

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

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління розвитком підприємства сфери послуг»

Виконавець:

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Таченко Владислава Русланівна _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Основні підходи до тлумачення поняття «управління розвитком»	4
1.2. Процес управління розвитком підприємства: основні етапи та їх зміст	11
1.3. Основні методи і інструменти управління розвитком підприємства: класифікаційні підходи	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БРАЗИЛ – ПРОФ»	26
2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі непродовольчими товарами України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Бразил Проф»	43
2.3. Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «Бразил Проф»	50
2.4. Розробка проекту з відкриття нового салону краси	56
ВИСНОВОК	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

В сучасних умовах, що характеризуються інтенсивною зміною зовнішнього середовища, зокрема активізацією міграційних процесів, скороченням споживання покупців та в цілому зменшенням їх купівельної активності, підприємства сфери послуг одними з перших відчули негативні зміни. Падіння обсягів продажу та прибутку є наслідком таких змін. Проте падіння завжди надає поштовх до розвитку, пошуку нових сфер застосування накопичених знань та досвіду., що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Темою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління розвитком підприємства та розробка пропозиції щодо управління розвитком підприємства сфери послуг ТОВ «Бразил Проф».

Основними завданнями у відповідності до цілі роботи, є:

- вивчити теоретичні аспекти управління розвитком підприємства, зокрема встановити сутність поняття управління розвитком організації;
- проаналізувати ринок послуг торгівлі непродовольчими товарами України;
- запропонувати та обґрунтувати заходи з розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Бразил Проф», підприємство що займається оптовою дистрибуцією косметичних засобів, а також має у складі салон краси та начальний центр.

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Основними методами досліджень, використаними в роботі, є: метод групування (для визначення сутності поняття "управління розвитком підприємства"), метод п'яти конкурентних сил М. Портера (для дослідження ринку послуг торгівлі непродовольчими товарами України), матрицю "ринок-продукт" А. Дж. Сейнера (для виявлення напрямку розвитку підприємства), метод системного планування (для планування розміщення об'єктів салону краси).

Інформаційна база дослідження включає дані фінансової звітності підприємства, основні статистичні показники розвитку підприємств торгівлі, наукові публікації, матеріали періодичних та електронних публікацій авторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до тлумачення поняття «управління розвитком»

Впродовж всього періоду свого функціонування суб'єкти господарювання бажають бути успішними, що припускає створення основ для майбутнього розвитку та власне, обґрунтування його напрямку. Вибір раціонального напрямку розвитку, що дозволить зміцнити фінансовий стан підприємства та підвищити його вартість, залежить у тому числі і від якості управлінських рішень, що приймаються його керівництвом.

Керівництво підприємства має володіти сучасними знаннями та технологіями в управлінні, що сприятимуть випуску інноваційної продукції, покращенню операційних процесів, виходу на нові ринки та розширенню присутності на вже існуючих ринках, підвищенню ефективності використання кадрового ресурсу, підвищенню його інтелектуального рівня, зростанню ефективності використання фінансових ресурсів.

Під розвитком частіше за все розуміють зміни в діяльності підприємства, що мають різну динаміку та спрямовані на отримання ним максимального результату. Ознаками розвитку називають:

- покращення основної діяльності, що здійснюється на постійній основі;
- спрямованість на досягнення лише позитивного результату.

Ефективність розвитку обґрунтовується відповідністю апарату управління цілям та задачам підприємства, наявністю чітких процедур виконання управлінських рішень, розробкою стратегії розвитку підприємства, що деталізована за термінами та підрозділами.

Розглянемо основні визначення управління розвитком, що наводяться в різних наукових джерелах.

Так, в межах одного з наукових підходів управління розвитком підприємства описується як прийняття та реалізація управлінських рішень з розвитку. Зокрема, автор [11] зазначає, що управління розвитком є процесом прийняття та реалізації

управлінських рішень, що спрямовані на впровадження якісних змін виробничого процесу та технологій підприємства. При цьому зміни можуть стосуватися як виробничого процесу, так і процесів забезпечення, та спрямовані на посилення виробничого потенціалу організації. Для розуміння напрямку розвитку керівництво має володіти інформацією щодо поточного стану підприємства та його підсистем, розуміти потреби основних зацікавлених сторін у розвитку підприємства, мати уявлення про цілі розвитку та способи їх досягнення.

Некерований розвиток підприємства супроводжується частими некерованими стрибкоподібними змінами, що полягають у виникненні кризових ситуацій, погіршенням фінансового стану організації, іміджу, втратою ринкових сегментів та іншими негативними подіями. Першочерговим завданням керівництва підприємства, на думку автора [33], є оцінка стану організації, оскільки саме від неї має відштовхуватися топ-менеджмент в реалізації управлінських впливів. Тобто спочатку потрібно ситуацію розглянути, спрогнозувати динаміку її розвитку, та вже на цій підставі приступати до формування певних управлінських рішень. Управління розвитком як процес прийняття управлінських рішень про перетворення в організації, передбачає перегляд цілей розвитку, аналіз стану підприємства, дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища, виявлення та усунення «слабких місць» тощо.

З позицій іншого наукового підходу управління розвитком розуміється як діяльність із забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища. Так, в науковому джерелі [24, с.583-585] описується управління розвитком як формування рівноваги між змінами та стабільністю діяльності підприємства шляхом встановлення правильних раціональних цілей. Автори вказують, що досягнення цілей можливо шляхом забезпечення готовності організації до змін, оперативного реагування на зміни, впровадження інновацій у вигляді техніки та технології, здатності швидко діяти для максимізації успіху на ринку. Управління розвитком має здійснюватися з позицій всіх зацікавлених осіб та реалізовуватися шляхом ефективного використання наявних в розпорядженні підприємства ресурсів.

Схожий спосіб опису управління розвитком обрано дослідниками в [10, с.420-422]. Так управління розвитком є способом адаптації структури та діяльності організації до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація можлива шляхом підготовки та прийняття зважених рішень з вибору напрямків функціонування та розвитку суб'єкту господарювання. В силу невизначеності зовнішнього середовища для зваженого управління розвитком потрібно аналізувати умови діяльності організації, що створюються поза її впливом, найбільш раціональні переваги, що дають можливість бути успішними на ринку (як правило за рахунок забезпечення мінімальних витрат або високої споживчої цінності продукції), компетентності, що ґрунтуються на сукупності наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів та можливостей.

Третій науковий підхід описує управління розвитком як керування впливом на об'єкт управління заради його змін. Відповідно автори [4, с.279] характеризують управління розвитком як керування впливом керуючої підсистеми на керовану задля забезпечення ефективного процесу змін відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, автори наголошують, що потреба розвитку підштовхується змінами середовища підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього). В результаті об'єкт управління отримує якісно новий стан та може діяти з більшою ефективністю до наступних змін умов середовища підприємства. Управління розвитком, на думку авторів, припускає проміжний контроль, а також остаточний контроль розвитку суб'єкту господарювання за системою показників. Орієнтація на успіх та підвищення показників діяльності підприємства мають бути в основі управління розвитком. Все це потребує відповідних змін наповнення інструментів та методів управління розвитком, що застосовуються керівництвом організації.

Схожа позиція проявляється в наукових доробках авторів [36, с.221-223], що описують управління розвитком як процес зміни руху організації, що реалізується завдяки впливу зовнішнього та внутрішнього її середовища для досягнення стратегічних цілей виходу на новий рівень розвитку в усіх сферах функціонування.

Управління розвитком має реалізовуватися на засадах збалансованості всіх його складових (у т.ч. соціальної та екологічної), забезпечення гідних умов життя населення, дотримання загальнолюдських цінностей, а також інтересів використання природних ресурсів різних поколінь.

Розгорнуте визначення управління розвитком описується в науковому джерелі [5, с. 8-9], де воно характеризується як діяльність з планування, координації та контролю, що має на меті досягнення та підтримку стійкого інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. Розвиток здійснюється з метою формування та підтримки конкурентних переваг, адаптації до змін, збільшення прибутковості діяльності в довгостроковому аспекті. Управління розвитком має забезпечувати стійке зростання компанії, а також її гнучкість до змін, отже припускає аналіз сильних та слабких сторін в діяльності організації, можливості впровадження нововведень. Вихід на нові етапи розвитку є бажаним станом будь-якої компанії та необхідною умовою виживання в конкурентній боротьбі. Забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного середовища є вкрай складною задачею для керівництва організації. Реалізація встановленої задачі безпосередньо залежить від розробленої стратегії розвитку, її ефективності, самостійності, наявності інструментарію для реалізації, що знаходиться в зоні відповідальності керівництва. Сформована стратегія розвитку має забезпечувати баланс в управлінні стратегічному та оперативному, стійкість підприємства та протидію агресивним діям конкурентів, всебічне охоплення всіх сфер діяльності організації, у т.ч. тих, які опосередковано пов'язані із виробництвом, довготривале та успішне перебування на ринку, адаптивність до змін зовнішнього середовища. Також вона припускає формування та нарощування внутрішнього потенціалу підприємства, який вважається підґрунтям ефективного розвитку в багатьох напрямках.

Дослідник [23] вказує, що управління розвитком передбачає вибір певного аттрактора розвитку (стану, якого прагне досягти організація) та наступні зміни режиму функціонування суб'єкту господарювання у відповідності до обраного аттрактора. Відповідно метою управління розвитком варто вважати наближення

обраних образів аттрактора розвитку. Окремо автор зупиняється на понятті вибору аттрактора та як його формалізувати. На відміну від наукових розробок, де аттрактором розвитку вважають цілі та стратегічні альтернативи, бажаний стан підприємства, певні показники діяльності, автор додає до вищенаведеного переліку також бізнес-модель організації. Змістовне наповнення бізнес-моделі може бути різним, відповідно вона визначатиме загальний напрямок розвитку організації. Зазвичай до складових бізнес-моделі відносять споживацькі сегменти, характеристики продукції та послуг організації, особливості формування клієнтської лояльності, параметри фінансових потоків та потоків інших ресурсів, особливості маркетингової стратегії, ключові фактори успіху, способи організації роботи із стейкхолдерами тощо.

В процесі діяльності організації система її цілей трансформується та ускладняється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємство має відповідати стану оточуючого середовища для збереження власної рівноваги, а також реалізовувати свої цілі, засвоювати нові технології, розвиваючи персонал та удосконалюючи власну організаційну структуру. В результаті взаємодії із зовнішнім середовищем внутрішні елементи підприємства, зокрема його організаційна структура, система управління тощо мають змінюватися. Відповідно управління розвитком за думкою науковця [6] варто розглядати як спосіб впровадження позитивних змін у відносини підприємства з його оточенням, результатом використання якого виступає отримання конкурентних переваг та створення вигідної позиції. Управління розвитком підприємства завжди його спрямовує на досягнення певних цілей, ґрунтується на наявних ресурсах та інших внутрішніх можливостях. Реалізується управління розвитком шляхом прийняття певних управлінських рішень на різних рівнях ієрархії організації.

В науковому джерелі підкреслюється потреба своєчасності управління розвитком та зазначається його актуальність впродовж всього життєвого циклу підприємства. Запускає процес управління розвитком, тобто по суті його є першопричиною, виникнення потреби в змінах. Також автор визначає, що потреба

в управлінні розвитком відпадає, коли зміни стають непотрібними або малоефективними. Загалом під управлінням розвитком автори розуміють [35, с.148-149] систематичний, цілеспрямований та послідовний вплив на підприємство, зокрема його ресурси та працівників з метою посилити організованість суб'єкту господарювання та його конкурентоспроможність за допомогою різних способів впливу. Потреба в управлінні розвитком в сучасних умовах зростає, що пов'язано з інтенсифікацією змін зовнішнього середовища, зокрема посиленням ролі інформаційних технологій, потребою прискорення розв'язання виробничих завдань, змінами у функціонуванні традиційних галузей та створенням нових галузей, зростанням можливостей виходу на світові ринки. Володіння оновленою інформацією, наявність засобів її швидкої обробки раціоналізують управління розвитком та дають змогу об'єктивно швидко реагувати на мінливі умови.

Зведемо розглянуті нами визначення поняття «управління розвитком до аналітичної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Авторські трактування поняття «управління розвитком»

Науковий підхід	Автор, джерело	Визначення
управління розвитком підприємства як прийняття та реалізація управлінських рішень з розвитку	Заїка О.В., Ткаченко В. В.[11]	Управління розвитком є процесом прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на впровадження якісних змін виробничого процесу та технологій підприємства
	Філіпішин І. В. [33]	Управління розвитком - це процес прийняття управлінських рішень про перетворення в організації, передбачає перегляд цілей розвитку, аналіз стану суб'єкту господарювання, дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища, виявлення та усунення «слабких місць».
управління розвитком як діяльність із забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища	Пилипенко С.М. [24]	Управління розвитком - це формування рівноваги між змінами та стабільністю діяльності підприємства шляхом встановлення раціональних цілей
	Жихарєва В.В., Савельєва Т.М.[10]	Управління розвитком - це спосіб адаптації структури та діяльності організації до впливу зовнішнього середовища шляхом підготовки та прийняття зважених рішень з вибору напрямків функціонування та розвитку суб'єкту господарювання

управління розвитком як керування впливом на об'єкт управління заради його змін	Бужимська К. О., Царук І. М.[4]	Управління розвитком - це керування впливом керуючої підсистеми на керовану задля забезпечення ефективного процесу змін відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища
	Ястремська О. М., Ястремська О. О.[36]	Управління розвитком - це процес зміни руху організації, що реалізується завдяки впливу зовнішнього та внутрішнього її середовища для досягнення стратегічних цілей виходу на новий рівень розвитку в усіх сферах функціонування
	Гарафонова О.І., Онищенко О.С., Яценко І.В.[5]	Управління розвитком – це діяльність з планування, координації та контролю, що має на меті досягнення та підтримку стійкого інноваційного розвитку суб'єкта господарювання
	Пилипенко А. А.[23]	Управління розвитком - це вибір певного аттрактора розвитку (стану, якого прагне досягти організація) та наступні зміни режиму функціонування суб'єкту господарювання у відповідності до обраного аттрактора
	Дунда С. П.[6]	Управління розвитком - це спосіб впровадження позитивних змін у відносини підприємства з його оточенням, результатом використання якого виступає отримання конкурентних переваг та створення вигідної позиції.
	Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Каширнікова І. О.[35]	Управлінням розвитком - це систематичний, цілеспрямований та послідовний вплив на підприємство, зокрема його ресурси та працівників з метою посилити організованість суб'єкту господарювання та його конкурентоспроможність за допомогою різних способів впливу

Розгляд авторських визначень поняття «управління розвитком», їх аргументованість дозволяють нам зробити вибір на користь останнього розглянутого наукового підходу та розуміти під управлінням розвитком діяльність з визначення та зміни напрямку руху організації, що реалізується завдяки впливу зовнішнього та внутрішнього її середовища для досягнення стратегічних цілей виходу на новий рівень розвитку в усіх сферах функціонування. Таким чином підкреслюється потреба гнучкості та адаптивності організації, що ґрунтується на проведенні попереднього дослідження стану її внутрішнього та зовнішнього середовища, та головне наголошується на поступовому позитивному русі до якісно нового етапу розвитку.

