

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2024 р.

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

за темою: **Управління розвитком торговельного підприємства**

Виконавець
студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій
Шевченко Катерина Сергіївна _____
/підпис/

Науковий керівник
к.е.н, доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1.Сутність понять розвитку та управління розвитком підприємства	5
1.2.Наукові підходи до визначення напрямку розвитку підприємства	11
1.3.Методи оцінювання ефективності розвитку підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТАВРІЯ В»	21
2.1.Аналіз ринку роздрібної торгівлі	21
2.2.Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ТАВРІЯ В»	40
2.3.Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «ТАВРІЯ В»	48
2.4.Впровадження заходів щодо удосконалення роботи ТОВ «ТАВРІЯ В»	57
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Управління розвитком торговельного підприємства є важливим аспектом в сучасних умовах економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Управління розвитком включає стратегічне планування, впровадження інновацій, оптимізацію операційних процесів та адаптацію до змінного ринкового середовища, що є ключовими факторами для досягнення сталого зростання та конкурентоспроможності.

Дослідження даної теми дозволяє виявити ефективні методи управління, які сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування клієнтів та збільшенню ринкової частки. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, автоматизація та зміна споживчих переваг, вимагають від торговельних підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових викликів. Тому дослідження управління розвитком торговельного підприємства є важливим для забезпечення їхньої ефективної діяльності, довгострокової життєздатності та внеску в економічний розвиток суспільства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів до управління розвитком торговельного підприємства, а також обґрунтування напрямку розвитку торговельного підприємства.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність поняття «управління розвитком підприємства»;
- проаналізувати зовнішнє середовище діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрямок розвитку ТОВ «ТАВРІЯ В»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «ТАВРІЯ В». Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Основними методами дослідження є: системний метод (для комплексного аналізу проблем у сфері управління розвитком підприємства), метод PEST-аналізу (для аналізу зовнішнього середовища підприємства), а також матриця Ансоффа

(для стратегічного аналізу та визначення можливих шляхів розвитку підприємства).

Дослідження базується на різноманітних джерелах інформації, таких як навчально-методична література, наукові роботи вітчизняних дослідників з управління розвитком торговельних підприємств, статті у періодичних виданнях, електронних публікацій тощо. Також використано статистичні дані та фінансову звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять розвитку та управління розвитком підприємства

Розвиток підприємства – це складний та динамічний процес, спрямований на збільшення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах змінного середовища. Цей процес охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей та реалізацію визначеної галузі підприємства [5]. У філософському розумінні «розвиток» передбачає ряд аспектів, зокрема перехід від одного якісного стану до іншого; якісну зміну структури об'єкта; появу якісно нового об'єкта тощо. Структура об'єкта – це унікальна сукупність функціонально пов'язаних елементів, зв'язків і залежностей.

Першоосновою для визначення терміну «розвиток підприємства» є розуміння «розвитку» як філософської категорії [1, с.69]. У філософському розумінні для цього поняття виділяють ряд аспектів, серед яких:

- перехід від одного якісного стану до іншого;
- якісні зміни в структурі об'єкта;
- поява якісно нових об'єктів тощо.

Науковці та експерти розглядають «розвиток» як зміну концепції функціонування підприємства, трактуючи його як основний атрибут діяльності. Існує точка зору, що раніше розвиток розуміли як похідний елемент від діяльності підприємства («стабільне функціонування заради розвитку»), проте з часом він перетворився на її фундамент («розвиток заради функціонування»). Сьогодні розвиток сприймається як кінцева мета діяльності підприємства («розвиток заради розвитку») [1, с.72].

Тільки одночасна наявність наступних трьох властивостей відрізняє процес розвитку від інших змін:

- зворотність змін, яка характеризує процеси функціонування;
- відсутність закономірності, що характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;

– відсутність спрямованості, тобто зміни не накопичуються і втрачаються характерні риси єдиного і внутрішньо взаємозалежного розвитку.

Вчені розглядають розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується постійною зміною цілей через формування нової відкритої системи. Т. В. Порудєєва, О. Л. Кишковська та К. М. Скрипник описують зміни в організації як процес, під час якого адміністрація впливає на різні аспекти організації, щоб досягти її цілей, змінюючи структуру, технологічні процеси та людські ресурси [2, с.569]. Згідно з В. А. Рябцевим, Д. Є. Козенковим та Т. В. Альошиним, управління змінами вважається необхідною частиною розвитку підприємства, яка дозволяє компанії адаптуватися до змін у економічному середовищі та забезпечує її конкурентоспроможність. Розробка і впровадження ефективної стратегії управління змінами стає ключовим фактором успіху підприємства [3, с.124].

Основні проблеми, які ускладнюють впровадження змін на підприємстві, включають: недостатнє розуміння необхідності змін з боку співробітників, що пов'язано з недостатньою їхньою підготовкою; обмеженість ресурсів, яка спричиняє затримки у реалізації змін; неправильно обрану стратегію розвитку підприємства; відсутність внутрішньої культури, яка б підтримувала зміни; та негативний вплив зовнішніх факторів (конкуренція, ринкові умови, нормативно-правове середовище тощо), що можуть впливати на ефективність управління змінами [10, с.193].

Для успішного розвитку підприємств потрібно враховувати певні передумови, які забезпечують ефективне впровадження змін. До них належать такі аспекти:

- включення співробітників до робочих груп з делегуванням повноважень і відповідальності за впровадження інновацій;
- залучення зовнішніх консультантів для перевірки ідей та експертної оцінки варіантів і методів, що використовуються для вдосконалення роботи підприємства;

- ефективна комунікація, щоб персонал вчасно отримував інформацію щодо суті та мети змін;
- співпраця між усіма рівнями управління в процесі розвитку підприємства;
- використання механізмів обмеження щодо часу, ресурсів та ефективності впровадження планів з метою розвитку підприємства [10, с.85].

Українські науковці в теоретико-прикладному контексті по-різному розуміють сутність та зміст наукової категорії «розвиток підприємства». Деякі з них визначають це поняття як об'єктивну зміну якісних характеристик системи, яка відбувається через взаємодію підсистем, передумов, факторів та принципів, спрямованих на досягнення визначених пріоритетів [11, с.127].

Деякі дослідники вивчають різні аспекти розвитку, включаючи «сталий розвиток», «організаційний розвиток», «адаптивний розвиток» та «соціально-економічний розвиток». Концепція сталого розвитку базується на трьох ключових компонентах: економічному, екологічному та соціальному, які взаємопов'язані. При визначенні змісту моніторингу сталого розвитку підприємства враховують важливі властивості моніторингу та виділяють ознаки сталого розвитку підприємства. Моніторинг сталого розвитку підприємства слід розуміти як процес відстежування кількісних і якісних показників стабільності внутрішнього середовища підприємства та його стабільності у зовнішньому середовищі з метою виявлення тенденцій змін і надання інформації для прийняття управлінських рішень [34].

Головна мета полягає в досягненні економічного зростання, водночас зберігаючи баланс із захистом навколишнього середовища та задоволенням соціальних потреб суспільства [6, с.10]. Організаційний розвиток зосереджується на розвитку окремих працівників, груп, а також на вдосконаленні системи та управлінських процесів [7, с.10]. Це процес покращення здатності підприємства вирішувати різні завдання та його спроможності до постійного оновлення у довгостроковій перспективі. Підприємство планує свій розвиток через

впровадження організаційних і технологічних інновацій, підвищення ефективності управління, розвиток та навчання персоналу [11, с.120].

При виборі напряму адаптивного розвитку підприємства важливо застосовувати певний методичний інструментарій [33, с.318]. У цьому контексті науковці використовують як кількісні, так і якісні методи дослідження, а свої пропозиції щодо розвитку підприємства обґрунтовують на основі даних з анкетування, статистичної звітності про розвиток регіону, країни, конкурентів та окремих сегментів ринку.

Термін «соціально-економічний розвиток» вказує на взаємозв'язок між рівнем економічного розвитку та вирішенням соціальних проблем у країні чи в управлінських організаціях. Він охоплює такі аспекти як зростання внутрішнього валового продукту, забезпечення стабільного економічного зростання, зниження рівня бідності, гарантування соціальної справедливості тощо [8, с.39].

Однак основним ядром усіх цих концепцій є поняття розвитку підприємства. Незважаючи на наявність деяких досліджень, що намагаються комплексно пояснити це поняття, можна сказати, що проблематика розвитку підприємства залишається невирішеною.

Елементи, що складають розвиток, формують його економічну структуру. До таких елементів належать: розвиток економічної системи, галузі, підприємства, людського, фінансового та майнового капіталу, а також розвиток інноваційних та інвестиційних процесів.

Економіст та науковець Кифяк Василь Федорович зміг узагальнити та систематизувати підходи до трактування розвитку підприємства [9, с.154]. В. Кифяк відзначає, що кількісні та якісні зміни, які виникають внаслідок взаємодії підсистем, передумов, факторів і принципів, спрямовані на досягнення пріоритетів підприємства.

Це трактування підкреслює необхідність управління розвитком підприємства, оскільки формування напрямку та траєкторії розвитку повинно відповідати цілям і пріоритетам підприємства. Схематично підходи зображені на рис. 1.1.

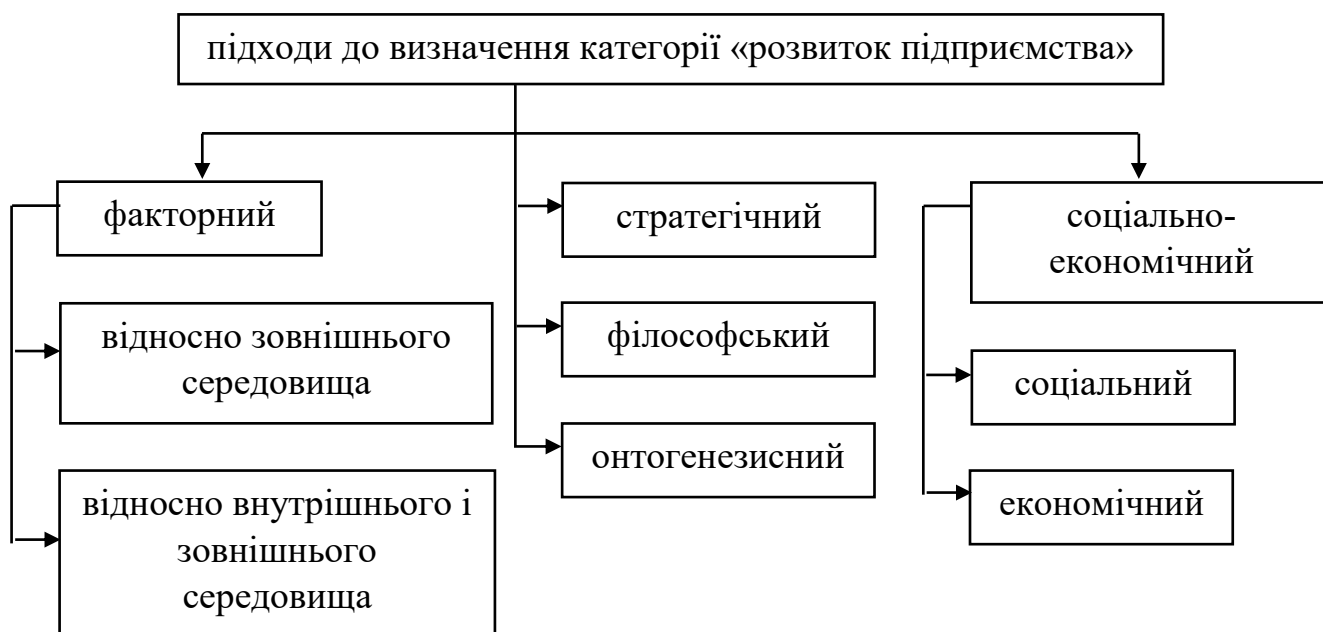


Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії «розвиток підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Існує інша інтерпретація розвитку підприємства, яка базується на трьох ключових аспектах з інноваційним характером:

- науково-технічний аспект пов'язаний з поліпшенням якості продукції, технологій або послуг за рахунок впровадження інновацій у технології;
- ринковий аспект передбачає розширення споживчої аудиторії та збільшення частки ринку;
- організаційний аспект орієнтований на розвиток окремих співробітників, груп, а також на вдосконалення систем і процесів управління.

Слід звернути увагу, що у даному випадку розвиток відображає лише аспекти економічної системи [11, с.129].

Управління розвитком підприємства – це діяльність, спрямована на забезпечення становлення, стабілізації, оптимального функціонування та розвитку підприємства [24]. У ній беруть участь усі суб'єкти господарювання, що забезпечують ці процеси. До таких суб'єктів належать:

- власники – особи або організації, які мають власність на підприємство, визначають стратегію розвитку та надають фінансову підтримку та приймають ключові управлінські рішення;

- топ-менеджмент – керівництво підприємства, такі як директор, генеральний директор, керівництво вищого рівня, відповідають за виконання стратегій, організаційну ефективність та прийняття стратегічних рішень;
- фахівці та робочий персонал – спеціалізовані фахівці та працівники, які забезпечують оптимальне функціонування підприємства, яким необхідно виконувати різноманітні завдання згідно з фаховою спеціалізацією, що включає в себе виробництво, маркетинг, фінанси, ІТ тощо;
- клієнти та ринкове середовище – постачальники, покупці та інші учасники ринкового середовища, які впливають на попит на товари чи послуги підприємства, такі суб'єкти є важливим чинником для розвитку та стабільності роботи підприємства;
- фінансові інституції – банки, інвестиційні фонди та інші фінансові організації, які забезпечують фінансування та кредитування для підприємства;
- державні органи та регулятори – органи влади та регулятори, які встановлюють правила та стандарти для діяльності підприємства та можуть надавати підтримку підприємству, регулювати галузеві аспекти та забезпечувати відповідність законодавству;
- науково-дослідні та консультативні організації – установи, які забезпечують підприємство інформацією, консультаціями та рекомендаціями щодо новітніх технологій, стратегій та інших аспектів діяльності;
- спільнота та суспільство – загальна громадськість та інші зацікавлені сторони, які можуть впливати на репутацію підприємства, його соціальну відповідальність тощо.

Взаємодія даних суб'єктів господарювання створює комплексну систему, яка визначає ефективність та успішність підприємства в умовах змінного середовища [28, с.54]. Управління такою взаємодією є важливим аспектом стратегічного менеджменту підприємства.

Управління розвитком підприємства слід розглядати як повторюваний цикл менеджменту, який включає впровадження якісних і кількісних змін у компанії. Цей процес пов'язаний з установленням та досягненням цілей, спрямованих на

підвищення ефективності підприємства в довгостроковій перспективі [4, с.95]. Для успішного виконання цього процесу потрібна відповідна інформаційна база. Внутрішні інформаційні потоки підприємства забезпечують умови для прийняття управлінських рішень, що сприяють розвитку компанії у довгостроковій перспективі. Управління розвитком включає визначення стратегічних напрямків, аналіз ринкових умов, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та оптимізацію внутрішніх процесів.

Ця діяльність передбачає комплексний підхід до управління, який охоплює планування, координацію, контроль та аналіз усіх аспектів діяльності підприємства. Успішне управління розвитком підприємства також передбачає врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його роботу, а також постійне адаптування до змін у соціальному, економічному та технологічному середовищі. В цьому контексті ключова роль належить керівництву підприємства, яке визначає стратегію розвитку, встановлює цілі та завдання, розробляє та впроваджує відповідні стратегії й програми для досягнення успіху і конкурентоспроможності.

1.2.Наукові підходи до визначення напрямку розвитку підприємства

Прагнення створити ефективну модель управління підприємством у сучасних умовах посилює інтерес науковців і практиків до потенціалу комбінування принципів та методів управління бізнес-процесами та логістичного управління. Це охоплює різні цільові підсистеми, такі як постачання, складування, транспортування, виробництво та збут. Логістичне управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством є важливим компонентом і має значний, але невикористаний потенціал. Це пов'язано з переходом від управління окремими матеріальними об'єктами до логістичного управління всіма матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [12, с.39]. Підвищення ефективності управління розвитком підприємства досягається за рахунок інтеграції технічних, технологічних та економічних процесів в єдину систему на основі мінімізації витрат часу та ресурсів.

У сучасних умовах, коли ситуація змінюється дуже швидко та стає вкрай непередбачуваною, значення індивідуальної мотивації працівників до продуктивної праці значно переоцінюється [12, с.41]. Загальне управління персоналом передбачає керівництво як всім підприємством в цілому, так і кожним окремим функціональним підрозділом. У межах цього загального управління здійснюється: планування кількості персоналу відповідно до обсягу робіт і кількості посад у штатному розписі; наймання працівників на підприємство на основі трудових договорів і контрактів, що визначають права та обов'язки сторін; забезпечення умов праці згідно з трудовим законодавством на кожному робочому місці; залучення персоналу за допомогою програмних засобів та різних платформ.

Розвиток персоналу на підприємстві сприяє не лише їхньому професійному зростанню через навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, але також стимулює мотивацію до підвищення продуктивності праці. Це забезпечує дотримання соціальних стандартів оплати та умов праці, а також правове забезпечення використання персоналу [30].

До наукових підходів для визначення напрямку розвитку підприємства можна віднести такі теоретичні концепції та методи, які дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства:

- ресурсно-орієнтований підхід;
- системний підхід;
- інноваційний підхід;
- підхід конкурентоспроможності;
- еволюційний підхід.

Ресурсно-орієнтований підхід передбачає, що розвиток підприємства залежить від ефективного використання його ресурсів, таких як фінанси, людський потенціал, технології та інші. Цей підхід підкреслює важливість унікальних ресурсів для створення конкурентних переваг [13, с.112].

