацію стратегічних рішень у різних напрямках діяльності підприємства, управління ресурсами, функціями та іншими аспектами. Це сприяє ефективному виконанню стратегії та досягненню загальних цілей [39, с. 110].

– розробка стратегії повинна бути послідовною та систематичною, щоб уникнути хаотичного та непланованого підходу, який може включати ізольовані та непередбачувані рішення.

– стратегія розвитку має бути інтегрована та узгоджена з генеральною стратегією підприємства, щоб забезпечити її ефективність та спрямованість на загальні цілі організації.

– при прийнятті стратегічних рішень необхідно враховувати зовнішнє та

внутрішнє середовище, забезпечуючи, що вибрані стратегії відповідають реальним можливостям та ресурсам підприємства для досягнення запланованого зростання [10].

Процес розроблення стратегії розвитку включає в себе серію послідовних кроків, які спрямовані на формування цілей та визначення дій для оптимального використання наявного потенціалу підприємства. Причому кожен науковець виокремлює різну кількість етапів такого формування.

Так, наприклад, М. В. Хацер вважає, що процес формування стратегії розвитку підприємства включає 8 етапів [46, с. 111]. О. І. Хоменко вважає за доцільне виокремлювати лише 5 етапів [47, с. 134]. Проте на відміну від М. В. Хацера, О. І. Хоменко об'єднує визначення місії, встановлення цілей та задач в один етап, але виокремлює в окремий етап процедуру вибору стратегії. Н. В. Попова в алгоритмі розробки стратегії розвитку виокремлює 7 етапів, причому науковець деталізує окремо формулювання місії, стратегічних цілей, задач та навіть їх деталізацію. Окремо виділяється стратегічний аналіз, який можна поєднати з розробкою стратегічних альтернатив та їх оцінкою і вибором стратегії [33, с. 360].

О. М. Дем'яненко виділяє 6 етапів, серед яких, порівняно з іншими новими є аналіз загальної стратегії, вибір критеріїв для оптимізації, оцінка стратегічних альтернатив. Водночас до 6 етапу (реалізації) автор також відносить три під етапи: контролінг реалізації, коригування стратегії та реалізація стратегічних рішень [15]. Л. В. Олійник вважає, що таких етапів має бути 7. Особливістю серед цих етапів є пропозицію автора до 6 етапу впровадження стратегії віднести такі три під етапи, як: розробка забезпечувальних стратегій; формування політики поведінки за напрямками; розробка тактичних планів за напрямками [32, с. 123].

Узагальнення наукових підходів до етапів формування стратегії розвитку підприємства представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Наукові підходи до етапів формування стратегії розвитку підприємства

Етап формування стратегії розвитку	М. В. Хацер	О. І. Хоменко	Н. В. Попова	О. М. Дем'яненко	Л. В. Олійник
Аналіз загальної стратегії				+	
Усвідомлення (формулювання) місії	+	+	+		+
Формування концепції розвитку			+		
Вивчення зовнішнього середовища	+	+		+	+
Аналіз сильних та слабких сторін	+			+	+
Формування стратегічних цілей	+	+	+	+	+
Розробка стратегічних задач		+	+	+	+
Деталізація стратегічних задач			+		
Вибір критеріїв для оптимізації				+	
Розробка стратегічних альтернатив	+				
Оцінка стратегічних альтернатив				+	+
Вибір стратегії		+		+	
Стратегічний аналіз			+		
Реалізація стратегії	+	+	+	+	+
Моніторинг реалізації стратегії	+				+
Контролінг реалізації стратегії				+	
Коригування стратегії розвитку				+	
Оцінка реалізації стратегії	+				
Реалізація стратегічних рішень				+	

Джерело: складено автором за даними [46; 47; 33; 10; 32]

Спостерігається неоднозначність у підході до етапізації: одні системи надмірно складні, інші - надзвичайно прості. На нашу думку, процес формування стратегії розвитку має складатися з наступних етапів(табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Рекомендовані етапи формування стратегії розвитку підприємства

Етап розробки стратегії	Характеристики
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Аналізується конкурентне середовище, ринкові тенденції, економічні умови, а також внутрішні ресурси та компетенції підприємства.
Формулювання бачення	Визначаються довгострокове бачення, яке вказує напрямок розвитку і відображає його стратегічні цілі.
Розробка стратегічних цілей	Формуються конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово обмежені цілі, які підприємство планує досягнути у середньому та довгому терміні.

Продовження табл. 1.8

Вибір стратегії	Вибір основного напрямку діяльності, який дозволить досягнути визначених цілей. Може включати диверсифікацію, концентрацію, інновації тощо.
Реалізація стратегії	Впровадження обраних стратегій через проекти, програми та ініціативи, що включають детальне планування ресурсів, часові рамки та відповідальності.
Моніторинг та оцінка виконання стратегії	Постійний аналіз результатів виконання стратегії, порівняння їх із запланованими цілями, а також коригування стратегії за потреби.

Джерело: складено автором за даними [46; 47; 33; 10; 32]

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечує розуміння загроз і можливостей, а також оцінку власних ресурсів і процесів. Формулювання бачення підприємства визначає довгостроковий напрямок розвитку і відображає його стратегічні цілі, що надихає і мотивує працівників. Розробка цілей стратегії розвитку включає формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і обмежених в часі цілей, що забезпечує чіткість та можливість вимірювання прогресу. Вибір стратегії полягає у визначенні основного напрямку діяльності, який дозволить досягнути встановлених цілей, і може включати диверсифікацію, концентрацію, інновації тощо. Реалізація стратегії здійснюється через проекти, програми та ініціативи з детальним плануванням ресурсів, часових рамок та відповідальності. Моніторинг та оцінка виконання стратегії передбачають постійний аналіз результатів, порівняння їх із запланованими цілями та коригування стратегії за потреби. Такий підхід дозволяє систематизувати процес розвитку підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, забезпечуючи ефективне досягнення стратегічних цілей.

При формуванні стратегії розвитку підприємства важливо визнати, що процес розробки стратегії ніколи не завершується остаточно; він визначає лише загальний напрямок дій. Цей процес допомагає зосередитись на ключових проблемах і є необхідним для всіх підприємств, які бажають досягти своїх стратегічних позицій. [32, с. 110].

Варто також більш детально звернути на етап вибору стратегії, оскільки він найбільше впливає на кінцевий результат. Для цього використовується ціла система різноманітних методів. Найважливіші з них представлено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика основних методів вибору стратегії розвитку підприємства

Група методів	Методи вибору	Переваги методів	Недоліки методів
Індексні	Самооцінки	Дозволяє врахувати велику кількість чинників та провести оцінку варіантів стратегії	Значні витрати часу, відсутність універсальної методики оцінки
	Аналіз порівняльних переваг		
	Інтегральний		
	На підставі ефективної конкуренції		
Матричні	Різні види матриць	Дозволяє врахувати велику кількість чинників та провести оцінку варіантів стратегії	Не враховує різну важливість чинників конкурентоспроможності
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності	Простота, висока міра наочності	Не можна визначити узагальнений критерій конкурентоспроможності
	Радіальна діаграма		

Джерело: складено автором за даними [47]

Для формування стратегії розвитку підприємства необхідно використовувати всі доступні методи, оскільки етап вибору стратегії найбільше впливає на кінцевий результат. Використання всіх цих методів у сукупності забезпечує більш повне і об'єктивне розуміння можливих стратегічних напрямків, що дозволяє підприємству обрати найбільш ефективну стратегію розвитку.

1.3. Особливості формування стратегії розвитку дилерських підприємств в Україні

На вітчизняному ринку діють різні форми посередницьких структур, кожен з яких спеціалізується на виконанні функції постачання товару: дистриб'ютори, дилери, субдилери, агенти. Проаналізуємо особливості діяльності кожної з зазначених структур.

Дистриб'ютор – це посередник між виробником та кінцевим споживачем або дилерами, який займається розподілом товарів або послуг, забезпечуючи їх доступність у різних регіонах або на різних ринках [39].

Дистриб'ютори створюють власні мережі дилерів, ретельно визначаючи зони відповідальності за географічними принципами, щоб максимально охопити потенційних клієнтів. Вони також прагнуть мінімізувати ризики, які можуть призвести до невдачі дилерів, оскільки це може негативно вплинути на їхню репутацію і конкурентоспроможність в регіоні. Виробники, у свою чергу, інвестують значні кошти в технології, щоб зміцнити взаємозв'язки з дистриб'юторами та іншими посередниками [34, с. 236].

Дилер – це компанія або особа, яка купує товари від виробників або дистриб'юторів для подальшого продажу кінцевим споживачам. Дилери часто мають виключне право продажу певних товарів у певних географічних зонах [39].

Діяльність дилерів охоплює різні види економічної активності, включаючи торгівлю, обслуговування та ремонт, при цьому вони дотримуються єдиних економічних, організаційних, правових та технологічних принципів, що встановлені їхніми дистриб'юторськими компаніями. Залежно від своєї здатності вирішувати завдання з просування товарів та послуг, дилери можуть бути категоризовані дистриб'юторами, що впливає на розмір їхньої винагороди. Така категоризація вирішує кілька завдань, зокрема впровадження єдиного стандарту в межах всієї мережі та стимулювання дилерів до досягнення високих стандартів [34, с. 237].

У процесі розбудови дилерської мережі дистриб'ютор визначає категорію дилера, аналізуючи наскільки дане підприємство відповідає установленим дилерським стандартам. Зазвичай ці стандарти містять спеціальні вимоги до різних аспектів діяльності дилера та дозволяють оцінити відповідність підприємства цим вимогам. На сьогодні питання розвитку та формування стратегії розвитку дилерських підприємств на теоретичному рівні залишаються майже нерозкритими.

Водночас існують поодинокі дослідження, присвячені саме дилерським підприємствам. Так, наприклад, О. М. Менчинська звертає увагу на механізм розвитку продукту дилерського підприємства на прикладі розвитку системи послуг дилера в сфері машинобудування [31]. На думку автора процес розвитку дилерських підприємств заснований на механізмах ринкової самоорганізації, системі внутрішнього регулювання і підтримки процесів, а також системі контролю за виконанням задач (рис. 1.2).

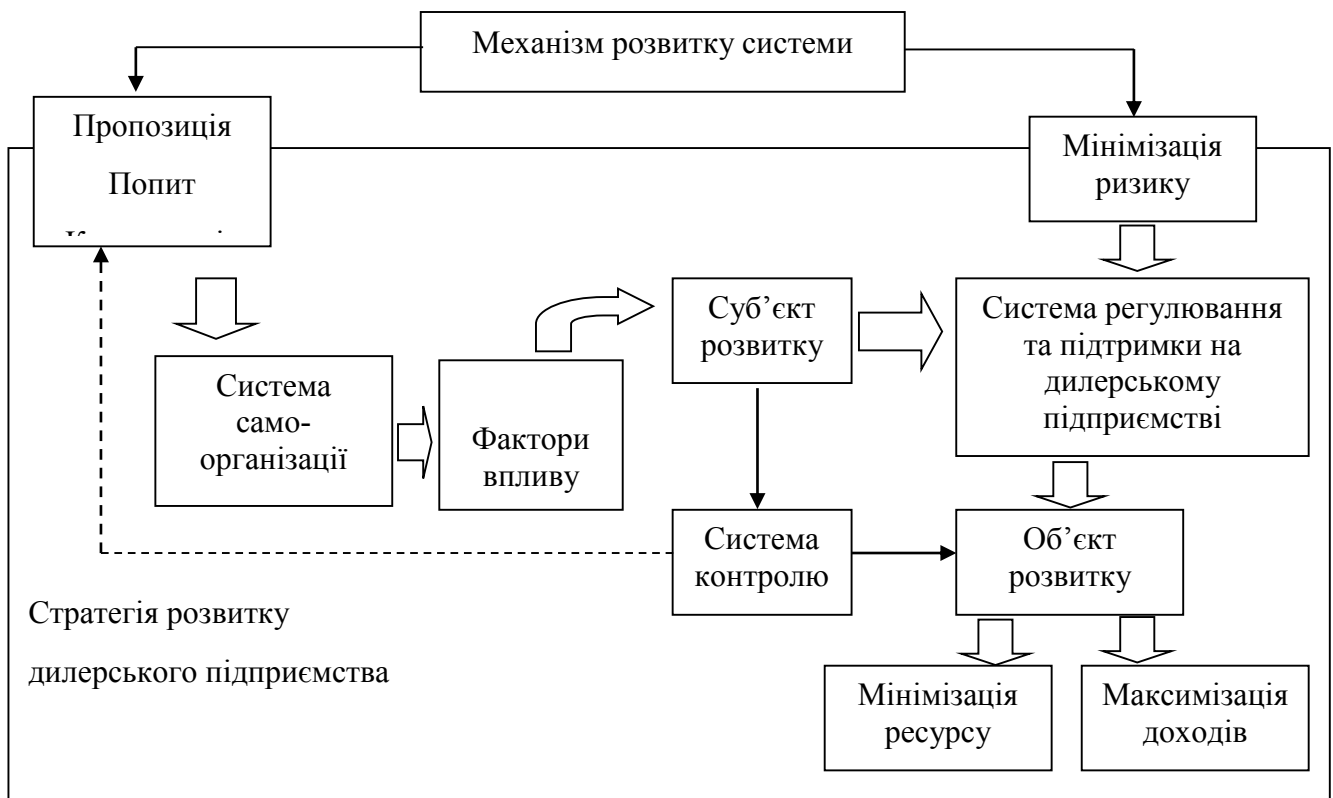


Рис. 1.2. Вплив системи послуг дилерського підприємства на формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [31]

О. М. Менчинська зазначає що при формуванні стратегії розвитку для дилерського підприємства необхідно враховувати такі специфічні фактори розвитку, як:

- рівень постійної маржі при реалізації продукції;
- динаміка досягнення планів продажів у попередні періоди, що впливає на зростання змінної частини маржі;

- вартість обслуговування і частота поломок, що формують потенціал попиту в майбутньому;
- зростання клієнтської бази сервісних центрів;
- ліквідність продукції на вторинному ринку;
- кількість і розвиток прямих конкурентів на ринку;
- репутація бренду;
- переваги місцевої еліти до бренду;
- наявність або відсутність потенційного дефіциту виробничих потужностей в періоди пікового попиту;
- ставки митних зборів на імпортовану продукцію;
- кількість брендів у портфелі дилера;
- можливості придбання або оренди земельних ділянок для будівництва у відповідних місцях;
- доступність довгострокових кредитів [31, с. 14].