1.2. Процес управління розвитком підприємства: основні етапи та їх зміст

Так само як немає єдиного підходу до розуміння поняття «управління розвитком» відрізняється і наповнення етапів даного процесу. Розглянемо основний зміст процесу в інтерпретації різних авторів.

Так, автори [3, с. 11-13] відокремлюють наступні етапи управління розвитком:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування розвитку середовища;
- встановлення цілей та пріоритетів діяльності;
- формування варіантів та вибір напрямку розвитку;
- формування плану;
- реалізація дій в обраному напрямку розвитку;
- контроль дій.

Відповідно на першому етапі авторами пропонується досліджувати оточення підприємства, визначати його сильні та слабкі сторони, діагностувати конкурентну позицію, а також наявний потенціал. На етапі прогнозування потрібно дослідити тенденції зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зазначимо, що етап прогнозування виглядає органічно стосовно зовнішнього середовища, проте його не зовсім доцільно застосовувати до внутрішнього середовища, оскільки останнє змінюється під впливом суб'єкта управління та напрямком його змін можна чітко визначити заздалегідь.

Етап встановлення цілей та пріоритетів припускає формування системи цілей у відповідності до цінностей зацікавлених в організації осіб – власників, топ-менеджменту, клієнтів, персоналу тощо. Формування варіантів можливих напрямів розвитку та вибір остаточного з них має здійснюватися з урахуванням можливостей підприємства, а також тенденції змін оточуючого середовища. Розробка планів має містити деталізацію інформації щодо пріоритетів, ресурсів на певний період часу. Для реалізації дій потрібно забезпечити наявність потрібних ресурсів та їх

взаємодію. Етап контролю дій має бути проведений з метою забезпечення досягнення цілей розвитку, внесення потрібних коригувань. Також авторами пропонується доповнити даний етап оцінюванням ефективності обраного способу дій з розвитку.

Дещо інший склад етапів процесу управління розвитком описується в науковому джерелі [17], зокрема:

- вибір підходу до управління розвитком;
- формування принципів, об'єкта та предмета розвитку;
- розробка цілей та завдань розвитку;
- розробка системи управління розвитком;
- вибір функцій системи та методів реалізації розвитку;
- розробка механізму управління розвитком.

Одним з найважливіших етапів в інтерпретації авторів є вибір правильних цілей та орієнтирів, що мають збігатися із загальним баченням розвитку підприємства. Також при формуванні цілей потрібно врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, у т.ч. державна політика та підтримка, рівень кваліфікації та амбітність персоналу, якість продукції та послуг, локація підприємства тощо.

На наш погляд, деякі з наведених авторами етапів сформульовано занадто загально, наприклад вибір підходу, формування принципів розвитку. Також немає сенсу розроблювати систему управління розвитком, оскільки підприємство вже має систему управління, яка і повинна визначати на перспективу та забезпечувати реалізацію певних напрямків розвитку.

Починати процес управління розвитком з встановлення його цілей пропонується в науковому джерелі [29]. Крім наведеного вище етапу встановлення цілей автором також пропонуються етапи:

- проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- встановлення стратегічних цілей та настанов;

- проведення вибору напрямку розвитку;
- реалізація дій в обраному напрямку;
- контроль досягнення цілей розвитку.

Так, за розумінням авторів, середовище організації є таким, що вона має діяти відповідно до обраних орієнтирів та встановлених цілей. Обов'язковим є проведення аналіз середовища організації, що припускає дослідження зовнішнього середовища та вивчення внутрішнього стану, потенціалу. Аналіз зовнішнього середовища пропонується проводити за методом PEST, п'яти конкурентних сил Портера, моделі поведінки споживачів тощо. Внутрішнє середовище потрібно вивчати ц складі його елементів, зокрема персоналу, маркетингу, технологій, фінансів, тощо. На підставі обраних цілей та дослідженого середовища здійснюється вибір напрямку розвитку, а саме напрямку впровадження змін. Реалізація обраного напрямку розвитку здійснюється шляхом залучення всіх можливих ресурсів. Останнім проводиться контроль досягнення цілей розвитку, а саме наскільки обрані шляхи розвитку сприяли отриманню певних результатів.

Автори зазначають, що процес управління розвитком є ітеративним та безперервним. Від етапу здійснення контролю варто знову повертатися до етапу аналізу середовища та відтворювати всі дії на новому рівні розвитку.

Розвиток підприємства визначається багатьма факторами, серед яких відокремлюють:

- невідкладність змін усередині підприємства під впливом оточення, проте збереження незмінності основної діяльності;
- ґрунтовний характер змін на засадах інтересів зацікавлених сторін організації;
- кінцева ціль діяльності підприємства – його вдосконалення, впровадження сучасних змін, оновлень методів та технологій;
- відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку, що не обмежується лише економічною складовою;

— відповідність змін інноваціям, що існують на ринку регіональному та світовому.

Зрозуміло, що ефективне управління змінами можливе при наявності ефективно працюючого апарату управління, а також чітких управлінських процедур, узгоджених з цільовими орієнтирами підприємства, діяльності з формування концепції розвитку суб'єкту господарювання.

В цілому погоджуючись з попередньо встановленими етапами управління розвитком підприємства, вносять деяке їх різноманіття автори [11], які пропонують розпочати процес з вибору напрямку розвитку, а також відокремлювати наступну послідовність дій:

- встановлення інструментів та методів розвитку;
- впровадження інновацій та їх адаптація до умов діяльності організації;
- здійснення контролю;
- досягнення встановленої мети.

Вибір напрямку розвитку є одним з тих, що визначають успіх чи невдачу наступних дій організації. На даному етапі визначаються показники розвитку та часові межі їх досягнення. Етап введення нововведень та їх адаптація передбачає формування кількох з них на вибір, порівняння та вибір того, що найкраще відповідає поточній організації. Адаптація нововведень, на думку авторів, має відбуватися через те, що їх впровадження у невідготований ґрунт. Для всіх інновацій має бути попередньо створені умови, а також має проводитися контроль їх реалізації. Власне етап контролю полягає у встановленні відповідності між запланованим та досягнутим, що безпосередньо пов'язано з якістю управлінського процесу. На останньому етапі підводяться підсумки управлінського процесу, оцінюється продемонстрована ефективність.

Цікавим є те, що автором не пропонується починати процес управління розвитком з встановлення основних його цілей, проте відслідковується, чи було встановлені раніше цілі досягнуто. Тобто можна стверджувати про певну нелогічність запропонованої послідовності. Крім того, на нашу думку, останній етап слід більшою мірою розглядати як такий, що дозволяє вимірювати

ефективність дій з досягнення обраного напрямку розвитку. Також спірним на наш погляд, виступає момент впровадження інновацій в процесі розвитку та все з цим пов'язане, оскільки розвиток не завжди є інноваційним, та й характер інновацій може відрізнятися.

Дещо спрощеним подається процес управління розвитком підприємства в науковій публікації [14, с. 123], де основними його етапами визначено:

- встановлення орієнтирів розвитку;
- аналіз середовища організації;
- формування плану розвитку;
- реалізація дій з управління розвитком;
- моніторинг та внесення коректив.

Зазначається, що наповнення змісту є достатньо повно відбитим в даному переліку, а послідовність етапів може відрізнятися в різних авторів. Орієнтири діяльності, а відповідно і весь послідовний набір етапів, можуть відрізнятися. Зокрема вектор розвитку одних підприємств може бути пов'язаний з адаптацією організації до зовнішнього середовища, а інших – з завоюванням ринку та посиленням конкурентних позицій з використанням наявних ресурсів та внутрішнього потенціалу.

Авторами [4, с.281] вважається, що розпочати процес управління розвитком організації варто з діагностики стану об'єкту розвитку. Він може перебувати в незадовільному стані або в стані, який не влаштовує зацікавлених в ньому осіб. Також управління може здійснюватися на випередження, тобто при адекватному розвитку підприємства є намір підвищити ефективність його роботи та нівелювати майбутні кризові ситуації. Етап вивчення стану підприємства припускає оцінювання його потенціалу в розрізі окремих складових, пошук резервів та можливостей їх використання.

Далі авторами пропонується визначити етап встановлення обмежень, зокрема наявності в організації фінансових ресурсів, достатньої кількості персоналу, нових технологій та обладнання. Обмеженнями можуть виступати і фактори зовнішнього середовища, зокрема загострення конкуренції, законотворчі

обмеження, погіршення економічного стану, доступ до певних видів ресурсів постачальників тощо.

Далі пропонується виявити альтернативні варіанти розвитку, оцінити їх та обрати остаточний. Для вибору найбільш раціонального варіанту розвитку спочатку варто визначити критерії оцінювання. Зокрема, до таких критеріїв відносять фактори часу (швидкості), витрат то бажаних результатів. Етап має закінчуватися кінцевим вибором варіанту розвитку, що є найбільш оптимальним в умовах, що склалися.

Як можна побачити, авторами не приділяється увага встановленню цільових орієнтирів (що унеможлиблює розвиток підприємства в заданому напрямку), дослідженню зовнішнього середовища, а також етапам реалізації та контролю досягнення запланованих цілей. Тобто сам процес управління подається в дуже спрощеному форматі. Порушується сама основа управління «мета – дії – досягнення мети – вихід на якісно новий етап розвитку».

Складність та поетапність процесу управління розвитком підприємства зазначається в науковому джерелі [10, с. 419]. Зокрема авторами пропонуються наступні етапи процесу:

- оцінка поточного стану організації та напрямку її розвитку;
- аналіз портфелю продукції та послуг організації;
- вибір напрямку розвитку;
- оцінювання обраного напрямку розвитку;
- формування плану розвитку;
- реалізація дій відносно обраного напрямку розвитку.

Так, на думку авторів аналіз портфелю послуг дає розуміння, як окремі напрямки діяльності, елементи бізнесу пов'язані один з одним. Також даний етап управління розвитком потрібний для отримання детальної інформації про підприємство, його асортимент. Для ґрунтовного вибору напрямку розвитку на відповідному етапі слід керуватися такими критеріями: ключовими факторами успіху, результатами аналізу портфелю організації. Дані критерії дають основу для

порівняння альтернативних варіантів розвитку та вибір з них того єдиного варіанту, що є найбільш оптимальним.

Як можна побачити є етапи розвитку, що достатньо суттєво відрізняються один від іншого, а є й такі, що зустрічаються майже в кожній науковій роботі. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Основні етапи процесу управління розвитком за тлумаченням науковців

Етапи процесу управління розвитком	Борисюк І.О., Покотилок В.І.[3]	Коваленко Н.В.[17]	Тесленок І. М., Павлова К. О.[29]	Заїка О.В., Ткаченко В. В.[11]	Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М.[14]	Бужимська К. О., Царук І. М.[4]	Жихарева В.В., Савельєва Т.М.[10]
аналіз зовнішнього середовища;	x		x		x		x
аналіз внутрішнього середовища;	x		x		x	x	x
вибір підходу до управління розвитком;		x					
формування принципів, об'єкта та предмета розвитку		x					
встановлення обмежень розвитку						x	
аналіз портфелю продукції та послуг організації							x
прогнозування розвитку середовища;	x						
встановлення інструментів та методів розвитку				x			
встановлення цілей та пріоритетів діяльності;	x	x	x	x	x		
розробка системи управління розвитком;		x					
розробка механізму управління розвитком.		x					
формування варіантів та вибір напрямку розвитку;	x		x	x		x	x
впровадження інновацій та їх адаптація до умов діяльності організації;				x			
формування плану;	x				x		x
реалізація дій в обраному напрямку розвитку;	x	x	x		x		x
контроль дій.	x		x	x	x		

Слід зазначити, що найбільшою мірою в науковій літературі зустрічається наступна послідовність етапів управління розвитком, а саме: аналіз зовнішнього

середовища; аналіз внутрішнього середовища; встановлення цілей та пріоритетів діяльності; формування варіантів та вибір напрямку розвитку; реалізація дій в обраному напрямку розвитку. Відповідно дані етапи розвитку включатиме як основні.

1.3. Основні методи і інструменти управління розвитком підприємства: класифікаційні підходи

На сьогодні в науковій літературі описано різноманіття методів та інструментів, що використовуються для реалізації системних змін діяльності. Висвітлимо основні з них.

Так, в науковому джерелі [13, с.208] відокремлюються такі класифікаційні ознаки методів та інструментів розвитку, а саме: за характером впливу, за напрямком впливу, за способом урахування інтересів персоналу, за формою впливу, функціональною спрямованістю, сферою застосування, за ступенем новизни, масштабом застосування, за врахуванням фактору часу, тривалістю дії, формою вираження, радикальністю та напрямом дії.

За характером впливу всі методи поділяються на економічні, соціально-психологічні, а також адміністративні [9, с.35]. Серед економічних методів найбільш часто відокремлюють такі як бюджетування та економічні плани. Варто відзначити, що ці методи мають за мету економічно стимулювати персонал на виконання певних завдань. Економічні методи вважаються ефективним способом забезпечувати самостійне регулювання діяльності персоналом з потребою періодичного контролю з боку керівництва [25, с.345-346]. Соціально-психологічні методи спрямовані на зміну поведінки працівників з кінцевою метою підвищення ефективності діяльності окремих робітників та колективу в цілому. До них відносять соціальні плани, стимули та підтримку. Вважається, що соціальні методи відносно м'яко діють щодо персоналу, проте дозволяють досягти значних результатів. Для адміністративних методів, серед яких санкції, розпорядчі та дисциплінарні документи, характерна наявність ряду переваг, зокрема забезпечення швидкого реагування на встановлені завдання та чітка координація

зусиль працівників, кожен з яких має особисту відповідальність. Проте недоліком виступає примус робітників до виконання розпоряджень.

Наступна класифікаційна ознака – це напрям впливу. Відповідно до неї всі методи поділяють на прямого та непрямого впливу. Так, накази, розпорядження та інструкції відносяться до методів прямого впливу, оскільки вони безпосередньо спонукають працівників діяти згідно з встановленими правилами та не відступати від них. До методів непрямого впливу варто віднести плани та положення, які не мають безпосередніх вказівок конкретним працівникам, але закладають основу для їх діяльності.

За способом врахування інтересів працівників відокремлюють методи матеріального, владного та морального впливу. До методів матеріального впливу варто віднести такі як економічні стимули, бонуси та премії. Ці методи дозволяють добитися від працівників інтенсифікації праці та застосування знань у розв'язанні проблем діяльності. До методів владного впливу слід віднести регламенти та договори, в яких прописуються обов'язки сторін та їх відповідальність. Методами морального впливу є моральні стимули, які в м'якій формі примушують персонал виконувати розпорядження керівництва.