Системний підхід, де підприємство розглядається як система, в якій всі елементи взаємодіють та впливають один на одного [14, с.325]. Шаповал О.А. переконливо стверджує, що «система управління персоналом передбачає

формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, а її головною метою є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток» [15, с.83].

Інноваційний підхід ставить акцент на впровадженні новаторських ідей, технологій та підходів у діяльність підприємства. Це може включати розробку нових продуктів, впровадження технологічних рішень та створення нових ринкових можливостей. При впровадженні новації на продаж, відбувається взаємний обмін «гроші – інновація» [27, с.88].

Підхід конкурентоспроможності, тобто концепція розглядає розвиток підприємства в контексті його здатності конкурувати на ринку. Визначення унікальних переваг, реагування на конкуренцію та адаптація до змін визначають його ефективність та успіх [29, с.185]. Проблеми конкуренції та конкурентоспроможності підприємств вивчаються в роботах науковців як в Україні, так і за її межами, серед яких можна зазначити П.Дракера, Г.Клейнера, Ф.Котлера, М.Маліка, А.Маршалла, В.Меселя-Веселяка, М.Портера, П.Саблука, Р.Фатхутдінова та інші [17, с.158].

Еволюційний підхід, тобто мова йде про розвиток підприємства як поступовий процес змін та адаптації до навколишнього середовища. Підприємство розвивається шляхом пристосування до нових умов, оптимізації внутрішніх процесів та взаємодії зі стейкхолдерами. Еволюційний підхід до розвитку підприємства визначається як процес, що передбачає зміну етапів його життєвого циклу. Проте в умовах постійних змін у сучасному світі розвиток не обмежується лише природною еволюцією, а також стає результатом свідомих зусиль підприємства [20].

При виборі підходів до визначення напрямку розвитку торговельного підприємства необхідно враховувати безліч факторів, включаючи ресурси підприємства, його позиціонування на ринку, здатність до інновацій та

конкурентоспроможність. Важливо мати комплексний підхід, який дозволить вивчити всі аспекти бізнесу та створити стратегії, що сприятимуть його успішному розвитку. У таблиці 1.1 наведено порівняння вищезазначених підходів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення напрямку розвитку підприємства

Назва підходу	Сутність	Переваги	Недоліки
Ресурсно-орієнтований	Оцінка ресурсів підприємства, таких як персонал, фінансові та матеріальні ресурси, і формування стратегії розвитку на їх основі.	Оптимізує використання ресурсів, допомагає виявити сильні сторони підприємства.	Може не враховувати зовнішні фактори, такі як конкуренція або ринкові зміни.
Системний	Аналіз підприємства як системи з взаємопов'язаними елементами.	Комплексний погляд на бізнес-процеси, виявлення вузьких місць, координація дій.	Вимагає часу та ресурсів, складний у реалізації.
Інноваційний	Впровадження інноваційних технологій, процесів або продуктів.	Створює нові можливості, підвищує конкурентну здатність, сприяє адаптивності.	Може бути ризикованим та потребувати значних інвестицій.
Конкурентоспроможності	Оцінка підприємства в контексті конкурентної здатності та аналіз конкурентів.	Дозволяє знайти конкурентні переваги, розробити стратегії для підвищення конкурентної здатності.	Може призвести до надмірної орієнтації на конкурентів, зниження інноваційності.
Еволюційний	Оцінка підприємства за стадіями життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість, занепад).	Допомагає планувати розвиток та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.	Може бути менш гнучким, базуючись на стандартних етапах, які можуть не враховувати унікальні характеристики підприємства.

Джерело: розроблено автором

Вибір підходу до визначення напрямку розвитку торговельного підприємства залежить від багатьох факторів, таких як галузь, в якій працює підприємство, його розмір, ринкова позиція, а також мета та стратегія компанії. Проте найбільш

раціональним підходом є системний підхід, оскільки він забезпечує комплексний та цілісний погляд на діяльність підприємства.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів. Це дає можливість врахувати всі аспекти діяльності торговельного підприємства, включаючи ланцюги поставок, управління запасами, логістику, обслуговування клієнтів та інші бізнес-процеси. Завдяки системному підходу, підприємство може виявити вузькі місця, які обмежують його розвиток, а також знайти можливості для оптимізації та зростання, що допомагає виявити слабкі сторони і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Також він дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, враховуючи всі його компоненти, тобто сприяти ефективному використанню людських, фінансових та матеріальних ресурсів, що призведе до зниження витрат та підвищення прибутковості. Системний підхід допомагає підприємству бути гнучким та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це особливо важливо для торговельних підприємств, які працюють в умовах високої конкуренції та мінливих ринкових умов.

1.3.Методи оцінювання ефективності розвитку підприємства

В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, криз, а також за умов різних політичних та економічних проблем у країні, пріоритетом для підприємства стає підвищення ефективності, щоб успішно протистояти цим викликам. Потреба підвищення ефективності та вдосконалення управління на підприємстві передбачає не тільки встановлення нових цілей, завдань і принципів, розширення ринкових можливостей компанії та задоволення потреб клієнтів, але також вимагає від керівництва швидкого та вчасного реагування на негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

На ефективність діяльності підприємства впливає безліч факторів. Проблема у відсутності єдиного підходу до оцінки ефективності підприємств є ключовою в теорії ефективності [31]. Оцінка ефективності має враховувати різні аспекти роботи підприємства і включати як поточні, так і динамічні показники. Сучасні

концепції оцінки ефективності та їх використання на рівні підприємств визначаються, однак залишається проблема впровадження нових підходів до оцінки ефективності діяльності.

Ефективність – це поняття, яке оцінюється в залежності від контексту. Оцінка ефективності будь-якого процесу може бути суб'єктивною, оскільки вона залежить від точки зору того, хто проводить оцінку. Різні зацікавлені сторони (власник підприємства, держава, споживачі продукції цього підприємства) мають різні пріоритети при оцінці ефективності [32]. Для держави ефективним є підприємство, яке сплачує податки та задовольняє потреби населення, сприяючи зниженню соціальної напруги. Для власника підприємства основні критерії включають стабільний потік доходів, прибуток від акцій, частку дивідендів у чистому прибутку та рентабельність власного капіталу. Для споживачів продукції важливі якість товарів, кінцева ціна, яка визначається вартістю виробництва, а також відношення боргів споживачів до обсягу продажів.

Економічна система України розвивається на принципах, що підкреслюють важливість ефективного забезпечення розвитку як на практичному, так і на теоретичному рівні. Для всіх зацікавлених сторін підприємства важливо мати можливість точно вимірювати показники продуктивності його діяльності [25]. На жаль, багато існуючих моделей оцінки розвитку підприємств не завжди дають об'єктивні результати, оскільки часто не враховують галузеві або інші специфічні особливості, які впливають на організаційно-виробничу структуру кожного підприємства та його фінансові показники.

Категорія розвитку, яка демонструє активний економічний ріст протягом кількох десятиліть, все ще має обмежені механізми для забезпечення розвитку в українському бізнесі. Основними стимулами для його впровадження є державні стратегії та глобалізаційні тенденції на ринку [21, с.211]. У контексті європейської інтеграції Україна активно адаптує досвід інших країн, особливо у сфері бізнесу. Іншим важливим мотивом для впровадження механізмів забезпечення розвитку є прагнення українських компаній зміцнити конкурентні переваги та займати провідні позиції на світовій арені.

Загальна методологія визначення ефективності може бути формалізована таким співвідношенням:

$$F = \frac{E}{P} (1.1),$$

де F – ефективність;

E – ефект (результати);

P – витрати (ресурси).

Щоб визначити методи оцінки розвитку підприємства, було проведено аналіз наукової літератури в цій галузі. Варто зазначити, що оцінка рівня забезпечення розвитку зазвичай проводиться з економічної точки зору. Ефективність роботи підприємства визначається результативністю його діяльності щодо використання або споживання ресурсів, які були витрачені чи виділені для проведення фінансово-господарських операцій. Процес аналізу ефективності діяльності підприємства рекомендується проводити з урахуванням п'яти етапів [21, с.213].

Перший етап – початковий, який передбачає уточнення об'єкта дослідження, формулювання мети та завдань аналізу, а також розробку плану роботи.

Другий етап – створення та розробка комплексної системи синтетичних і аналітичних показників, які відображають різноманітні аспекти діяльності підприємства. Необхідно врахувати групи показників, що характеризують ресурси, витрати та результати.

Третій етап – використання фінансових звітів (Форми №1 «Баланс» та Форми №2 «Звіт про фінансові результати») для отримання вихідної інформації. Після перевірки її на достовірність, за потреби показники порівнюються.

Четвертий етап – розрахунок показників, які відображають результати діяльності з використанням обраної методики. На цьому етапі проводиться порівняння фактичних результатів з планованими, даними минулих періодів, а також проводиться факторний аналіз для виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності.

П'ятий етап – оцінка отриманих результатів, на основі якої приймаються управлінські рішення з метою підвищення ефективності діяльності аналізованого підприємства.

Слід зазначити, що аналіз ефективності діяльності підприємства є складним та багатоетапним процесом. Проведення аналізу за запропонованими етапами дозволяє глибше зрозуміти фінансово-господарську діяльність підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для підвищення ефективності. На основі отриманих результатів можна розробити конкретні стратегії та управлінські рішення, спрямовані на досягнення вищих показників діяльності підприємства [37]. Важливо підкреслити, що постійний моніторинг та аналіз ефективності діяльності допомагає підприємству зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

При виборі методики оцінки ефективності діяльності підприємства застосовують два підходи [28, с.77]:

- системний підхід полягає в комплексному аналізі діяльності підприємства, що включає систематизацію показників та їх взаємозв'язок у рамках єдиної системи, яка охоплює різні аспекти, включаючи як вартісні, так і якісні показники, прямі та зворотні, узагальнюючі та специфічні, планові та звітні аналітичні показники;
- інтегральний підхід передбачає розрахунок єдиного інтегрального показника, що характеризує результати господарської діяльності підприємства узагальнено.

На практиці зазвичай застосовують обидва підходи одночасно для комплексного аналізу ефективності [28, с.75]. Це дає можливість детальніше вивчити діяльність підприємства, виявити потенційні резерви та забезпечити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливою умовою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції є належним чином налагоджена аналітична робота.

У науковому дискурсі існують різноманітні методи оцінки забезпечення розвитку, які можна розподілити на наступні категорії [31]:

- методи, що ґрунтуються на концепції сталості, які висвітлюють математичні показники сталості, що використовуються для вимірювання впливу ендогенних і екзогенних факторів середовища;

- методи, засновані на системному підході, які передбачають використання комплексного показника сталості для оцінки всіх компонентів підприємства;
- методи, що ґрунтуються на аналізі фінансової звітності, які розглядають структуру активів за їхніми формами і дозволяють передбачати можливі кризові ситуації на підприємстві;
- комбіновані методи, які поєднують якісні та кількісні показники діяльності підприємства і допомагають виявити загрози стійкості системи.

У науковому співтоваристві поширена думка про доцільність використання кількох взаємодоповнюючих методів для оцінки забезпечення розвитку підприємства. Наприклад, Н.М. Лемещенко у своєму дослідженні зосереджується на виборі індикаторів для аналізу розвитку підприємств. Вона вивчає основні індикатори розвитку в Україні, які визначені в аналітичному звіті про моніторинг прогресу у досягненні цілей розвитку [22, с.131]. Виходячи з цих індикаторів, науковець виділяє показники розвитку підприємств на регіональному рівні та використовує їх як основу для подальшого аналізу. Застосовуючи метод багатовимірних порівнянь, вона розраховує інтегральні показники за різними компонентами розвитку і, базуючись на цих даних, здійснює моделювання комплексного показника розвитку.

Розглянемо метод, заснований на аналізі нефінансової звітності підприємства. Одна з його ключових переваг полягає в комплексній оцінці всіх складових, які впливають на забезпечення розвитку [23, с.78]. Зазвичай, спочатку виділяють вихідні дані з нефінансової звітності підприємства, тобто збирають всю доступну інформацію. Далі, на основі цих даних, обчислюють усі можливі коефіцієнти та визначають фактори впливу. Наступним кроком є групування показників. Заключний етап – розрахунок інтегральної оцінки розвитку.

Для торговельного підприємства, яке функціонує в мінливому середовищі та має складну структуру, слід застосовувати комбінований метод оцінювання. Він поєднує якісні та кількісні показники діяльності підприємства, що дозволяє оцінити різні аспекти функціонування та виявити загрози стійкості системи.

Цей підхід забезпечує більш глибоке розуміння діяльності підприємства, враховуючи різноманітні фактори, які можуть впливати на його стабільність і розвиток. Комбінований метод дозволяє об'єднати аналіз фінансових показників, оцінку ендогенних і екзогенних факторів, а також врахувати системні аспекти, що забезпечує комплексну оцінку підприємства.

Завдяки комбінованому підходу підприємство може краще реагувати на зміни в ринковому середовищі, швидко адаптуватися до нових вимог і розвивати інноваційні стратегії. Це важливо для підприємств у конкурентних галузях, таких як роздрібна торгівля. Метод дозволяє розробляти стратегії, засновані на всебічному аналізі діяльності підприємства. Він допомагає передбачати можливі кризові ситуації та розробляти плани їх уникнення або мінімізації негативних наслідків.

Загальні методи оцінки забезпечення розвитку підприємства охоплюють три основні категорії показників: економічні, екологічні та соціальні. Економічні показники аналізують фінансову стабільність та ефективність підприємства, включаючи рентабельність, продуктивність і прибутковість. Екологічні показники оцінюють вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище, враховуючи використання ресурсів, викиди забруднюючих речовин та заходи зі зменшення екологічного сліду. Соціальні показники відображають вплив підприємства на суспільство, включаючи умови праці, рівень задоволення працівників, внесок у місцеву громаду та дотримання етичних стандартів.

Однак варто зазначити, що не існує єдиного універсального методу оцінки, тому набір показників та індикаторів може змінюватися залежно від специфіки конкретного підприємства, інтересів його власників, цілей дослідження та інших факторів. Тобто кожне підприємство повинно адаптувати свої методи оцінки відповідно до своїх унікальних умов і потреб, що дозволяє отримати більш точні та релевантні результати для прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТАВРІЯ В»

2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі

Галузь роздрібної торгівлі є важливим сегментом економіки, який включає в себе різноманітні види торговельних підприємств, що спеціалізуються на продажу товарів та послуг кінцевим споживачам. Цей сектор є ключовим з точки зору забезпечення доступності товарів та послуг для населення, а також має значний вплив на економічний розвиток країни. Роздрібна торгівля забезпечує безперервний обіг товарів у економіці, створюючи велику кількість робочих місць та сприяючи розширенню бізнесу в інших галузях, таких як виробництво та послуги. Роздрібна торгівля має велике значення для споживачів, оскільки забезпечує їм доступ до широкого асортименту товарів та послуг за прийнятними цінами. Вона також впливає на соціальний аспект, сприяючи створенню комунікаційних майданчиків та сприяючи соціальній взаємодії серед населення.

У 2023 році, згідно з даними від Державної служби статистики [47], сумарний обсяг роздрібної торгівлі склав 1,8 трлн грн, що вказує на зростання гривневого обороту на 30,5% порівняно з 2022 роком, коли він становив 1,4 трлн грн. У 2023 році відбулося збільшення виторгу у всіх основних роздрібних мереж. Наприклад, виторг «АТБ-маркет» зріс на 22,2%, до 181 млрд грн, а Fozzy Group показала зростання на 28,2%, до 117,9 млрд грн. Виторг Metro Cash & Carry збільшився на 26,8% у порівнянні з попереднім роком і склав 25,5 млрд грн у 2023 році. Виторг компанії Varus (ТОВ «Омега») збільшився на 20,6%, до 17,5 млрд грн.

В той же час виторг «Великої Кишені» та «Велмарту» (ТОВ «Фудком») в минулому році зріс на 26,6%, до 17,1 млрд грн. Auchan Україна (ТОВ «Ашан») також відзначився збільшенням виторгу на 2,8%, до 10,9 млрд грн у 2023 році. У той же період «Таврія В» (ТОВ «Таврія Плюс») показала зростання виторгу на 24,7%, до 12,3 млрд грн.

У звіті Української ради торгових центрів (УРТЦ) зазначено [58], що сума прямих збитків у секторі роздрібної торгівлі внаслідок воєнних дій на території

України за 2022–2023 роки склала \$2,42 млрд. Незважаючи на це, дослідження показує, що роздрібні оператори не зупиняли свій розвиток. Зокрема, у 2023 році було зафіксовано зростання кількості роздрібних торгових точок на 12%, що сталося після падіння на 18% у 2022 році через окупацію та руйнування.

В роботі В.В. Ровенської та Ю.Ю. Буркацького, що присвячена аналізу поточного стану сфери роздрібної торгівлі України, акцентується на тому, що загалом український ринок характеризується значною кількістю учасників, які постійно змагаються за покупців – це основні та найбільш впливові зовнішні фактори в сфері торгівлі [59, с.145]. За останні роки відбулася помітна зменшення кількості суб'єктів підприємництва в сфері торгівлі.

Наприклад, у 2022 році кількість юридичних та фізичних осіб, що займалися торгівлею, зменшилась майже на 229,5 тисяч осіб, порівняно з 2013 роком. Фізичні особи-підприємці становлять основну частку учасників торговельної сфери, близько 90% від загальної кількості суб'єктів торговельного бізнесу. Доля підприємств у сфері торгівлі серед всіх суб'єктів торговельного підприємництва коливалась від 9,0% у 2016 році до 12,5% у 2021 році. На рис. 2.1 показано тенденцію до зменшення кількості торговельних підприємств в Україні.