На думку О. Л. Гури формування стратегії розвитку дилерських підприємств в Україні ускладнюється низкою специфічних проблем, які впливають на бізнес-середовище. Незахищеність прав приватної власності та недосконалість нормативної бази створюють ризики та невизначеність для довгострокових інвестицій, що особливо важливо для дилерських мереж, залежних від стабільності відносин із виробниками та споживачами. Негативне сприйняття великого бізнесу може обмежувати можливості для зростання і розширення через спротив з боку локальних громад та споживачів.

Дефіцит кваліфікованих менеджерів, які здатні до творчого мислення, ускладнює адаптацію до змін і впровадження інновацій, що критично важливо у висококонкурентному середовищі. Висока енергоємність та низька ефективність праці знижують загальну продуктивність і прибутковість дилерських підприємств, обмежуючи їхню конкурентоспроможність.

Обмежені фінансові можливості, як-то висока вартість боргу та низька ліквідність фондового ринку, ускладнюють доступ до капіталу для розширення та модернізації. Обмежені можливості експорту та участь у глобальному

ланцюжку вартості також відіграють роль, обмежуючи потенціал для міжнародного розширення та залучення іноземних інвестицій [8, с. 180].

Такі умови вимагають від дилерських підприємств більш гнучкого підходу до стратегічного планування, адаптації до мінливих умов та активного управління ризиками, забезпечуючи при цьому стабільність і можливість швидкого реагування на зовнішні виклики.

О. М. Лисак вважає, що у контексті формування стратегії розвитку, сучасні дилерські компанії повинні глибоко аналізувати ринкові запити та адаптувати свій асортимент продукції та послуг до різноманітних потреб і можливостей споживачів. Оскільки споживачі розподілені географічно і мають різні вимоги та звички, ефективним підходом для компаній є фокус на обслуговуванні конкретних сегментів ринку, які демонструють високий інтерес до продукції. Хоча ідеальним варіантом було б розробити індивідуальну програму збуту для кожного покупця, це можливо та ефективно лише для компаній, що продають унікальну, високотехнологічну продукцію. Вибір кількох найбільш прибуткових ринкових сегментів і розробка спеціалізованої політики збуту та обслуговування, яка чітко відповідає потребам цих груп і водночас вигідно відрізняється від стратегій конкурентів, може значно підсилити позиції компанії на ринку [28, с. 179].

Вважаємо, що при формуванні стратегії розвитку потрібно враховувати, чи компанія вже є дилером, чи вона прагне стати дилером. В першому випадку стратегія має бути націлена на розвиток дилерської компанії, в другому випадку вона може бути націлена на розвиток через отримання статусу дилера.

У минулому успіх розвитку дилерських мереж залежав від їхнього розташування, набору наданих послуг та якості обслуговування. Напередодні війни в Україні вагомішу роль відіграють унікальність і індивідуальність підходу, швидкість обміну інформацією з постачальниками та покупцями, технічне оснащення, розуміння потреб партнерів та ринкових тенденцій, а також глибокий аналіз конкуренції.

Серед основних тенденцій розвитку дилерських мереж в Україні можна виділити дві ключові динаміки. По-перше, зростає концентрація дилерських підприємств та їх інтеграція з різноманітними сервісами (наприклад, дилерські автосалони інтегруються зі станціями технічного обслуговування в єдині торгово-сервісні структури, що збільшує їхній вплив на зовнішнє середовище завдяки масштабності). По-друге, спостерігається розширення дилерських мереж у регіональний простір, яке часто відбувається через об'єднання або поглинання локальних мереж, активний розвиток франчайзингу, а також універсалізацію послуг автосервісних мереж.

Водночас сьогодні в Україні варто враховувати і такий важливий чинник, як військові дії. В 2022 р. на територію України напала сусідня держава, що внесло суттєві корективи у розвиток дилерських підприємств та привело до суттєвих ускладнень при формуванні стратегії розвитку таких підприємств.

Якщо дилерське підприємство перебуває на прифронтовій території, то стратегія розвитку може включати процеси релокації бізнесу [48]. Однак при цьому доцільно враховувати той факт, що дилерство дуже часто пов'язано з регіональним аспектом, а тому релокація може бути або неможливою або пов'язаною з втратою дилерства як такого. У складний період військових дій дилери в Україні зіштовхуються з низкою серйозних викликів, які ускладнюють ведення їхнього бізнесу. Передусім, значне зниження попиту на продукти дилерів внаслідок економічної нестабільності впливає на обсяги продажів. Додатково, дефіцит окремих продуктів через логістичні перебої та проблеми з поставками загострює ситуацію. Загальна небезпека, що переважає в країні, також вносить свій вклад у зниження активності споживачів і збільшення ризиків для бізнесу. Усі ці фактори разом формують складну картину, в якій дилерам доводиться шукати нові підходи та рішення для адаптації та виживання [49; 48].

Таким чином, дилерські підприємства при формуванні стратегії розвитку повинні враховувати не тільки загальні аспекти та вимоги до алгоритмів розробки, а й специфікую свої діяльності та ситуацію в Україні, обумовлену воєнним станом, який діє на території України з початку 2022 року.

Висновки до розділу 1

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити наступні висновки:

1. Під стратегією 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. Сутність стратегії розвитку полягає в тому, що вона передбачає шляхи забезпечення якісних та кількісних змін підприємства. Існує велика кількість критеріїв для класифікації стратегій розвитку. Серед найбільш розповсюджених є базові (еталонні) стратегії: диверсифіковане зростання, інтегроване зростання, концентроване зростання та стратегія скорочення.

2. Стратегія розвитку підприємства включає низку складових: оцінку стартових умов, цілі та задачі, напрямки їх досягнення, механізм досягнення та інструментарій контролю та моніторингу. При цьому розробка стратегії має відповідати певним вимогам: довгостроковість, можливість адаптації до змін, комплексність та узгодженість. Процес формування стратегії розвитку підприємства повинен включати такі етапи, як: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання місії та бачення; розробка стратегічних цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; моніторинг та оцінка виконання стратегії.

3. Дилер – це компанія або особа, яка купує товари від виробників або дистриб'юторів для подальшого продажу кінцевим споживачам. Формування стратегії розвитку такої компанії в Україні має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності дилерського підприємства. До таких особливостей слід відносити 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.

РОЗДІЛ 2

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КІТЧЕН МАСТЕРС»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ "Кітчен Мастерс"

Підприємство «Кітчен Мастерс» було створено в 2013 р. під назвою ТОВ «Т.Д.Т.». В 2023 р компанія була перереєстрована з новою назвою – «Кітчен Мастерс». Має форму товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстроване в м. Одеса зі статутним капіталом в 150 тис. грн. 100% права власності на компанію належить фізичній особі. Підприємство зареєстровано як платник податків, має свідоцтво платника ПДВ.

ТОВ «Кітчен Майстер» – це багатoproфільне підприємство, що активно займається оптовою та роздрібною торгівлею різноманітними товарами та послугами. Основні напрямки діяльності компанії відповідно до Статуту включають посередництво у торгівлі широким асортиментом товарів, оптову торгівлю текстильними товарами, товарами господарського призначення, реалізацію деревини, будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання. Також компанія націлюється на продаж побутової електроніки, меблів, освітлювальних приладів та інших товарів для дому. Додаткові послуги включають консультації з комерційної діяльності, пакування та інші допоміжні комерційні послуги, забезпечуючи комплексне обслуговування своїх клієнтів у різних сегментах ринку. Водночас основним видом діяльності є оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення (КВЕД 46.44). при цьому компанія реалізує переважно продукцію торгівельної марки Tescoma, відомого чеського виробника кухонного та домашнього інвентарю, одного із світових лідерів у своїй галузі (кухонний посуд, аксесуари, дрібна побутова техніка, товари для дому, дитячі товари). Реалізація здійснюється переважно через власний інтернет-магазин.

В табл. 2.1 визначено місію та цілі і завдання ТОВ «Кітчен Мастерс».

Таблиця 2.1

Місія та цілі і завдання ТОВ «Кітчен Мастерс»

Категорія	Опис
Місія	Забезпечити високоякісною продукцією споживачів для кухні та дому, підтримуючи високі стандарти обслуговування та інноваційність в усіх аспектах діяльності.
Цілі	1. Розширити ринкову частку в секторі реалізації посуду для кухні та дому. 2. Збільшити портфель продукції, включаючи інноваційні та екологічні товари. 3. Покращити рівень задоволення клієнтів через підвищення якості обслуговування та післяпродажної підтримки.
Задачі	1. Залучити нових клієнтів шляхом рекламних кампаній та участі в професійних виставках. 2. Впровадити нові товарні лінії, які відповідають останнім трендам ринку та вимогам екологічності. 3. Налагодження зворотного зв'язку з клієнтами для вдосконалення продукції та сервісу. 4. Ефективна організація складування товарів 5. Продаж продукції Tescoma через організацію власних роздрібних магазинів тощо.

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що ТОВ «Кітчен Мастерс» є дилерським підприємством, тобто реалізує продукцію певної торгівельної марки (Tescoma) кінцевим споживачам.

Війна значно вплинула на діяльність ТОВ «Кітчен Мастерс». Перш за все, безпека співробітників та збереження майна стали головними пріоритетами компанії.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Кітчен Мастерс». Для цього оцінимо внутрішні чинники організації з метою визначення сильних та слабких сторін для покращення ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Загальні витрати на реалізацію продукції у 2023 році становили 21484,8 тис. грн. За розподілом витрат на реалізацію продукції на підприємстві ТОВ "Кітчен Мастерс" можна зробити наступні висновки, зазначені на рис. 2.1.

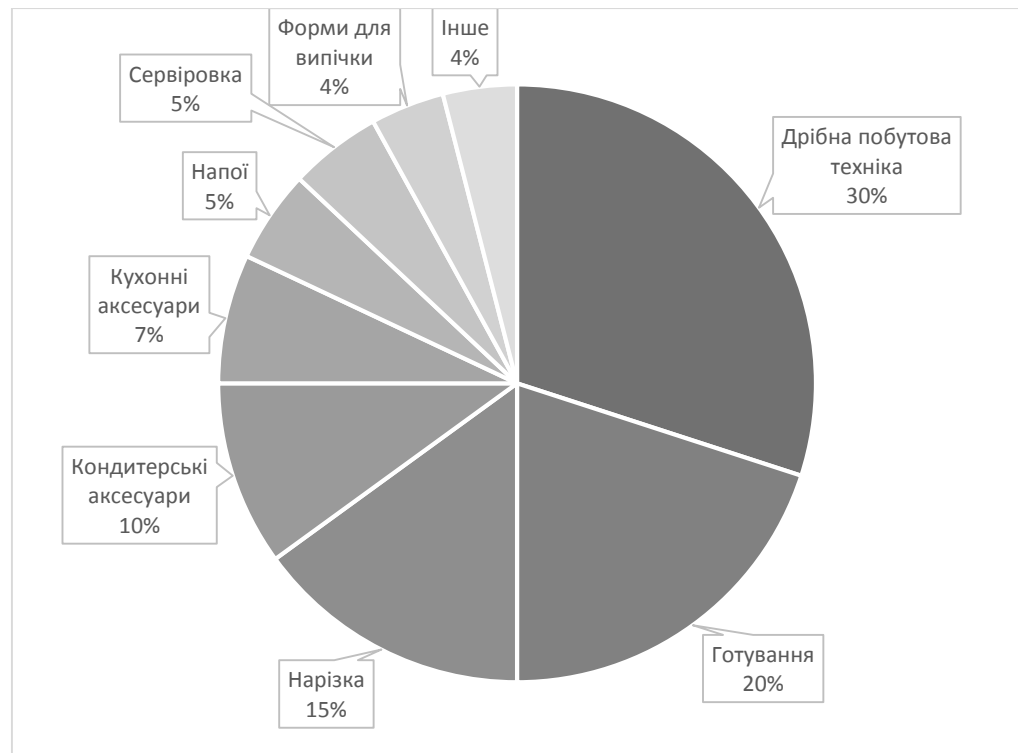


Рис. 2.1. Структура витрат реалізації видів продукції на ТОВ «Кітчен Мастерс»

Джерело: складено автором

Категорія «дрібна побутова техніка» включає в себе блендери, грилі, сушки, сендвічниці, тостери, чайники, комбайни та займає найбільшу частку витрат на реалізацію продукції – 6445,4 тис. грн (30%) від загальних витрат, оскільки це товари з найбільшою закупівельною вартістю. Оскільки ця категорія є найбільш затратною, важливо управляти цінами таким чином, щоб покрити витрати та отримати прибуток.