Наступною класифікаційною ознакою є форма впливу, відповідно до якої відрізняють якісні та кількісні методи впливу. Якісні методи впливу, такі як вказівки та інструкції, у формі положень теоретичного характеру описують основні аспекти дій працівників. Кількісні методи (відповідають економічним), зокрема кошториси стимулюють виконувати накази та власне обов'язки шляхом матеріального стимулювання (премії, надбавки тощо).

У відповідності до функціональної спрямованості відокремлюють організаційні методи, планові, координаційні, контрольні, регулювальні. Серед організаційних методів більшою мірою розповсюджені методи регламентації, тобто визначення порядку взаємодії окремих елементів операційної системи. Такий інструмент як стратегічні карти відноситься до планових, оскільки він дозволяє визначити на майбутнє цілі та напрямки розвитку підприємства, а також способи їх досягнення в простій для розуміння формі, наочній формі. Такий наочний опис

дозволяє швидко та зручно перенести стратегію на щоденні операційні процеси. З акцентом на координації використовується метод контролінгу, що передбачає встановлення цілей, планування, аналіз, управління інформаційними потоками, контроль, і формування рекомендацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Метод моніторингу може бути віднесений до контрольних, оскільки передбачає спостереження, порівняння отриманих параметрів із запланованими. Реінжиніринг, що має на меті радикальну перебудову бізнес-процесів організації для підвищення ефективності її діяльності, слід віднести до регулювальних.

В науковому джерелі [26, с.173; 25, с.345-346] згідно з ознаками класифікації попереднього джерела пропонується розділяти методи та інструменти за сферою застосування, а саме маркетингові, фінансові, операційні тощо. Так, до маркетингових методів відносять бенчмаркінг, який припускає аналіз діяльності конкурентів та зіставлення його результатів з результатами діяльності власного підприємства. Істотною метою його проведення стало вивчення найкращих практик діяльності лідерів ринку та опрацювання можливості застосування їх досвіду в діяльності підприємства. Система спонтанного фінансування, що припускає надання знижок на продукцію тим клієнтам, які розраховуються готівкою, та має на меті скоротити обсяг дебіторської заборгованості, відноситься до інструментів фінансового регулювання. Вона може бути достатньо результативною для скорочення величезних обсягів дебіторської заборгованості та підвищення дисциплінованості клієнтів. В сфері операцій часто використовують такий метод як аутсорсінг, що припускає порівняння кількох варіантів: доцільності організації власного виробництва та покупки певного компонента у сторонній організації. Перераховані методи є достатньо специфічними та використовуються лише в певних сферах діяльності.

Наступна класифікаційна ознака методів та інструментів – їх ступінь новизни. За цією ознакою відокремлюють методи творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні. Так, творчі методи є такими, що не повторюються, створюються спеціально до вирішення певної проблеми (наприклад в сфері роботи з клієнтами чи постачальниками). Для застосування таких методів потрібні як

фахові знання, так і досвід. Адаптивні методи більшою мірою припускають залучення чужого досвіду (використання інструментів, технологій тощо), які вже були успішно використані іншими підприємствами. Проте їх застосування потребує певної їх видозміни для кращої відповідності умовам діяльності досліджуваного підприємства. Селективні методи є групою методів, відібраних для застосування на підприємстві з раніше існуючих в силу наявної їх апробації на підприємствах певної галузі, певної організаційно-правової форми тощо. Стандартні методи відносяться до набору загальновідомих методів, придатних для застосування, та добре прописаних в літературі, інструкціях, вказівках тощо. До нестандартних методів відносять такі з них, що поки ще не знайшли широкого вжитку, є інноваційними за характером або мають пошукове призначення.

За ознакою масштабу застосування поділяють методи на загальні та спеціальні (за [9, с.35] загальні та приватні). Загальні методи застосовуються в різних сферах діяльності та в різних галузях, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера тощо. Спеціальні методи є вузькоспеціалізованими, тобто їх використання є обмеженим певною сферою, зокрема система спонтанного фінансування, фінансовий та операційний леверидж тощо.

Також відокремлюють класифікацію за ознакою врахування фактору часу, зокрема виділяють статичні та динамічні методи. До динамічних методів відносять моделі сценаріїв, оптимізаційні моделі та інструменти. До статичних методів відноситься балансовий метод, що використовується для аналізу та планування, та ґрунтується на зіставленні залежності між прибутковою та витратною частинами, зіставленні потреб та наявних ресурсів для їх задоволення. Балансовий метод здобув широкого поширення у зв'язку з відсутністю потреби додаткового збору інформації (більшість її вже міститься в звітності та іншій документації підприємства), завдяки точній діагностиці факторів, що викликають певні явища та зміни елементів системи, що аналізується.

Відповідно до ознаки тривалості дії методи та інструменти поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові. При цьому у власній

класифікації автори [26; 13] плутають класифікації за завданнями, для розв'язання яких використовують інструментарій, та за тривалістю дії.

За ознакою форми вираження відокремлюють концептуальні та аналітичні методи. Так, до концептуальних авторами віднесено описові методи, зокрема метод п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, матрицю Ансоффа та інші. До аналітичних відносять формалізовані методи матриці БКГ, McKinsey тощо. Використання концептуального та аналітичного інструментарію потребує достатньо значних зусиль. Зокрема часто не вистачає інформаційного забезпечення для певних висновків та розрахунку інтегральних показників (для аналітичних методів). Для концептуальних методів притаманний результат описового характеру, що містить певні рекомендації щодо управління розвитком, проте вони не підкріплені обґрунтованими економічними розрахунками. Крім того, результати дослідження, отримані за допомогою даних методів, містять поточну оцінку (моментний зріз) стану організації, вони не відбивають стійких тенденцій розвитку об'єкта управління, а також не дозволяють спрогнозувати розвиток подій на наступний період часу.

В джерелах [26; 13] пропонують відокремлювати методи також за ознакою напрямку дії та розрізняти за нею внутрішні та зовнішні методи, проте на нашу думку, подібна класифікація більшою мірою стосується факторів впливу на розвиток підприємства, ніж методів управління ним.

Колективом авторів [13, с.208] також відокремлюється класифікація за ознакою радикальності дій, за якою виділяють адаптаційні та біфуркаційні методи. При цьому перша група методів припускає незначні зміни об'єкту управління за умов змін середовища, а друга – зміну якісної поведінки системи за незначної зміни її параметрів. Проте на наш погляд, більш раціональною та зрозумілою є класифікація за ознакою ролі на різних етапах життєдіяльності підприємства [9, с.35], що припускає відокремлення антикризових, стабілізуючих та розвиваючих методів та інструментів. Так, зокрема реінжиніринг може стати одним з антикризових інструментів, що дозволяє повністю перебудувати структуру бізнес-процесів, якщо вона не демонструє потрібної ефективності. Бенчмаркінг може

застосовуватися як метод розвитку, який дозволяє відштовхнутися від тих показників, які сформовані конкурентом, та перевищити його. В якості стабілізуючих методів можна розглянути бюджетування або контролінг, оскільки вони надають основу для планування доходів та витрат, а також важелі для контролю за ними.

Також в науковому джерелі зазначається про класифікацію методів управління розвитком за галузями та сферами застосування, а також за рівнем узагальнення управлінських знань. За першою ознакою методи поділяються на такі, що використовуються в торгівлі, освіті, АПК тощо, за другою – методи теорії та практики управління. Цілком погоджуючись з класифікацією за першою ознакою, вважаємо недоцільним використовувати другу, оскільки будь – які методи, що існують лише на папері (в теорії) для використання в управління розвитком недоречні.

За задачами, що розв’язуються за допомогою методів та інструментів управління відрізняють стратегічні та оперативні. Автори [5, с.10] зазначають про потребу збалансованості даних груп методів в управлінні. Оперативні методи та інструменти підходять для реагування на тимчасові проблеми, а також для використання в окремих аспектах виробництва та обслуговування. Вони дозволяють швидко адаптувати організацію до змін, забезпечуючи її стійкість в короткостроковій перспективі. До них відносять бюджетування, методи контролю ефективності процесів, методи управління відносинами з клієнтами тощо. Стратегічні методи та інструменти використовуються для забезпечення довгострокової стабільності підприємства, ретельного планування на майбутнє. До стратегічних методів автори відносять SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, методи сценарного планування, збалансовану систему показників.

Зауважимо, що поділ, запропонований авторами вище, більше підходить до класифікації за ознакою тривалості дій. Оскільки авторами описуються оперативні методи, розуміючи під ними короткострокові, а також стратегічні методи, розуміючи під ними довгострокові.

В залежності від рівня ієрархії управління, на якому використовують методи та інструменти, науковцями [32, с.286-287] пропонується відокремлювати ті з них, що використовуються на рівні системи в цілому, на рівні окремих процесів, а також на рівні мікропроцесів. Так, для організації в цілому виділяють такі методи як методи стратегічного аналізу та планування, моделювання життєвого циклу, прогнозування. Управління розвитком бізнес-процесів здійснюється за допомогою методів проектного менеджменту, оптимізації збуту, логістики тощо, для мікропроцесів обираються методи аналізу, контролю, мотивування тощо.

На наш погляд, подібну класифікацію варто віднести до класифікації за ознакою масштабу застосування, та відповідно поділити методи на загальні та спеціальні.

Зведемо розглянуті нами класифікаційні підходи до основних методів та інструментів управління розвитком в таблицю 1.2.

Таблиця 1.3

Класифікаційні підходи до основних методів та інструментів управління
розвитком

Ознака класифікації методів та інструментів управління розвитком	Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А.[13]	Жилінська Л. О.[9]	Серкова Г. М.[26]	Гарафонов О.І., Онищенко О.С., Ященко І.В.[5]	Фещур Р. В., Шипковський С. В., Якимів А. І.[32]	Подрез О. І.[25]
За характером впливу	х	х	х			х
За напрямом впливу	х	х	х			
За способом врахування інтересів працівників	х		х			
За формою впливу	х		х			
За функціональною спрямованістю	х	х	х			х
За сферою застосування	х		х			
За ступенем новизни	х		х			
За масштабом застосування	х	х	х		х	
За ознакою врахування фактору часу	х		х			
За тривалістю дії	х		х	х		
За формою вираження	х		х			
За напрямком впливу (дії)	х		х			
За роллю на різних етапах життєдіяльності підприємства		х				
За галузями та сферами застосування		х				

Отже, найбільш часто вживаними ознаками класифікації методів та інструментів управління розвитком є: за характером та напрямом впливу, за функціональною спрямованістю, за масштабом застосування та за тривалістю дії.

Висновок до розділу.

Під управлінням розвитком пропонуємо розуміти діяльність з визначення та зміни напрямку руху організації, що реалізується завдяки впливу зовнішнього та внутрішнього її середовища для досягнення стратегічних цілей виходу на новий рівень розвитку в усіх сферах функціонування. В такий спосіб підкреслюється потреба гнучкості та адаптивності організації, що ґрунтується на проведенні попереднього дослідження стану її внутрішнього та зовнішнього середовища, та головне наголошується на поступовому позитивному русі до якісно нового етапу розвитку.

Основними етапами процесу управління розвитком є: аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; встановлення цілей та пріоритетів діяльності; формування варіантів та вибір напрямку розвитку; реалізація дій в обраному напрямку розвитку.

Найбільш часто вживаними ознаками класифікації методів та інструментів управління розвитком є наступні: за характером та напрямом впливу, за функціональною спрямованістю, за масштабом застосування та за тривалістю дії.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БРАЗИЛ – ПРОФ»

2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі непродовольчими товарами України

Підприємства торгівлі, як і більшість підприємств інших галузей, під час повномасштабного вторгнення зазнали критичних змін: деякі закрилися, деякі були релоцировані в інші, більш безпечні регіони, а деякі залишилися та вимушені виживати в нових умовах. Хоча з ринку частково пішли конкуренти, скоротилася і загальна кількість клієнтів, що користується послугами підприємств.

Проведемо аналіз ринку послуг торгівлі непродовольчими товарами України за допомогою методу п'яти конкурентних сил М. Портера, послідовно розглянув силу старих та нових конкурентів, споживачів та постачальників.

Силу нових конкурентів будемо досліджувати за факторами:

- темпи росту ринка;
- рівень інвестицій та витрат для входу в галузь;
- наявність сильних компаній з високим рівнем досвіду та знань ринку;
- диференціація продукту;
- державна політика.

Торговельні послуги з продажу непродовольчих товарів за останні роки демонстрували стійку позитивну динаміку (рис. 2.1). Виключення складає лише 2022 р., коли з початком військових дій доходи від реалізації скоротилися суттєво. Експерти ринку зазначають, що на це вплинуло кілька факторів: і обмеження виробництва товарів, і руйнування дорожньої та складської логістики, і зменшення та звуження асортименту через втрату доходів споживачами, і масові відключення електроенергії, і здороження пального, яке на початку військових дій ще й було в дефіциті [12].

За даними експертів ринку обсяги споживання та торговельних послуг у 2023 р. трохи відновилися, хоча це ще не відбито у офіційній статистиці. Слід зазначити, що зростаючий ринок приваблює нових гравців, та навпаки, при скороченні ринку небагато бажаючих відкривати бізнес.

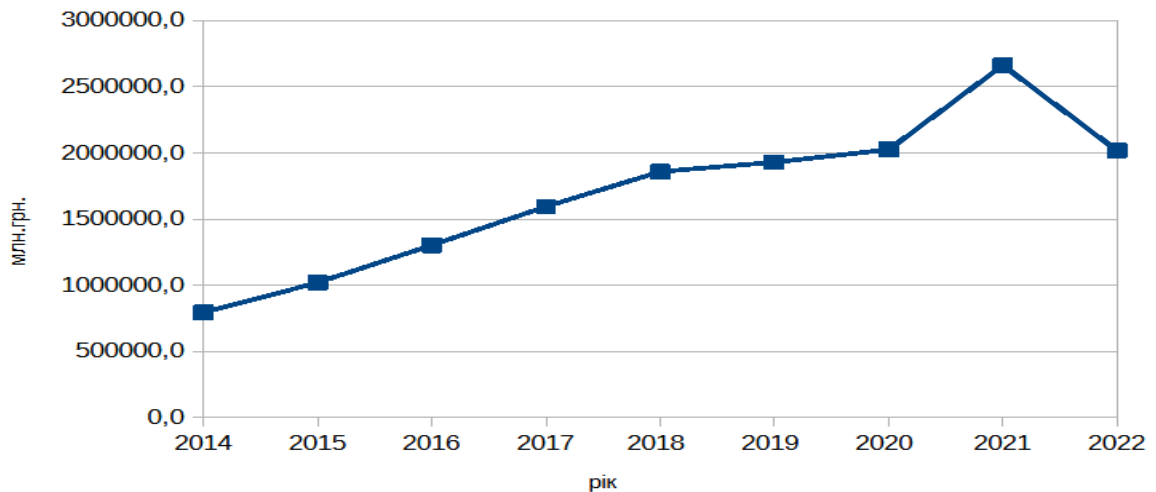


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізації торговельних послуг продажу непродовольчих товарів, тис. грн. [15]

Основні інвестиції та витрати пов'язані з закупівлею товарів та орендою торговельних та складських площ. Так, вакантність складських площ зменшилася більш, ніж вдвічі, що відбилося на ціні за 1 кв. м. у бік зростання (рис. 2.2).