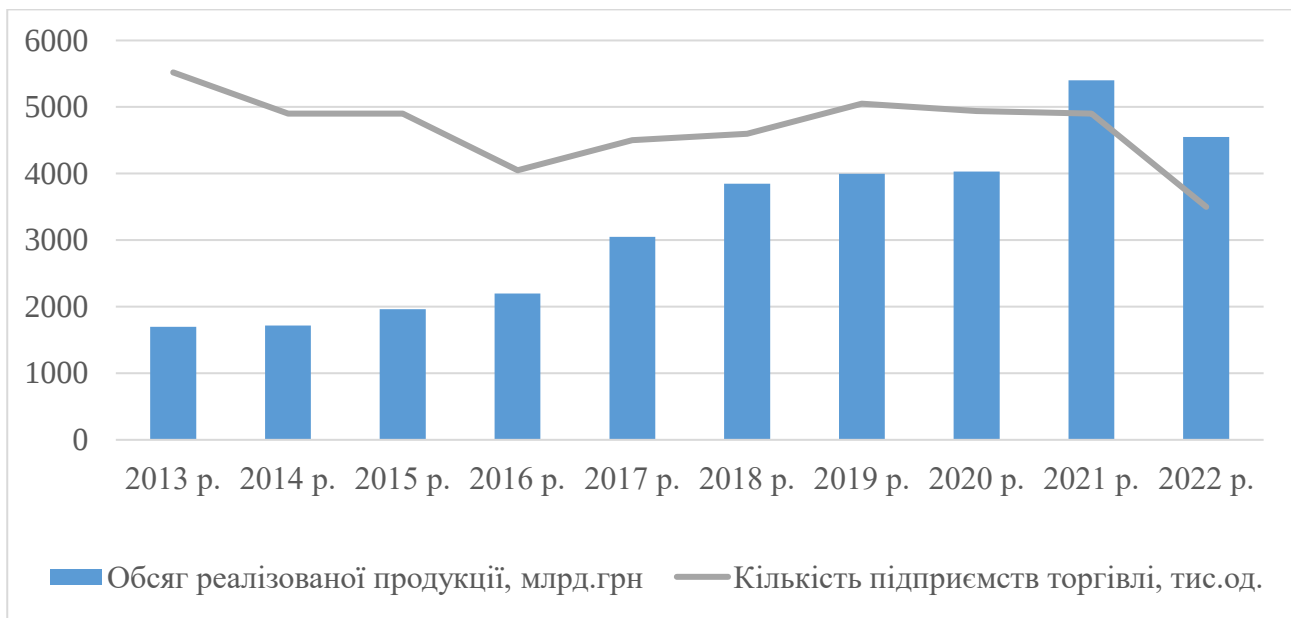


Рис.2.1. Динаміка основних показників діяльності підприємств торгівлі у період з 2013 року по 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Згідно графіку, у 2022 році кількість підприємств у сфері торгівлі в Україні зменшилась на 30,6% або 29,7 тисяч одиниць порівняно з попереднім роком та на 38,9% або 43,0 тисячі одиниць порівняно з 2013 роком. Це зменшення кількості суб'єктів торгівельного бізнесу відбувалося в контексті зростання обсягу реалізованої продукції, тобто товарообороту. У 2022 році обсяг товарообороту підприємств торгівлі збільшився на понад 2,7 рази або на 2781,6 мільярдів гривень у порівнянні з 2013 роком, але зменшився на 18,4% або на 991,3 мільярдів гривень у порівнянні з попереднім роком.

Розглядаючи сферу торгівлі в Україні, слід відзначити, що оптовий товарообіг традиційно становить основну частину обсягу продажів. Протягом минулого десятиліття відзначалася стабільна участь оптового сектора у загальному товарообороті, яка коливалася навколо 75%. На рис. 2.2 показано аналіз структури товарообігу підприємств торгівлі.

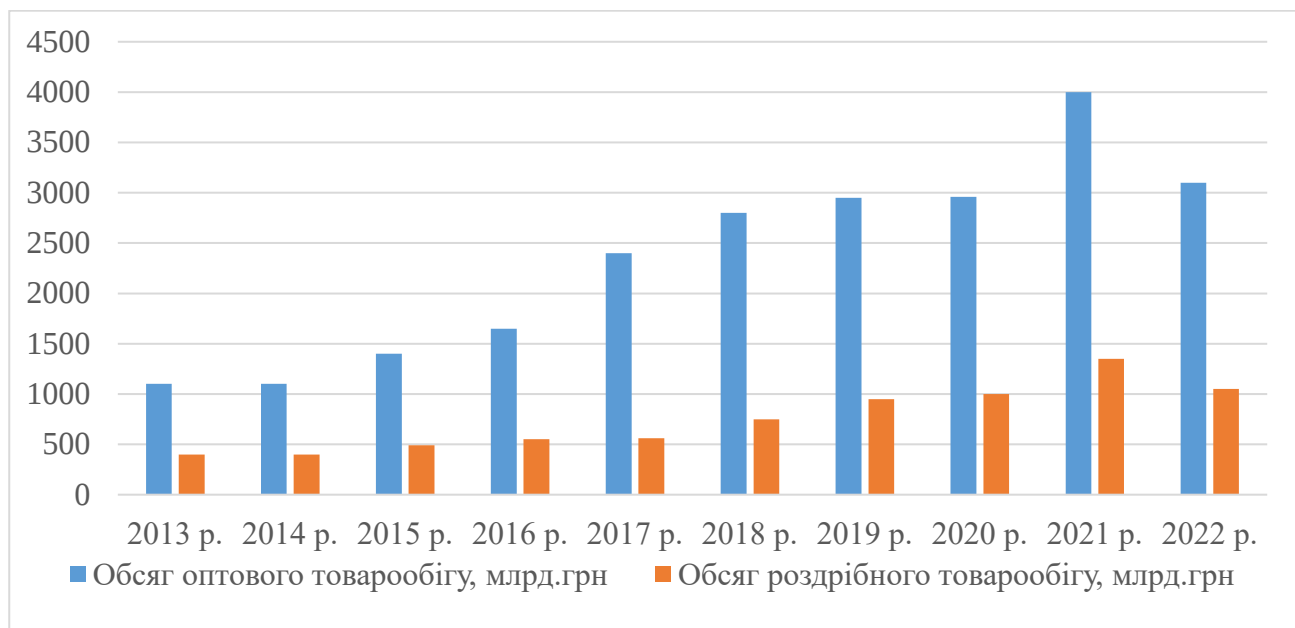


Рис.2.2. Аналіз структури товарообігу підприємств торгівлі у період з 2013 року по 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі [47]

У глобальній економічній теорії аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища відомий як PEST-аналіз. Це інструмент маркетингу, який призначений для ідентифікації політичних (P-political), економічних (E-economic), соціальних (S-social) і технологічних (T-technological) аспектів зовнішнього

середовища, що впливають на діяльність підприємства. Основна мета цього аналізу – визначити найбільш важливі зовнішні фактори, що впливають на організацію, та передбачити, як ці фактори можуть змінюватися в майбутньому (позитивно або негативно).

Середовище постійно еволюціонує, тому для визначення ситуації в підприємстві необхідно бути обізнаним із можливими змінами в зовнішньому середовищі. Такий аналіз часто проводиться за допомогою матричного методу. Для цього підприємство виокремлює та оцінює фактори, які, на думку експертів, можуть мати значний вплив. Ці фактори групуються та враховуються при побудові матриці, що відображає взаємозв'язок між ними та їх ступінь впливу.

У першу чергу слід розглянути вплив політичних факторів на діяльність торговельних підприємств. Податкова система – це сукупність законів і правил, які регулюють, як громадяни і компанії сплачують податки державі. В Україні вона включає різні види податків: податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, ПДВ, акцизний податок, мито та місцеві податки. Кожен із цих податків виконує свою роль у забезпеченні фінансування державних програм та послуг. В Україні також є спрощена система оподаткування для малого бізнесу, що дозволяє їм платити фіксований податок замість складніших розрахунків.

Ставки різних податків в Україні та в країнах ЄС наведено на рис. 2.3.

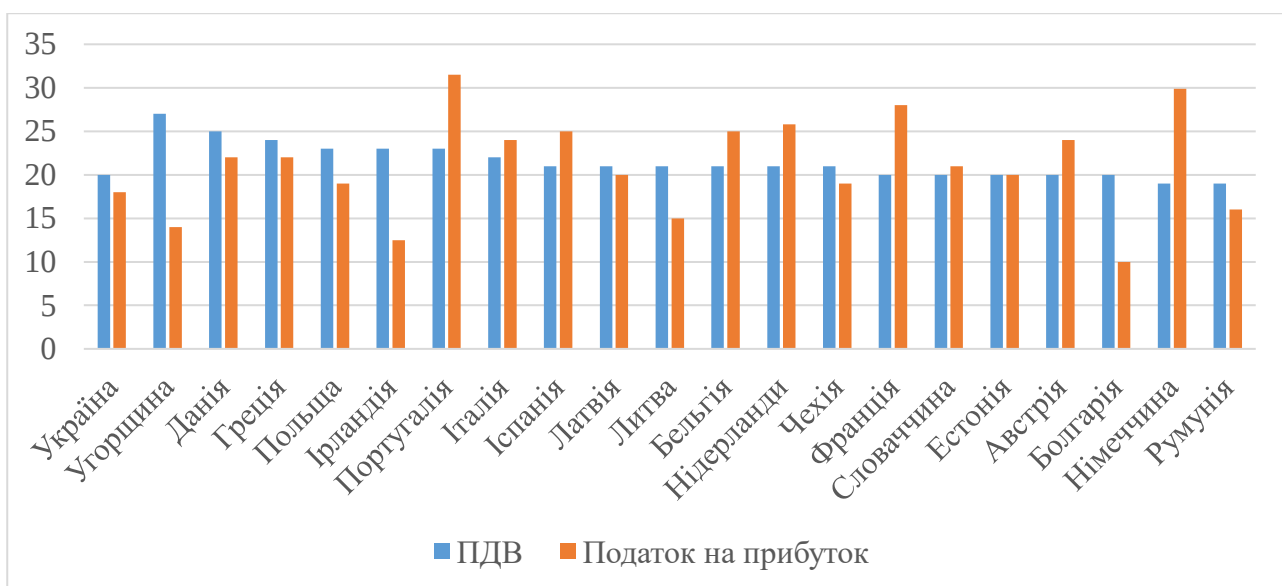


Рис.2.3. Порівняння податків в Україні та в країнах ЄС у 2022 році

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Після порівняння виявлено, що в цілому рівень оподаткування в Україні є середньоєвропейським, враховуючи такі ставки: ПДВ становить 20% (загальна), а податок на прибуток – 18%.

Наступним політичним фактором, який впливає на діяльність компаній роздрібної торгівлі є законодавство про мінімальну заробітну плату, що збільшує витрати на утримання персоналу [39]. Даний фактор впливає на загальну структуру витрат, оскільки значна частина торговельних операцій базується на людському ресурсі. Коли уряд підвищує мінімальну заробітну плату, підприємство змушене переглянути свої витрати на оплату праці. Також збільшення витрат на утримання персоналу призводить до підвищення операційних витрат підприємства, тобто компаніям необхідно проаналізувати свої бюджети, оптимізувати витрати та шукати нові шляхи для скорочення інших витрат, щоб зберегти прибутковість. Такі зміни впливають на рішення щодо найму, тренінгів та утримання персоналу, а також на стимулювання співробітників. Суттєвим є той факт, що при рості витрат, підприємство може прийти до рішення підвищення цін на свої товари, щоб зберегти прибуток, що може вплинути на конкурентоспроможність, оскільки споживачі шукають більш доступні варіанти та будуть менш схильними до покупки. Позитивною стороною є те, що підвищення заробітної плати працівників може сприяти збільшенню загального споживчого попиту, тобто призвести до зростання продажів, оскільки люди витратять більше на товари та послуги.

Сьогодні суттєвим є вплив політичної ситуації в Україні на діяльність торговельних підприємств, а саме продовження військового положення [40]. Одним з основних впливів є безпека персоналу та клієнтів, бо продовження військового стану створює ризики для фізичної безпеки, що може призводити до закриття деяких торговельних точок, зменшення робочих годин та навіть евакуації. Задля впровадження додаткових заходів безпеки, підприємству необхідно буде збільшити операційні витрати. Іншим аспектом впливу є зміни у споживчій поведінці. В умовах військових дій споживачі можуть зменшувати свої витрати на неосновні товари, зосереджуючись на продуктах першої необхідності та товарах для виживання, що призведе до зменшення продажів у деяких категоріях товарів,

тобто компаніям необхідно буде провести аналіз асортименту продукції та переорієнтуватися на товари, що користуються підвищеним попитом в умовах нестабільності.

Також військовий конфлікт впливає на транспортні маршрути, ускладнюючи постачання товарів до магазинів, порушення в логістиці призводить до збоїв у роботі постачання, затримок у доставці, а інколи й до нестачі певних товарів. Значний вплив на торговельне підприємство в умовах військового положення має мобілізація в Україні [41]. Коли співробітники призиваються захищати державу, підприємство стикається з нестачею робочої сили, що призводить до збоїв у роботі магазинів, зниження якості обслуговування. Також це впливає на клієнтську базу, тобто відбувається зменшення кількості активних споживачів, тобто зниження загального обсягу продажів і скорочення прибутку.

Економічні фактори відіграють ключову роль у визначенні успіху та стабільності торговельного підприємства, бо охоплюють широкий спектр умов, які суттєво впливають на попит, пропозицію, витрати та прибутковість. Зростання інфляції в Україні є одним із головних економічних викликів, який призводить до тривалого зростання загального рівня цін на товари та послуги, що призводить до зниження купівельної спроможності. Індекс інфляції є показником, який відображає зміну середнього рівня цін на товари та послуги. У березні 2024 року індекс інфляції в Україні становив 100,5% [42]. Крім загального індексу інфляції, для аналітичних цілей також використовується базовий індекс інфляції, який станом на березень 2024 року в Україні становив 101,0%. У таблиці 2.1 наведено індекси споживчих цін за період 2021-2024 рр.

Таблиця 2.1

Зведена таблиця індексів споживчих цін за 2021-2024 рр.

Місяць	Роки			
	2021	2022	2023	2024
січень	101,3	101,3	100,8	100,4
лютий	101	101,6	100,7	100,3
березень	101,7	104,5	101,5	100,5
квітень	100,7	103,1	100,2	-
травень	101,3	102,7	100,5	-
червень	100,2	103,1	100,8	-

Продовження табл. 2.1

липень	100,1	100,7	99,4	-
серпень	99,8	101,1	98,6	-
вересень	101,2	101,9	100,5	-
жовтень	100,9	102,5	100,8	-
листопад	100,8	100,7	100,5	-
грудень	100,6	100,7	100,7	-

Джерело: складено автором на основі 42

Наступним економічним фактором є зміна валютних курсів. Даний фактор впливає на вартість імпортованих товарів, якщо гривня послаблюється відносно долара чи євро, це призводить до зростання витрат на імпорт продукції, оскільки закупівлю здійснюються в іноземній валюті. Так як деякі компанії у галузі роздрібної торгівлі мають частку імпортних товарів у своєму асортименті, це може збільшити собівартість товарів, що призведе до підвищення цін для споживачів.

Зміна валютних курсів також впливає на прибутковість підприємства. Також фактор зменшує купівельну спроможність громадян, оскільки ціни зростають, тобто відбувається зниження попиту на певні категорії товарів, особливо на ті, які вважаються преміальними. Зміна валютного курсу у період з травня 2023 року по квітень 2024 року зображено на рис. 2.4.

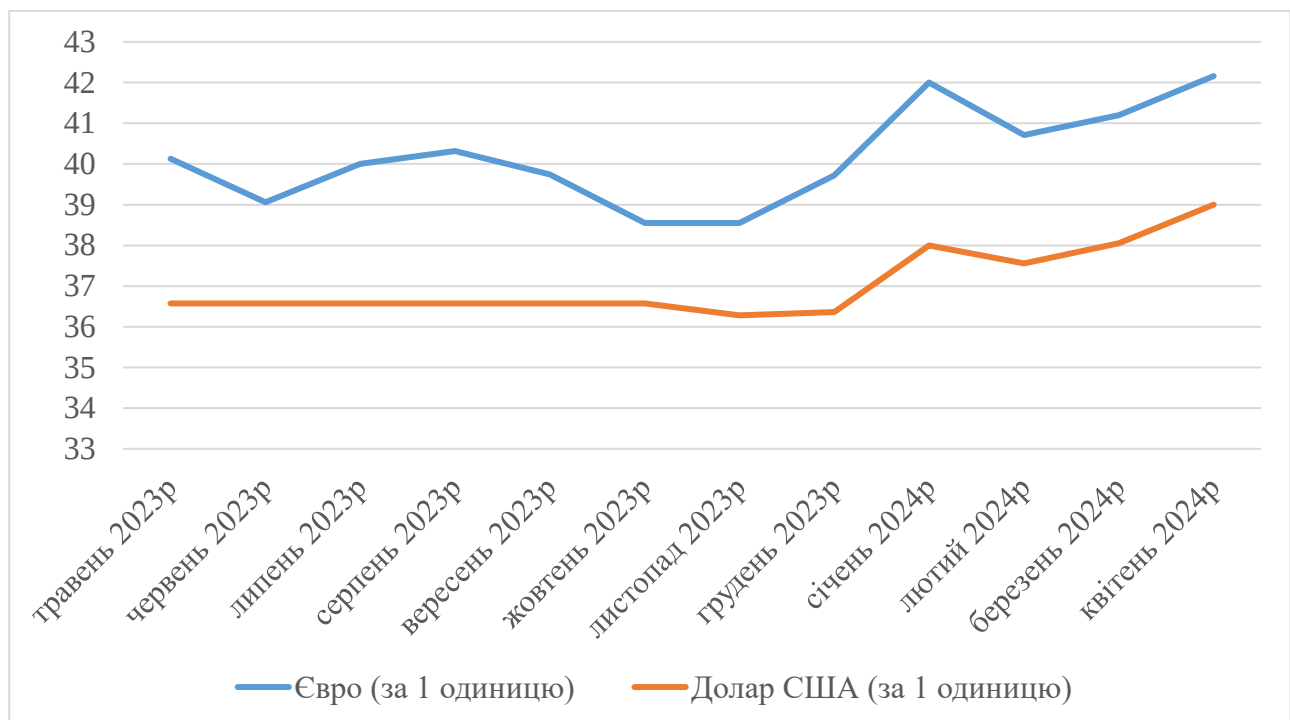


Рис.2.4. Зміна валютного курсу у період з травня 2023р. по квітень 2024р.