Категорії «готування» та «нарізка» також є великими складовими частинами витрат, становлять відповідно 20% (4297 тис. грн) і 15% (3222,8 тис. грн), адже це товари з найбільшим попитом: каструлі, сковорідки, ножі, жаровні, фондю, ножиці, терки тощо. При встановленні цін на готові товари необхідно враховувати не лише собівартість, а й конкурентоспроможність на ринку та споживчі потреби клієнтів.

Категорія «кондитерські аксесуари» займає трохи меншу частку витрат на реалізацію продукції – 2148,5 тис. грн (10%). Ця категорія користується популярністю у кондитерів, оскільки включає в себе кондитерські шприці, насадки, лопатки, вінчики, форми тощо. З метою максимізації прибутку може бути ефективно використовувати стратегію диференційованих цін, особливо якщо товари мають високий попит або унікальні характеристики.

На противагу, «кухонні аксесуари» складають лише 7% (1509,3 тис. грн) від загальних витрат. Так відбувається тому, що до цієї категорії входять товари, які купляються 1 раз і надовго: горіхокол, грілка, яйцерізка і т.д.

Для категорій «напої», яка включає в себе склянки, чарки, кухлі, чашки, графіни та «сервіровка» (столові прилади, млини для солі та перцю, ємності для олії, цукорниці) витрати становлять 5% кожна (по 1074,2 тис. грн), що також є значними, але меншими порівняно з іншими категоріями товарів. Ці категорії також важливі при формуванні цінової політики. Рекомендується аналізувати витрати та ринкові умови для прийняття обґрунтованих цінових рішень.

Категорії «форми для випічки» та «інше» складають всього 4% від загальних витрат, що становить 859,4 тис. грн, оскільки є достатньо дешевими в закупівлі та не мають дуже великого попиту. З урахуванням невеликої частки витрат ціна на ці продукти може бути менш чутливою до змін на підприємстві.

Окрім фізичних магазинів, підприємство ТОВ «Кітчен Мастерс» також має веб-сайт, через який реалізується значна кількість товарів. На сайті знаходиться каталог товарів, розділений на категорії, зазначені вище, завдяки якому клієнт може в один клік купити необхідний йому посуд. Сайт містить інформацію про бренд, оплату, доставку та акції, а також зручну систему відгуків, фільтрації, пошуку та має зрозумілу структуру. Порівняння динаміки продажів через фізичні магазини та веб-сайт зображено на рис. 2.2.

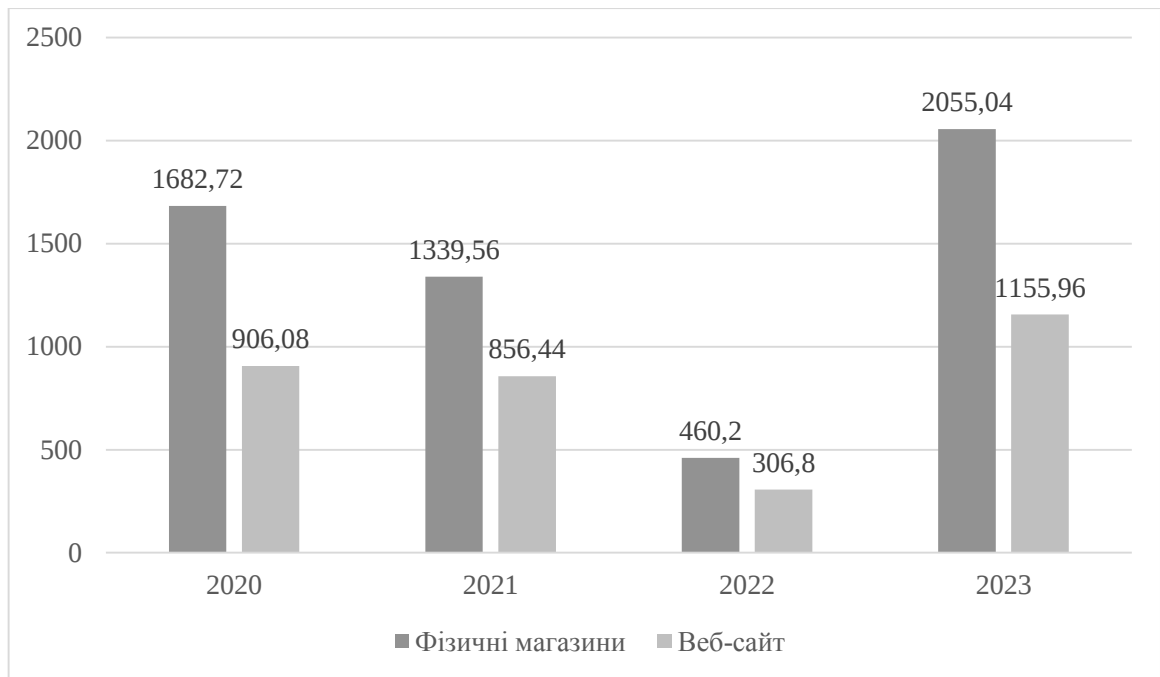


Рис. 2.2. Чистий прибуток від онлайн- та оффлайн-продажів ТОВ «Кітчен Мастерс», тис. грн.

Джерело: складено автором

Онлайн-продажі приносять значну частку чистого доходу, яка коливається в межах 25-45%, що є достатньо високим показником. Продаж продукції через веб-сайт також є менш затратним каналом реалізації, оскільки не потребує сплати орендної плати за фізичний магазин.

На підприємстві «КІТЧЕН МАСТЕРС» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Лінійність проявляється в тому, що керівництво підприємства влаштоване за принципом вертикальної лінії командування, де кожен підрозділ має свого керівника, який безпосередньо звітує про свою роботу вищому рівню управління. Функціональність – в тому, що у компанії підрозділи організовані за функціональними принципами, тобто вони спеціалізуються на виконанні конкретних завдань. Організаційна структура описаного підприємства зображена на рис. 2.3.

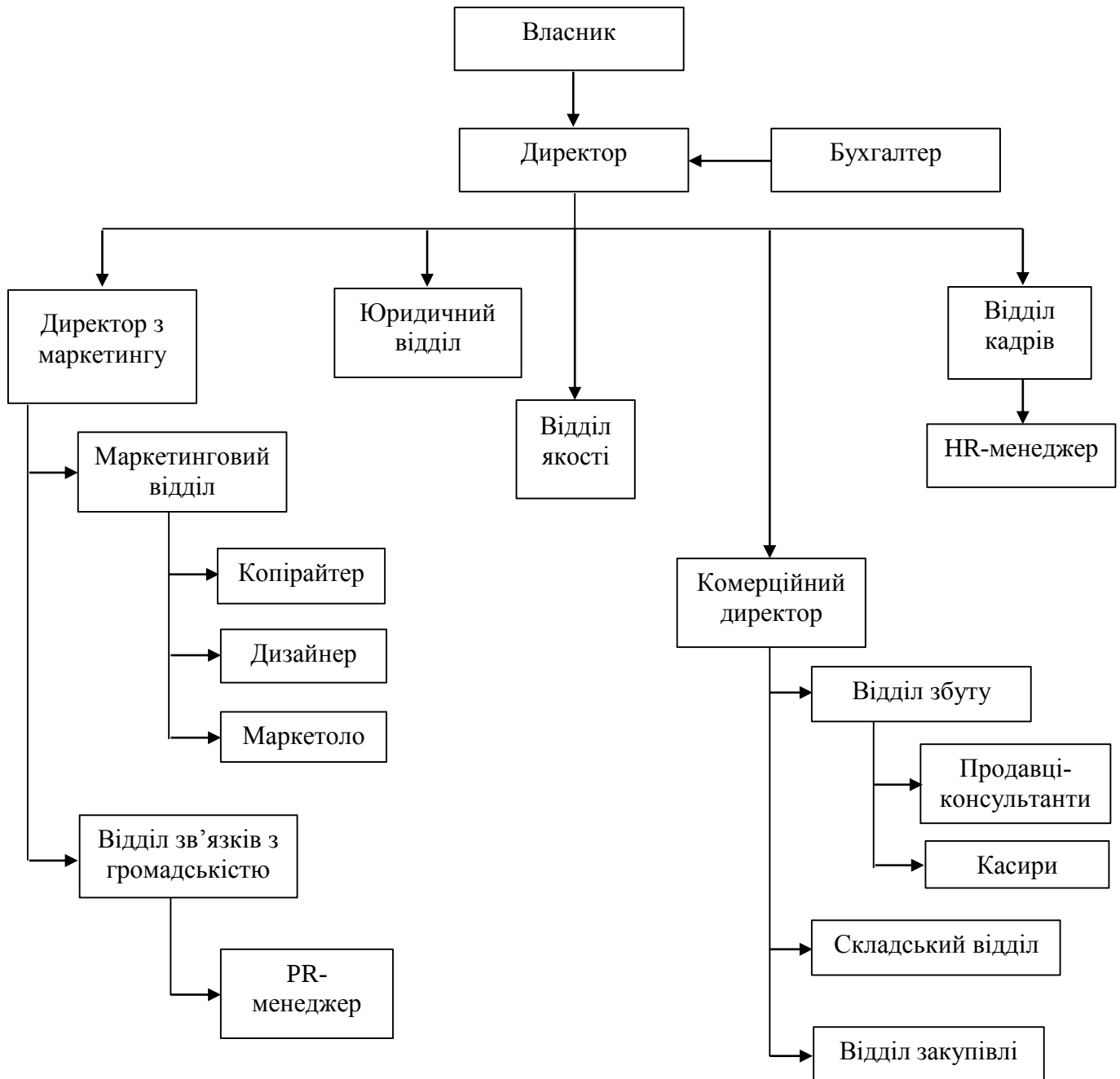


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Кітчен Мастерс»

Джерело: складено автором

Обрана лінійно-функціональна організаційна структура для підприємства «КІТЧЕН МАСТЕРС» є відповідальним кроком у забезпеченні ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів. Ця структура відповідає потребам компанії у зручному розподілі обов'язків та функцій між відділами і сприяє збалансованому розвитку всіх напрямків діяльності.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кітчен Мастерс»
зазначено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кітчен Мастерс»
за 2021-2023 рр.**

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна в 2022 р. порівняно з 2021		Зміна в 2023 р. порівняно з 2022	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна	абсолютна	відносна
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	43372	42232	52430	-1140	-2,63	10198	24,15
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	-26842	-21484	-32270	5358	-19,96	-10786	50,2
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	16530	20747	20160	4217	25,51	-587	-2,83
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	-7797	-8109	-9464	-312	4	-1355	16,71
5. Витрати на збут, тис.грн.	-5708	-5201	-7040	507	-8,88	-1839	35,36
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	-1315	-713	-835	602	-45,78	-122	17,11
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	2490	823	3760	-1667	-66,95	2937	356,87
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2678	941	3911	-1737	-64,86	2970	315,62
9. Чистий прибуток, тис.грн.	2196	767	3211	-1429	-65,07	2444	318,64
10. Необоротні активи, тис.грн.	3417	11035	6243	7618	222,94	-4792	-43,43
11. Оборотні активи, тис.грн.	10523	18076	22528	7553	71,78	4452	24,63
12. Запаси, тис.грн.	3202	8357	5757	5155	160,99	-2600	-31,11
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	5517	3521	8931	-1996	-36,18	5410	153,65
14. Грошові кошти, тис.грн.	665	1293	2209	628	94,44	916	70,84
15. Власний капітал, тис. грн.	10477	16653	15885	6176	58,95	-768	-4,61
16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	502	3485	4341	2983	594,22	856	24,56

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
17. Поточні зобов'язання, тис.грн.	2961	8973	8544	6012	203,04	-429	-4,78
18. Валюта балансу, тис.грн.	13941	29111	28771	15170	108,82	-340	-1,17
19. Повна собівартість продукції, тис. грн.	14819	20449	17338	5630	37,99	-3111	-15,21
А) Матеріальні витрати	875	448	967	-427	-48,8	519	115,85
Б) Витрати на оплату праці	4245	5227	4933	982	23,13	-294	-5,62
В) Відрахування на соціальні заходи	944	991	1112	47	4,98	121	12,21
Г) Амортизація	328	391	430	63	19,21	39	9,97
Д) Інші операційні витрати	8427	13392	9896	4965	58,92	-3496	-26,11
20. Робочий капітал, тис.грн.	7562	9103	13984	1541	20,38	4881	53,62

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Для розрахунку зміни показників в динаміці використовувалися формули абсолютного приросту та темпу приросту, розраховані ланцюговим методом. Зокрема зміна чистого доходу від реалізації продукції була визначена в 2022 р. наступним чином:

$$\Delta y = y_i - y_{i-1} \quad (2.1)$$

$$\Delta y = 42232 - 43372 = -1140 \text{ тис. грн.}$$

де Δy – абсолютний приріст ряду

y_i – рівень періоду, що порівнюється,

y_{i-1} – рівень попереднього періоду

$$T_{\text{пр}} = \frac{\Delta y}{y_1} * 100\% - 100 \quad (2.2)$$

$$T_{\text{пр}} = \frac{42232}{43372} * 100\% - 100 = -2,63\%$$

Наступні розрахунки по усім показникам були здійснені аналогічно. Відповідно з проведених розрахунків можна зробити наступні висновки.