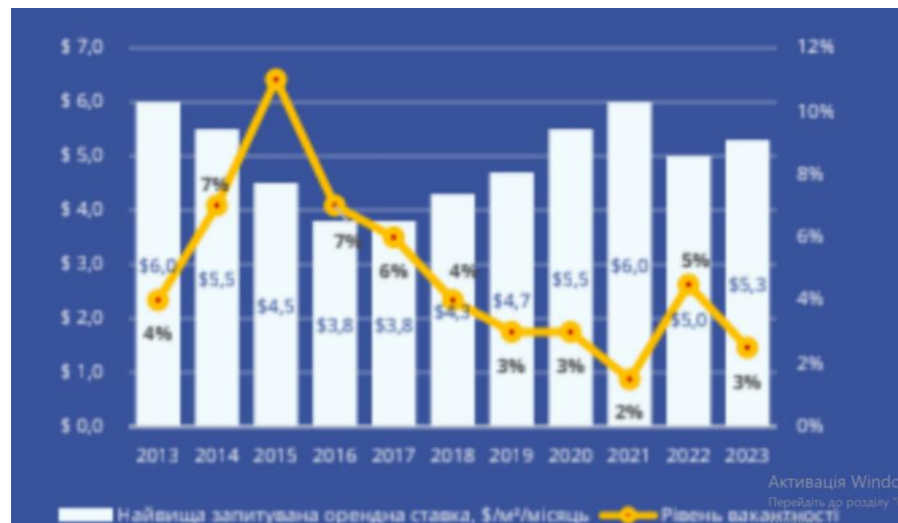


Рис. 2.2. Динаміка вакантності складських площ (%) та максимальної ставки їх оренди (у.о.) [22]

Зазначається, що ціни будуть зростати і далі, бо підчас війни було пошкоджено достатня кількість складських об'єктів, а будівництво нових зараз заморожене.

Менш суттєвою є проблема з орендою торговельних приміщень. На початку війни великі торговельні центри знизили орендні ставки на 70-100% для того,

залучити магазини до роботи. На даний момент ставки оренди знижені на 30%. Що стосується невеликих магазинчиків, то їх можна орендувати за ставками від 7 до 25 у.о. за кв. м/місяць [18].

Наявність сильних компаній з високим рівнем досвіду та знань ринку характерна для українського ринку торгівлі. Як можна побачити з табл. 2.1. найбільш великі ритейлери підчас активних бойових дій навіть збільшили обсяг виторгу.

Таблиця 2.1

Обсяг виторгу та прибуток найбільших підприємств торгівлі непродовольчими товарами [30]

Компанія	Виручка, млрд грн	Прибуток, млн грн	Вид діяльності
опт			
ТОВ "Самсунг Електронікс Україна Компані"	17,68	323,72	Дистрибуція: релізація електроніки
"Логін"	7,92	-871,46	Дистрибуція: продаж комп'ютерної та офісної техніки
ТОВ ТПК "Омега-Автопоставка"	6,97	180,11	Дистрибуція: реалізація комплектуючих для автомобілів
ТОВ "М Т І"	6,20	102,85	Дистрибуція: оптова торгівля комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням
ТОВ "ПзП "Асбіс-Україна"	5,97	10,01	Дистрибуція електроніки
ТОВ зП "Проктер Енд Гембл Україна"	5,94	135,29	Дистрибуція: реалізація побутової хімії
роздріб			
ТОВ "Розетка. УА"	18,02	110,39	Рітейл: реалізація товарів через інтернет
ТОВ "Комфі Трейд"	16,17	80,77	Рітейл: продаж побутової електроніки
ТОВ "САВ-Дістрибьюшн"	14,31	70,25	Рітейл: продаж побутової електроніки
ТОВ "РУШ"	13,45	540,19	Рітейл: володіє мережею магазинів EVA
ПІ "І-АР-СІ"	13,42	10,93	Рітейл: дистрибуція електроніки
ТОВ "Дієса"	11,40	-343,76	Рітейл: реалізація побутової електроніки
ТОВ "Нова Лінія 1"	5,50	34,08	Рітейл: продаж будматеріалів
ТОВ "АЛЮ"	5,71	26,01	Рітейл: дистрибуція електроніки

Кількість торговельних підприємств за останні 12 років неодноразово змінювалася (рис. 2.3). Останнім роком, за який поки ще наявні статистичні дані, є перший рік активних бойових дій. Як можна побачити, якщо у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбувається зменшення кількості торговельних підприємств, то у 2022 р. порівняно до 2021 р. скорочення кількості стало ще більш суттєвим (особливо для роздрібних підприємств -15% проти 7% попереднього року).

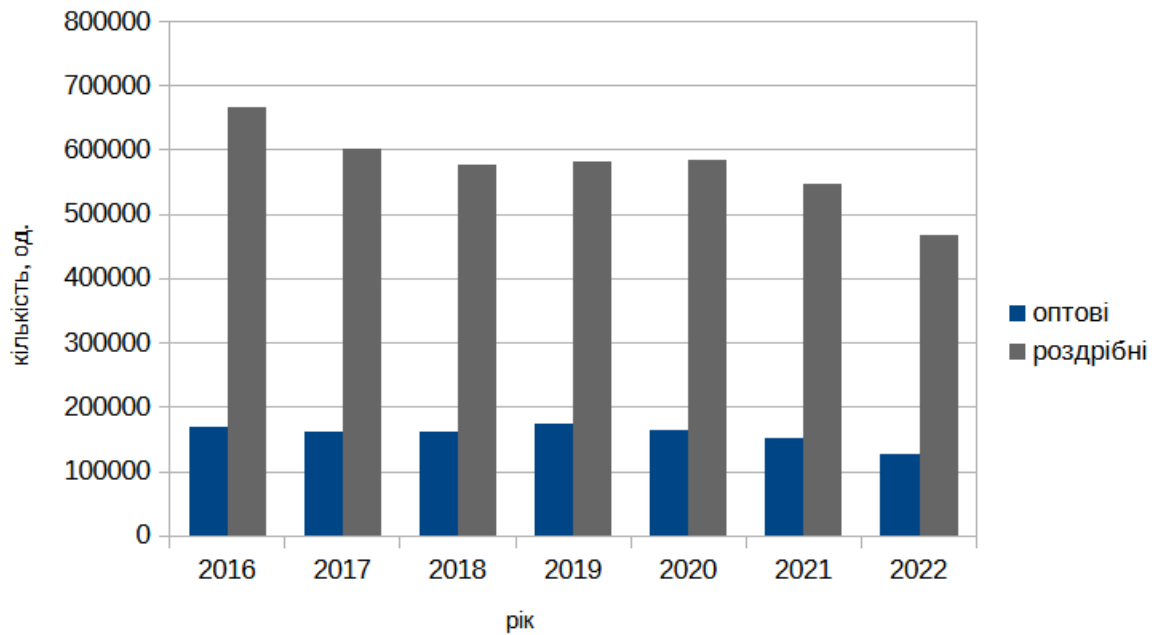


Рис. 2.3. Динаміка кількості підприємств торгівлі, од. [15]

Тобто, останні роки відслідковується стійка тенденція до скорочення кількості підприємств. Це пов'язано з укрупненням тих торговельних компаній, що вже існують на ринку.

Диференціація продукту. Якщо розглянути структуру збуту непродовольчих товарів, то найбільша питома вага належить автомобілям, деталям та приладдю до них (13,55%), фармацевтичним товарам (14,75%), бензин моторний (8,3%), дизельне паливо (6,62%), див. рис. 2.4.

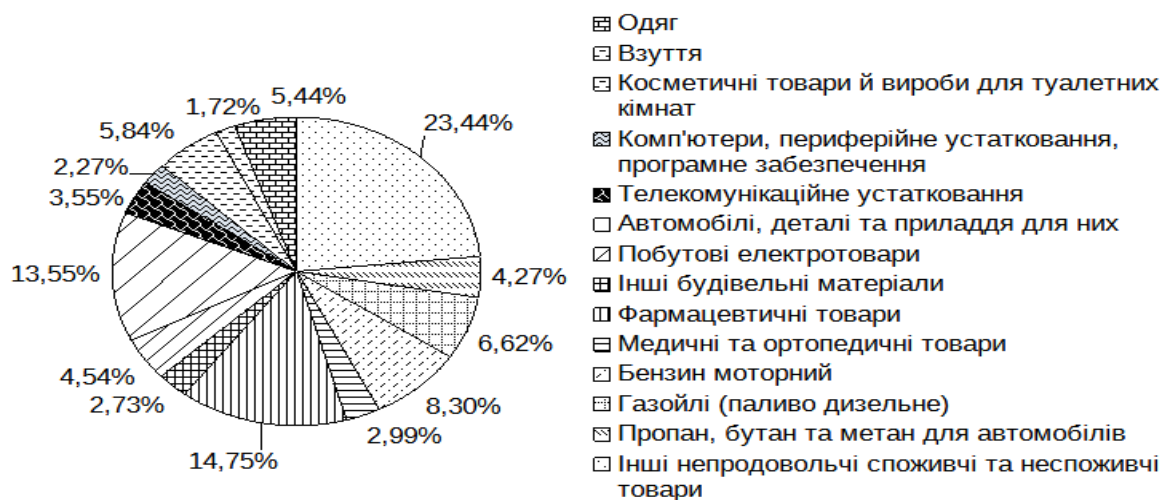


Рис. 2.4. Структура продажу непродовольчих товарів, %[15]

Серед всіх товарів, що реалізуються, найбільша частка належить іноземним товарам (55,9%), див. рис. 2.5.

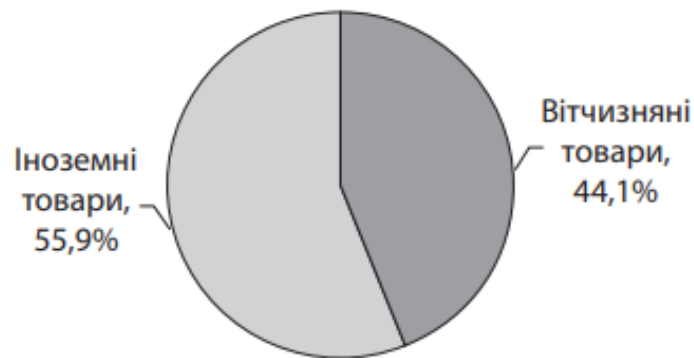


Рис. 2.5. Структура товарів українського ринку, %[15]

В мережах більшою мірою представлені товари від одних і тих самих виробників (виключення складають дистриб'ютори ексклюзивних товарів). Виключенням є товари під власними торговельними марками, кількість яких в асортименті торговельних мереж, постійно зростає. Перші власні торговельні марки запускалися у 2005-2006 рр., головним чином, у продуктовому ритейлі. Сьогодні мережа Novus має три приватні торговельні марки: однойменний бренд (409 одиниць товару), Novus Home (для товарів для дому, текстилю та посуду) та Marka Promo (товари щоденного вжитку за бюджетними цінами). Торговельна мережа EVA має 58 власних торговельних марок та постійно поповнює їх кількість, навіть підчас війни [2]. Зазначимо, що торговельні мережі віддають перевагу локальним або національним постачальникам (так зменшуються витрати на доставку товарів), хоча в їх асортименті є і товари від закордонних виробників. У 2023 р. з поставками таких товарів від закордонних виробників виникли проблеми через страйкарів на кордоні з Польщею (на наявність проблеми зокрема вказував ритейлер «JUSK Україна»). Через співпрацю з великою кількістю дрібних виробників локального рівня більшість торговельних мереж відкрила власні лабораторії для перевірки якості товарів, що постачаються. Іноді представники торговельного підприємства інспектують виробництво партнерів та якість продукції безпосередньо на місці.

Державна політика відносно сприяння торгівлі в умовах військових дій реалізується за підтримки міжнародних партнерів шляхом надання малим та середнім підприємствам фінансової допомоги (дешевого кредитування, грантів тощо), компенсації аграріям витрат на розмінування, впровадження механізмів воєнного страхування [1]. Кредитування малого та середнього бізнесу проводиться на термін 3-5 років (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Умови кредитування бізнесу за програмою 5-7-9% [27]

5% річних	7% річних	9% річних
Річний дохід до 50 млн. грн.		Річний дохід більше 50 млн. грн.
Найм не менше 2 нових працівників протягом одного кварталу	За кожне нове робоче місце зменшення відсоткової ставки на 0,5%, але не менше 5% річних	
Валюта кредиту – гривня	Валюта кредиту – гривня	Валюта кредиту – гривня
Кредит на поповнення обігових коштів (терміном до 3 років). Інвестиційний кредит (терміном до 5 років).		
Кредит на поповнення обігових коштів, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту в розмірі до 25% від його вартості (терміном до 2 років)		
Максимальний розмір комісії банку – 1%		

Як можна побачити (рис. 2.6) найбільша кількість кредитів була видана на підтримку ліквідності та на посівну аграріям.

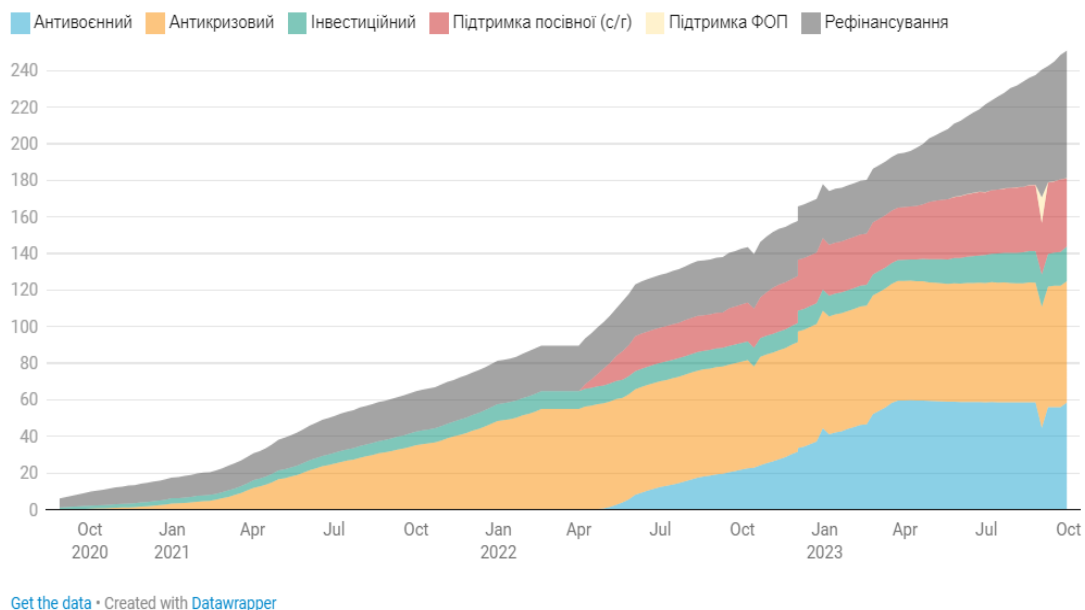


Рис. 2.6. Кумулятивна динаміка кредитів 5-7-9% у розрізі цілей, млрд грн.[19]

Хоча початково програма була розроблена для фінансування інвестиційних цілей розвитку, наразі вона не виконує початкових цілей. Загалом з початку програми було підписано 81,4 тис. кредитних договорів, більшість з яких була видана аграріям та торговельним підприємствам.