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Зміна валютних курсів впливає на фінансові та операційні стратегії підприємства, бо якщо компанія бере кредити чи фінансування в іноземній валюті, то зміна курсів може збільшити боргове навантаження і підвищити витрати на обслуговування кредитів.

Ще одним економічним фактором є збільшення акцизного податку. Акцизний податок є одним із джерел доходів державного бюджету та застосовується до деяких товарів: алкоголь, тютюн, паливо, електроенергія, транспортні засоби. Кабінет Міністрів прийняв законопроект, що передбачає внесення змін до Податкового кодексу України для гармонізації з законодавством Європейського Союзу в питанні акцизного податку [44]. Ці зміни передбачають підвищення ставок акцизу на алкогольні напої та паливо, а також узгодження класифікації алкогольних напоїв із вимогами Директиви Ради ЄС. Згідно з новим законопроектом, протягом наступних чотирьох років акцизи на паливо планується поступово підвищувати до мінімальних значень, встановлених у ЄС.

Акциз на бензин збільшиться з 215,5 євро за 1000 літрів до 359 євро. Акциз на дизельне паливо зросте з 139,5 євро до 330 євро, а акциз на скраплений автомобільний газ підвищиться з 52 євро до 70 євро. Крім того, передбачено підвищення акцизу на проміжні продукти з 8,42 до 12,23 гривні за літр. Ці зміни повинні забезпечити додаткові надходження до державного бюджету, які будуть використані для підтримки сектору безпеки та оборони країни. Згідно з розрахунками Кабінету Міністрів, завдяки цим змінам можна буде зібрати додатково близько 1,6 мільярда гривень щомісяця від продажу пального і 4,5 мільйона гривень від реалізації проміжних продуктів.

Економічним фактором є збільшення вартості сировини та підвищення ціни. Зростання вартості сировини призводить до збільшення собівартості товарів, що впливає на зменшення прибутковості компанії, якщо ціни на кінцеві товари не можуть бути підвищені пропорційно. Підвищення цін на сировину та збільшення собівартості товарів призводять до зростання роздрібних цін, що призводить до зменшення купівельної спроможності клієнтів та збільшуючи ризик відтоку до конкурентів із нижчими цінами.

У грудні 2023 року вартість молока-сировини в Україні зросла до 41,4 євро за 100 кілограмів, досягнувши найвищого рівня за останнє десятиліття, про це повідомляє спілка молочних підприємств України [45]. У спілці зазначають, що різниця в рівні цін між Україною та країнами ЄС поступово зменшувалася протягом 2023 року. Якщо в квітні-травні вартість молока-сировини в Україні була на рівні 70% від середнього показника в ЄС і, зокрема, у Польщі, то вже з жовтня цей показник сягнув близько 90% і продовжує скорочуватися. У березні 2024 року індекс цін на продовольство, розрахований продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), досяг 118,3 пункту, що на 1,3 пункту (1,1%) вище, ніж скоригований показник за лютий [46].

Також, одним із таких факторів є ліцензування, а саме отримання ліцензії на право здійснення роздрібної торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами та пальним. Ліцензування передбачає, що торговельне підприємство повинно дотримуватися певних правил і норм, встановлених законодавством. Це вимагає контролю за дотриманням стандартів безпеки, якості продукції та правил продажу, а також своєчасного оновлення ліцензій [50]. Отримання ліцензій вимагає певних витрат, тож компанія повинна враховувати ці витрати у своїх операційних та інвестиційних планах. Вартість ліцензій, а також вартість їх оновлення, впливає на загальні витрати підприємства. Також даний фактор може обмежити продаж деяких товарів, наприклад, без ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями компанія не зможе продавати алкоголь, що зменшить асортимент товарів та вплине на привабливість від клієнтів.

Соціокультурні фактори – це аспекти суспільного життя, такі як культурні та соціальні цінності, погляди, переконання, традиції, звичаї, стилі життя, демографічні характеристики населення та інші аспекти, які впливають на діяльність торговельного підприємства. Для компанії важливо розуміти ці соціокультурні тенденції і враховувати їх у стратегії розвитку, маркетингових стратегіях, а також у процесі взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Першим соціокультурним фактором є демографічні зміни в Україні, що характеризуються значним спадом населення, міграційними рухами та змінами у

віковій структурі населення. Ці тенденції мають важливі соціальні, економічні та політичні наслідки (рис.2.5).

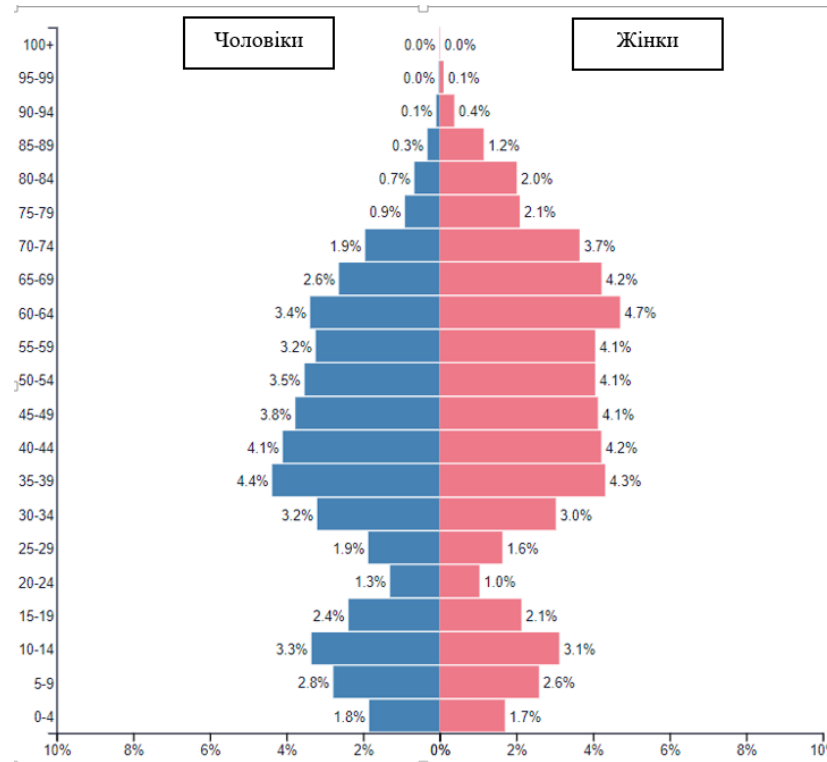


Рис.2.5. Демографічні зміни в Україні за 2023 рік

Джерело: [47]

Якщо загальна кількість населення зменшується, це призводить до зменшення бази потенційних клієнтів для підприємства. Менше населення означає менше споживачів, що може знизити обсяги продажів і доходів. Також така динаміка впливає на зміну структури попиту на товари, бо змінюються вікові групи та демографічні характеристики населення, що може вплинути на споживчі переваги та обсяги попиту на різні категорії товарів.

Зменшення кількості населення впливає на рішення щодо розширення торговельної мережі. Відкриття нових магазинів може бути менш рентабельним у зв'язку з меншим потенційним попитом, що змусить компанію переглянути свої інвестиційні стратегії. Компанія може вирішити скоротити присутність у деяких регіонах та зосередитися на тих, де населення зростає або залишається стабільним.

Наступним соціокультурним фактором є зміни в споживчих вподобаннях. Зміни у споживчих вподобаннях можуть вимагати нових підходів до маркетингу. Підприємства у галузі роздрібної торгівлі повинні адаптувати свої рекламні

кампанії, акцентуючи увагу на тих товарах та послугах, які стають популярними. Це також вимагає активної присутності в соціальних мережах та інших цифрових каналах, де можна ефективніше доносити інформацію до споживачів. Якщо споживчі вподобання змінюються на користь дорожчих або дешевших товарів, то це вимагає коригування цінової політики.

Якщо споживачі змінюють свої вподобання щодо певних товарів, підприємство може мати потребу переглянути асортимент. Наприклад, підвищення інтересу до органічних продуктів або продуктів зі зниженим вмістом цукру може призвести до необхідності включення таких товарів у пропозицію. На початку липня 2023 року представник власника Fozzy Group Дмитро Циганков в інтерв'ю зазначив, що після початку повномасштабної війни загальна кількість покупок у мережі знизилася приблизно на 20% [48]. Одночасно з цим, ціни на товари підвищилися, а платоспроможність покупців зменшилася. Основними причинами таких змін є скорочення доходів населення та підвищення цін через інфляцію.

До соціокультурних факторів також можна віднести попит на доставку продуктів додому. Динаміка попиту на доставку продуктів з певних магазинів також демонструє різке зростання у березні 2024 року [49]. На рис. 2.6 відображено динаміку запитів типу «доставка продуктів + назва магазину».

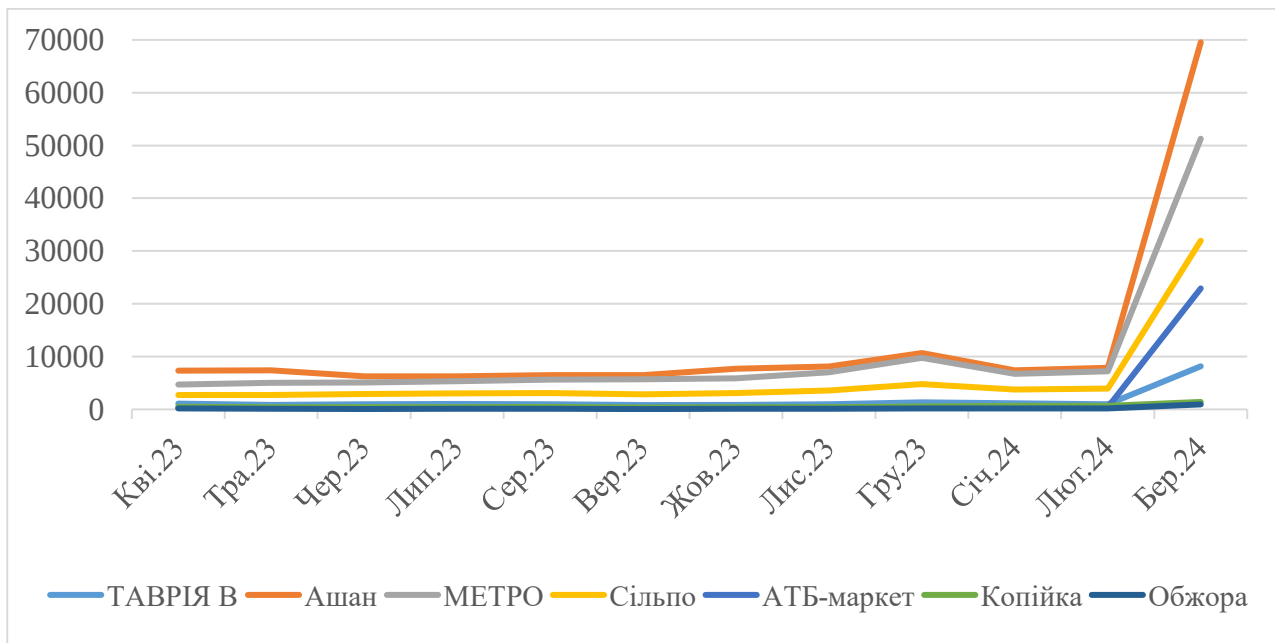


Рис.2.6. Динаміка зміни попиту на доставку товарів різних магазинів

[Джерело: розроблено автором на основі 49]

Все більше споживачів віддають перевагу зручності, яка забезпечується послугами доставки. Зростання попиту на онлайн-покупки і бажання отримати товари безпосередньо додому призводить до збільшення замовлень на доставку. Компанія пропонує широкий асортимент продуктів і товарів повсякденного попиту, що робить її зручним вибором для споживачів, які хочуть замовити все необхідне з одного місця. Це сприяє збільшенню кількості замовлень на доставку. Сучасні сервіси доставки надають зручні опції для клієнтів, такі як можливість вибору часу доставки, відстеження замовлень, різні способи оплати та інші зручності. Це робить послугу доставки більш привабливою для споживачів.

Розвиток бізнес-середовища роздрібної торгівлі включає в себе декілька важливих аспектів, які мають вплив на функціонування торговельного підприємства: технологічні інновації, оптимізація ланцюжка постачання, персоналізація послуг, стратегічне маркетингове планування, аналіз ринку та конкурентів. Впровадження сучасних технологій у торговельну діяльність, таких як автоматизація касових операцій, електронна комерція та використання аналітичних платформ для управління даними та прогнозування попиту, має значний вплив на оптимізацію процесів, підвищення ефективності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Також важливий розвиток стратегічних партнерств з постачальниками для забезпечення якості та своєчасності постачання товарів, а також використання систем управління запасами для ефективного контролю за запасами. Вдосконалення обслуговування клієнтів за допомогою індивідуального підходу, персоналізованих рекомендацій та консультування сприяє покращенню досвіду покупців. Розробка маркетингових стратегій для привертання нових та утримання поточних клієнтів через рекламні кампанії, акції та програми лояльності.

Проведений аналіз офіційної статистики Державного комітету статистики України виявив, що у порівнянні з попереднім роком, кількість активних підприємств у 2022 році зменшилася, приблизно на 6% національному рівні, ознакою повної зупинки діяльності та закриття [47]. Варто зазначити, що ситуація значно різниться в залежності від регіону. Сучасне підприємництво та підприємці

переживають різний вплив воєнних подій, залежно від їх місця знаходження [56, с.97]. Для всіх підприємств надзвичайно важливим є надійне електропостачання.

Починаючи з жовтня 2022 року, атаки на енергетичну інфраструктуру України, що спричиняють перерви в постачанні електроенергії та призводять до відключень, стали одним з найбільших викликів для підприємств усіх галузей та масштабів. Фахівці оцінюють прямі збитки для економіки країни внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури на суму 8.3 млрд.дол [57]. Крім того, бізнесу доводиться вкладати додаткові ресурси, щоб бути готовим до можливих відключень електроенергії.

Загалом, регіони України можна розділити на чотири категорії:

- частково окуповані регіони, де ведуться бойові дії;
- прифронтові регіони, що перебувають під загрозою вторгнення;
- опорні регіони, які відіграють ключову роль у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів;
- безпечні регіони, де мінімальний ризик вторгнення і підприємницька діяльність вважається відносно безпечною.

На територіях, які частково окуповані, а також у прифронтових регіонах, таких як Луганська, Херсонська та Миколаївська області, було припинено роботу найбільшої кількості підприємств. На рис. 2.7 вказано наскільки відсотків зменшилася робота підприємств у різних областях України.

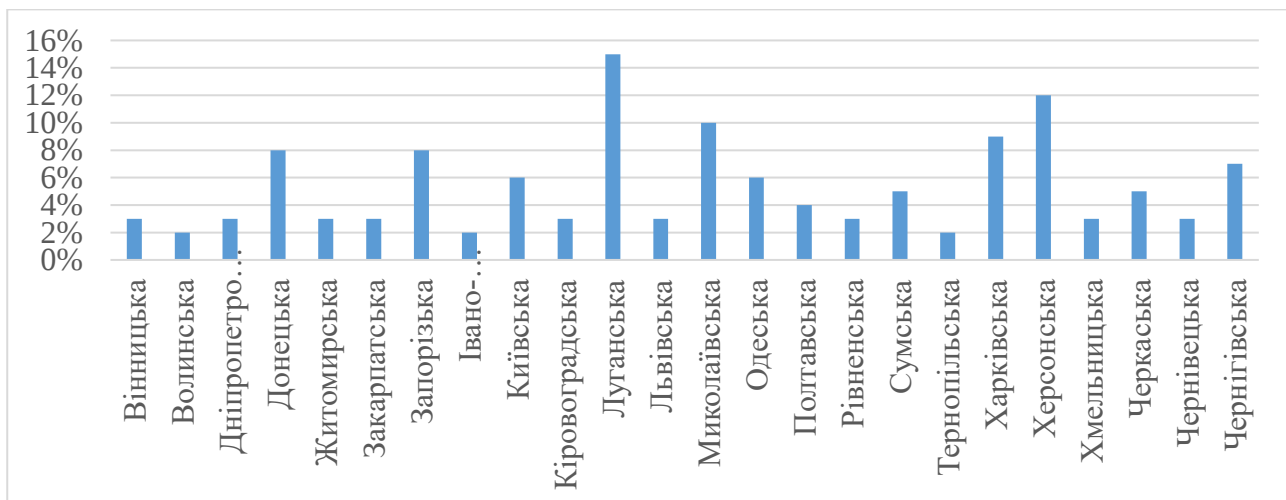


Рис.2.7. Зміна у кількості діючих підприємств у 2022р. порівняно з 2021р.

[Джерело: складено автором на основі 56]

Технологічні фактори в сучасному світі відіграють значну роль щодо впливу на діяльність підприємств через швидкий розвиток технологій та їх впровадженням. Сучасні технології допомагають компаніям роздрібною торгівлі оптимізувати процеси, підвищити ефективність та забезпечити кращий досвід для клієнтів. Одним з технологічних факторів є технологічний процес - транспортування. Транспортування відіграє важливу роль у забезпеченні якості обслуговування клієнтів. Якщо товари доставляються вчасно та в хорошому стані, це сприяє задоволенню клієнтів і збільшує їхню лояльність [51]. Затримки або пошкодження товарів під час транспортування негативно впливають на репутацію підприємства.