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Кітчен Мастерс» скоротився на 2,63% (1140 тис. грн) через початок активної фази агресії Росії проти України. Проте в 2023 році підприємство адаптувалося до нових умов і

збільшило обсяги виручки на 24,15% (10198 тис. грн) до 52430 тис. грн. Виробнича собівартість знизилася в 2022 році на 19,96%, а в 2023 році зросла на 50,2%. Валовий прибуток у 2022 році зріс на 25,51% (4217 тис. грн), але в 2023 році скоротився на 2,83% (587 тис. грн) через вищі темпи зростання виробничої собівартості порівняно з доходом.

Діяльність компанії залишалася прибутковою протягом 2021-2023 років. Незважаючи на зростання адміністративних витрат (+16,71%), витрат на збут (+35,36%) та інших операційних витрат (+17,11%) в 2023 році, показники прибутку від операційної діяльності, до оподаткування та чистий прибуток збільшилися, перевищуючи рівень 2021 року. Зростання витрат на збут в 2023 році (+1839 тис. грн) після скорочення на 8,88% в 2022 році свідчить про активізацію комерційної діяльності, що сприяло зростанню виручки.

У 2022 році валюта балансу збільшилася на 108,82% за рахунок зростання необоротних (+222,94%) та оборотних активів (+71,78%). В 2023 році вартість необоротних активів скоротилася на 43,43%, а оборотні активи зросли на 24,63%, що свідчить про оптимізацію структури активів і підвищення їх мобільності. Вартість запасів зросла в 2022 році на 160,99%, а в 2023 році скоротилася на 31,11%. Грошові кошти на рахунках підприємства зросли в 2023 році на 70,84%.

Щодо пасивів, у 2022 році всі розділи, крім довгострокових зобов'язань, скоротилися, а в 2023 році зросли. Вартість власного капіталу зросла на 58,95% у 2022 році, але знизилася на 4,61% у 2023 році. Вартість довгострокових зобов'язань зросла на 594,22% у 2022 році і продовжила зростати на 24,56% у 2023 році. Поточні зобов'язання зросли на 203,04% у 2022 році, але скоротилися на 4,78% у 2023 році. Робочий капітал зріс на 20,38% у 2022 році та на 53,62% у 2023 році, що позитивно відображає фінансову стійкість компанії.

Далі необхідно звернути увагу на показники фінансового стану підприємства та результатів його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану та результативності діяльності

ТОВ «Кітчен Мастерс» за 2021-2023 рр.

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна, +/-	
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	161,58	196,57	162,47	34,99	-34,1
2. Рентабельність активів, %	15,75	2,64	11,16	-13,11	8,52
3. Рентабельність власного капіталу, %	20,96	4,61	20,21	-16,35	15,6
4. Рентабельність сукупного капіталу, %	17,86	2,83	13,07	-15,03	10,24
5. Коефіцієнт поточної ліквідності	3,55	2,01	2,64	-1,54	0,63
6. Коефіцієнт термінової ліквідності	2,47	1,08	1,96	-1,39	0,88
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,14	0,26	-0,08	0,12
8. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	0,75	0,81	0,42	0,06
9. Коефіцієнт власного капіталу	0,75	0,57	0,55	-0,18	-0,02
10. Коефіцієнт оборотності активів	4,12	2,34	2,33	-1,78	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Рентабельність реалізованої продукції розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до виробничої собівартості:

$$РВП_{2021} = 43372 / 26842 * 100\% = 161,58\%$$

Показники за інші роки розраховані аналогічно. Розрахунки свідчать про рентабельність реалізованої продукції в 2022 р. зросла на 34,99%, а в 2023 р. скоротилася на 34,1% за рахунок зміни виручки та собівартості. В цілому за три роки вона незначно зросла, що свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до валюти балансу.

$$РА_{2021} = 2196 / 13941 * 100\% = 15,75\%$$

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку до власного капіталу:

$$PBK_{2021} = 2196 / 10477 * 100\% = 20,96\%$$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення прибутку (збитку) від операційної діяльності (в нашому випадку – прибутку) до валюти балансу.

$$PSK_{2021} = 2490 / 13941 * 100\% = 17,86\%$$

Показники рентабельності за інші роки розраховані аналогічно. Розрахунки свідчать про скорочення рентабельності активів, власного капіталу та сукупного капіталу в 2022 р. порівняно з 2021 р., що обумовлене суттєвим скороченням в 2022 р. розміру отриманого чистого прибутку. Натомість в 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігалось значне зростання цих показників, що теж переважно було обумовлене зростанням отриманого чистого прибутку. Водночас на відміну від рентабельності реалізованої продукції, показники рентабельності власного капіталу, сукупного капіталу та активів за три роки дещо скоротилися.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$K_{пл\ 2021} = 10523 / 2961 = 3,55$$

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується як відношення різниці між оборотними активами та запасами до поточних зобов'язань:

$$K_{мл\ 2021} = (10523 - 3202) / 2961 = 2,47$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань:

$$K_{ал\ 2021} = 665 / 2961 = 0,23$$

Інші показники ліквідності розраховувалися аналогічно. Результати розрахунків засвідчують, що коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року, в 2022 р. скоротився до 2,01, тобто на 1,54, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс на 0,63 пункти і склав 2,64. За нормативами він має бути більше 1 і в динаміці зростати.

Коефіцієнт термінової ліквідності, який характеризує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів та має бути за нормативом більше 1 в 2022 р. склав 1,08, що на 1,39. Пункти менше ніж в 2021 р. В 2023 р. він зріс на 0,88 пункти і склав 1,96. В цілому за три роки він скорочується хоча і вище нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року в 2022 р. скоротився на 0,08 пункти і склав 0,14, а в 2023 р. зріс на 0,12 пункти і досяг рівня в 0,26, що вище 2021 р. При цьому його норматив 0,2-0,35. Відповідно в динаміці на ТОВ «Кітчен Мастерс» він зростає і відповідає нормативному значенню.

В цілому на підприємстві ліквідність достатня, але існує негативна динаміка показників поточної та термінової ліквідності.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового (сума довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань (ПЗ)) та власного капіталу:

$$K_{\phi c 2021} = (502 + 2961) / 10477 = 0,33$$

Інші показники розраховані аналогічно. Даний показник в динаміці має позитивну тенденцію – в 2022 р. він зріс на 01,42 пункти, в 2023 р. – ще на 0,06 пунктів.

Коефіцієнт власного капіталу розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу:

$$K_{\phi k 2021} = 10477 / 13941 = 0,75$$

Інші показники розраховані аналогічно. Даний показник має негативну тенденцію і в 2022 р. скоротився на 0,18 пунктів, а в 2023 р. – ще на 0,02 досягши рівня в 0,55.

Коефіцієнт оборотності активів розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до оборотних активів:

$$K_{oa 2021} = 43372 / 10523 = 4,12$$

Інші показники розраховані аналогічно. Даний показник теж має негативну тенденцію. В 2021 р. кількість обертів активів склала 4,12, в 2022 р. ця кількість скоротилася до 1,78, а в 2023 р. – ще на 0,01 оберт.

Отже, здатність підприємства відновлювати ефективність після кризових періодів, стабільність рентабельності та здатність виконувати фінансові зобов'язання свідчать про його успішну діяльність і відповідність вимогам ринку.

Важливим елементом внутрішнього середовища є персонал. Динаміка основних показників, пов'язаних з персоналом, представлена в табл. 2.4. На ТОВ «Кітчен Мастерс» чисельність персоналу в 2021 р. склала 30 осіб. В 2022 р. після початку активних воєнних дій вона скоротилася до 27, тобто на 10%, а в 2023 р. зросла до 29 осіб, тобто на 7,41%.

Основним мотиваційним стимулом для персоналу є заробітна плата. В 2021 р. вона склала 14,4 тис. грн. В 2022 р. вона зросла на 4777 грн або на 33,14% за рахунок скорочення персоналу.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників, пов'язаних з персоналом ТОВ «Кітчен Мастерс»
в 2021-2023 рр.**

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна в 2022 р. порівняно з 2021		Зміна в 2023 р. порівняно з 2022	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна	абсолютна	відносна
Чисельність	30	27	29	-3	-10	2	7,41
Зарплата, грн./міс	14414	19191	17371	4777	33,14	-1820	-9,48
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1446	1564	1808	118	8,16	244	15,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

В 2023 р. чисельність персоналу зросла, а заробітна плата скоротилася на 1820 тис. грн. або на 9,48%. Натомість продуктивність праці мала чітку тенденцію до зростання. В 2022 р. вона зросла на 118 тис. грн./особу (+8,16%), а в 2023 р. – ще на 244 тис. грн. на 1 працівника (+15,6%).

При цьому слід звернути увагу, що в 2022 р. темп зростання заробітної плати перевищував темп зростання продуктивності, натомість в 2023 р. ситуація

виправилася і темп зростання продуктивності праці був вище темпу зміни заробітної плати (який був негативним).

Узагальнення аналізу внутрішнього середовища можна провести у вигляді SNW-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «Кітчен Мастерс»

Показник	S	N	W	Аргументація
1	2	3	4	5
Маркетинг				
1. Широкий асортимент продукції	X	–	–	Компанія пропонує різноманітний асортимент фірмової продукції для кухні та дому, що дозволяє задовольняти різні потреби кінцевих споживачів
2. Якість продукції	X	–	–	Підприємство займається продажом якісної чеської продукції, яка має досить відому у світі торгівельну марку
3. Привабливість бренду	X	–	–	Підприємство реалізує продукцію Tescoma. Цей бренд відомий своєю якісною продукцією.
4. Маркетингова стратегія	X	–	–	Компанія недостатньо активно використовує різноманітні канали комунікації з метою залучення нових клієнтів. Але при цьому нарощує витрати на збут (+35,36% в 2023 р. порівняно з 2022 р.)
5. Партнерські відносини	–	X	–	Взаємодія з партнерськими магазинами є нейтральними.
6. Конкурентоспроможність	–	X	–	Конкурентоспроможність компанії є нейтральною у зв'язку з тим, що сама компанія не є загально відомою та знаходиться в лідерах продажів але бренд, який вони просувають є відомим.
7. Цінова політика	–	X	–	Цінові стратегії компанії не вирізняються серед інших компаній на ринку і обмежуються вимогами Tescoma.
Фінанси				
1. Платоспроможність	X	–	–	Підприємство є платоспроможним, виходячи з економічних показників. Однак деякі показники мають тенденцію до погіршення
2. Рентабельність	X	–	–	За останні кілька років компанія демонструє стабільну прибутковість, що свідчить про ефективне управління
3. Фінансова стійкість	X	–	–	Коефіцієнт фінансової стійкості за останні роки демонструє активне збільшення, що свідчить про те, що компанія здатна залишатися платоспроможною

Продовження табл. 2.5

4. Показники коефіцієнтів ліквідності	–	X	–	Показники знаходяться на рівні, що відповідає нормі, але можуть бути трохи вищими
5. Оборотноість активів	–	–	X	За останні роки спостерігається зменшення цього показника, що свідчить про дещо неефективне використання активів компанією
6. Підвищення витрат	–	–	X	В 2023 р. в компанії спостерігалось активне зростання усіх видів витрат – виробнича собівартість зросла в 2 р., адміністративні витрати на 16,7%, але зменшилися витрати на оплату праці на 5,62%
Реалізація продукції				
1. Наявність фізичних магазинів	–	X	–	Підприємство має свої магазини в місті (в ТЦ Новий Привоз, ТРЦ Gagarinn Plaza, ТЦ Мегадім) Одеса, що дає змогу споживачам наживу ознайомитися з продукцією
2. Інтернет-магазин	X	–	–	Це дозволяє клієнтам зручно обирати та купувати товари навіть здалеку
3. Рівень обслуговування клієнтів	–	X	–	Може бути потрібно покращити обслуговування клієнтів для забезпечення задоволення від покупок
4. Залежність від постачальника	–	–	X	Компанія залежить від постачальника у великій мірі, тож це може вплинути на стабільність постачання та ціни товарів
Персонал				
1. Висококваліфікований персонал	X	–	–	Компанія має кваліфікованих співробітників зі значним досвідом роботи у галузі
2. Продуктивність праці	X	–	–	Активно зростає кожного року
3. Комунікації в колективі	–	X	–	Потрібно підтримувати ефективну комунікацію між різними відділами та рівнями управління
4. Розвиток співробітників	–	X	–	Важливо забезпечити можливості для професійного росту та розвитку кар'єр
5. Кількість персоналу	–	–	X	Може виникнути проблема з навантаженням працівників та якістю обслуговування у зв'язку з нестачею робочої сили та можливими погіршеннями ситуації в Україні

Джерело: складено автором

Маркетинг є сильною стороною в діяльності компанії. Нарощення обсягів витрат на збут дає свої результати і виручка компанії збільшується. Фінанси також в більшій мірі є сильною стороною, аніж нейтральною чи слабкою. Але тут вже спостерігаються і деякі слабкі показники та негативна тенденція їх зміни.