Проаналізуємо силу старих (діючих) конкурентів на ринку за наступними факторами:

- кількість компаній на ринку;
- темп зростання ринку;
- обмеження у підвищенні цін;
- унікальність товару;
- активність маркетингових дій конкурентів.

Як було попередньо встановлено останні два роки кількість торговельних підприємств скорочується, проте відбувається це головним чином шляхом зростання торговельних мереж та витіснення дрібних магазинів. Якщо розглянути непродуктовий рітейл, то він поступово відновлює роботу (рис. 2.7).

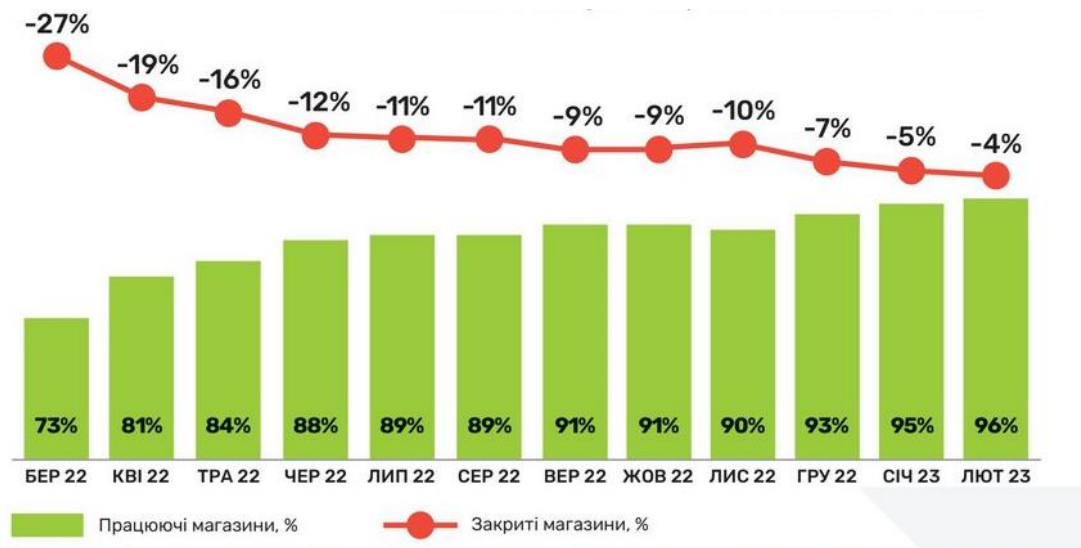


Рис. 2.7. Динаміка працюючих та закритих магазинів непродуктового рітейлу за 12 міс. війни [28]

Ще менш активно відновлюється робота магазинів сегменту fashion-рітейлу (рис. 2.8), за останні півроку відновили роботу лише 9% з тих, що було попередньо закрито.



Рис. 2.8. Динаміка працюючих та закритих магазинів сегменту fashion-рітейлу за 16 міс. війни [28]

Найбільшу питому вагу серед магазинів різних форматів мають супермаркети (39%) та гіпермаркети (18%), див. рис. 2.9.

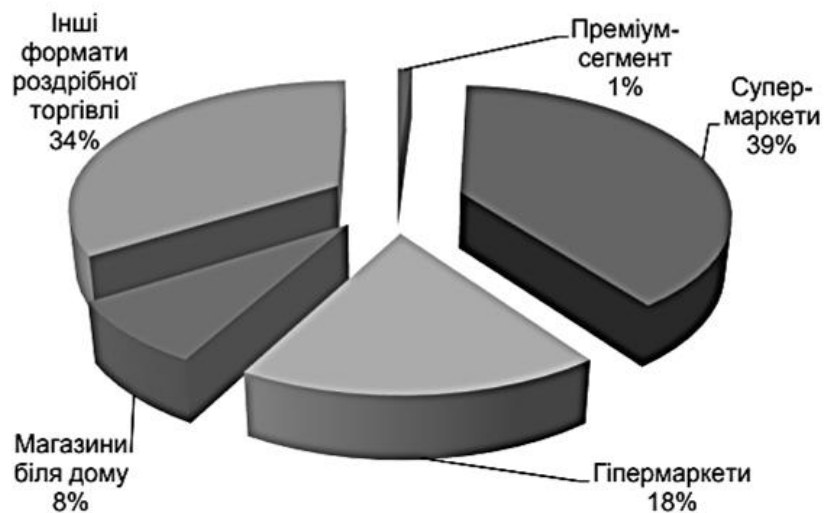


Рис. 2.9. Структура магазинів різного формату роздрібної торгівлі, %

Так, можна зазначити, що формат великих магазинів є більш розповсюдженим на ринку послуг торгівлі (деякі торговельні мережі мають різноформатні магазини). Конкурувати з мережею великих магазинів є складним через значні масштаби діяльності.

Слід зазначити, що найбільша кількість підприємств непродовольчого ритейлу зосереджена у м. Київ та Київській області, а також Дніпропетровської, Харківської, Одеської, Львівської області (рис. 2.10).

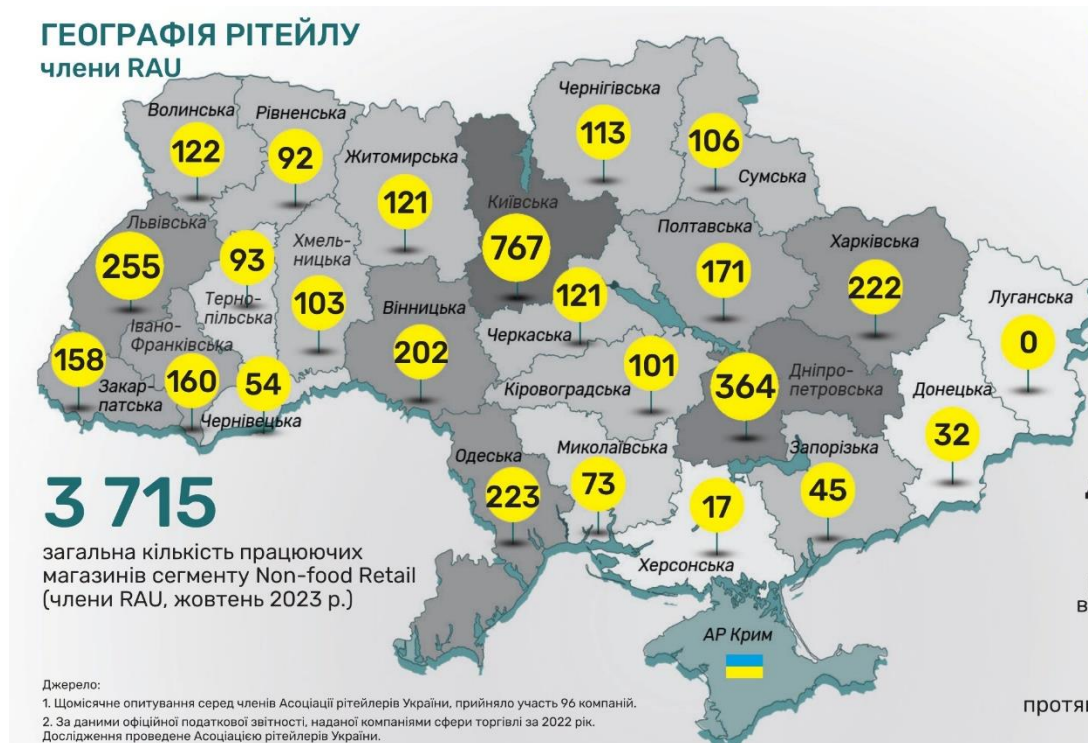


Рис. 2.10. Кількість підприємств непродовольчого ритейлу за областями України, од. [8]

Темпи зростання ринку, що було досліджено раніше, за останній рік активної фази війни трохи відновилися. Це означає, що діючим конкурентам не потрібно більш жорстко конкурувати між собою, адже попит збільшується. За прогнозами, ринок послуг торгівлі, у т.ч. онлайн далі буде тільки зростати. Хоча фізична торгівля є домінуючим каналом на ринку послуг торгівлі, онлайніві форми торгівлі також стають все більш популярними. Вже сьогодні більшість продавців використовують модель, яка спрямована на безперервну інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів.

Фактично, споживачі стали купувати вдвічі більше в онлайні, попри це все ж частка онлайн-покупок зараз не більше 10%. Однак, ця цифра потенційно може зростати. Адже, українці все частіше стали замовляти одяг, електроніку, крім того, зросли й продажі онлайн продуктів харчування тощо.

Обмежень у підвищенні цін для підприємств непродовольчого ритейлу, як таких, не існує. Більш того, коли в 2023 р. відбулося підвищення цін на енергоносії, і комунальні витрати стали третьою за величиною статтею витрат після заробітної плати та оренди, торговельні підприємства були вимушені підвищити націнки [34]. Разом з тим, рівень статків покупців від початку війни суттєво знизився, тому організації підвищують ціни достатньо обережно.

Торговельні підприємства здебільшого представляють продукцію різних виробників (за незначним виключенням), проте активно розвивають продукцію під власними торговельними марками (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Динаміка частки продукції під власними торговельними марками в непродовольчому ритейлі, % [7]

Так, можна побачити, що з початком активних військових дій частка ВТМ в продажу зростає, головним чином, через затребуваність більш дешевого продукту, яким традиційно є продукція ВТМ.

Активність маркетингових дій конкурентів в непродовольчому ритейлі почала зростати лише з кінця 2022 р., до того періоду мова про знижки / акції взагалі не йшла (рис. 2.12). Наразі в непродовольчому сегменті ритейла вже застосовуються акційні пропозиції, проте їх кількість та глибина набагато відрізняються від довоєнного періоду.



Рис. 2.12. Вартісна частка промо продажів в непродовольчому ритейлі, % [7]

Вивчення ринкової сили покупців проведемо за наступними факторами:

- частка покупців з великими обсягами продажу;
- схильність до переходу на продукцію конкурентів;
- чутливість до ціни;
- задоволеність якістю наданих послуг;
- відмітні переваги обслуговування підприємств ринку.

В роздрібній торгівлі покупців на ринку присутня велика кількість, а обсяги продажу незначні. В оптовій торгівлі – їх кількість є більш обмеженою, та й обсяги закупки є більшими. Разом з тим, поведінка споживачів дещо змінювалася: активізація обстрілів, у т.ч. енергетичної інфраструктури призводила до скорочення кількості походів в магазин (та зменшення загального обсягу продажу), а також до зростання середнього чеку (рис. 2.13), тобто поведінка покупців повернулася до тої, яка була на початку масштабного вторгнення.

Як стверджують ритейлери зростання середнього чеку пов'язано не зі зростанням кількості товарів або великих покупок в ньому, а зі збільшенням цін внаслідок інфляції. В свою чергу зростання цін змушує покупців ще більше економити та залишати в споживчому кошику лише вкрай потрібні продукти (не купувати зайвого).

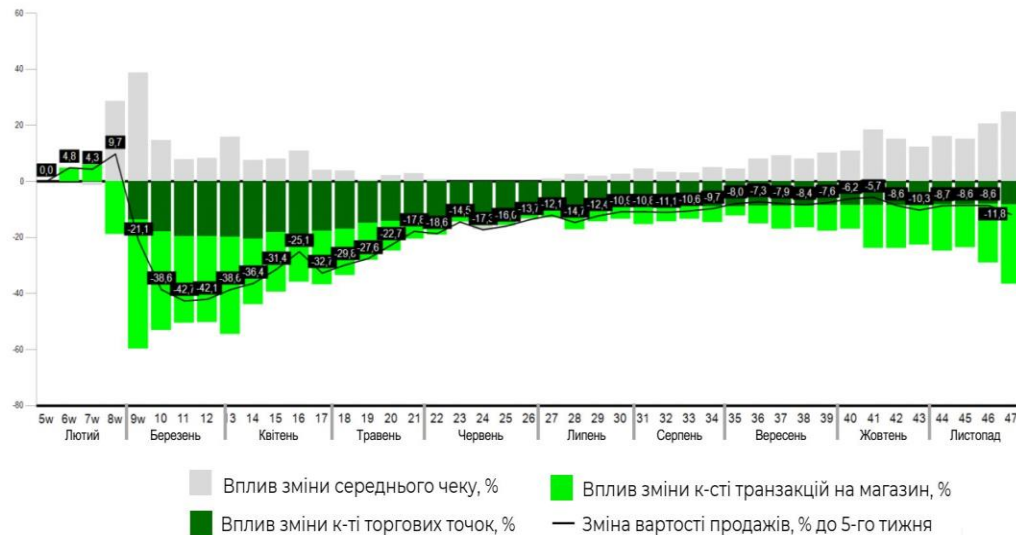
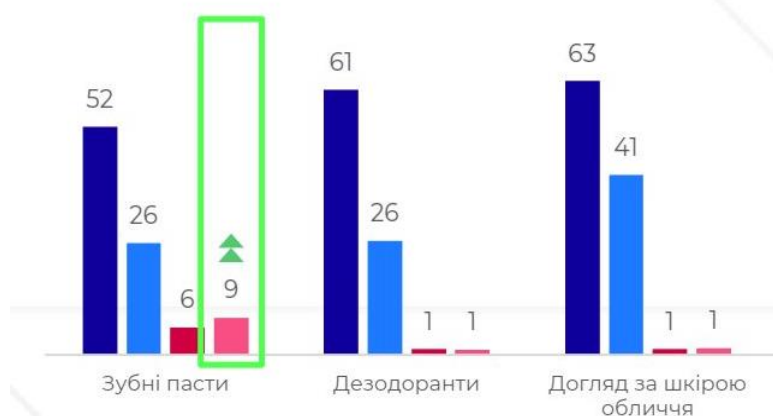


Рис. 2.13. Динаміка середнього чеку, транзакцій та продажів в непродуктивному ритейлі [7]

Схильність до переходу на продукцію конкурентів на ринку є високою. В умовах тотального скорочення власних витрат покупці економлять, порівнюючи ціни в різних торговельних підприємствах та обираючи з них ті, що пропонують більш привабливі ціни.

Чутливість до ціни, як ми вже стверджували, є високою (рис. 2.14). Якщо кількість товарів зі знижкою в мережах зменшилася, то покупці відреагували покупками товарів в спеціальних (більш економічних) упаковках.