Електронна комерція є важливим технологічним фактором щодо впливу на діяльність компаній роздрібною торгівлі, а саме розвиток онлайн-магазинів, мобільних додатків та цифрових платформ. Кількість замовлень зростає, тому аналітики сміливо прогнозують, що до 2040 року 95% всіх покупок у світі будуть в онлайн. Цифрові платформи допомагають підприємствам спілкуватися з клієнтами в реальному часі, надавати їм інформацію про товари, акції, спеціальні пропозиції та отримувати зворотний зв'язок, що сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та підвищенню їх лояльності. Онлайн-магазини та мобільні додатки забезпечують клієнтам зручність і швидкість під час покупок. Вони можуть замовляти товари з будь-якого місця і отримувати їх доставленими до дому. Розвиток онлайн-магазинів та мобільних додатків допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах зростаючої конкуренції. Цифрові технології дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, пропонувати нові послуги та залучати більше клієнтів. Розглянемо поточну ситуацію в світі електронної комерції в цифрах і фактах. Динаміка росту онлайн-продажів в Україні у 2023 році зображено на рис.2.8.

Отже, розглянемо всі ці аспекти за наступними критеріями: поточний стан фактору, передбачувані тенденції розвитку на період 3-5 років, характер впливу (позитивний чи негативний) та його конкретні наслідки. Щодо можливих дій, це будуть пропозиції для покращення або адаптації до цих факторів.

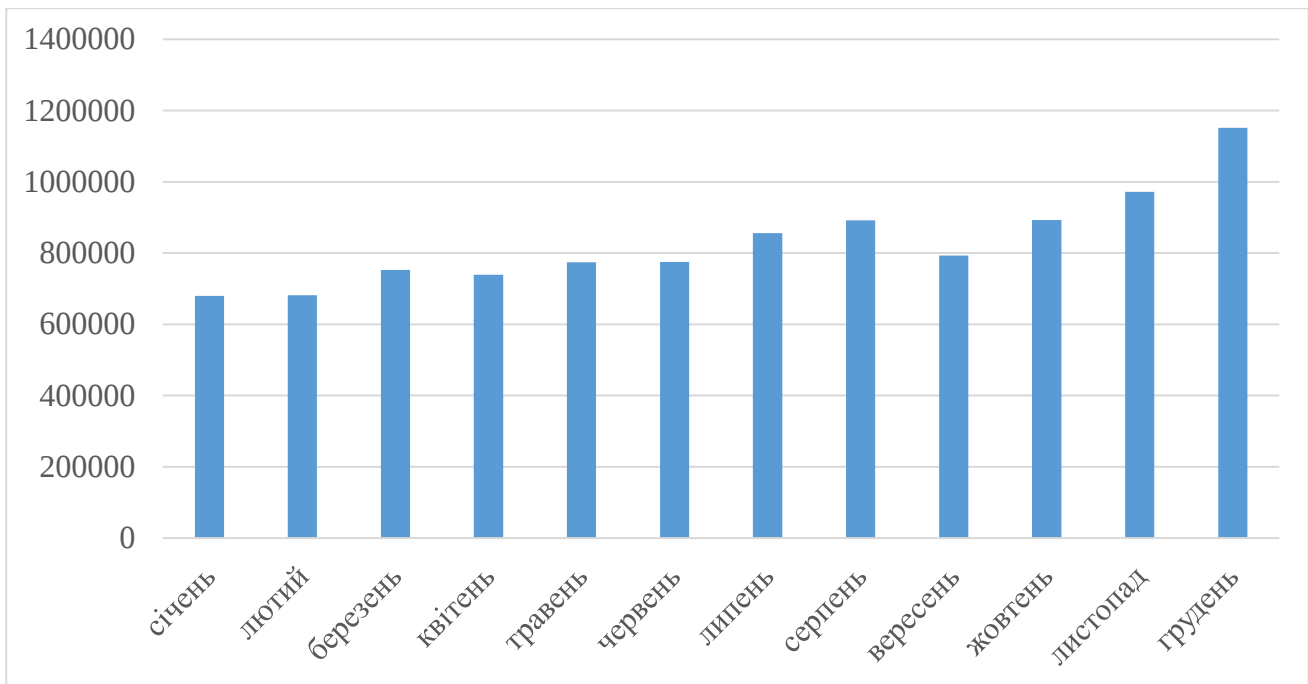


Рис.2.8. Динаміка росту онлайн-продажів в Україні у 2023 році
[Джерело: розроблено автором на основі 48]

При характеристиці впливу необхідно вказати «+», якщо вплив позитивний для компаній у галузі роздрібно́ї торгівлі, або «-», якщо він негативний та становить загрозу. Оцінка ступеня впливу буде здійснюватися за шкалою від 1 до 5, де 1 означає незначний вплив, а 5—значний. Таким чином, ми визначимо ключові фактори зовнішнього середовища, на які слід звернути увагу та взяти до уваги при формуванні стратегії.

PEST-аналіз представлено у таблиці 2.2.

Для того, щоб ефективніше проаналізувати вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на компанію «ТАВРІЯ В» слід визначити вплив (позитивний (+) або негативний (-)) кожного фактору, їх вірогідність (з урахуванням того, що сума вірогідності окремо за факторами повинна дорівнювати 1,0), оцінку (від 0 до 5 балів) та розрахувати зважену оцінку факторів (добуток вірогідності факторів та оцінки).

Аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Опис та характеристика факторів PEST-аналізу ринку роздрібної торгівлі

Фактори	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
Політичні фактори					
1.Податкова політика	Збільшення податків	Погіршення рівня життя; гальмування розвитку бізнесу	«-» скорочення робочих місць	4	Зміна податкового законодавства; прийняття законів, які будуть підтримувати бізнеси
2.Зміни в законодавстві	Законодавство про мінімальну заробітну плату передбачає її регулярне підвищення.	Підвищення мінімальної зарплати сприяє адекватній оплаті праці та підвищенню рівня життя.	«+»збільшення купівельної спроможності населення, підвищення обсягів продажів «+» мотивація та лояльність працівників «-»підвищення витрати на утримання персоналу	4	Розгляд можливості підвищення цін на товари для компенсації зростання витрат, з урахуванням конкурентоспроможності.
3.Політична ситуація в країні	Введення військового положення, контроль з боку державних органів	Продовження військового положення	«-» зниження товарообігу та скорочення відділень «-»ускладнення логістики, що має вплив на постачання товарів	5	Забезпечення безпеки працівників та клієнтів та захист магазинів і товарів.
Економічні фактори					
1.Інфляція	Індекс інфляції в Україні станом на березень 2024 року склав 100,5%	Зростання рівня інфляції	«-»збільшення витрат на товари, зниження купівельної спроможності споживачів «+»сприяти збільшенню продажів перед очікуваним підвищенням цін	3	Компанія може зменшити вплив інфляції за допомогою оптимізації витрат та розширення асортименту.
2.Валютні курси	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» негативно впливає на стан економіки та рівень життя населення	4	Цінова адаптація до валютних курсів для збереження конкурентоспроможності.
3.Акцизний податок	Збільшення акцизного податку	Підвищення акцизів як спосіб зменшити споживання шкідливих продуктів	«-» підвищення вартості товарів, що може призвести до зниження обсягів продажів та зменшення прибутку.	3	Впровадження заходів з оптимізації витрат задля збереження фінансової стабільності.
4.Вартість сировини та підвищення цін	Збільшення вартості сировини	Зростаюча тенденція через економічну нестабільність та зростання попиту на деякі матеріали	«+»підвищені ціни сприймаються як ознака високої якості та ексклюзивності, що привертає клієнтів з вищим рівнем доходу «-»підвищення собівартості продукції, зменшення попиту	4	Пошук альтернативних постачальників сировини або укладання довгострокових контрактів, щоб забезпечити стабільні ціни та зменшити вплив коливань.

Продовження табл. 2.2

5.Ліцензування	Надання прав на продаж певних товарів, але також певних вимог та обмежень	Посилення вимог щодо ліцензування та зміни вартості ліцензій або переліку товарів	«+» продаж алкогольних, тютюнових та інших товарів, що є значним джерелом доходу «-» збільшення витрат на отримання та підтримку ліцензій	5	Розробка політики та процедур для дотримання вимог ліцензування, включаючи вікові обмеження, маркування та документацію.
Соціокультурні фактори					
1.Демографічні зміни	Щорічне зменшення	Збільшення смертності, відтік кадрів за кордон	«-» зменшення споживчої аудиторії «-» зменшення кількості висококваліфікованих працівників «+» зменшення конкуренції за робочу силу	4	Стимулювання кадрів та розробка програми лояльності для підтримки клієнтів.
2.Зміни у споживчих уподобаннях	Зміна смаків та уподобань	Можливе зростання	«+»зростання попиту на здорові або органічні товари стимулює розширення асортименту компанії «-» зниження попиту на традиційні товари або послуги, зростання витрат	5	Вивчення нових споживчих тенденцій для швидкої реакції та вдосконалення маркетингових стратегій.
3.Попит на доставку продуктів	Зміна споживчої поведінки та росте використання цифрових технологій	Зростає популярність швидких та зручних способів отримання товарів	«+» розширення клієнтської бази, залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажів	2	Розвиток логістики та партнерство з кур'єрськими службами для швидкої доставки
4.Розвиток бізнес-середовища	Зміни через еволюцію суспільства, технологічні та економічні зміни, а також політичні реформи.	Зміни в конкурентному середовищі, законодавстві, технологіях та споживчих уподобаннях.	«+»розвиток нових можливостей для бізнесу, зростання ринків збуту, впровадження новітніх технологій «-»зміни у законодавстві, нестабільність економічної ситуації, зростання конкуренції.	3	Проводити аналіз ринку та конкурентів, вдосконалювати бізнес-процеси, інвестувати у технології та персонал, розширювати асортимент товарів.
Технологічні фактори					
1.Технологічний процес	Доставка товарів до складів і магазинів компанії, розподіл товарів між локаціями	Виникнення перешкод в транспортуванні, такі як перебої з постачанням, підвищення витрат на логістику	«+»надійне постачання товарів, зниження витрат на транспортування «-»проблеми з постачанням, зменшення запасів товарів	4	Зменшення витрат на логістику, такі як об'єднання постачань або використання енергоефективних транспортних засобів.
2.Електронна комерція	Розвиток онлайн-магазинів, мобільних додатків та цифрових платформ	Зростання обсягів онлайн-торгівлі, розвиток нових технологій платіжних систем та захисту персональних даних	«+»більше можливостей для розвитку бізнесу, покращення обслуговування клієнтів та розширення ринків збуту	4	Удосконалення сайтів, мобільних додатків, розробка маркетингових стратегій, надання високоякісного сервісу клієнтам

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ринку роздрібної торгівлі

Фактори	Вплив (+; –)	Питома вага фактору	Оцінка (0-5)	Зважена оцінка
Політичні фактори				
1.Податкова політика	-	0,3	4	1,2
2.Зміни в законодавстві	+	0,3	4	1,2
3.Політична ситуація в країні	-	0,4	5	2
Кількісна бальна оцінка	-	1,0	-	4,4
Економічні фактори				
1.Інфляція	-	0,3	3	0,9
2.Валютні курси	-	0,3	4	1,2
3.Акцизний податок	-	0,1	3	0,3
4.Вартість сировини та підвищення цін	+	0,1	4	0,4
5.Ліцензування	-	0,2	5	1,0
Кількісна бальна оцінка	-	1,0	-	3,8
Соціокультурні фактори				
1. Демографічні зміни	-	0,3	4	1,2
2.Зміни в споживчих вподобаннях	+	0,2	5	1,0
3.Попит на доставку продукції	+	0,2	2	0,4
4. Розвиток бізнес-середовища	-	0,3	3	0,9
Кількісна бальна оцінка	-	1,0	-	3,5
Технологічні фактори				
1.Технологічний процес	+	0,6	4	2,4
2.Електронна комерція	+	0,4	4	1,6
Кількісна бальна оцінка	-	1,0	-	4,0

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного PEST-аналізу можна зробити наступні висновки: найбільш впливовим політичним фактором на підприємства у галузі роздрібної торгівлі є політична ситуація в країні, оскільки вона впливає на стабільність економічного середовища, регулювання торговельних умов, податкову політику, інфляцію, а також загальний споживчий клімат і довіру до ринку.

Економічні фактори є не менш важливими, оскільки значні зміни відбуваються через нестабільність валютних курсів та збільшення акцизного податку. Нестабільність валютних курсів суттєво впливає на вартість імпортованих товарів і витрати на логістику, що підвищує собівартість продукції, яку продають торговельні підприємства, а збільшення акцизного податку на алкогольні та тютюнові вироби безпосередньо підвищує ціни на ці товари, що зменшує обсяги продажів і впливає на прибутковість підприємства.

Найбільший вплив на торговельні підприємства з соціокультурних факторів здійснюють: демографічні зміни та попит на доставку продуктів. Демографічні зміни, такі як зменшення кількості населення та міграція, призводять до зниження загального попиту, що безпосередньо впливає на обсяги продажів та зменшує рентабельність підприємств. Зі зменшенням населення зменшується і кількість потенційних клієнтів, що в довгостроковій перспективі може обмежити можливості зростання компанії. Одночасно з цим, зростаючий попит на доставку продукції вимагає від компаній адаптації своїх бізнес-процесів, інвестування в логістичну інфраструктуру, цифрові платформи та мобільні додатки. Це пов'язано з тим, що все більше споживачів віддають перевагу зручності та швидкості, обираючи доставку продукції додому або в інші зручні для них місця.

Технічний процес та електронна комерція відіграють ключову роль у трансформації торговельних підприємств, надаючи їм можливість автоматизувати процеси, покращити обслуговування клієнтів та розширити ринки. Ці технології дозволяють підприємствам оптимізувати робочі процеси, залучати клієнтів з усього світу, а також аналізувати дані для розробки ефективних маркетингових стратегій. Успішне впровадження технічних інновацій та електронної комерції часто надає підприємствам конкурентні переваги на ринку.

Згідно проведеного PEST-аналізу, на підприємства у галузі роздрібною торгівлі найбільше впливають політичні та технологічні фактори, тому слід звернути увагу на використання новітніх технологій та інновацій у своїй діяльності,

що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі. Податкова політика прямо впливає на прибутковість компанії, тому компанії необхідно бути готовим до змін у податкових ставках, акцизах та інших зборах, які можуть збільшити операційні витрати. Підприємству необхідно уважно стежити за змінами в законодавстві та податковій політиці, підтримувати взаємовідносини з урядом та регуляторами, а також забезпечувати відповідність нормам і правилам.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ТАВРІЯ В»

Компанія «ТАВРІЯ В» – загальноукраїнська мережа супермаркетів, заснована в 1992 році. Компанія широко відома в світі бізнесу як потужна організаційна структура з компетентним керівництвом. У підприємства різноманітні активи, включаючи різні типи торговельних об'єктів. Компанія «ТАВРІЯ В» здійснює безпосередній імпорту товарів і пропонує покупцям продукцію під своїми власними брендами. Щорічно вона займає високі позиції в рейтингу найуспішніших компаній у своїй галузі та бізнесі в цілому. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанія «ТАВРІЯ В» була першою в південному регіоні України, яка вже у 1999 році запропонувала своїм клієнтам можливість скористатися послугами служби доставки та здійснювати покупки через інтернет-магазин продуктів. Нині діє зручний та сучасний інтернет-супермаркет, який обслуговує клієнтів в Одесі та Миколаєві. На сьогодні мережа «Таврія В» має 135 об'єктів торгівлі:

- торгові центри площею від 5 до 36 тис. м²;
- супермаркети, делікатес-маркети;
- департамент зовнішньоекономічної діяльності;
- загальна площа – 333 508,8 м²;
- загальний оборот мережі на рік — 10 млрд. 113 мл. грн.

Об'єкти мережі розташовані у багатьох містах України: Одеса, Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Балта, Миколаїв, Харків, Чорноморськ, Хмельницький, Нікополь, Подільськ, Київ, Херсон, Івано-Франківськ, Яремче.

Основними сферами діяльності компанії є: роздрібна торгівля; оптова торгівля; виробництво; підприємства громадського харчування; будівництво та девелопмент; приват-лейбел.

Спеціалізація компанії полягає в сфері роздрібної торгівлі, відомої як рітейл. Цей сегмент економіки включає всі види магазинів, супермаркетів, інтернет-магазинів та інших точок продажу, де товари та послуги продаються безпосередньо споживачам. Рітейл охоплює широкий асортимент товарів, таких як продукти харчування, одяг, електроніка, косметика та інші товари та послуги.

Підприємство «ТАВРІЯ В» використовує прямий канал розповсюдження своєї продукції. Особливостями такого каналу є те, що продажі відбуваються безпосередньо від виробника до кінцевого споживача; підприємство має власні роздрібні магазини, супермаркети та інші точки для продажу, що належать самому торговельному підприємству; а також контроль над усіма аспектами продажів та обслуговування клієнтів.

Мережа супермаркетів використовує два різних формати торгових точок у своїй діяльності: торгові центри та «магазини біля дому». Перший формат спрямований передусім на клієнтів, які роблять покупки на тиждень, тоді як другий націлений на щоденні покупки. Також функціонує окремий напрямок магазинів VIP-класу під назвою делікатес-маркет «Космос». У супермаркетах «ТАВРІЯ В» переважно продають продовольчі товари, а частка непродовольчих товарів у магазинах мережі становить приблизно 40%.

Основними впливовими чинниками на діяльність емітента є фінансова криза в Україні, зміни у податковому законодавстві, нестабільність законодавчої системи України та загальне погіршення політичної та економічної ситуації. Також варто відзначити зростання витрат та термінів проведення капітальних інвестицій,

включаючи недостатнє фінансування з боку банків, загострення конкурентної боротьби, в тому числі через іноземні торговельні мережі на українському ринку, недостатність кваліфікованого персоналу та форс-мажорні обставини.