Реалізація продукції є нейтральною стороною, тож варто звернути увагу на те, як відбувається дистриб'юція продукції. Персонал є більш нейтральною стороною діяльності компанії. Хоч підприємство і має висококваліфікованих працівників, які творчо підходять до роботи, варто все ж таки розвивати їх навички, збільшувати їх кількість та покращувати комунікації.

На підставі проведеного SNW-аналізу ми виділили сильні та слабкі сторони ТОВ «Кітчен Мастерс» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Кітчен Мастерс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції	1. Оборотність активів
2. Якість продукції	2. Зростання витрат
3. Привабливість бренду	3. Залежність від постачальника
4. Маркетингова стратегія	4. Кількість персоналу
5. Платоспроможність	—
6. Стабільність прибутковості	—
7. Фінансова стійкість	—
8. Наявність фізичних магазинів	—
9. Інтернет-магазин	—
10. Висококваліфікований персонал	—
11. Продуктивність праці	—

Джерело: складено автором

Отже, сильними сторонами підприємства є асортимент та якість продукції, привабливість бренду, маркетингова стратегія, платоспроможність, стабільність, кваліфікація персоналу, продуктивність та фінансова стійкість, а слабкими є оборотність активів, зростання витрат, залежність від постачальника та кількість персоналу.

Для того, щоб розробити стратегію розвитку, засновану на слабких сторонах підприємства, варто зробити аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Кітчен Мастерс».

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Кітчен Мастерс»

Зовнішнє середовище варто проаналізувати за допомогою PEST-аналізу. Для цього спочатку необхідно визначитися з чинниками, які впливають на діяльність ТОВ «Кітчен Мастерс» та які об'єднуються за групами.

Першою групою чинників є політичні чинники. На сьогодні до таких чинників слід віднести війну, державну підтримку бізнесу, адміністративні перешкоди, оподаткування, митні платежі, трудове законодавство, міжнародні відносини. Розглянемо їх більш детально.

В 2022 р. на територію України вторглася Росія та окупувала частину територій, інша частина територій перебуває під щоденними обстрілами. В країні було оголошено воєнний стан [35]. Повітряні тривоги приводять до порушення роботи підприємств, знищення енергетичної структури обмежують можливості бізнесу. Військова агресія в Україні суттєво впливає на бізнес, спричиняючи масштабні економічні та соціальні наслідки. Перш за все, вона призводить до руйнування інфраструктури, що ускладнює логістичні операції та підвищує витрати на доставку товарів і послуг. Підприємства змушені тимчасово зупиняти свою діяльність або переміщувати виробничі потужності до більш безпечних регіонів. Нестабільність на фінансових ринках, зростання інфляції також ускладнюють планування та ведення бізнесу. Крім того, агресія спричиняє зниження споживчого попиту, оскільки люди змушені спрямовувати ресурси на базові потреби та безпеку.

Наступною групою чинників виступають економічні чинники. У 2022-2023 роках економіка втратила 28,8% реального ВВП, понад 6 мільйонів людей стали біженцями, майже 5 мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами, і понад мільйон чоловіків було мобілізовано до Збройних сил України. Війна спричинила втрату робочих місць, зниження рівня доходів і купівельної спроможності населення, внаслідок чого понад 7 мільйонів людей опинилися за межею бідності.

За спільною оцінкою уряду України, Світового банку, Європейської комісії та ООН (RDNA3), збитки, завдані Україні з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2023 року, становлять 153 мільярди доларів США, а потреби у відновленні довоєнного рівня нормальності – 486 мільярдів доларів [14].

У ці непрості часи економічна активність є надзвичайно важливою для суспільства. Без неї неможливе повноцінне функціонування держави під час воєнного стану. З цією метою держава активно впроваджує комплексні зміни до законодавства та державних програм для підтримки української економіки. В умовах війни єдиним можливим способом підтримки бізнесу є тотальна дерегуляція, лібералізація та посилення державної підтримки [26].

Водночас в Україні на дуже високому рівні залишається бюрократизація та корупція. У 2022 році Україна набрала 33 бали, а в 2023 р. – 36 балів, що є найвищим показником для країни з часу впровадження оновленої методології Індексу сприйняття корупції (CPI). За останні десять років цей показник зріс на 11 балів, що свідчить про певний прогрес у боротьбі з корупцією. Цей приріст є результатом активних зусиль уряду та громадських організацій щодо покращення прозорості, підзвітності та реформування антикорупційних інституцій. Попри складні умови, зокрема викликані війною, Україна продовжує рухатися в напрямку зменшення корупції та зміцнення правопорядку, що позитивно впливає на інвестиційний клімат і міжнародну репутацію країни [18]. Але за результатами опитування, проведеного компанією Info Sapiens на замовлення Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) українці вважають, що рівень корупції в країні у 2023 році зріс, і відповідальність за її подолання перш за все лежить на главі держави, Офісі президента, Національному антикорупційному бюро та Верховній Раді [45].

В Україні, з населенням близько 36 мільйонів, працювало 171 469 державних службовців (за даними на кінець 2021 року), що означає, що один держслужбовець обслуговував приблизно 215 громадян [3]. Ця ситуація впливає на бізнес тим, що значна кількість держслужбовців може сприяти ефективному наданню державних послуг та підтримці підприємницької діяльності. Однак

високий рівень бюрократії ускладнює бізнес-процеси, спричиняючи затримки та підвищуючи адміністративні витрати для підприємств.

В результаті початку війни держава прийняла рішення про спрощення оподаткування для бізнесу. Це пов'язано з запровадженням пільгового режиму для підприємців (2% від обороту), переходу на сплату єдиного податку, зняття обмежень по кількості робітників та видам діяльності, сплата єдиного податку на добровільній основі тощо [16]. Водночас варто відзначити підвищення ризик повернення податкових перевірок.

Міжнародні відносини мають зараз найсприятливіший режим для України за обмеженням лише окремих країн. Рада ЄС остаточно затвердила продовження призупинення мит і квот на імпорт українських товарів до Євросоюзу ще на один рік – до 5 червня 2025 року. Це рішення набуде чинності 6 червня, одразу після завершення чинного режиму торгових преференцій для України, повідомляється на сайті Єврокомісії.

Наступною групою чинників є економічні фактори. Серед цих факторів найбільший вплив на ТОВ «Кітчен Мастерс» мають темпи росту економіки, рівень інфляції, курси валют, рівень безробіття, конкуренція, споживачі.

У 2023 році реальний ВВП України зріс на 5-5,5% за різними оцінками, що є відновлювальним зростанням після різкого падіння на 28,8% у 2022 році (рис. 2.4).

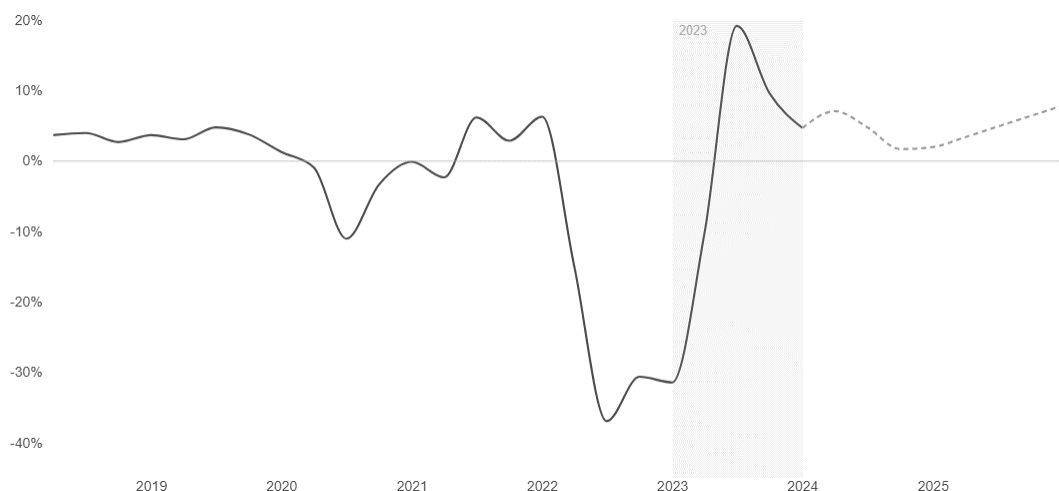


Рис. 2.4. Динаміка темпів зростання ВВП в Україні

Джерело: складено за даними [13; 38]

Незважаючи на це, ВВП все ще приблизно на чверть менший, ніж у 2021 році. Перший квартал 2023 року показав спад, але в наступні три квартали відбулося зростання. Це зростання відбувалося на тлі низької бази порівняння з 2022 роком, фактично економічне відновлення зупинилося, оскільки у кожному кварталі 2023 року реальний ВВП був нижчим порівняно з відповідним кварталом 2021 року [13].

Світовий банк прогнозує, що у 2024 році зростання ВВП України сповільниться до 3,2% через менший врожай і постійний дефіцит робочої сили, йдеться в Економічному огляді для регіону Європи та Центральної Азії [38].

Індекс інфляції має значний вплив на бізнес, оскільки відображає загальне зростання цін на товари та послуги в економіці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зведена таблиця індексів споживчих цін із 2021 по 2024 роки (%)

Рік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
2021	101,3	101,0	101,7	100,7	101,3	100,2	100,1	99,8	101,2	100,9	100,8	100,6	110,0
2022	101,3	101,6	104,5	103,1	102,7	103,1	100,7	101,1	101,9	102,5	100,7	100,7	126,6
2023	100,8	100,7	101,5	100,2	100,5	100,8	99,4	98,6	100,5	100,8	100,5	100,7	105,1
2024	100,4	100,3	100,5	100,2	-	-	-	-	-	-	-	-	101,4

Джерело: складено автором за даними [17]

Високий рівень інфляції може призвести до збільшення витрат на виробництво, оскільки компанії змушені платити більше за сировину, енергію та інші ресурси. Це може знизити прибутковість бізнесу, оскільки підвищення цін на кінцеву продукцію може обмежити купівельну спроможність споживачів і знизити попит.

Крім того, інфляція впливає на фінансове планування та прогнозування, ускладнюючи довгострокові інвестиції та операційні рішення. Для збереження конкурентоспроможності компанії можуть бути змушені переглядати ціни, скорочувати витрати або шукати нові ринки збуту, що вимагає додаткових зусиль і ресурсів.

Курси валют значно впливають на торгівлю зарубіжним посудом, оскільки вони визначають вартість імпорту та експорту товарів (рис. 2.5).

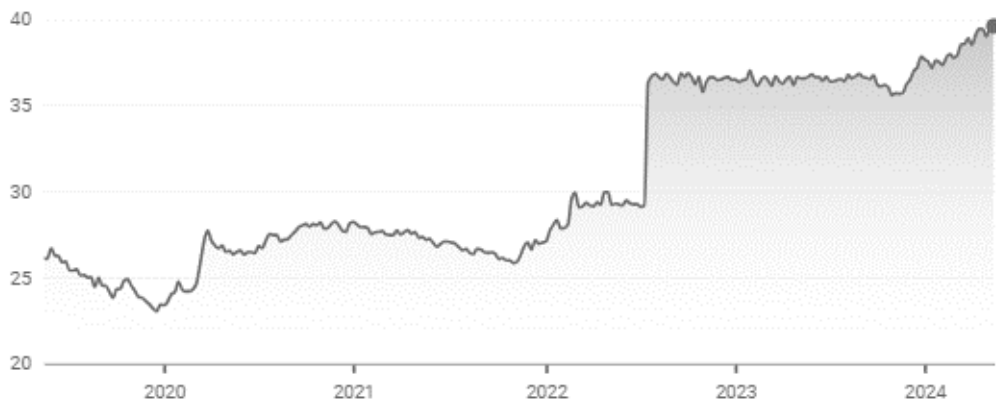


Рис. 2.5. Курс долару по відношенню до гривні за останні 5 років

Джерело: складено автором за даними [12]

Коли національна валюта знецінюється відносно іноземних валют, імпортований посуд стає дорожчим для місцевих покупців, що може знизити попит на ці товари. Це призводить до збільшення витрат для імпортерів, які можуть бути змушені підвищувати ціни або скорочувати маржу прибутку. З іншого боку, якщо національна валюта зміцнюється, імпортований посуд стає дешевшим, що може стимулювати попит і збільшити обсяги продажів.