Товари зі знижкою: ■ - до війни; ■ - під час війни

Товари в спеціальних упаковках: ■ до війни; ■ - під час війни

Рис. 2.14. Частка продажів товарів зі знижкою та спеціальних упаковок, % [7]

Також орієнтованість лівової частки покупців на товари низького цінового сегменту підтверджується результатами опитування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати опитування актуальних дій покупців в торговельних мережах (грудень 2022-січень 2023 рр) [7]

Сучасні дії покупців для економії бюджету	Загальний вибір	Перший вибір
купую більш дешевші торговельні марки	19%	2%
купую лише необхідне, щоб зменшити свої витрати	59%	27%
купую тільки онлайн	2%	2%
обираю магазини з низькими цінами	41%	40%
продукти харчування купую рідше	6%	1%
роблю великі закупки	10%	3%
став частіше купувати лише по необхідності	40%	9%
шукаю та купую в основному акційні товари	40%	17%

Оскільки зростає вибагливість споживачів до товарів та обслуговування, важливим є зосередження уваги на покращенні сервісу з боку підприємців. Підприємці аналізують товарний асортимент, підвищують його якість за рахунок введення нових товарів, а також створення товарів під власною торговельною маркою. Оновлення асортименту має відбуватися з урахуванням споживацьких потреб, їх вимог до якості товарів та обслуговування.

Для більш ефективної подачі товару підприємці приділяють увагу розміщенню товарів в торговельному залі, тобто мерчендайзингу, через що має місце збільшення торговельних площ, а для швидкого оновлення та відновлення асортименту – збільшують складські площі. Проте війна внесла свої корективи – торговельні представники скорочують і запаси товарів, і складські площі через ракетні удари. Виключення складають західні області країни – Львівська, Івано-Франківська та Тернопільська. Тому відмітні переваги обслуговування підприємств ринку під час війни відсутні.

Дослідимо вплив ринкової сили постачальників за факторами:

- кількість підприємств-постачальників;
- обмеженість ресурсів підприємств-постачальників;
- ступінь диференціації товарів постачальників;
- витрати переходу на інших постачальників;
- пріоритетність галузі для постачальників.

Торговельні підприємства реалізують продукцію як вітчизняних, так і закордонних виробників, яких є в достатній кількості. Так, зауважимо, що в Україні низька концентрація «великих» постачальників товарів у торговельній мережі (рис. 2.15). Топ-п'ять виробників мають лише 15% виручки від продажів споживчих товарів на ринку (на відміну від Туреччини, де концентрація складає 22% чи Казахстану з 27%).

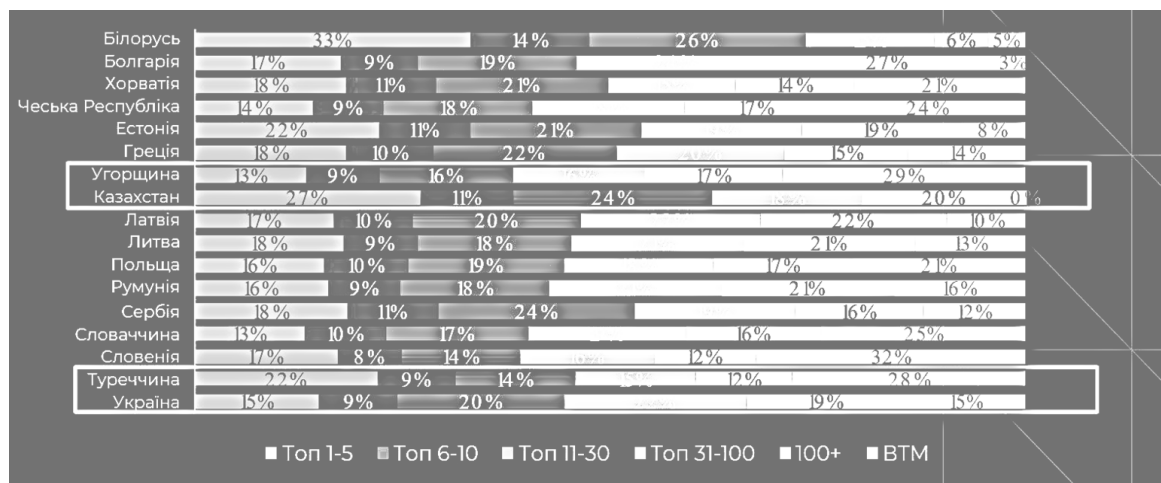


Рис. 2.15. Відсоток внеску постачальника товарів у вартісні продажі, % [7]

Також постачальниками ресурсів для торговельних підприємств виступають банки (з кредитами), навчальні установи (фаховими робітниками).

Обмеженість ресурсів підприємств-постачальників, головним чином, стосується такого ресурсу як персонал. Згідно з дослідженням «Виклики та динаміка ринку праці в ритейлі» Асоціації ритейлерів України та онлайн-платформи Robota.ua, з січня по серпень 2023 року збільшилась потреба у всіх працівниках торговельних підприємств (найбільш суттєво – в касирах та продавцях-консультантах), див. рис. 2.16.

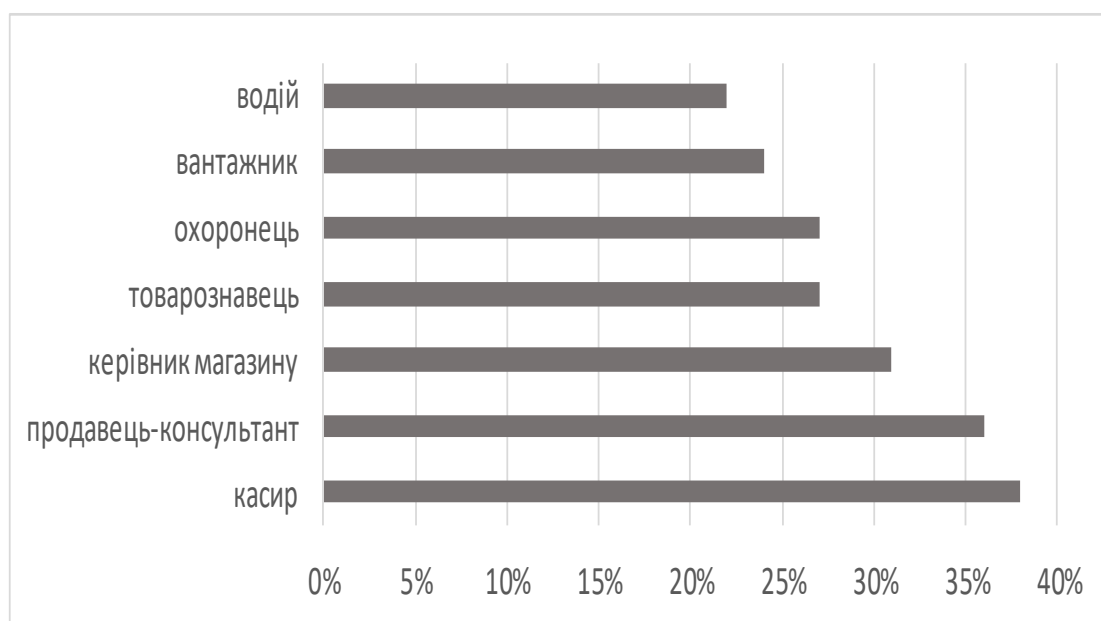


Рис. 2.16. Зростання потреби у виробниках ритейлу за 8 міс. 2023 р., % [31]

Ступінь диференціації товарів постачальників не є значною, за виключенням тих товарів, що постачаються для ексклюзивного продажу (ювелірні прикраси, брендовий одяг тощо).

Витрати переходу на інших постачальників в умовах військових дій ускладнені потребою перебудови логістики (для постачальників товарів), а також супутніми проблемами потреби перевірки якості товарів та обслуговування. Відносно банківських установ – ритейлери також встановлюють тісні та довготривалі зв'язки, оскільки це є більш вигідним економічно. Ритейлери не змінюють постачальника без нагальної потреби.

Пріоритетність галузі для постачальників, зокрема для виробників товарів є достатньо високою, але товари можуть бути реалізовані, наприклад, через інтернет-площадки. Проте посередництвом роздрібної торгівлі продається більшість товарів непродовольчого ритейлу. Лише для навчальних установ, що випускають фахівців-товарознавців галузь є пріоритетною.

Зведемо результати проведеного нами аналізу до підсумкової таблиці (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати аналізу ринку послуг торгівлі непродовольчими товарами за
методом п'яти конкурентних сил М.Портера

Параметр оцінки	Опис	Питома вага	Оцінка параметру	Загальна зважена оцінка
Сила нових конкурентів				
темпи росту ринку;	С початком військових дій товарообіг суттєво скоротився. Обсяги торговельних послуг у 2023 р. трохи відновилися	0,2	2	0,5
рівень інвестицій та витрат для входу в галузь;	Основні інвестиції та витрати пов'язані з закупівлею товарів та орендою торговельних та складських площ. Так, вакантність складських площ зменшилася більш, ніж вдвічі, що відбилося на ціні за 1 кв. м. у бік зростання	0,25	1	0,25
наявність сильних компаній з високим рівнем досвіду та знань ринку;	Для українського ринку торгівлі непродовольчими товарами характерна наявність сильних компаній з високим рівнем досвіду та знань ринку, які підчас активних бойових дій навіть збільшили обсяг виторгу. У 2023 році найактивніше масштабувалися ритейлери електроніки	0,3	1	0,3
диференціація продукту;	Більшою мірою представлені товари від одних і тих самих виробників. Виключенням є товари під власними торговельними марками, кількість яких в асортименті постійно зростає	0,15	2	0,3
державна політика	Реалізується за підтримки міжнародних партнерів шляхом надання фінансової допомоги, впровадження механізмів воєнного страхування.	0,15	1	0,15
всього				1,5
Сила діючих конкурентів				
кількість компаній на ринку;	Загальна кількість торговельних підприємств скорочується, як в оптових продажах, так і в роздробі	0,25	2	0,5
темп зростання ринку;	Темпи зростання ринку за останній рік активної фази війни трохи відновилися.	0,2	1	0,2
обмеження у підвищенні цін;	Обмежень у підвищенні цін для підприємств непродовольчого ритейлу, як таких, не існує. Разом з тим, рівень статків покупців від початку війни суттєво знизився, тому торговельні підприємства підвищують ціни достатньо обережно.	0,2	2	0,4
унікальність товару;	Підприємствами здебільшого представлена продукція різних виробників, проте активно розвивається продукція під власними торговельними марками (для роздробу)	0,15	2	0,3

активність маркетингових дій конкурентів.	В непродовольчому сегменті ритейлу після року війни почали застосовуватися акційні пропозиції, проте їх кількість та глибина набагато відрізняються від довоєнного періоду.	0,2	1	0,2
всього				1,6
Сила покупців				
частка покупців з великими обсягами продажу;	покупців на ринку присутня велика кількість, а обсяги продажу незначні для роздробу, та великі – для оптових торговців непродовольчими товарами	0,2	2	0,4
схильність до переходу на продукцію конкурентів;	Схильність до переходу на продукцію конкурентів на ринку є високою. Покупці обирають ті торговельні мережі (тих дистриб'юторів), що пропонують більш привабливі ціни.	0,25	3	0,75
чутливість до ціни;	Чутливість до ціни є високою. Якщо кількість товарів зі знижкою зменшилася, то покупці відреагували покупками товарів в більш економічних упаковках.	0,25	3	0,75
задоволеність якістю наданих послуг;	Оновлення асортименту торговельними підприємствами відбувається з урахуванням споживацьких потреб, їх вимог до якості товарів та обслуговування	0,15	1	0,15
відмітні переваги обслуговування підприємств ринку.	Торговельні представники скорочують і запаси товарів, і складські площі через ракетні удари. Тому відмітні переваги обслуговування підприємств ринку під час війни відсутні.	0,15	1	0,15
Всього				2,2
кількість підприємств-постачальників;	Торговельні підприємства реалізують продукцію як вітчизняних, так і закордонних виробників, яких є в достатній кількості. Характерна низька концентрація «великих» постачальників товарів у торговельні мережі (не більше 15%)	0,2	1	0,2
обмеженість ресурсів підприємств-постачальників;	Стосується такого ресурсу як персонал (за окремими категоріями робітників потреба до 40%)	0,2	2	0,4
ступінь диференціації товарів постачальників;	Ступінь диференціації товарів постачальників не є значною, за виключенням тих товарів, що постачаються для ексклюзивного продажу	0,15	2	0,3
витрати переходу на інших постачальників;	Витрати переходу на інших постачальників ускладнені потребою перебудови логістики, а також супутніми проблемами перевірки якості товарів та обслуговування	0,25	1	0,25
пріоритетність галузі для постачальників.	Пріоритетність галузі для виробників товарів є достатньо високою, але товари можуть бути реалізовані, наприклад, через інтернет-площадки.	0,2	2	0,4
Всього				1,55
Сила товарів – заміників не розглядається				

Як можна побачити, основною ринковою силою є покупці, що пов'язано з наявністю для торговельних підприємств загрози втрати клієнтів. Покупці готові переключитися на послуги інших торговельних підприємств за умов більш низьких цін, акцій тощо. Тому актуальним є розробка заходів, пов'язаних з утриманням клієнтів та підвищенням їх задоволеності.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Бразил Проф»

Підприємство було створено в 2019 р. у м. Одеса. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля парфумними та косметичними товарами. Зокрема, до таких товарів відносяться кератин, нанопластика, засоби для відновлення та ботокс для волосся. Країною походження косметичних засобів є Бразилія. Косметичні засоби є сертифікованими міжнародними та українськими сертифікатами, що підтверджує їх безпеку. Найбільш популярними брендами в асортименті магазину підприємства є бренди фірм, що спеціалізуються на кератиновому випрямленні та відновленні волосся, які завоювали визнання на глобальному ринку: AgiMax, Soller Brazil, Agi Max Plus, Brazilian Nuts, Felps Professional, Nutrimax, Fogazza Cosmetics, Dr.Therapy, Ykas Cosmetics, Richee Professional, Radiance Plus.

Клієнтами магазину є салони краси, приватні майстри, стилісти, перукарі, тритментологи, інші фахівці в сфері відновлення та реконструкції волосся.

Додатковими видами діяльності підприємства є: професійно-технічна освіта, надання послуг перукарнями та салонами краси, надання інших індивідуальних послуг, роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

На базі підприємства відкрито навчальний центр для майстрів та перукарів. В них реалізуються освітні програми, включно з майстер-класами, семінарами та вебінарами для професіоналів салонів краси, стилістів, перукарів, а також тих, хто тільки починає свій шлях у цій галузі. Важливою перевагою є те, що клієнти мають

можливість придбати косметику в невеликих обсягах, тобто можна протестувати та зробити вибір на користь певного бренду.

Підприємство в своєму складі має не тільки магазин, але й навчальний центр з представництвами в Дніпрі та Івано-Франковську. Формат навчання є різним, зокрема може включати: індивідуальне навчання; групове навчання; онлайн-навчання; семінари; мастер-класи; презентації. Після закінчення курсів видається сертифікат. Також на базі підприємства в Одесі відкрито салон краси, в якому надаються послуги оздоровлення волосся.