Для аналізу виробничо-господарською діяльності підприємства «ТАВРІЯ В» необхідно ретельно проаналізувати величину, структуру та можливі зміни показників фінансової звітності організації, встановити причини змін та вказати можливі напрями (передумови) покращання ситуації. Аналіз даних про діяльність організації проводиться на основі показників, які представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ТАВРІЯ В»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	1308517	1613604	1559582	251065	1,19
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	(1261481)	(1576960)	(1481255)	(219774)	1,17
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	47036	36644	78327	31291	1,67
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	(81310)	(78107)	(72631)	8679	0,89
5. Витрати на збут, тис.грн.	(341177)	(404160)	(410216)	(69039)	1,20
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	(76966)	(83804)	(68760)	8206	0,89
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	241238	206487	195698	(45540)	0,81
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподатковування, тис.грн.	51015	49219	21878	(29137)	0,43
9. Чистий прибуток, тис.грн.	41832	39189	17540	(24292)	0,42
10. Необоротні активи, тис.грн.	3393397	3576487	3565753	172356	1,05
11. Оборотні активи, тис.грн.	1223400	1593960	1894316	670916	1,55
12. Запаси, тис.грн.	1103873	1483047	1751737	647864	1,59
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	53597	31718	57472	3875	1,07

Продовження табл. 2.4

14. Грошові кошти, тис. грн.	16364	17892	23130	6766	1,41
15. Власний капітал, тис. грн.	2363399	2402588	2420128	56729	1,02
16. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	975376	1137491	799506	(175870)	0,82
17. Поточні зобов'язання, тис. грн.	1278022	1630368	2240435	962413	1,75
18. Валюта балансу, тис. грн.	4616797	5170447	5460069	843272	1,18
19. Повна собівартість продукції, тис. грн.	(1261481)	(1576960)	(1481255)	(219774)	1,17
А) Матеріальні витрат	94338	128675	104768	10430	1,11
Б) Витрати на оплату праці	80606	92699	90281	9675	1,12
В) Відрахування на соціальні заходи	16695	19677	19252	2557	1,15
Г) Амортизація	147299	147977	173725	26426	1,18
Д) Інші операційні витрати	144418	167272	151590	7172	1,05

Джерело: розроблено автором

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, що означає, що усі ці аспекти мають вплив на його фінансову ситуацію. Особливо важливим для фінансового стану підприємства є безперебійний випуск і реалізація продукції. Фінансовий стан підприємства є складним поняттям, яке визначається взаємодією всіх елементів його фінансових відносин і характеризується за допомогою системи показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Для того, щоб проаналізувати внутрішньофірмову фінансову звітність, необхідно виявити зміни у 2022 році порівняно з 2020 роком (абсолютне та відносне відхилення).

Фінансовий стан торговельного підприємства характеризується його ліквідністю, платоспроможністю, рентабельністю, ефективністю використання ресурсів, фінансовим левериджем, коефіцієнтами оборотності та грошовими потоками. Ліквідність відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання, платоспроможність – довгострокові, а рентабельність показує, наскільки прибутковим є підприємство. Ефективність

використання ресурсів оцінює здатність підприємства генерувати дохід з активів, тоді як фінансовий леверидж вказує на рівень боргового навантаження. Коефіцієнти оборотності демонструють швидкість перетворення активів у грошові кошти, а грошовий потік свідчить про можливість підприємства підтримувати свою операційну діяльність. Загальна оцінка фінансового стану дає уявлення про стійкість, стабільність та потенціал зростання торговельного підприємства.

Щоб охарактеризувати фінансовий стан підприємства, необхідно розрахувати наступні коефіцієнти: поточної ліквідності ($K_{пл}$), термінової ліквідності ($K_{тл}$), абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), забезпеченості реалізації робочим капіталом ($K_{рк}$), у тому числі робочий капітал (РК), покриття фінансових витрат ($K_{пфв}$), фінансової стійкості ($K_{фс}$) та власного капіталу ($K_{вл}$). Аналіз змін показників ліквідності компанії «ТАВРІЯ В» за 2020-2022 роки представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз змін показників ліквідності ТОВ «ТАВРІЯ В»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна у 2022р. порівняно з 2020р.
	2020	2021	2022	
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,96	0,98	0,85	(0,11)
2.Коефіцієнт термінової ліквідності	0,09	0,07	0,06	(0,03)
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0
4.Робочий капітал, тис. грн.	(54622)	(36408)	(346119)	(291497)
5.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,95	1,15	1,26	0,31
6.Коефіцієнт власного капіталу	0,51	1,11	0,44	(0,07)

Джерело: розроблено автором

Формули для розрахунку кожного показника наведено нижче:

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) розраховують як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (2.4);$$

$$K_{пл(2020)} = \frac{1223400}{1278022} = 0,96.$$

Коефіцієнт термінової ліквідності ($K_{\text{тл}}$) розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА}-\text{З}}{\text{ПЗ}} \quad (2.5);$$

$$K_{\text{тл}(2020)} = \frac{1223400-1103873}{1278022} = 0,09.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{ал}}$) – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.6);$$

$$K_{\text{ал}(2020)} = \frac{16364}{1278022} = 0,01.$$

Робочий капітал – це різниця між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ):

$$\text{РК} = \text{ОА}-\text{ПЗ} \quad (2.7);$$

$$\text{РК}_{2020} = 1223400-1278022 = -54622 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу:

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ}+\text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.8);$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання, ПЗ – поточні зобов'язання, ВК – власний капітал.

$$K_{\text{фс}(2020)} = \frac{975376+1278022}{2363399} = 0,95.$$

Коефіцієнт власного капіталу – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.9);$$

де ВК – власний капітал, ВБ – валюта балансу.

$$K_{\text{вк}(2020)} = \frac{2363399}{4616797} = 0,51.$$

Згідно аналізу показників ліквідності компанії «ТАВРІЯ В» протягом 2020-2022 років можна зробити висновок, що у 2022 році порівняно з 2020 роком коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,11, у 2022 році показник склав 0,85. Значення показника повинно бути у діапазоні від 1 до 3, коефіцієнт нижче 1 означає, що підприємство має більше короткострокових зобов'язань, ніж поточних активів, що призводить до труднощів з оплатою рахунків, тобто підприємство буде змушене шукати додаткові джерела фінансування, наприклад, короткострокові кредити або залучення інвестицій, щоб покрити свої зобов'язання.

Показник термінової ліквідності у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 0,03 та склав 0,06. Це означає, що підприємство «ТАВРІЯ В» має обмежені ресурси для погашення своїх короткострокових зобов'язань, що може призвести до затримки платежів та непогашення боргів. Таке низьке значення коефіцієнта може вплинути на спроможність підприємства отримувати кредити або інвестиції в майбутньому, оскільки кредитори та інвестори будуть вважати його занадто ризикованим. Показник абсолютної ліквідності протягом трьох років був незмінним та складав 0,01. За нормою показник повинен бути не менше ніж 0,2, що свідчить про те, що у компанії «ТАВРІЯ В» недостатньо грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Це вказує на фінансові проблеми або ризики для платоспроможності компанії в короткостроковій перспективі.

Показник фінансової стійкості у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс на 0,31 та склав 1,26. Нормою показника вважається значення в діапазоні 0,67-1,5, тобто коефіцієнт фінансової стійкості підприємства «ТАВРІЯ В» в нормі. Це означає, що компанія має збалансовану фінансову структуру, тобто достатньо фінансового капіталу для фінансування своєї діяльності і меншу залежність від зовнішнього фінансування, а також менше зобов'язань у порівнянні з активами, що означає меншу ймовірність виникнення фінансових труднощів при несприятливих економічних умовах.

Що стосується показників ефективності використання активів, то вони визначаються їх оборотністю і характеризують швидкість їх перетворення на грошову форму, що безпосередньо впливає на платоспроможність і прибутковість підприємства. Аналіз показників рентабельності ТОВ «ТАВРІЯ В» та їх зміна у 2022 році порівняно з 2020 роком наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ТАВРІЯ В»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Абсолютне відхилення, %	Відносне відхилення
	2020	2021	2022		
1.Рентабельність активів, %	0,91	0,76	0,32	(0,59)	0,35
2.Рентабельність власного капіталу, %	1,77	1,63	0,72	(1,05)	0,41
3.Рентабельність сукупного капіталу, %	5,23	3,99	3,58	(1,65)	0,68

Джерело: розроблено автором

Рентабельність активів визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) до валюти балансу (ВБ):

$$РА = \frac{ЧП}{ВБ} * 100 \text{ (2.10);}$$

$$РА_{2020} = \frac{41832}{4616797} * 100 = 0,91 \text{ \%}.$$

Рентабельність власного капіталу знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} * 100 \text{ (2.11);}$$

$$РВК_{2020} = \frac{41832}{2363399} * 100 = 1,77 \text{ \%}.$$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

$$РСК = \frac{ОП}{ВБ} * 100 \text{ (2.12);}$$

$$РСК_{2020} = \frac{241238}{4616797} * 100 = 5,23 \text{ \%}.$$

Усі коефіцієнти ефективності використання оборотних активів розраховуються як відношення суми продажу до того показника оборотності якого необхідно оцінити.

У звітному періоді порівняно з базисним спостерігалось зменшення рентабельності активів, тобто підприємство «ТАВРІЯ В» стало менш ефективним у використанні своїх активів для отримання прибутку. Також бачимо зменшення рентабельності власного капіталу на 1,05% та рентабельності сукупного капіталу на 1,65%. Зменшення рентабельності власного капіталу означає, що відбулося зменшення ефективності використання акціонерного капіталу та загальне зниження прибутковості. Зменшення рентабельності сукупного капіталу означає, що загальна ефективність використання всіх ресурсів і фінансування підприємства знизилася, тобто наслідком такої динаміки є збільшення зобов'язань та зменшення прибутковості.

2.3.Обґрунтування напряму розвитку ТОВ «ТАВРІЯ В»

Для діагностування діяльності ТОВ «ТАВРІЯ В» за основу взято аналіз матриці Ансоффа (товар-ринок). Матриця І. Ансоффа допомагає визначити обґрунтовані масштаби та напрями стратегічного розвитку компанії у її галузі діяльності. Цей підхід до стратегічного планування базується на двох взаємопов'язаних типах стратегій: портфельній та конкурентній. Портфельна стратегія встановлює цілі для кожної комбінації продуктів компанії та ринків, на яких вона працює. Конкурентна стратегія, обрана в процесі планування, визначає шляхи досягнення цих цілей.

Спочатку матрицю Ансоффа використовували для визначення цілей, що допомагало уточнити напрямок зростання бізнесу та конкретизувати, якими мають бути його масштаби в певному майбутньому. Вектор зростання визначається за допомогою двох координат: продукти і ринки. Схематично матрицю Ансоффа зображено на рис.2.9.

Ринок \ Продукція	Поточна	Нова
Існуючий	Зосередження на збільшенні своєї частки на існуючому ринку роздрібною торгівлю за рахунок підтримки маркетинговими заходами	Розширення свого асортименту, введення нових товарів або послуг (введення позиції «фермерських товарів»)
Новий	Вихід на нові географічні ринки (відкриття магазинів в інших містах / регіонах України, не охоплених мережею)	Вихід у нові сфери бізнесу, не пов'язані з основною діяльністю (відкриття дитячої ігрової кімнати / центру розваг при магазині)

Рис.2.9. Матриця Ансоффа

Джерело: складено автором на основі [52]

Всередині матриці знаходяться стратегії для розвитку компанії. Стратегія «зосередження на збільшенні своєї частки на існуючому ринку» передбачає збільшення продажів існуючих продуктів на вже існуючих ринках. Основні методи включають підвищення ефективності маркетингу, зниження цін, збільшення обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів або розширення дистриб'юторської мережі. Це менш ризикований підхід, оскільки використовує існуючі ресурси та інфраструктуру.

При виході на нові географічні ринки компанія прагне розширити свою діяльність на нові ринки з уже наявними продуктами. Це може включати відкриття нових магазинів в інших містах України, звернення до нових клієнтських сегментів або використання нових каналів збуту. Ця стратегія є більш ризикованою, оскільки вимагає адаптації до нових ринків і різних культурних контекстів.

Стратегія «розширення свого асортименту» спрямована на створення нових продуктів або вдосконалення існуючих для вже існуючих ринків. Це може бути

випуск нових версій продуктів або додавання нових функцій. Такий підхід вимагає інновацій та дослідження, але може створити конкурентні переваги.

Вихід у нові сфери бізнесу, не пов'язані з основною діяльністю є найризикованішою стратегією, яка передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами. Дана стратегія може бути пов'язаною (коли новий продукт або ринок пов'язані з існуючим бізнесом) або несуміжною (коли нові продукти або ринки не мають прямого зв'язку з поточною діяльністю). Це ризиковано через необхідність розвивати нові компетенції, але може дати можливість значного зростання і захистити від ризиків, пов'язаних з одним ринком чи продуктом.

Прийняття рішення щодо спрямування корпоративного зростання та пов'язаної з цим стратегії залежить від кількох факторів, зокрема рівня ризику, пов'язаного з обраним варіантом, наявного асортименту продукції та ринків, на яких компанія зараз працює. Також важливо врахувати, чи планує компанія розвивати нові продукти і ринки, або зосередитися на наявних. Для систематичного планування майбутніх дій менеджерам необхідно розуміти різницю між поточною позицією компанії та тією, яку вони прагнуть досягти в майбутньому.

Стратегія виходу у нові сфери бізнесу (зокрема дитячої ігрової кімнати / центру розваг) не підходить для розвитку торговельного підприємства «ТАВРІЯ В», бо компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування і має свої конкурентні переваги в цій галузі. Дана стратегія вимагає великих інвестицій та відволікає ресурси від основної діяльності. Крім того, введення нових продуктів може призвести до додаткових ризиків, таких як неуспішність на ринку або проблеми з організацією. Таким чином, для компанії може бути краще залишитися в межах своєї основної галузі та зосередитися на покращенні конкурентоспроможності у цій сфері.

Стратегія «зосередження на збільшенні своєї частки на існуючому ринку» має на меті завоювання більшої частки ринку через активне втручання, проте враховуючи те, що ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування вже

насичений та конкурентний, ця стратегія може стати неефективною для компанії «ТАВРІЯ В». Переповнений ринок означає, що вже існує велика кількість гравців, які активно конкурують за увагу та гроші клієнтів. Введення агресивних методів проникнення, таких як різке зниження цін або інтенсивна реклама, призводить до великого відсічення цін та зниження прибутковості компанії. Також важливо врахувати, що спроби завоювати більшу частку ринку можуть викликати реакцію конкурентів, які також можуть прийняти агресивні заходи, що ще більше ускладнить ситуацію для «ТАВРІЯ В». Таким чином, в умовах переповненого ринку дана стратегія може виявитися неефективною для компанії.

Компанії «ТАВРІЯ В» необхідно звернути увагу на стратегії «вихід на нові географічні ринки» та «розвиток свого асортименту» з кількох причин. Перш за все, ринок продуктів харчування постійно змінюється, і для підтримки конкурентоспроможності компанії важливо розширювати свою присутність на нові ринки. Відкриття нового магазину в іншому місті України дозволить компанії розширити свою клієнтську базу та забезпечити стабільний ріст обсягів продажів. Крім того, розвиток свого асортименту або послуг, зокрема відкриття асортиментного сегменту фермерської продукції, може допомогти компанії привернути нових клієнтів та задовольнити змінні потреби і смаки споживачів. Шляхом розширення асортименту продукції «ТАВРІЯ В» може збільшити свою привабливість для клієнтів та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

Отже, враховуючи динаміку ринку та змінність потреб споживачів, ці дві стратегії є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та успішної конкуренції для компанії «ТАВРІЯ В». Для того, щоб обрати конкретну стратегію розвитку необхідно проаналізувати та порівняти стратегії.

План розвитку ринку передбачає розширення успіху поточного товару на нових ринках, включаючи як нові географічні зони, так і нові цільові аудиторії споживачів. Для початку необхідно розглянути можливості виходу на нові ринки зі старим товаром (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз стратегії виходу на новий географічний ринок для ТОВ «ТАВРІЯ В»

Стратегія «вихід на новий ринок»	Питання: чи зможе підприємство вийти на новий ринок зі старим товаром?			Характеристика
	Можлива	Ймовірна	Неможлива	
Товар має унікальні якості, порівняно з іншими гравцями ринку	Так	-	Ні	Компанія «ТАВРІЯ В» пропонує продукцію під власними торговими марками, такими як «Fresh» та «Наші продукти». Ці марки включають товари, що виготовляються спеціально для мережі «ТАВРІЯ В» і мають унікальні рецептури та стандарти якості, які відрізняють їх від аналогічної продукції конкурентів.
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців	Середній рівень насичення ринку	Високий рівень насичення ринку	В Україні є регіони, де кількість супермаркетів на 1000 осіб є дуже малою
Вхідні бар'єри на новому ринку	Майже відсутні	Середні	Високий рівень	Необхідність значних інвестицій у початковий капітал (створення товарних запасів), налагодження системи дистрибуції та розробку маркетингової стратегії.
Темпи росту ринку	Високий	Сповільнюєтьс я, але зростає	Зниження обсягу ринку	У 2022 році кількість підприємств у сфері торгівлі в Україні зменшилась на 30,6% або 29,7 тисяч одиниць порівняно з попереднім роком
Компанія має додатковий капітал для інвестування в розвиток нових ринків	Так	-	Ні	Компанія «ТАВРІЯ В» має додатковий капітал для інвестування в розвиток нових ринків, що свідчить про її готовність до експансії та освоєння нових можливостей для бізнесу.
Компанія має успіх у своїй діяльності	Так	Є недоліки	Ні	«ТАВРІЯ В» має ефективне керівництво, інноваційні стратегії, високу якість продукції та послуг, а також завдяки вдалому взаємодії з клієнтами та здатності адаптуватися до змін на ринку.