Наступною групою чинників виступають соціальні фактори. На кінець жовтня 2023 року в Україні було зареєстровано 97,3 тисячі безробітних, з яких більшість становили жінки (72,1 тисячі) та молодь віком до 35 років (22,5 тисячі). Найбільше безробітних було в Запорізькій, Дніпропетровській, Харківській і Сумській областях, а найменше – у Чернівецькій, Закарпатській і Тернопільській областях. Ці показники значно знизилися порівняно з попередніми роками: у 2022 році було 239,1 тисячі безробітних, а у 2021 році – 260,7 тисячі. Кількість осіб, які отримували допомогу з безробіття, також скоротилася до 38,6 тисяч у 2023 році порівняно з 194,7 тисячами у 2022 році та 213,7 тисячами у 2021 році [21].

В Україні зростає соціальна напруженість серед населення, що негативно впливає на попит. Піддається критиці покупка більш дорогих товарів, які можуть суттєво підвищити якість життя. Зміни рівня життя, обумовлені зниженням

доходів населення приводить до зростання витрат на товари першої необхідності та зменшення попиту на посуд та інші непродовольчі товари.

Особливо важливим є оцінка конкурентів. В цьому контексті слід звернути увагу на частку ТОВ «Кітчен Мастерс» на ринку. За даними Державної служби статистики України в 2022 р. обсяги реалізації посуду в Україні склали 7047050 тис. грн. обсяг виручки ТОВ «Кітчен Мастерс» в 2022 р. склав 42232 тис. грн. відповідно частка підприємства на ринку склала $42232/7047050 \cdot 100 = 0,6\%$. На жаль дані Державної служби статистики України на 2023 р. відсутні, що обумовлено складнощами підрахунків з-за війни. В цілому 0,6% - є досить низьким показником в межах України.

Складемо типовий портрет споживача продукції Tescoma, яку реалізує ТОВ «Кітчен Мастерс» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Портрет споживача продукції Tescoma

Характеристика	Опис
1	2
Демографічні	
Вік	25-55 років
Стать	Жінки та чоловіки
Сімейний стан	Одружені, з дітьми або без
Доходи	Середні та вище середнього
Соціальні	
Професійна діяльність	Працюючі професіонали, домогосподарки, підприємці
Освіта	Вища освіта або спеціалізовані курси
Соціальний статус	Середній клас
Психологічні	
Стиль життя	Орієнтовані на сім'ю, здоровий спосіб життя, цінують якість і функціональність
Цінності	Зручність, інновації, здорове харчування, екологічність
Хобі	Готування, випічка, консервування, організація домашнього простору
Поведінкові	
Покупки	Шукають високу якість, довговічність, інноваційні рішення для кухні та дому
Частота покупок	Регулярно купують кухонні аксесуари та побутові товари
Лояльність	Вірність бренду, готовність рекомендувати продукцію друзям та знайомим
Канали купівлі	Інтернет-магазини, спеціалізовані магазини, великі торговельні мережі

Джерело: складено автором

Серед технологічних чинників, які впливають на ТОВ «Кітчен Мастерс» варто виокремити демографічні зміни, зміни у споживчих вподобаннях, соціальна напруженість, зміни рівня життя. В Україні на початок 2022 р. проживало 41167 тис. осіб. Станом на початок 2024 р. кількість населення в Україні оцінюється в 33,4 млн. осіб [30]. Ці цифри ще не остаточні і можуть змінюватися в бік подальшого зменшення в залежності від перебігу воєнних дій.

Під час війни споживчі вподобання зазнають значних змін, що пов'язано з економічною нестабільністю, зниженням доходів, та зміною пріоритетів населення. Люди починають витратити більше на товари першої необхідності, такі як їжа, ліки та засоби гігієни, тоді як витрати на розваги, розкішні товари та непершочергові послуги зменшуються. В умовах невизначеності споживачі стають більш обережними у своїх витратах, віддають перевагу знижкам, акціям та бюджетним варіантам товарів.

Щодо посуду та інших товарів для дому та кухні, споживчі вподобання також змінюються. Люди частіше вибирають більш практичні та багатофункціональні предмети, що можуть використовуватися тривалий час і мають високу якість. Віддається перевага посуду, який є стійким до пошкоджень і легко миється. Крім того, в умовах війни зростає інтерес до локальних виробників, оскільки логістичні проблеми можуть ускладнювати доступ до імпортованих товарів. Таким чином, попит на посуд стає більш орієнтованим на практичність, довговічність та доступність.

Серед технологічних чинників, які впливають на ТОВ «Кітчен Мастерс» слід виокремити рівень розвитку в Інтернеті, нинішній рівень техніки, розвиток торгівлі онлайн, екологічні технології. Активний розвиток мережі Інтернет призводить до зростання вимог споживачів щодо пропозицій, які надаються підприємствами сайті. Підвищуються вимоги до зручності навігації, доступу, швидкості роботи сайту, відсутності додаткової реклами тощо. Сайт ТОВ «Кітчен Мастерс» дещо відстає за якістю функціонування від сучасних вимог, а тому показується у більш нижчих видачах пошукових систем.

Розвиток торгівлі онлайн сьогодні дозволяє не лише реалізовувати

продукцію на власному сайті, а й інтегрувати свої потужності до відомих платформ – Prom, Rozetka та інші. Однак ТОВ «Кітчен Мастерс» використовує лише власний сайт та роздрібні магазини.

Нинішній рівень техніки напряму впливає на інновації в товари для кухні та дому. В цьому випадку ТОВ «Кітчен Мастерс» напряму залежить від тих інновацій, які проваджуються на рівні Tescoma.

Результати PEST-аналізу ТОВ «Кітчен Мастерс» представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ТОВ «Кітчен Мастерс»

Зовнішній фактор	Вплив	Вплив	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
1. Війна в країні	–	0,3	5	-1,5
2. Державна підтримка малого та середнього бізнесу	+	0,2	4	0,8
3. Адміністративні перешкоди (бюрократія, корупція)	–	0,2	3	-0,6
4. Оподаткування	–	0,1	4	-0,4
5. Зростання митних платежів	-	0,1	3	-0,3
6. Трудові відносини	+	0,05	2	-0,1
7. Міжнародні відносини	+	0,05	4	0,2
Кількісна бальна оцінка				-1,9
Економічні фактори				
1. Темпи росту економіки	+	0,2	4	0,8
2. Зменшення безробіття	+	0,1	3	+0,6
3. Конкуренція	–	0,1	2	-0,2
4. Споживачі	–	0,1	3	-0,3
5. Інфляція	–	0,2	4	-0,8
6. Курс валют	–	0,3	5	-1,5
Кількісна бальна оцінка				-1,7
Соціальні фактори				
1. Демографічні зміни	–	0,5	5	-2,5
2. Зміна у споживчих вподобаннях	–	0,1	1	-0,1
3. Соціальна напруженість	–	0,15	2	-0,3
4. Зміни рівня життя	–	0,25	4	-1
Кількісна бальна оцінка				-3,9
Технологічні фактори				
1. Рівень розвитку в Інтернеті	+	0,3	4	+1,2
2. Нинішній рівень техніки	+	0,2	4	+0,8
3. Розвиток торгівлі онлайн	+	0,4	4	+1,6
4. Екологічні технології	–	0,1	2	-0,2
Кількісна бальна оцінка				+3,4

Джерело: складено автором

За результатами проведеного PEST-аналізу ми визначили ключові аспекти зовнішнього середовища. Аналіз цих факторів дозволяє ідентифікувати можливості, які можуть сприяти розвитку підприємства, а також загрози, які можуть вплинути на його діяльність.

Результати аналізу представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Таблиця можливостей та загроз для ТОВ «Кітчен Мастерс»

Можливості	Загрози
Державна підтримка бізнесу Міжнародні відносини Рівень розвитку в Інтернеті Нинішній рівень техніки Розвиток торгівлі онлайн	Війна в країні Курс валют Адміністративні перешкоди Демографічні зміни Законодавство України Зміна в споживчих вподобаннях Екологічні технології Соціальна напруженість Конкуренція Зміна рівня життя Інфляція

Джерело: складено автором

За результатами проведеного PEST-аналізу, можна визначити, що найбільш негативно на діяльність компанії впливають соціальні фактори. Позитивно на діяльність компанії впливає в найбільшій мірі технологічний фактор.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства за обраним напрямком

Для того, з'ясувати далі, як може розвиватися ТОВ «Кітчен Мастерс» на існуючому ринку потрібно виявити недоліки в конкурентному профілі. Для цього були обрані найпопулярніші компанії на ринку посуду, які заслужили повагу своїх клієнтів і мають широкий асортимент продукції, а саме: Tefal, Biol, Benson. Спочатку дамо загальну характеристику цих брендів та бренду Tescoma, продажем якого займається ТОВ «Кітчен Мастерс» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11**Загальна характеристика конкурентів бренду Tescoma**

Критерії	Tescoma	Tefal	Biol	Krauff
Якість продукції	Дуже висока, надійний продукт	Дуже висока, інноваційний дизайн	Дуже висока, надійна	Висока, доступна
Асортимент товарів	Кухонні прилади, аксесуари, зберігання	Кухонні прилади, зберігання, чищення	Кухонне начиння, сковороди	Кухонне начиння, посуд, прилади
Репутація фірми	Відома різноманітним товарів	Сильна, відома інноваціями	Відома в своєю екологічності	Має міжнародне визнання
Маркетингові стратегії	Традиційні маркетингові стратегії	Сучасний дизайн, акцент на функціональності	Традиційні маркетингові стратегії	Преміум брендинг, широкі маркетингові кампанії
Ціни на продукцію	Вище середнього	Посередня	В межах доступності	В межах доступності

Джерело: складено автором

Далі порівнюємо такі показники, як роздрібна мережа, кількість торговельних майданчиків та клієнтів для підприємств-дилерів цієї продукції: ТОВ «Кітчен Мастерс» для бренду Tescoma, ТОВ «Венкон» для бренду Tefal, ТОВ «Пік Дистрибьюшн» для Biol та ТОВ «Хоздом» для Krauff (табл. 2.12).

Таблиця 2.12**Характеристика конкурентів ТОВ «Кітчен Мастерс»**

Критерії	ТОВ «Кітчен Мастерс»	ТОВ «Венкон»	ТОВ «Пік Дистрибьюшн»	ТОВ «Хоздом»
Роздрібна (дистрибуційна) мережа	Мало представлена в багатьох містах України	Широко представлена в багатьох містах України	Не дуже широко представлена в багатьох містах України	Не дуже представлена в м. Одеса
Кількість торговельних майданчиків в м. Одеса	3	15	5	2
Кількість клієнтів	Посередня	Дуже велика	Велика	Нижче середнього

Джерело: складено автором

Таким чином, основні пункти, які можуть бути враховані в аналізі, є якість продукції, асортимент товарів, репутація фірми, маркетингові стратегії, ціни на продукцію, роздрібна мережа та кількість клієнтів. Ці пункти та порівняння їх оцінки зазначені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Конкурентний аналіз підприємств – конкурентів ТОВ «Кітчен Мастерс»

Фактор конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «Кітчен Мастерс»		ТОВ «Венкон»		ТОВ «Пік Дистрибьюшн»		ТОВ «Хоздом»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1. Якість продукції	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6
2. Асортимент товарів	0,15	5	0,75	5	0,75	2	0,3	4	0,6
3. Репутація фірми	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	4	0,4
4. Маркетингові стратегії	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	2	0,2
5. Ціни на продукцію	0,2	4	0,8	5	1	5	1	5	1
6. Роздрібна (дистрибуційна) мережа	0,15	2	0,3	5	0,75	3	0,45	2	0,3
7. Кількість майданчиків та магазинів	0,05	2	0,1	5	0,25	3	0,15	1	0,05
8. Кількість клієнтів	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Загальна оцінка	1	-	3,9	-	4,9	-	4,15	-	3,45

Джерело: складено автором

Після проведення конкурентного аналізу підприємства ТОВ «Кітчен Мастерс» видно, що основним конкурентом є представник бренду Tefal – ТОВ «Венкон». ТОВ «Пік Дистрибьюшн» програє ТОВ «Кітчен Мастерс» в асортименті, а в інших факторах конкурентоспроможності вона виграє і так само як і представник бренду Tefal, має більшу загальну оцінку, але переважає не значною мірою. Натомість ТОВ «Хоздом» програє ТОВ «Кітчен Мастерс» за загальним показником та багатьма окремими позиціями. Водночас бренд Krauff має доступні ціни на продукцію та достатню високі якість, асортимент та репутацію.

На рис. 2.6 представлено конкурентний профіль ТОВ «Кітчен Мастерс» та ТОВ «Венкон» як найсильнішого конкурента.