Так, можна зазначити, що найбільш ефективним в роботі підприємства був 2021 р., оскільки тоді підприємство втричі збільшило обсяги продажу відповідно до попереднього року. З початком військових дій обсяги скоротились більше, ніж вдвічі до 2021 р., але все ще перевищують довійський рівень.

Проаналізуємо продаж за місяцями року (у відсотковому значенні), ці дані наведені на рис. 2.17. Так, можна зазначити, що продажі мають неяркий, але виражений сезонний характер. Так, найбільші продажі припадають на літній період.

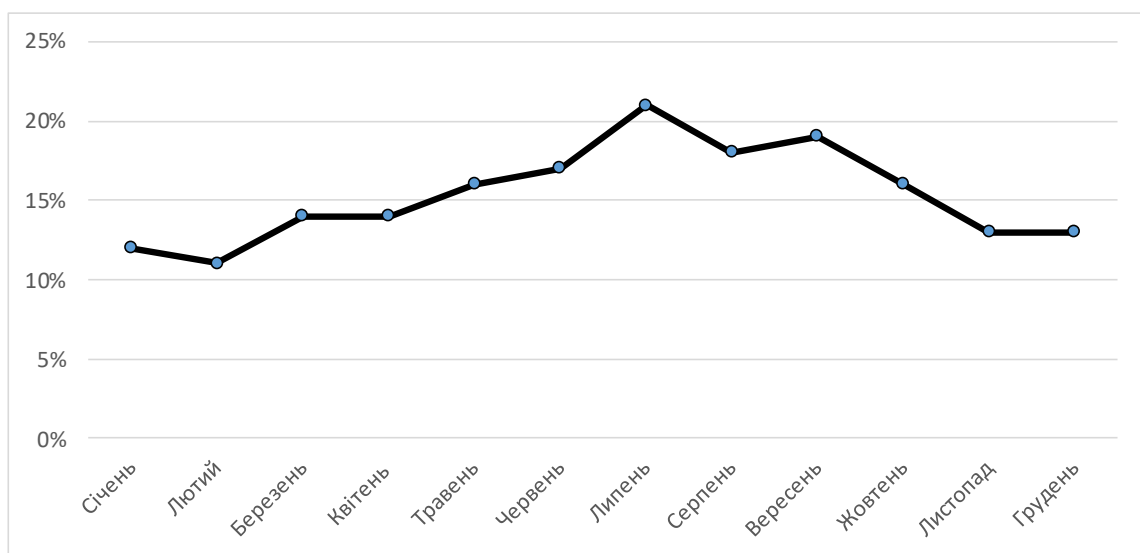


Рис. 2.17. Динаміка обсягів продажів підприємства за місяцями року, у % від річної величини

Для приваблення клієнтів підприємство регулює їх потік через маркетингові заходи, а саме: працює через платформи: Інстаграм, Барб, Олх, Фейсбук, також дає

рекламу в власних офісах у Одесі, Дніпрі, Івано-Франківську. Основна платформа - Інстаграм, налаштована таргетована реклама. До війни були масштабні семінари у різних містах України, зараз підприємство працює вже по набутій базі.

Знижки підприємством застосовуються на кожне свято, діє система лояльності (рис. 2.18).

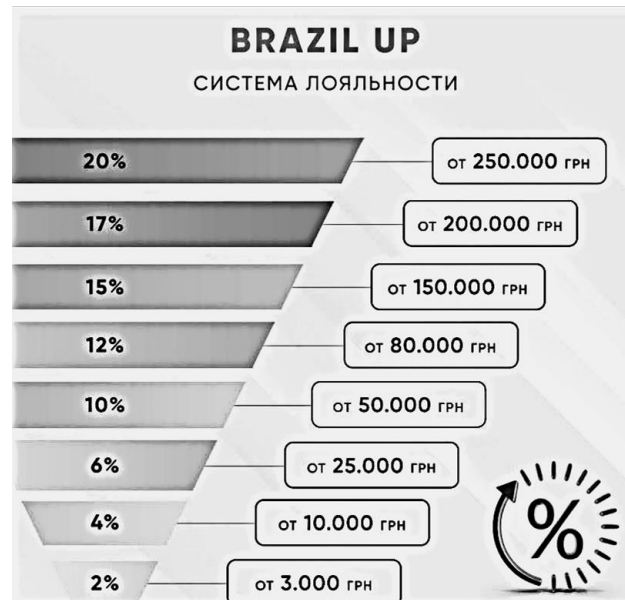


Рис. 2.18. Система лояльності підприємства (відсоток знижки)

Загалом ціна на товар формується виходячи з витрат на покупку, вартості доставки, розмитнення та пакування.

Що стосується клієнтів, які проходять через салон та замовляють процедури краси, то в динаміці їх кількості також присутній сезонний характер (рис. 2.19).

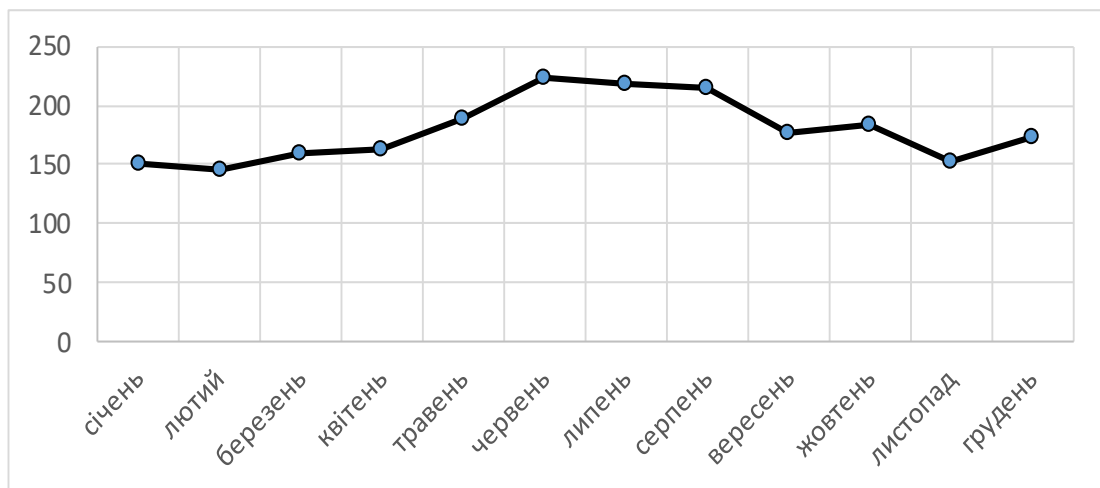


Рис. 2.19. Динаміка кількості клієнтів салону краси, чол.

Так, більш активно клієнти відвідують салон з травня до вересня. Деякі клієнти (приблизно третина відвідувачів) є постійними клієнтами салону та відвідують його кілька разів на місяць.

Забезпечення ефективного функціонування організацій вимагає економічно зваженого управління їх діяльністю, яке багато в чому визначається умінням її аналізувати. За допомогою комплексного аналізу вивчаються тенденції розвитку, глибоко і системно досліджуються чинники зміни результатів діяльності, обґрунтовуються бізнес-плани і управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, виробляється економічна стратегія його розвитку.

Комплексний аналіз господарської діяльності є тією областю знань, яка найкращим чином об'єднує всі дисципліни, що вивчаються студентами. Він ґрунтується на гармонійному поєднанні виробничого і фінансового аналізу, забезпечує інтегроване, широке розуміння виробничий-фінансової діяльності підприємства. Результати аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності організації

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Темп росту, %
	2021	2022	2023	
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2869,2	1858,5	2064,4	72,0
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	1361	1326,3	1322,4	97,2
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	1508,2	532,2	742	49,2
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	414	606	404	97,6
5. Витрати на збут, тис.грн.	91,6	84	28	30,6
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	10	13,8	6,4	64,0
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	992,6	-171,6	303,6	30,6
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	992,6	-171,6	303,6	30,6
9. Чистий прибуток, тис.грн.	992,6	-171,6	303,6	30,6

Як можна побачити обсяги продажу за останній рік скоротилися, що пов'язано з активізацією бойових дій, міграційними процесами тощо. Відповідно скоротився й прибуток, проте після збиткового 2022 року підприємству вдалося налагодити роботу та 2023 р. приніс позитивні фінансові результати. Також слід відзначити несуттєві збутові витрати підприємства, адже реклама, що використовується не є коштовною (соціальні мережі, месенджери).

Прокоментуємо фінансовий стан підприємства. Він проводиться за такими групами показників: ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

До показників ліквідності відносять коефіцієнт поточної ліквідності, термінової ліквідності та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховується як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = ОА/ПЗ \quad (2.1)$$

$$K_{пл} 2021 = 672,2/6,5 = 103,42$$

Нормою для коефіцієнта поточної ліквідності більшості галузей є значення 1-1,5, тобто показник відповідає критерію.

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ).

$$K_{тл} = (ОА-З)/ПЗ \quad (2.2)$$

$$K_{тл} 2021 = (672,2-665,5)/6,5 = 1,03$$

Коефіцієнт термінової ліквідності показує, чи зможе підприємство погасити поточні зобов'язання у разі виникнення критичної ситуації, виходячи з припущення, що запаси є недостатньо ліквідними для покриття зобов'язань. Даний показник також відповідає нормі, всі три роки він перевищує значення 0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{ал} = ГК/ПЗ \quad (2.3)$$

$$K_{ал} 2021 = 1,0/6,5 = 0,15$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує можливості підприємства негайно погасити борги перед кредиторами. Він має перебільшувати 0,25, тобто він не відповідає рекомендованому значенню.

Показники фінансової стійкості підприємства включають коефіцієнт власного капіталу та коефіцієнт фінансової стійкості.

Коефіцієнт власного капіталу характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Він розраховується як відношення загальної суми власних коштів (ВК) до балансу (Б).

$$K_{\text{п}} = \text{ВК} / \text{Б} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{п}} 2021 = 677,7 / 684,2 = 0,99$$

Нормативом даного показнику є значення, більше ніж 0,5, що означає, що власний капітал повинен забезпечувати більше ніж половину активів підприємства. Всі три роки підприємство має високе значення власного капіталу, що свідчить про наявність стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення суми поточних (ПЗ) і довгострокових зобов'язань (ДЗ) до власного капіталу (ВК):

$$K_{\text{фс}} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{фс}} 2021 = (0 + 6,5) / 677,7 = 0,01$$

Коефіцієнт фінансової стійкості показує скільки грн. позиченого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу. Всі три роки даний показник відповідає нормативному.

Впливає на платоспроможність підприємства його здатність генерувати прибуток, тому рентабельність є важливим показником у аналізі фінансового стану підприємства. До основних показників рентабельності відносять рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність продажу.

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

$$R_{\text{ВК}} = \text{ЧП} / \text{ВК} * 100\% \quad (2.6)$$

$$R_{\text{ВК}} 2021 = 992,6 / 677,7 * 100\% = 146,4\%$$

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

$$Р_{ск} = ОП/Б*100 \quad (2.7)$$

$$Р_{ск} 2021 = 992,6/684,2*100 = 145,2\%$$

Рентабельність продукції розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до собівартості (ЧД):

$$Р_{п} = ЧП/С*100 \quad (2.8)$$

$$Р_{п} 2021 = 496,3/ 938,3*100= 105,6\%$$

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.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховуються як відношення суми продажу до величини оборотних активів.

$$К_{о} = ДР/ОА \quad (2.9)$$

де ДР – дохід від реалізації

ОА – оборотні активи.

$$К_{о} 2021 = 2869,2/672,2=4,27 \text{ об.}$$

Таблиця 2.6

Основні показники фінансового стану

Показники	Норма	2021р	2022р	2023р
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-1,5	103,42	38,30	34,53
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,8	1,03	0,79	2,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,15	0,57	0,01
Робочий капітал, тис.грн.	>0	665,7	611,7	690,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	<1	0,01	0,03	0,03
Коефіцієнт власного капіталу	>0.5	0,99	0,97	0,97
Коефіцієнт оборотності активів	щонайбільше	4,27	2,96	2,90
Рентабельність виготовленої продукції, %	>0	105,6	-0,08	0,28
Рентабельність власного капіталу, %	>0	146,4	-27,66	43,60
Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	145,2	-26,94	42,34

За результатами аналізу фінансового стану можна стверджувати, що підприємство знаходиться в достатньо нестабільному положенні, що пов'язано з роботою у вкрай несприятливих умовах зовнішнього середовища. Так, найбільш фінансово вдалим був довоєнний 2021 р., коли підприємство мало значні обсяги продажу та прибутку. Єдиним коефіцієнтом, що не відповідав рекомендованим значенням, був коефіцієнт абсолютної ліквідності, що вказує на проблеми з грошовими коштами у підприємства.

У 2022 р. з початком активних військових дій погіршився фінансовий стан підприємства та більшість показників. Підприємство залишилося без прибутку (з чим пов'язані від'ємні показники рентабельності). У 2023 р. ситуація трохи виправилася, підприємству вдалося закінчити рік з прибутком, проте рівня прибутковості 2021 р. досягнуто не було.

Коефіцієнти поточної та термінової ліквідності у 2022-2023 рр. в принципі відповідали нормативам, в 2022 р. високою є і абсолютна ліквідність. Але коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 р. знизився до рекордно низького значення. Підприємство мало достатньо робочого капіталу для обслуговування поточної виробничо-господарської діяльності.

Власне фінансова стійкість притаманна підприємству через те, що воно майже не використовує позикових коштів. Через це показники власного капіталу та фінансової стійкості відповідають нормативам.

Що стосується оборотності оборотних активів, то за три останніх роки вона погіршилася майже в три рази, що в принципі свідчить про погіршення ефективності використання активів.

2.3. Обґрунтування напряму розвитку ТОВ «Бразил Проф»

Для обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «Бразил Проф» нами було застосовано матрицю "ринок-продукт" А. Дж. Сейнера, яка показує ступінь ризику та вірогідність успіху при різних сполученнях "продукт-ринок" для аналізованого підприємства. Ми проаналізували всі можливі для підприємства напрямки розвитку, отже матриця має вигляд (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Матриця "продукт-ринок" ТОВ «Бразил Проф»

Продукт	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Низький ризик: розробити маркетингові заходи для збільшення продажів товарів існуючим клієнтам, удосконалити систему лояльності	Ризик, вище за середній: відкриття салону краси для надання послуг оздоровлення волосся при представництві в Дніпрі / Івано-Франківську
Новий	Ризик, вище за середній: розширити асортимент продукції за рахунок введення позицій засобів очищення та стайлінгу	Високий ризик: відкриття роздрібного магазину засобів очищення та стайлінгу

Зауважимо, що підприємство може залишитися на старому ринку із старим товаром, тобто реалізовувати засоби оздоровлення волосся споживачам наявної клієнтської бази (професійні перукарі, салони краси тощо). Для реалізації цього напрямку потрібно розробити маркетингові заходи для стимулювання зростання продажів, а також удосконалити діючу систему лояльності для залучення додаткових клієнтів. Даний напрямок розвитку має низький ступінь ризику. Разом з тим, він є і малоперспективним. Підприємство вже п'ять років знаходиться на ринку м. Одеси і за цей період сформувало достатню клієнтську базу. Крім того, збільшити продаж вже існуючим клієнтам через ситуацію, що склалася, також маловірогідне. Тому витрачені на маркетингові заходи засоби не дадуть очікуваного приросту обсягів продажу.