Джерело: створено автором на основі [52]

Також розглянемо можливість створення нового продукту або послуги на старому ринку (табл.2.8).

Аналіз стратегії розвитку нового продукту (фермерської продукції) для ТОВ
«ТАВРІА В»

Стратегія «розвиток нового продукту»	Питання: чи зможе підприємство успішно розширити асортимент продукції на старому ринку?			Характеристика
	Можлива	Ймовірна	Неможлива	
Темп росту ринку	Високий	Сповільнюється, але зростає	Зниження обсягу ринку	У 2022 році кількість підприємств у сфері торгівлі в Україні зменшилась на 30,6% або 29,7 тисяч одиниць порівняно з попереднім роком та на 38,9%
Розмір поточного ринку	Великий	Середній	Невеликий	Ринок охоплює широкий спектр товарів і послуг, від повсякденних потреб до розкішних товарів, що відповідає різним сегментам споживчого попиту, а також це є основним каналом збуту для багатьох виробників, що працюють у різних галузях.
Існуючий товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні	Завдяки ретельному відбору асортименту та приверненню сучасних технологій у виробництво асортимент продукції є актуальним на сьогодні.
Внутрішньогалузев а конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень	Збільшення кількості учасників на ринку через зростання попиту на товари та послуги призводить до збільшення конкуренції.
Загроза появи нових гравців	Так	-	Ні	Торговельні мережі поступово відновлюють свою роботу, відкриваючи нові торговельні точки
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у конкурентів	Високий	-	Низький	У військове положення дуже складно ризикувати щодо нововведень, це зумовлено обмеженими фінансовими можливостями

Джерело: складено автором на основі 52

Щоб вибрати точну стратегію, потрібно звести результати аналізу в узагальнену форму і визначити напрямки робіт. Таким чином, останнім етапом є саме узагальнення результатів, які слід об'єднати в одну таблицю (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Результати вибору стратегії для розвитку підприємства «ТАВРІЯ В»

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Вихід на новий ринок	Можлива	Вихід на ринок у новому невеликому місті є гарантованим джерелом зростання. Компанія має всі необхідні ресурси та можливості для його здійснення.
Розвиток нового продукту	Ймовірна	Компанія володіє достатніми ресурсами для розширення асортименту та введення нової товарної категорії.

Джерело: складено автором

Згідно аналізу, підприємству «ТАВРІЯ В» слід обрати стратегію розвитку «вихід на новий ринок». Вихід на нові ринки, зокрема в невеликі міста, дозволить розширити географічне покриття та залучити нові групи споживачів, забезпечуючи стабільне збільшення обсягів продажів і підвищення ринкової частки. Ця стратегія краща за стратегію «розвиток нового продукту», оскільки остання вимагає значних інвестицій у дослідження і розробку, а також супроводжується вищими ризиками, пов'язаними з невизначеністю попиту на нові товари. Водночас, вихід на нові ринки базується на існуючому асортименті, який вже довів свою конкурентоспроможність, що робить цю стратегію менш ризикованою та більш ефективною в короткостроковій перспективі.

Ансофф виділяв 4 основних умов для успішної реалізації стратегії «вихід на новий ринок», назви та опис яких наведено у таблиці 2.10.

Проблемою є те, що компанія «ТАВРІЯ В» є не у кожному місті України. Згідно статистики офіційного сайту компанії [53] бачимо, що найбільше магазинів мережі знаходиться у місті Одеса та налічує 90 торгових точок, в Одеській області знаходиться 12 торгових точок.

Таблиця 2.10

Умови для успішної реалізації стратегії «вихід на новий ринок»

Умова реалізації	Опис
Умова 1	Компанія досягла значного успіху в своїй поточній діяльності і може застосувати свій успішний досвід на нових ринках: вона володіє унікальним товаром, унікальними технологіями та особливою формою організації і ведення бізнесу.
Умова 2	Нові ринки недостатньо заповнені, мають низькі бар'єри для входу, і на них існує незадоволений попит у галузі, де компанія досягає успіху.
Умова 3	Темпи зростання на нових ринках високі.
Умова 4	Компанія має додаткові фінансові ресурси для розвитку та утримання своєї позиції на нових ринках.

Джерело: складено автором на основі [52]

У таблиці 2.11 наведено кількість магазинів компанії «ТАВРІЯ В» різних форматів за містами та регіонами України.

Таблиця 2.11

Географічне розташування категорій магазинів «ТАВРІЯ В»

Місто, регіон	Категорія				
	ТАВРІЯ В	БЛИСК&ВІДРО	КОСМОС	ПЮРЕ	Т-Спринт Кафе
Івано-Франківськ	2	-	-	-	-
Львів	-	-	-	-	-
Ізмаїл	5	3	-	-	1
Балта	-	-	-	1	-
Білгород-Дністровський	1	-	-	1	-
Затока	1	-	-	-	-
Київ	-	-	1	-	-
Миколаїв	8	-	-	-	2
Нікополь	-	-	-	1	-
Одеса	71	9	2	2	6
Одеська область	11	1	-	-	-
Подільськ	-	-	-	2	-
Харків	1	1	-	-	1
Херсон	1	-	-	-	-
Хмельницький	6	-	-	-	-
Чорноморськ	5	-	-	-	1
Яремче	1	-	-	-	-
с.Маяки	1	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі 53

Дивлячись на таблицю, можна сказати, що компанія «ТАВРІЯ В» активно веде свою діяльність в Одесі, бо має точки різних форматів. Інші міста та регіони країни мають досить невелику кількість категорій компанії, що призводить до меншого впізнання «ТАВРІЯ В» серед споживачів у різних містах. Відсутність магазинів у деяких містах означає, що компанія втрачає потенційних клієнтів у цих регіонах. Це обмежує можливості для розширення ринку та зменшує доступність для клієнтів, що призводить до зниження загального рівня продажів, оскільки потенційні клієнти вибирають інші магазини, які ближчі або зручніші. Якщо в місті немає магазинів «ТАВРІЯ В», інші роздрібні мережі можуть зайняти цю нішу, що підвищує конкуренцію і зменшує можливості для подальшого розширення компанії в майбутньому. Магазини, розташовані в різних містах, забезпечують ширший доступ до різних постачальників. Якщо компанія представлена в обмеженій кількості міст, це може обмежити різноманітність та доступність товарів.

План відкриття нового магазину «ТАВРІЯ В» потребує детального підходу і стратегічного планування. Планується відкриття магазину площею до 200 м² до 5000 одиниць продукції у м. Львові. Для вибору локації необхідно проаналізувати вартість орендної плати на місяць у різних районах міста. Результати наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Вартість орендної плати у різних районах м. Львів

Район	Загальна площа, м ²	Вартість за м ² , грн	Загальна вартість, грн
Шевченківський	160	330	52800
Личаківський	164	464	76096
Галицький	196	401	78596
Франківський	200	441	88200
Залізничний	200	481	96200

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці 2.12 бачимо, що вигідним є Галицький район, так як площа приміщення відповідає запланованій, а загальна вартість оренди виходить дешевшою, ніж у Франківському та Залізничному районах.

Також необхідно проаналізувати конкурентів для нового магазину «ТАВРІЯ В» у Галицькому районі. В цьому районі з мережових магазинів присутні лише «Близенько» та «Рукавичка», тому саме їх беремо для порівняння. На рис.2.10 показаний багатокутник конкурентоспроможності цих мереж та мережі «ТАВРІЯ В». Як можна побачити, підприємство поступається лише відомістю клієнтам.

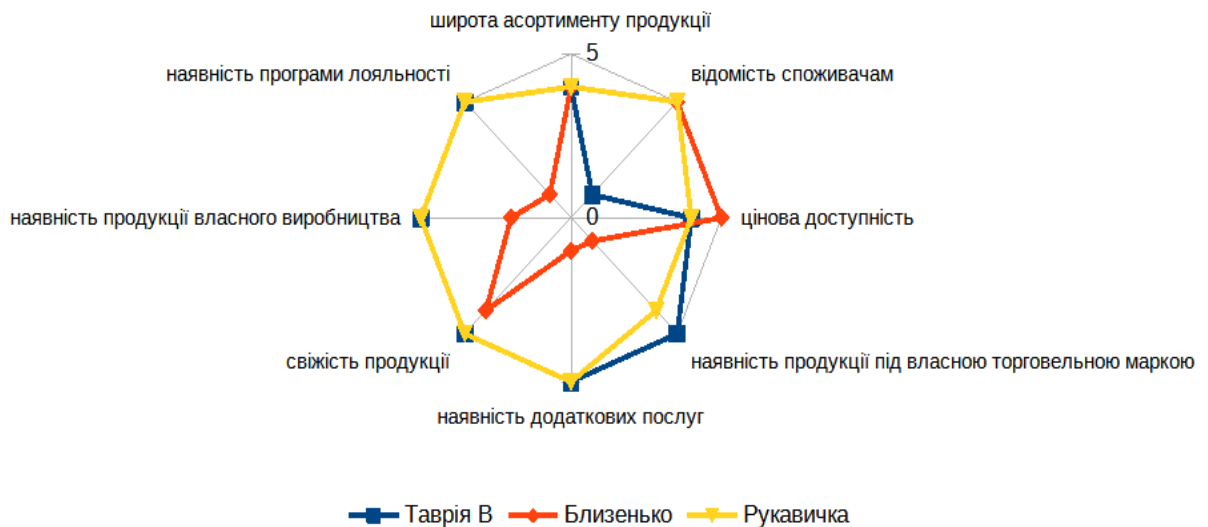


Рис.2.10. Багатокутник конкурентоспроможності магазину «Таврія В» та конкурентів в Галицькому районі м. Львів

Джерело: розроблено автором

Відсутність великих конкурентів («Сільпо», «АТБ») у безпосередній близькості зменшує ризик ринкового тиску та дозволяє новому магазину швидше завоювати лояльність місцевих жителів, а також відкриває можливості для встановлення конкурентних цін і пропозиції унікальних товарів та послуг, які можуть привабити більшу кількість покупців.

2.4.Впровадження заходів щодо удосконалення роботи ТОВ «ТАВРІЯ В»

Успішне функціонування підприємства «ТАВРІЯ В» в сучасному бізнес-середовищі залежить від ефективного використання своїх конкурентних переваг на ринку. Це означає, що необхідно активно працювати над зниженням витрат,

вдосконаленням процесів реалізації товарів і розширенням географії збуту. Для збереження стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності рекомендується розробити гнучкі маркетингові стратегії та акції, що дозволять залучати й утримувати клієнтів.

Відкриття нового магазину «ТАВРІЯ В» є важливою подією як для компанії, так і для споживачів. Новий магазин «ТАВРІЯ В» може стати центральною точкою для споживачів, які шукають якісні товари за доступними цінами.

Новий магазин «ТАВРІЯ В» може пропонувати широкий асортимент товарів, починаючи від продуктів харчування до товарів для дому та побутової техніки. Професійний персонал забезпечить якісне обслуговування та допоможе споживачам з вибором найкращих продуктів для них. Загалом, відкриття нового магазину «ТАВРІЯ В» є важливим кроком для розвитку бізнесу та задоволення потреб споживачів у новому регіоні.

Спочатку необхідно розрахувати поточні витрати для відкриття магазину.

Зауважимо, що закупівельна вартість товарів (собівартість реалізації товарів) складає приблизно 65% від чистого доходу від реалізації, що буде враховано в подальшому розрахунку проекту.

Розглянемо кількість робітників та розрахуємо заробітну плату для кожного робітника на місяць. Розрахунок наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок витрат на заробітну плату та соціальні заходи

Посада	Кіл-ть осіб	ЗП, грн	Фонд ЗП, грн	ЄСВ, грн	Обов'язки
Директор	1	24000	24000	5280	Стратегічне управління бізнесом, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, контроль за фінансовою діяльністю, управління персоналом та розвиток магазину.
Заступник директора	1	23000	23000	5060	Підтримка директора в стратегічному управлінні бізнесом, координацію роботи персоналу, контроль за виконанням завдань та забезпечення ефективності операцій магазину.

Продовження табл. 2.13

Адміністратор	2	19500	39000	8580	Організація та координація роботи адміністративного персоналу, ведення обліку та документообігу, контроль за станом офісного устаткування та забезпеченням офісних потреб
Продавець	4	16000	64000	14080	Продаж товарів, консультування клієнтів щодо асортименту та характеристик товарів, підтримання чистоти та порядку на робочому місці
Касир	4	15000	60000	13200	Прийом та обробку платежів від клієнтів за куплені товари, видачу рахунків та чеків, обробку повернень та обмінів товарів, ведення касових операцій та звітності про готівкові операції, а також підтримку високого рівня обслуговування клієнтів
Технічний персонал	3	11000	33000	7260	Видалення пилу, підмітання та миття вручну стіни, підлоги, стелі, віконні рами та скла, дверні блоки, меблі та килимові вироби.
Охорона	2	13500	27000	5940	Забезпечення безпеки покупців і працівників, запобігання крадіжкам, моніторинг торговельного залу через відеоспостереження, реагування на тривожні ситуації
Всього	17	-	270000	59400	-

Джерело: розроблено автором

ЄСВ сплачується для забезпечення соціального захисту осіб, які займаються самостійною трудовою діяльністю. Для бізнесу ЄСВ є важливою фінансовою відповідальністю, яку необхідно розраховувати та виплачувати вчасно, щоб уникнути штрафів та інших правових наслідків. Розрахунок ЄСВ:

$$\text{ЄСВ} = \text{Фонд ЗП} * 22\% \quad (2.13)$$

Розрахунок кількості необхідної електроенергії для магазину площею 200 м² залежить від багатьох факторів, таких як тип обладнання, освітлення, система кондиціонування та опалення, графік роботи, кількість персоналу тощо.

Для магазину площею 200 м² при використанні LED-ламп, що споживають 12 Вт на квадратний метр та графіком роботи 14 годин на добу, розрахунок буде наступним:

$$200 \text{ м}^2 * 12 \text{ Вт/м}^2 * 14 \text{ год/день} * 30 \text{ днів} = 1008 \text{ кВт.}$$

Також необхідно розрахувати електроенергію для кожного обладнання.

Зауважую на тому, що для холодильних та морозильних камер прорахунок вже з урахуванням того, що це обладнання працює 24 години на добу.

1.Касовий бокс (4 шт):

$$4 * 0,1 \text{ кВт} * 14 \text{ год/день} * 30 \text{ днів} = 168 \text{ кВт}$$

2.Ваги самообслуговування (3 шт):

$$3 * 0,05 \text{ кВт} * 14 \text{ год/день} * 30 \text{ днів} = 63 \text{ кВт}$$

3.Електронні ваги (2 шт):

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

4.Холодильник для напоїв (3 шт):

$$3 * 1 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 90 \text{ кВт}$$

5.Холодильні регали закритого типу (2 шт):

$$2 * 4 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 240 \text{ кВт}$$

6.Холодильні вітрини (3 шт):

$$3 * 2 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 180 \text{ кВт}$$

7.Морозильні камери (4 шт):

$$4 * 2 \text{ кВт} * 30 \text{ днів} = 240 \text{ кВт}$$

8.Комп'ютери (4 шт):

$$4 * 0,2 \text{ кВт} * 14 \text{ год/день} * 30 \text{ днів} = 336 \text{ кВт}$$

9.Принтери (2 шт):

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

10. Сканери (2 шт):

$$2 * 0,02 \text{ кВт} * 14 \text{ год/день} * 30 \text{ днів} = 16,8 \text{ кВт}$$

Для підприємств тариф на електроенергію становить 6 грн за 1 кВт/год, тобто загальний розрахунок вартості електроенергії на місяць складе:

$$(1008 + 168 + 63 + 42 + 90 + 240 + 180 + 240 + 336 + 42 + 16,8) * 6,00 = 14554,80 \text{ грн.}$$

Типове споживання води для офісних працівників або працівників торгових залив становить близько 10-20 літрів на день на одного працівника. Врахуємо середнє значення в 15 літрів на день.

Загальне споживання води на персонал:

$$15 \text{ працівників} * 15 \text{ л/день} * 30 \text{ днів} = 6750 \text{ л/місяць або } 6,75 \text{ м}^3/\text{місяць}$$

Для санітарних потреб (прибирання, технічні потреби) використовуватимемо середнє значення в 5 м³ води на місяць. Тариф на воду для підприємств становить 35,16 грн за 1 м³, отже розрахунок загальної вартості води на місяць складе:

$$(6,75 + 5) * 35,16 = 413,13 \text{ грн}$$

Тариф на 1 куб газу становить 16,02 грн, приблизно у день на 100 м² витрачається 20 кубів газу, тобто витрати на місяць за опалення:

$$16,02 \text{ грн} * 20 \text{ кубів} * 30 \text{ днів} = 9612 \text{ грн (4005 грн. середньомісячні)}$$

Зауважую на тому, що опалювальний сезон триває 5 місяців.

Наступним кроком розрахунку є амортизація обладнання. Амортизація дозволяє рівномірно розподілити витрати на придбання обладнання протягом усього строку його експлуатації, що допомагає уникнути різких коливань у фінансовій звітності. Це сприяє більш точному обліку витрат і прибутків, а також полегшує фінансове планування та бюджетування. Для розрахунку амортизації слід використовувати прямолінійний метод.

Річна амортизація (A_p) прямолінійним методом розраховується за формулою:

$$A_p = \frac{\text{ПВ} - \text{ЛВ}}{n} \quad (2.14)$$

де ПВ – первісна вартість обладнання, грн;

ЛВ – ліквідаційна вартість (в нашому випадку нульова), грн;

n – кількість років.