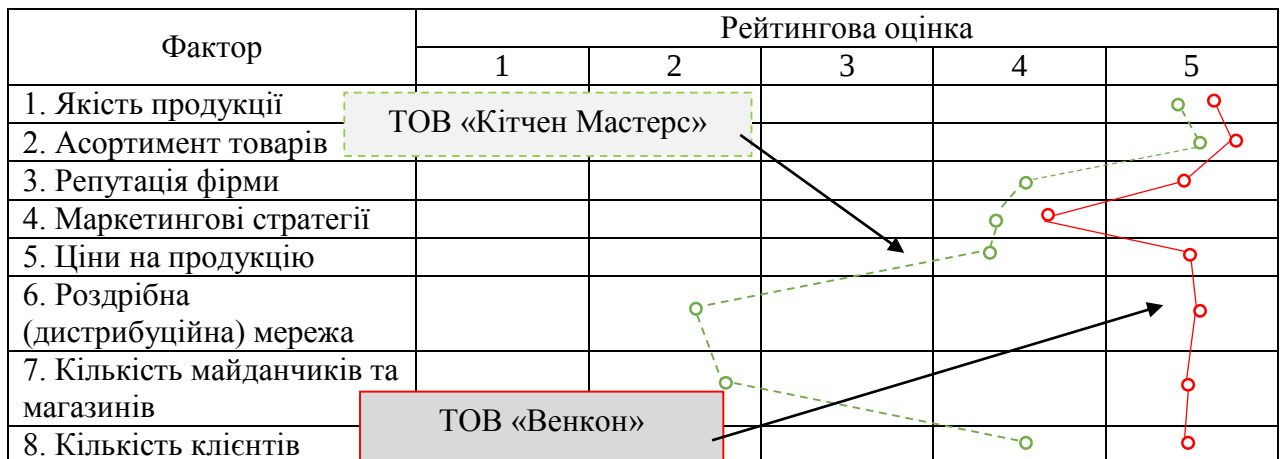


Рис. 2.6. Конкурентний профіль ТОВ «Кітчен Мастерс» та ТОВ «Венкон»

Джерело: складено автором

Тож ТОВ «Кітчен Мастерс» має відносно непогані показники, порівняно зі своїм основним конкурентом, але найбільш негативний вплив на його оцінку мають такі фактори, як роздрібна мережа та кількість майданчиків та магазинів. У змаганні з ТОВ «Венкон», ТОВ «Кітчен Мастерс» може скористатися своїми сильними сторонами та покращити своє положення на ринку через збільшення роздрібною мережі та кількості торгівельних майданчиків.

ТОВ «Кітчен Мастерс» має усі можливості для подальшого зростання. Проте перед підприємством постає проблема – яку стратегію зростання обрати. Для вирішення цього питання доцільно застосувати матрицю Ансоффа.

Матриця Ансоффа, відома також як сітка продукт/ринок, використовується для визначення стратегій зростання бізнесу шляхом вивчення можливостей щодо продуктів та ринків. Цей інструмент допомагає компаніям вирішувати, чи слід їм розширювати діяльність через проникнення на ринок, розвиток продуктів, розвиток ринку чи диверсифікацію. За допомогою цієї матриці керівництво може оцінювати ризики, пов'язані з кожною стратегією, і визначати, які напрями розвитку можуть бути найбільш прибутковими або потенційно вигідними відповідно до їхніх поточних ресурсів та ринкових умов.

Основними стратегічними рекомендаціями даної моделі є стратегія вдосконалення діяльності, стратегія розвитку ринку, товарна експансія та стратегія диверсифікації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні стратегічні рекомендації матриці Ансоффа

Ринок Послуга	Старий ринок	Новий ринок
Стара послуга	Стратегія вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Нова послуга	Товарна експансія	Стратегія диверсифікації

Джерело: складено автором

Алгоритм застосування цієї матриці є наступним.

1 крок. Розглядаємо можливості зростання на поточному ринку із поточним товаром (послугою). ТОВ «Кітчен Мастерс» функціонує на роздрібному ринку і реалізує кінцевим споживачам продукцію під торгівельною маркою Tescoma, куди входить широка лінійка товарів для кухні та домівки. Характеристика можливостей зростання ТОВ «Кітчен Мастерс» на цьому ринку з цим товаром представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Можливості зростання ТОВ «Кітчен Мастерс» на поточному ринку із поточним товаром

Стратегія вдосконалення діяльності	Питання: Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис старого ринку та старої послуги	Старий ринок: ринок Одеси Стара послуга: продаж посуду через роздрібні магазини та веб-сайт		
Темп росту старого	<u>Швидкий</u>	Уповільнений	Стагнація
Рівень споживання товару компанії серед цільової аудиторії	Нижче середнього рівня	<u>На середньому рівні</u>	Вище середнього рівня
Частота використання товару цільовою аудиторією	Висока	<u>Помірна</u>	Низька

Продовження табл. 2.15

Рівень дистрибуції товару на ринку	Ниже середнього рівня	<u>На середньому рівні</u>	Вище середнього рівня
Рівень знання бренду	Ниже середнього рівня	На середньому рівні	<u>Вище середнього рівня</u>
Чи є економія від масштабу?	<u>Так</u>	X	Ні
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (порівняно з товарами конкурентів)	Має	X	<u>Не має</u>

Джерело: складено автором

2 крок: розглядаємо можливості виходу із поточним товаром на нові ринки (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Можливості виходу ТОВ «Кітчен Мастерс» із поточним товаром на нові ринки

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи є можливості для компанії вийти із поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку та старої послуги	Новий ринок: реалізація товарів в інших містах (наприклад, в Дніпрі, Львові). Стара послуга: продаж посуду через роздрібні магазини та веб-сайт		
Послуги компанії є затребуваним на поточному ринку або мають високу лояльність до нього	Так	<u>Варто покращити лояльність</u>	Ні
Кількість гравців на новому ринку	Невелика (1-3)	Середня (3-10)	<u>Велика (10 і більше)</u>
Вхідні бар'єри на новому ринку	Майже відсутні	<u>Невисокі</u>	Високі
Темп зростання нового ринку	Високі	<u>Уповільнені</u>	Стагнація
Товар має унікальні властивості	Так	X	<u>Ні</u>

Джерело: складено автором

3 крок: розглядаємо можливості створення нової послуги на старому ринку (табл. 2.17). В якості нової послуги може виступати інший спосіб реалізації продукції, який спеціалізується на видачі замовлень через веб-сайт компанії, а саме відкриття точки видачі в м. Одеса.

Таблиця 2.17

Можливості створення нового товару на ринку

Стратегія товарної експансії	Питання: Чи є можливості для компанії успішно розширити асортимент послуг на старому ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис старого ринку та нової послуги	Старий ринок: роздрібна торгівля посудом та товарами для кухні і дому Нова послуга: точка видачі замовлень через веб-сайт		
Темп зростання старого ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація
Розмір старого ринку	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарілий, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Мас потенціал для покращення	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	Посередня	Низька
Загроза входу нових гравців	Так	X	Ні
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так	X	Ні
Рівень доходу від продажів через веб-сайт	Високий	X	Низький

Джерело: складено автором

4 крок: розглядаємо можливості створення нової послуги на нових ринках (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Можливості створення нового товару на нових ринках

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є потреба компанії у диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
1	2	3	4
Опис нової послуги на новому ринку	Новий ринок: реалізація товарів в інших містах (наприклад, в Дніпрі, Львові). Нова послуга: точка видачі замовлень		
Темп зростання поточних ринків компанії	Стагнація	Уповільнені	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Висока	Середня	Низька
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так	X	Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так	X	Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів	Мінімальні та відсутні	X	Є

Джерело: складено автором

Представимо результати аналізу в зведеному вигляді (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Зведені результати аналізу можливих напрямків росту ТОВ «Кітчен
Мастерс»**

Варіант стратегії	Можливість	Оцінка	Опис
Стратегія вдосконалення діяльності	Можлива	2	Підприємство ТОВ «Кітчен Мастерс» може продовжувати покращувати своє становище на старому ринку зі старими послугами, але ця стратегія не буде найбільш результативною
	Ймовірна	3	
	Не можлива	2	
Стратегія розвитку ринку	Можлива	0	Компанії доведеться зіткнутися зі значною конкуренцією на місцевих ринках та необхідністю врахування місцевих цінностей та особливостей ведення бізнесу
	Ймовірна	3	
	Не можлива	2	
Стратегія товарної експансії	Можлива	5	ТОВ «Кітчен Мастерс» має великі шанси реалізувати цю стратегію. Компанія може реалізувати нову послугу, а саме точку видачі замовлень на старому ринку в м. Одеса
	Ймовірна	2	
	Не можлива	0	
Стратегія диверсифікації	Можлива	1	Компанія матиме труднощі з виходом на нові ринки та відкриттям точки видачі на ньому, ще не отримав прихильності нових споживачів
	Ймовірна	1	
	Не можлива	3	

Джерело: складено автором

Таким чином, аналіз можливих напрямків зростання за допомогою методу Ансоффа дозволив зробити висновок про те, що для ТОВ «Кітчен Мастерс» можливою є стратегія товарної експансії. Реалізувати її пропонуємо шляхом відкриття точки видачі замовлень через веб-сайт.

2.4. Розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку дилерського підприємства та оцінка ефективності рекомендацій щодо формування стратегії розвитку

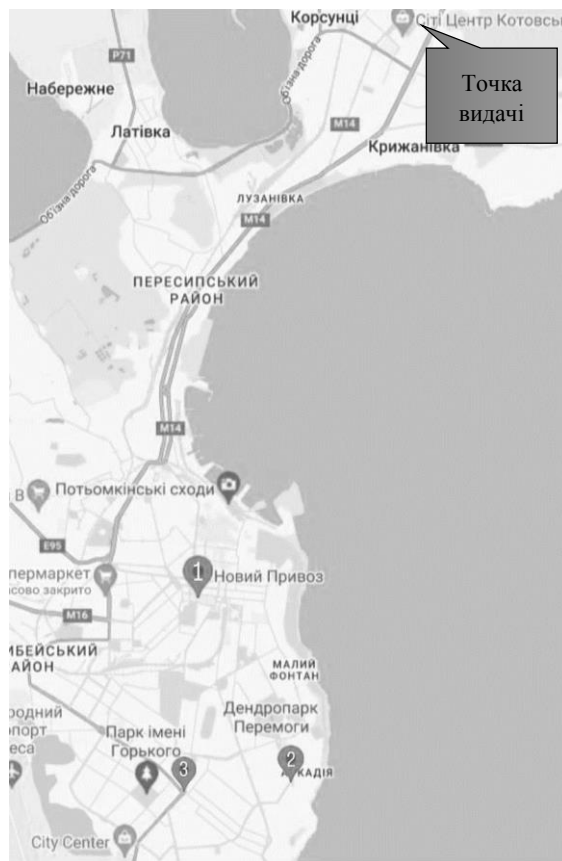
Здійснивши аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, ми дійшли висновку про те, що для покращення діяльності ТОВ «Кітчен Мастерс» варто відкрити в м. Одеса точку видачі, яка буде слугувати місцем, де клієнти, які зробили замовлення онлайн, зможуть отримати його та подивитися на наявні в точці видачі інші товари. Для клієнтів перевагою

замовлення на точку видачі над замовленням через поштові сервіси стане те, що у цій точці вони зможуть забрати замовлений товар безкоштовно.

На рис. 2.7 відображено розташування існуючих торгівельних майданчиків на карті м. Одеси. Відкриття точки видачі передбачає необхідність пошуку відповідного приміщення.

Найкращими з урахуванням запропонованого місце розташування є Пересипський район, оскільки там відсутні магазини ТОВ «Кітчен Мастерс». Для клієнтів підприємства це стане можливістю отримати своє замовлення безкоштовно та ознайомитися з іншими товарами недалеко від дому.

Пропонуємо відкрити точку видачі на вул. Генерала Бочарова, яка є центральною вулицею Пересипського району і на якій знаходяться основні магазини та зробити доставку для клієнтів на цю точку безкоштовною.



**Рис. 2.7. Розташування існуючих торгівельних майданчиків та
рекомендованої до відкриття Tescoma від ТОВ «Кітчен Мастерс» в м.
Одеса**

Джерело: розроблено автором

Відкриття точки видачі також передбачає необхідність закупівлі відповідного обладнання, його монтаж, набір та навчання персоналу, рекламну компанію, брендове оформлення. Усі статті витрат за цими напрямками можна віднести до інвестиційних.

В табл. 2.20 представлено витрати на закупівлю обладнання для відкриття двох торговельних майданчиків ТОВ «Кітчен Мастерс».

Таблиця 2.20

Інвестиційні витрати на закупівлю обладнання

№	Вид обладнання	Ціна, грн	Кількість, шт	Сума, тис. грн.
1	Стіл-стійка адміністратора	8200	1	8,2
2	Стіл робочий	5600	3	16,8
3	Стільці	2500	6	15
4	Стійки для посуду	3700	10	37
5	Торгові вітрини	4700	10	47
6	Складські стойки	2300	5	11,5
7	Шафа	4500	4	18
6	Ноутбук	21000	2	42
7	Касовий термінал (дисплей, касовий апарат, сканер штрихокоду, обладнання для перевірка банкнот, принтер чеків, програмне забезпечення)	47000	2	94
8	Інше обладнання	25000	—	25
	Всього	—	—	314,5

Джерело: складено автором за даними [20]

Зазначимо, що вартість доставки та монтажу обладнання складе приблизно 13% від загальної суми витрат на обладнання. Інвестиційні витрати на транспортування, наладку, монтаж, обладнання складатимуть 40,9 тис. грн. Вартість капітальних вкладень по проекту складе 355,4 тис. грн.

Життєвий термін проекту складає 3 роки. Обладнання буде закуплено один раз, в перший рік реалізації проекту.

Вартість витрат на рекламну кампанію представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Інвестиційні витрати на рекламу та оформлення точки видачі

Показник	Вартість, грн.	1 рік		2 рік		3 рік	
		Кількість, шт	Сума, тис. грн.	Кількість, шт	Сума, тис. грн.	Кількість, шт	Сума, тис. грн.
Брендове оформлення	50000	1	50	0	0	0	0
Вивіска	10000	1	10	0	0	0	0
Рекламна розтяжка	7500	1	7,5	1	7,5	0	0
Флаєри	5	500	2,5	250	1,3	250	1,3
Кульки святкові	15	100	1,5	0	0	0	0
Реклама в маршрутних таксі та трамваях	30	50	1,5	70	2,1	80	2,4
Контекстна таргетована реклама в соціальних мережах	50000	1	50	1	50	1	50
Білборд	6500	2	13	4	26	5	32,5
Всього	—	—	136	—	86,9	—	86,2

Джерело: складено автором за даними [4]

Загальні витрати на рекламу та оформлення складуть 136 тис. грн. в перший рік, 86,9 тис. грн в другий та 86,2 тис. грн в третій рік, норматив інших витрат встановлено на рівні 5% від загальної суми витрат.

Загальні інвестиційні витрати представлено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Загальна сума інвестиційних витрат на реалізацію проекту відкриття точки видачі ТОВ «Кітчен Мастерс»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.		
	1 рік	2 рік	3 рік
Придбання обладнання	314,5	0	0
Доставка та монтаж обладнання	40,9	0	0
Рекламні витрати	136	86,9	86,2
Інші витрати	23,9	4,4	4,3
Всього витрат	515,3	91,3	90,5

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна сума інвестиційних витрат за проектом складе 697,1 тис. грн.

Далі необхідно визначити поточні витрати на реалізацію проекту. Зазначимо, що вартість орендної плати для мафу на вул. Генерала Бочарова складає 15000 грн. в місяць при площі в 30 кв./магазин. Варто зазначити, що 10 кв. метрів буде виділено під склад, тоді як 20 кв. метрів будуть залогом точки видачі.

Одною з найважливіших статей витрат для точки видачі є товари, які будуть представлені на вітринах. Асортимент Tescoma нараховує більше 1000 найменувань різних товарів, що суттєво ускладнює розрахунки. Тому їх необхідно розраховувати укрупнено на підставі існуючого досвіду для аналогічних торгівельних майданчиків ТОВ «Кітчен Мастерс» в м. Одеса. Згідно статистиці, найбільшу частку продажів серед категорій товарів підприємства складають кухонні аксесуари, дрібна побутова техніка та посуд й сервіровка, тож акцент варто ставити саме на цій продукції.

За основу розрахунку взято дані річного обороту по 9 товарним групам по магазину, який розташовано в ТЦ «Мегадім», який має площу 250 кв. метрів. Відповідно витрати були визначені з урахуванням площ по точці видачі (20 кв. м.) (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Прогноз поточних витрат на закупівлю товарів для реалізації

№	Товарна група	Річні витрати по ТЦ "Мегадім" на 1 кв. м., тис. грн.	Витрати на точку видачі з урахуванням площі в 20 кв. м., тис. грн.
1	Кухонні аксесуари	3,4	68
2	Дрібна побутова техніка	7,1	142
3	Посуд та сервіровка	2,1	42
4	Товари для прибирання	0,4	8
5	Товари для зберігання та організації	0,5	10
6	Товари для готування	0,8	16
7	Товари для напоїв	0,8	16
8	Кондитерські аксесуари	0,4	8
9	Товари для дому	1,3	26
	Всього на 1 кв. м., тис. грн.	16,8	-
	Всього на об'єкт, тис. грн.	4200	336

Джерело: складено автором

Далі необхідно розрахувати витрати на персонал. На точку видачі 4 працівники (завідуючий магазином, два менеджери та прибиральник). Витрати на персонал представлено в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Витрати на персонал

Персонал	Оклад, грн/міс	Кількість	Витрати на оплату праці, тис. грн./рік	Відрахування на заробітну плату, тис. грн.
Завідуючий магазином	20000	1	240	52,8
Менеджери	15000	2	360	79,2
Прибиральник	9000	1	108	23,8
Всього витрат		8	708	155,8

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.27 видно, що загальні витрати на оплату праці складуть 708 тис. грн. в рік, на відрахування на заробітну плату – 155,8 тис. грн.

Розрахуємо амортизаційні відрахування проекту відкриття точки видачі:

$$A = B(a) * N(a) \quad (2.3),$$

де $B(a)$ – балансова (залишкова) вартість устаткування, тис. грн.;

$N(a)$ – норма амортизаційних відрахувань, %.

$$A(1 \text{ рік}) = 314,5 * 0,24 = 75,5 \text{ тис. грн.}$$

$$A(2 \text{ рік}) = 239 * 0,24 = 57,4 \text{ тис. грн.}$$

$$A(3 \text{ рік}) = 181,6 * 0,24 = 43,6 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунку наведені у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Розрахунок амортизаційних відрахувань, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на початок року	Сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2025	314,5	75,5	239
2026	239	57,4	181,6
2027	181,6	43,6	138

Джерело: складено автором

Витрати на світло, Інтернет, опалення та інші комунальні витрати заплановані на рівні витрат аналогічної точки видачі ТОВ «Венкон» в розрахунку 35 грн/кв. м. площі. Відповідно такі витрати складуть:

$$35 \text{ грн/кв. м.} * 20 \text{ кв. м.} * 12 \text{ місяців} / 1000 = 8,4 \text{ тис. грн. в рік}$$

Далі визначимо планову калькуляцію витрат на функціонування точки видачі (табл. 2.26). При цьому враховує, що адміністративні витрати нормуються як 20%, витрати на збут в 10%, а інші операційні витрати в 5% від собівартості.

Таблиця 2.26

Планова калькуляція витрат на функціонування точки видачі

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн.		
		1 рік	2 рік	3 рік
1	Інвестиційні витрати	515,3	91,3	90,5
2	Оренда	180	180	180
3	Витрати на закупівлю товарів	336	336	336
4	Оплата праці	708	708	708
5	Відрахування	155,8	155,8	155,8
6	Амортизація	239	181,6	138
7	Комунальні витрати	8,4	8,4	8,4
	Собівартість, всього	2142,5	1661,1	1616,7
8	Адміністративні витрати	428,5	332,2	323,3
9	Витрати на збут	214,3	166,1	161,7
10	Інші операційні витрати	107,1	83,1	80,8
	Повна собівартість, всього	2892,4	2242,5	2182,5

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний розмір поточних витрат складе 7317,4 тис. грн, а розмір витрат на перший рік – 2892,4 тис. грн.

Варто звернути увагу на той факт, що на ТОВ «Кітчен Мастерс» обсяг чистого прибутку, отриманий в 2023 р. склав 3211 тис. грн., а обсяг нерозподіленого прибутку на кінець 2023 р. складав 15770 тис. грн. Тобто підприємство може самостійно профінансувати точки видачі та забезпечити фінансування власних обігових витрат на 1 рік.

Прогноз доходів від проекту представлено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Прогноз доходів від реалізації товарів по точці видачі

№	Товарна група	Доходи на точку видачі з урахуванням площі в 20 кв. м., тис. грн.
1	Кухонні аксесуари	614,3
2	Дрібна побутова техніка	1344,3
3	Дитячі товари	194,5
4	Посуд та сервіровка	385,4
5	Товари для прибирання	71,3
6	Товари для зберігання та організації	90,9
7	Товари для готування	145,2
8	Товари для напоїв	143,5
9	Кондитерські аксесуари	69,0
10	Товари для дому	227,7
	Всього на об'єкт, тис. грн.	3286,0

Джерело: складено автором

Прибуток визначається за формулою:

$$\Pi = Д - ПВ \quad (2.4),$$

де ПВ – поточні витрати з урахуванням амортизації, тис. грн.

$$\Pi (1 \text{ рік}) = 3286 - 2892,4 = 393,6 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \Pi * \text{ПП} \quad (2.5),$$

де ПП – ставка податку на прибуток, %.

$$\text{ЧП} (1 \text{ рік}) = 393,6 \text{ тис. грн.} * 0,82 = 322,8 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження визначаються:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + А \quad (2.6)$$

$$\text{ЧГН} (1 \text{ рік}) = 322,8 + 75,5 \text{ тис. грн.} = 398,3 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження приведені визначаються за формулою:

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} = \text{ЧГН} * K_{\text{пр}} \quad (2.7),$$

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

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} (1 \text{ рік}) = 398,3 \text{ тис. грн.} * 0,8065 = 321,2 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно виконуються розрахунки для 2 та 3 року. Грошовий потік за проектом відкриття точки видачі наведений у таблиці 2.28.

Таблиця 2.28

Розрахунок грошового потоку для проекту відкриття точки видачі

Показники	Сума, тис. грн.		
	1 рік	2 рік	3 рік
Дохід від реалізації	3286	3286	3286
Поточні витрати	2892,4	2242,5	2182,5
Прибуток	393,6	1043,5	1103,5
Чистий прибуток	322,8	855,7	904,9
Амортизація	75,5	57,4	43,6
Чисті грошові надходження	398,3	913,1	948,5
Коефіцієнт приведення	0,8065	0,6504	0,5245
Чисті грошові надходження приведені	321,2	593,9	497,5
Сумарні чисті грошові надходження приведені	321,2	915,1	1412,5

Джерело: складено автором

На наступному етапі доцільно визначити показники економічної ефективності обраної стратегії.

Розрахуємо чистий приведений дохід проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \text{ЧГН пр} - I \quad (2.8),$$

де I – стартові інвестиції, тис. грн.

NPV проекту = $1412,5 - 697,1 = 715,4$ тис. грн.

Розрахуємо строк окупності (PP) проекту:

$$PP = \sum_{t=1}^n \text{ЧГН} > I \quad (2.9)$$

Визначимо період після закінчення якого інвестиція окупається. Сума доходів за 1 і 2 роки проекту складає 915,1 тис. грн., що більше розміру вкладених інвестицій. Це означає, що відшкодування початкових витрат відбудеться раніше 2 років.

Якщо припустити що приплив грошових коштів надходить рівномірно протягом усього періоду, то можна обчислити залишок від другого року.

Залишок = $(1 - (915,1 - 697,1) / 593,9) = 0,63$ року

Строк окупності проекту складає (PP) 1,63 роки.

Розрахуємо індекс доходності проекту за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n \text{ЧГН}_{\text{пр}}}{I} \quad (2.10)$$

$$ID = \frac{1412,5}{697,1} = 2,03$$

Індекс доходності проекту складає 2,03.

Узагальнення ефективності інвестиційного проекту представлено в табл. 2.29.

Таблиця 2.29

Узагальнення аналізу ефективності інвестиційного проекту

Показники	Нормативні значення	Отримані значення
Чистий поточний дохід (NPV)	>0	715,4
Строк окупності	→0	1,63
Індекс доходності	>1	2,03

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проект подальшого проникнення на ринок посуду та товарів для кухні та домівки через відкриття точки видачі замовлень в м. Одеса є інвестиційно привабливим. Інвестиції, які підприємство може вкласти у реалізацію цього проекту в розмірі 697,1 тис. грн. будуть ефективними. Строк окупності проекту складатиме 1,63 роки. Чистий приведений дохід складе 715,4 тис. грн.

Висновки до розділу 2

Отже, на основі проведеного аналізу підприємства ТОВ «Кітчен Мастерс» та розробки проекту реалізації стратегії товарної експансії, можна зробити наступні висновки:

1. 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. Результати SNW-аналізу дозволили виявити сильні

(асортимент, якість, платоспроможність, стабільність, висококваліфікований персонал) та слабкі (недостатня оборотність активів, зростання витрат, залежність від одного постачальника) сторони підприємства.

2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Кітчен Мастерс» за допомогою PEST-аналіз дозволив зробити висновок про те, що діяльність компанії відбувається за умови великої кількості існуючих загроз, які не залежать від самого підприємства. При цьому серед можливостей ТОВ «Кітчен Мастерс» слід відзначити розвиток інтернет-торгівлі, міжнародні відносини дозволяють активно імпортувати продукцію, а держава підтримує бізнес у війні.

3. Використання матриці Ансоффа дозволило 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.

4. Проведені 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.

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. Дегтярьова 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-6IyGAxX9BNsEHVjjCq4QmY0JegQIBxAw&window=5Y> (дата звернення 14.05.2024)

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

19. Индекс 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 (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-dyalnost-vdokremlenikh-pdrozdlv (дата звернення 14.05.2024)

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 (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 (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
(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.