Для розрахунку необхідно побудувати таблицю, де вказано первісну вартість, строк експлуатації та саме вартість амортизації для кожного обладнання. Розрахунки наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Річна амортизація

Вид обладнання	Кіл-ть, од	Первісна вартість, грн	Загальна вартість, грн	Строк експлуатації, роки	Річна амортизація, грн
Полиці	50	2000	100000	4	25000
Касовий бокс	4	23950	95800	5	19160
Ваги самообслуговування	3	21000	63000	5	12600
Електронні ваги	2	16000	32000	5	6400
Холодильник для напоїв	3	35073	105219	5	21043,8
Холодильні регали закритого типу	2	15000	30000	5	6000
Холодильна вітрина	3	36600	109800	5	21960
Морозильні камери	4	17747	70988	5	14197,6
Корзини	20	196	3920	4	980
Візок	15	1899	28485	4	7121,25
Сканери штрих-кодів	2	700	1400	5	280
Мобільні пристрої	6	800	4800	4	1200
Комп'ютери	4	3518	14072	4	3518
Принтери	2	3399	6798	4	1699,5
Сканери	2	3188	6376	6	1062,67
Всього	-	-	695628	-	142222,82

Джерело: розроблено автором

Загальна сума річної амортизації складає 142,2 тис. грн, а сума амортизації на місяць складе 11,85 тис. грн.

Також потрібно визначити додаткові витрати. Для підприємства додаткові витрати можуть включати ряд важливих елементів, що забезпечують ефективну та безпечну роботу. Спецодяг для працівників необхідний для дотримання стандартів безпеки та гігієни.

Пожежна сигналізація та первинні засоби пожежогасіння є обов'язковими для запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, а засоби надання першої медичної допомоги забезпечують швидке реагування у випадку травм чи інших нещасних випадків.

Розрахунок кількості та загальної вартості додаткових витрати підприємства показано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Додаткові витрати

Назва	Кількість, од	Ціна за од, грн	Загальна вартість на міс., грн	Загальна вартість на рік, грн.
Спецодяг				
-футболка	10	109	1090	13080
-кофта	10	499	4990	59880
-жилетка	10	576	5760	69120
-халат для прибирання	3	330	990	11880
Інструменти для прибирання				
-набір для прибирання	2	300	600	7200
-набір серветок для прибирання (3шт в комплекті)	4	13	52	624
-миючі засоби	3	326	978	11736
Первинні засоби пожежогасіння	1	2490	-	2490
Пожежна сигналізація	1	4000	-	4000
Засоби надання першої медичної допомоги	1	2400	-	2400
Всього	-	-	-	182410

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи розрахунки поточних витрат, складаємо кошторис поточних витрат магазину на місяць (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Кошторис поточних витрат магазину на міс.

Статті витрат	Загальна вартість, грн
1.Витрати на виплату заробітної плати та соціальні відрахування	329400
2.Комунальні витрати	18973
3.Амортизація	11850
4.Оренда	86000
5.Витрати банку та зв'язку	500
6.Додаткові витрати (щомісячні)	15201
Всього	461924

Джерело: розроблено автором

Для подальшого розрахунку планового прибутку слід розрахувати інвестиційні витрати. Інвестиційні витрати визначаються як сума інвестицій в основні фонди (Іоф), оборотні кошти (Іок) та маркетинг (Ім):

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{ок}} + I_{\text{м}} \quad (2.15)$$

Інвестиції в основні фонди припускають витрати на ремонт приміщення магазину (Рв) та інвестиції в покупку обладнання (Іо):

$$I_{\text{оф}} = P_{\text{в}} * I_{\text{о}} \quad (2.16)$$

З урахуванням витрат на ремонт в сумі 750 грн./кв.м та площі приміщення в 100 кв.м., визначимо витрати на ремонт:

$$P_{\text{в}} = 750 * 100 = 75 \text{ тис. грн.}$$

Детальний опис обладнання дозволяє врахувати питання безпеки та дотримання стандартів, що є важливими аспектами успішного функціонування бізнесу. Розгляд обладнання та розрахунок загальної вартості представлено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Обладнання та інструменти

Вид обладнання	Кіл-ть, од	Ціна за од., грн	Загальна вартість, грн
Полиці	50	2000	100000
Касовий бокс	4	23950	95800
Ваги самообслуговування	3	21000	63000
Електронні ваги	2	16000	32000
Холодильник для напоїв	3	35073	105219
Холодильні регали закритого типу	2	15000	30000
Холодильна вітрина	3	36600	109800
Морозильні камери	4	17747	70988
Корзини	20	196	3920
Візок	15	1899	28485
Сканери штрих-кодів	2	700	1400
Мобільні пристрої	6	800	4800
Комп'ютери	4	3518	14072
Принтери	2	3399	6798
Сканери	2	3188	6376
Система відеоспостереження	1	14282	14282
Охоронна система	1	8688	8688
Всього	-	-	695628

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна сума, яку необхідно витратити на обладнання магазину, становить 695628 грн., в основні фонди:

$$I_{\text{оф}} = 695,6 + 75 = 770,6 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в оборотні кошти є витратами на створення первинного запасу товарів (т.зв. вітрини магазину). Вони визначаються на підставі даних щодо добової собівартості проданих товарів ($Z_{\text{доб}}$) та періоду поповнення запасів (T_z):

$$I_{\text{ок}} = Z_{\text{доб}} * T_z \quad (2.17)$$

$$Z_{\text{доб}} = 3656,25 / 90 = 40,6 \text{ тис. грн./доба}$$

$$I_{\text{ок}} = 40,6 * 7 \text{ днів} = 284,2 \text{ тис. грн.}$$

Де 7 днів – періодичність поповнення запасів, днів.

Також необхідно розрахувати рекламні заходи. Розрахунок рекламних заходів при відкритті нового магазину є важливим моментом, оскільки допомагає привернути увагу та залучити перших клієнтів, створити позитивний імідж бренду, збільшити свідомість про магазин та забезпечити конкурентну перевагу серед інших учасників ринку. Розрахунок витрат на рекламу наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Витрати на рекламу (на місяць)

Вид реклами	Кількість	Ціна, грн	Загальна вартість, грн
Розміщення на білбордах по місту	4 шт	5000 грн./міс	20000
Розміщення в Instagram	30 днів	480 грн./міс	14400
Флаєри	5000 шт	друк 0,7 грн./од.	3500
		роздача 0,25 грн./од	1250
Всього	-	-	39150

Джерело: розроблено автором

Загальна вартість на рекламні заходи перед відкриттям магазину складе 39150 грн.

Узагальнюючи розрахунки інвестиційних витрат, складаємо кошторис інвестиційних витрат (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19

Кошторис інвестиційних витрат

Витрати	Загальна вартість, тис. грн
1. Основні фонди	770,6
2. Оборотні кошти	284,2
3. Витрати на рекламу	39,2
4. Інші витрати (5%)	54,7
Всього	1148,7

Джерело: розроблено автором

Визначимо дохід від реалізації, який проводиться через середній чек. За даними інших магазинів «ТАВРІЯ В» середній чек дорівнює 300 грн / день з ПДВ (або 250 грн. без ПДВ). Припустимо, що в день кількість покупців складає 250 людей. Виходячи з цього, розраховуємо дохід магазину за день (добуток середнього чеку та кількості покупців):

$$Д = 250 \text{ грн} * 250 \text{ чел.} = 62,5 \text{ тис.грн/день}$$

Тоді в перший квартал дохід магазину складе:

$$Д = 62,5 \text{ грн} * 90 \text{ днів} = 5625 \text{ тис. грн/кв.}$$

Прогнозуємо зростання середнього чеку на 3% щоквартально.

Після усіх проведених розрахунків складаємо план грошових потоків на рік по кварталах. Прибуток від основної операційної діяльності визначається як різниця між доходом від реалізації та поточними витратами. Податок на прибуток складає 18%. Для того, щоб порахувати чисті грошові надходження необхідно до чистого прибутку додати амортизацію.

В розрахунках доходу необхідно враховувати ставку дисконтування (discount rate), оскільки вона дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі. Візьмемо ставку дисконтування 25%.

Приведені чисті грошові надходження розраховуємо за формулою:

$$PV = \frac{CF}{(1+dr)^t} \quad (2.18),$$

де CF – чисті грошові надходження.

План з прибутку наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

План грошових потоків, тис. грн

Показники	Квартали				Усього за рік
	1	2	3	4	
1. Дохід від реалізації	5625	5793,8	5967,6	6146,6	23532,90
2. Поточні витрати, у т.ч.:	5041,95	5151,6	5264,6	5381,0	20839,19
2.1. витрати на закупку товарів	3656,25	3765,9375	3878,92	3995,28	15296,39
2.2. витрати магазину	1385,7	1385,7	1385,7	1385,7	5542,80
в т.ч. амортизація	35,6	35,6	35,6	35,6	142,22
4. Прибуток від основної операційної діяльності	583,1	642,1	702,9	765,6	2693,72
5. Податок на прибуток (18%)	104,9	115,6	126,5	137,8	484,87
6. Чистий прибуток (збиток)	478,10	526,53	576,42	627,80	2208,85
7. Чисті грошові надходження	513,66	562,09	611,97	663,35	2351,07
8. коефіцієнт дисконтування	0,95	0,89	0,85	0,8	-
9. Приведені чисті грошові надходження	487,97	500,26	520,18	530,68	2039,1
10. Сумарні приведені чисті грошові надходження	487,97	988,2	1508,4	2039,1	-

Джерело: розроблено автором

Проведемо оцінку інвестиційної привабливості проекту. У першу чергу розраховуємо чистий приведений дохід як різницю між сумою чистих грошових надходжень та сумою стартових інвестицій:

$$\text{ЧПД} = 2039,1 - 1148,7 = 890,4 \text{ тис. грн.}$$

У результаті маємо позитивний чистий приведений дохід, тобто при реалізації проекту прибутковість магазину підвищується.

Наступним кроком є розрахунок індексу доходності шляхом відношення суми чистих грошових надходжень та суми стартових інвестицій:

$$I_d = \frac{2039,1}{842,3} = 2,42$$

Проект приймається, так як індекс доходності більше одиниці.

Завершальним етапом відкриття нового магазину є розрахунок терміну окупності.

Термін окупності розраховується наступним чином:

$$T = \frac{I}{PV \text{ середні}} \quad (2.17)$$

$$T = \frac{842,3}{(2039,1)/4} = 1,65 \text{ кв. або } 6,6 \text{ міс.}$$

За результатами обчислень, термін окупності проекту, що становить майже 7 міс., свідчить про те, що компанія може очікувати повернення вкладених коштів протягом цього короткого періоду. Такий швидкий термін окупності вказує на те, що проект має потенціал для генерації прибутку в найближчому майбутньому, що робить його привабливим для інвесторів та управлінців.

Це може бути результатом ефективного управління ресурсами, високої якості продукції, а також точного визначення цільової аудиторії та її потреб. Більш того, короткий термін окупності свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію процесів, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії в цілому.

За всіма показниками проект є інвестиційно привабливим.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. У роботі було визначено сутність поняття «управління розвитком підприємства». Управління розвитком підприємства є діяльністю, яка включає всіх суб'єктів господарювання і спрямована на забезпечення становлення, стабілізації, оптимального функціонування та зростання підприємства. Успішне управління розвитком також вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, та постійного пристосування до змін у соціальному, економічному та технологічному середовищі.

2. За результатами PEST-аналізу було встановлено, що політичні та технологічні фактори найбільше впливають на підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Рекомендовано активно використовувати передові технології та інновації для забезпечення конкурентоспроможності та швидкої реакції на зміни в технологічному середовищі. Також важливо бути готовим до можливих змін у податковій політиці, оскільки вони можуть вплинути на прибутковість компанії та операційні витрати. Варто уважно стежити за змінами в законодавстві та підтримувати співпрацю з урядом та регуляторами для забезпечення відповідності нормам і правилам.

3. Згідно матриці Ансоффа проведено аналіз та порівняння стратегій розвитку та встановлено, що оптимальним рішенням для розвитку підприємства «ТАВРІЯ В» буде вихід на новий ринок. Це означає, що компанія розширить свою діяльність, введенням своїх продуктів на новий ринок, що призведе до збільшення обсягів продажів та розвитку бізнесу. Така стратегія допоможе підприємству збільшити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий ріст в майбутньому.

Запропоновано відкриття нового магазину у м. Львів, Було встановлено, що підприємству знадобиться 6,6 міс., щоб окупити всі витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 69-78.
2. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 568-572.
3. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122-132.
4. Кирилук О.В. Інформаційні технології в управлінні асиметрією розвитку компанії. Вісник ХНУ. 2019. № 3. С. 95-98.
5. Остапенко Т. Г. Розвиток глобального економічного середовища в сучасних умовах. Науковий вісник УНУ. 2019. № 25.
6. Драгомирецька Н. Концепції сталого розвитку: теоретико-історичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Випуск 1. С. 6-12.
7. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4(30). С. 4-13.
8. Балахонова О.В. Економічна політика країни в контексті бюджетних обмежень. *Матер. X міжнар. науково-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»*. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка» 2021. С.35-43.
9. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 140-164.
10. Запихляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23.

11. Завідна Л., Кирич Н., Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи. Соціально-економічні проблеми і держава 2019. Вип. 1 (20). С. 118-130.
12. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 38-56 (дата: звернення: 21.11.2023).
13. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
14. Економіка підприємництва: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с.
15. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30(59). С. 82-85.
16. Тарасова О. В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. Економіка харчової промисловості. 2022. № 1. С. 37-41.
17. Мохненко А. С. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону : звіт про науково-дослідну роботу. - Херсон, 2023. 229 с.
18. Устенко М. Об'єктивні та суб'єктивні складові потенціалу підприємства як важлива умова його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 33. С 231-233.
19. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. Економіка: реалії часу. Теорія і практика економіки та управління промисловими підприємствами. 2015. №5(21). С. 51-57.
20. Букреєва Д.С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 38.

21. Солосіч О. С., Скоробогатова Н. Є. Безпековий вимір сталого розвитку підприємства: теоретико- методичний аспект. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали 7 Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. молодих учених та студентів (м. Умань, 19-20 листоп. 2020 р.). Умань, 2020. С. 210-213.
22. Лемещенко Н.М. Аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств Черкаської області. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжн. науково- практ. конф., м. Харків, 22 грудня 2016 р. С. 131-134.
23. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Методи оцінки впливу інтелектуального капіталу на сталий розвиток підприємства. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 2 (69). С. 76–81.
24. Пархоменко Н. О. Розвиток бізнес-систем в умовах глобального середовища: управлінський аспект: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021.
25. Остапенко Т. Г. Розвиток глобального економічного середовища в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 25.
26. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17.
27. Філіппов В.Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно- інтегрований підхід, 2020, 489 с.
28. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. №24. С.74-77.
29. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. Випуск № 68. 2019 р. С.181-192.

30. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
31. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. №6. 2019. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf.
32. Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. bit.ly/3PEMh2c.
33. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес-Інформ. 2018. № . С. 315-322.
34. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise. Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA, 2019. P. 7674-7685. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->
35. Кузнецова І., Балабаш О., Семенишена Н., Карпенко Ю., Дудзяк О. Управління розвитком виробництва біопалива на основі сценарного планування. Журнал екологічних досліджень, інженерії та менеджменту. 2020. Том 76. №3. С. 35-46.
36. Карпенко Ю., Пєнова А., Мельничук Д., Куцик В., Наконечна Н., Калініченко С. Основні аспекти вибору операційної стратегії підприємств. Незалежний журнал менеджменту та виробництва. 2021. № 12(6). С. 359-375
37. Піскун А.В. Теоретичний аспект результативності та ефективності діяльності підприємства. Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р. / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С.217-218.

38. Вебпортал Європейської Комісії станом на березень 2023 року
https://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/advSearchForm.html?taxType=EDU_ENERGY

39. Закон України про оплату праці
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

40. Указ Президента України про продовження строку дії воєнного стану в Україні. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/49/2024#Text>

41. Закон України про мобілізаційну підготовку та мобілізацію
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>

42. Індекс інфляції в Україні 2024.
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

43. Національний банк України. Валютний ринок
<https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market>

44. Міністерство фінансів України. <https://goo.su/m7aQTy>

45. Спілка молочних підприємств України. <https://uadairy.com/pro-smpu/>

46. Всеукраїнська громадська організація виробників, переробників та експортерів зерна. <https://v.gd/2Wm8C7>

47. Офіційний сайт Державної служби статистики України.
<http://www.ukrstat.gov.ua/>.

48. Як змінюються споживчі вподобання в Україні та світі. <https://ua-retail.com/2022/07/yak-zminuyutsya-spozhyvchi-vpodobannya-v-ukra%D1%97ni-ta-sviti/>

49. Дослідження онлайн-попиту на доставку продуктів та готової їжі.
<https://olshansky.ua/>

50. Державна податкова служба України. <https://tax.gov.ua/>

51. Постанова про затвердження Порядку здійснення оптової та роздрібною торгівлі транспортними засобами та їх складовими частинами, що мають ідентифікаційні номери <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344-2024-%D0%BF#>

52. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: «Економічна думка», 2018. 390 с.
53. Офіційний сайт мережі супермаркетів «ТАВРІЯ В» <https://tavriav.org>
54. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. <https://zir.tax.gov.ua/main/lastupdate/>
55. Указ Президента України про продовження строку дії воєнного стану в Україні <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/49/2024#Text>
56. Кобеля З.І., Тодорюк С.І., Перспективи розвитку підприємництва у сучасних умовах господарювання. АГРОСВІТ. 2023. № 7–8. С. 95–106.
57. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/12/>
58. Українська рада торгових центрів <https://www.ucsc.org.ua/>
59. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. Економічний вісник Донбасу, 2019. № 2 (56). С. 145-150