Також можна розширити асортимент продукції, додав до товарів оздоровлення волосся також товари засоби очищення (шампуні, кондиціонери тощо) та стайлінгу. Це зовсім інша категорія товару, але наші клієнти для організації власної діяльності придбають її в інших постачальників. Тому даний напрямок розвитку може бути більш перспективним, хоча й більш ризикованим.

Можливим варіантом розвитку є відкриття роздрібного магазину для реалізації засобів очищення та стайлінгу. Проте в цьому випадку підприємство

виходить на новий для себе ринок роздрібної торгівлі, адже покупцями є, більшою мірою, пересічні жінки віком 18-65 років. Крім того, новою для підприємства є і категорія товару. Достатньо грошей потрібно буде вкладати в рекламування магазину для пояснення клієнткам різниці в ціні такої косметики для волосся та косметики мас-маркету. В силу високого ризику цього напрямку розвитку не плануємо його розвивати.

Ще одним можливим напрямком розвитку є відкриття салону краси для надання послуг оздоровлення волосся при торговельному представництві в Дніпрі або Івано-Франківську. Підприємство вже має аналогічний досвід в Одесі (тобто послуга не є новою для підприємства), тож відкриття подібного салону в Дніпрі або Івано-Франківську може бути перспективним. Зауважимо, що даний напрямок розвитку також має ризик, вище за середній.

Оцінимо доцільність реалізації товарної експансії (введення в асортимент нового товару / групи товарів), див. табл. 2.8 та ринкової експансії (вихід із старим товаром/послугою на новий ринок), див. табл. 2.9.

Окремо слід зупинитися на новому для підприємства ринку – перукарських послуг, в м.Дніпро або Івано-Франківськ. Загалом до війни на українському ринку перукарських послуг працювало біля 70 тис. підприємств та підприємців, з яких приблизно 700 салонів краси (рис. 2.20), основна частина з яких в середньому ціновому сегменті. Приблизно 30-40 од. складає мережевий бізнес, з яким більш важко конкурувати. Кількість підприємств / підприємців, які надають професійні послуги з оздоровлення волосся, є середньою.

Відкриття перукарського бізнесу не потребує суттєвих капіталовкладень та окупається впродовж року. Серед конкурентів можна назвати лише ті салони, що поряд, тобто кожен салон працює в своєму територіальному сегменті. Навіть в кризові часи люди регулярно доглядають за волоссям, здебільшого можуть відмовитися від декоративної косметики, але витрачають гроші на оздоровлення. Основним фактором при цьому є саме якість (ціновий фактор також важливий, але в меншому ступені). З точки зору фактору безпеки діяльності та з урахуванням міграційних процесів краще відкривати перукарню на заході України.

Таблиця 2.8

Оцінка можливості реалізації стратегії товарної експансії ТОВ «Бразил Проф»

Фактори оцінки	Вірогідність розширення асортименту продукції за рахунок введення позицій засобів очищення та стайлінгу			Пояснення
	висока	середня	низька	
Темп росту поточного ринку компанії	високий	уповільнений, але зростаючий	низький	З початком військових дій темпи росту ринку скоротилися суттєво. Але за даними експертів ринку обсяги торговельних послуг у 2023 р. трохи відновилися
Розмір поточного ринку для бізнесу компанії	великий	середній	незначний	Компанія не є великим гравцем на ринку
Поточний товар (послуга) застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	так	є тенденції до зниження попиту на товар	ні	Підприємство реалізує продукцію, а також надає послуги навчання роботі з нею. Скорочення прибутку пов'язано із впливом факторів зовнішнього середовища: частина клієнтів втратили свій бізнес або переїхали в безпечні регіони
Конкуренція на поточному ринку	високий рівень	тенденція до загострення	низький рівень	Оскільки частина клієнтів поїхала та загалом споживання скоротилося, між конкурентами поживається боротьба за тих, хто залишився
Загроза входу нових гравців	так	тенденція до зростання	ні	Вхід нових гравців поки ще мало ймовірний
Рівень оновлення асортименту та появи нових товарів (послуг) у конкурентів	високий	середній	низький	Загалом компанії або спеціалізуються на продажу косметики певного бренду, або продають засоби від різних виробників. При оновленні асортименту виробниками, його оновлюють і торговельні організації
Підприємство має певний рівень компетенції або може його досягнути на новому ринку	високий	середній	низький	Підприємство має певний досвід у роботі в сфері торгівлі засобами для волосся
Можливості зростання на поточному ринку з поточним товаром	низький	середній	високий	Зростання продажів косметики для оздоровлення можливо, але в більш безпечних регіонах країни
Всього	1	4	3	

Таблиця 2.9

Оцінка можливості реалізації стратегії ринкової експансії ТОВ «Бразил Проф»

Фактори оцінки	Вірогідність відкриття салону краси для надання послуг оздоровлення волосся при представництві в Івано-Франківську			Пояснення
	висока	середня	низька	
Підприємство успішно в поточній діяльності	так	є несуттєві недоліки	ні, потрібно вдосконалювати продукт /послугу	Підприємство втратило позиції в минулому році (погіршило власні результати), проте вже у 2023 р. почало їх відновлювати
Кількість гравців на новому ринку	низький рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку	високий рівень насичення ринку	На ринку перукарських послуг до початку війни перебувало біля 700 салонів краси та кілька десятків тис. ФОПів переважно в середньому ціновому сегменті. Кількість підприємств / підприємців, які надають професійні послуги з оздоровлення волосся, є середньою.
Вхідні бар'єри на новому ринку	практично відсутні	є, проте недостатньо високі	високий рівень	Приміщення та обладнання можна взяти в оренду, працівників можна відібрати / навчити у власному навчальному центрі
Темпи росту нового ринку	високі	зростає уповільненими темпами	стагнує або знижується	Після суттєвого скорочення у 2022 р. ринок перукарських послуг почав поступово відновлюватися
Товар має унікальні характеристики, конкурентну перевагу	так	-	ні	підприємство є офіційним дистриб'ютором косметики з Бразилії, воно повною мірою забезпечене потрібними матеріалами за більш низькими цінами ніж у конкурентів
Підприємство має ресурси для інвестування розвитку нових ринків	так	-	ні	Підприємство достатньо ефективно функціонувало до військових дій, мало достатні прибутки, отже ресурсами забезпечено
Всього	4	2	0	

Новий ринок в принципі демонструє ту саму тенденцію розвитку, що й ринок послуг торгівлі: після суттєвого скорочення у 2022 р. (рис. 2.21) він почав поступово відновлюватися (що поки ще не потрапило до офіційної статистики).

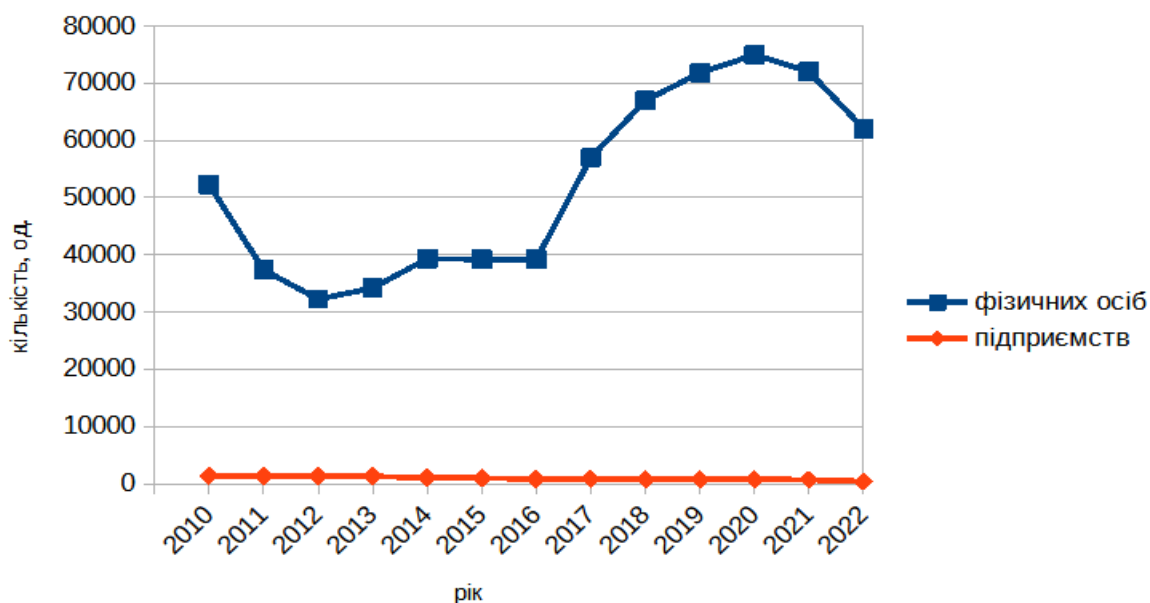


Рис. 2.20. Динаміка кількості підприємств / підприємців на ринку косметично-перукарських послуг [15]

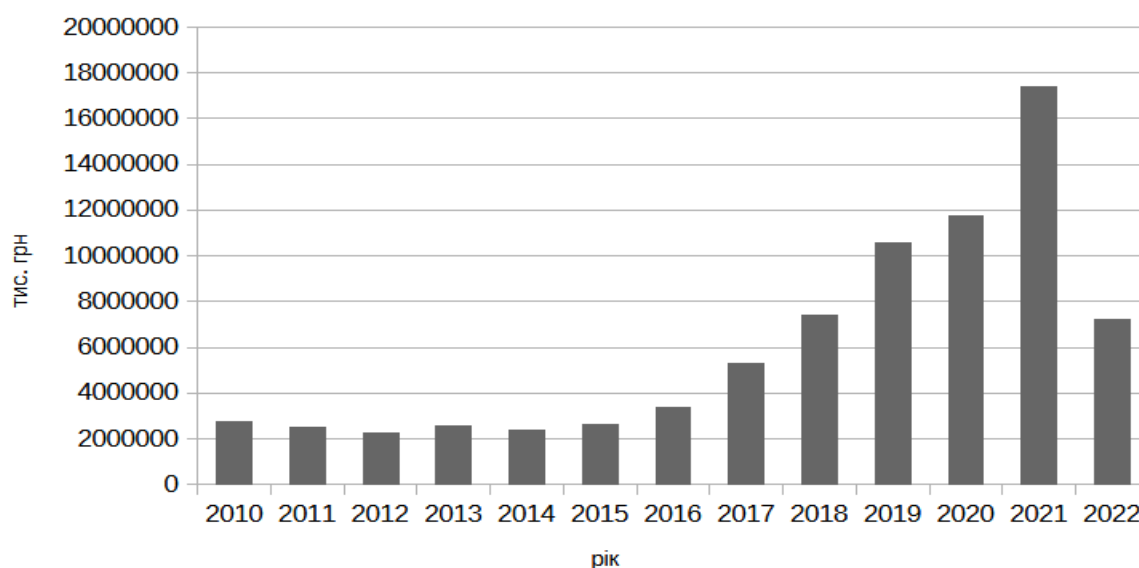


Рис. 2.21. Динаміка обсягів реалізації косметично-перукарських послуг, тис. грн. [15]

На новому ринку підприємство має конкурентну перевагу: оскільки воно є офіційним дистриб'ютором косметики з Бразилії, воно повною мірою забезпечене потрібними матеріалами за більш низькими цінами ніж у конкурентів. Отже цінова доступність разом з забезпеченість високоякісними матеріалами буде конкурентною перевагою.

Також слід зазначити, що підприємство було достатньо успішним до початку активних військових дій, отже має достатній ресурс (накопичений прибуток) для розвитку нового бізнесу.

Підводячи підсумки, доцільності реалізації стратегій товарної та ринкової експансії надамо перевагу останній, оскільки вона представляється більш вірогідною. Отже пропонуємо відкрити салон краси в м. Івано-Франківськ. Нашу пропозицію слід обґрунтувати економічними розрахунками.

2.4. Розробка проекту з відкриття нового салону краси

Опис комерційної ідеї: пропонується відкрити салон краси, який буде надавати послуги оздоровлення волосся (перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся), а також стрижки та фарбування в м. Івано-Франківськ. Конкурентами виступають салони, які вже працюють з даними процедурами у м. Івано-Франківськ. Загалом у електронному каталозі закладів за містом заявлено 58 майстрів та салонів, які проводять такі процедури, проте фактично таких закладів, що надають послуги на постійній основі, налічується 13 (майстрів, що роблять процедуру на дому, до уваги не беремо), див. табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інформація щодо основних салонів краси, що працюють в сегменті оздоровлення волосся у м. Івано-Франківськ

Назва салону	Цінова категорія	Спеціалізація	Кількість послуг в основній категорії	Програма лояльності, знижки
1	2	3	4	5
Реконструкція	низька	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся	18	-/+
Юко	середня	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	14	-/+
INVO	висока	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	13	-/-
Silk Hair	середня	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся	5	-/+
Інь-Янь	низька	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	18	-/-

1	2	3	4	5
Прімавера	середня	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	7	-/-
Христина	низька	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	10	-/-
Keratin Lab	низька	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся	6	-/-
Класика	низька	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	6	-/-
Nadiya Gladun	висока	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка, фарбування	3	-/-
The Beauty Boutique+	висока	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка	4	-/-
Модерн	низька	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка	7	-/-
Boyko Beauty Studio	середня	Перманентне моделювання волосся, реконструкція волосся, стрижка	6	-/-

Наш салон працюватиме в середній ціновій категорії та надаватиме 8 послуг в основній категорії (укріплення структури волосся, ритуали для волосся, ботокс, трихологія, випрямлення волосся, кератинове випрямлення, нанопластика, полірування). Також будуть надаватися послуги стрижки та фарбування, проте основною спеціалізацією буде саме оздоровлення волосся.

Для того, щоб оцінити конкурентну позицію новостворюваного підприємства слід порівнювати характеристики даних видів послуг, що безпосередньо впливають на вибір того чи іншого салону споживачем, а саме цінову категорію та кількість послуг оздоровлення (сприймається клієнтом як професіоналізм майстрів салону), рис. 2.22.

Наш салон («Wow салон») знаходиться в сегменті середніх цін / середньої кількості послуг оздоровлення. Основними конкурентами є Silk Hair, Прімавера та Boyko Beauty Studio. Оцінимо конкурентоспроможність новостворюваного салону краси з можливими конкурентами (табл. 2.11).

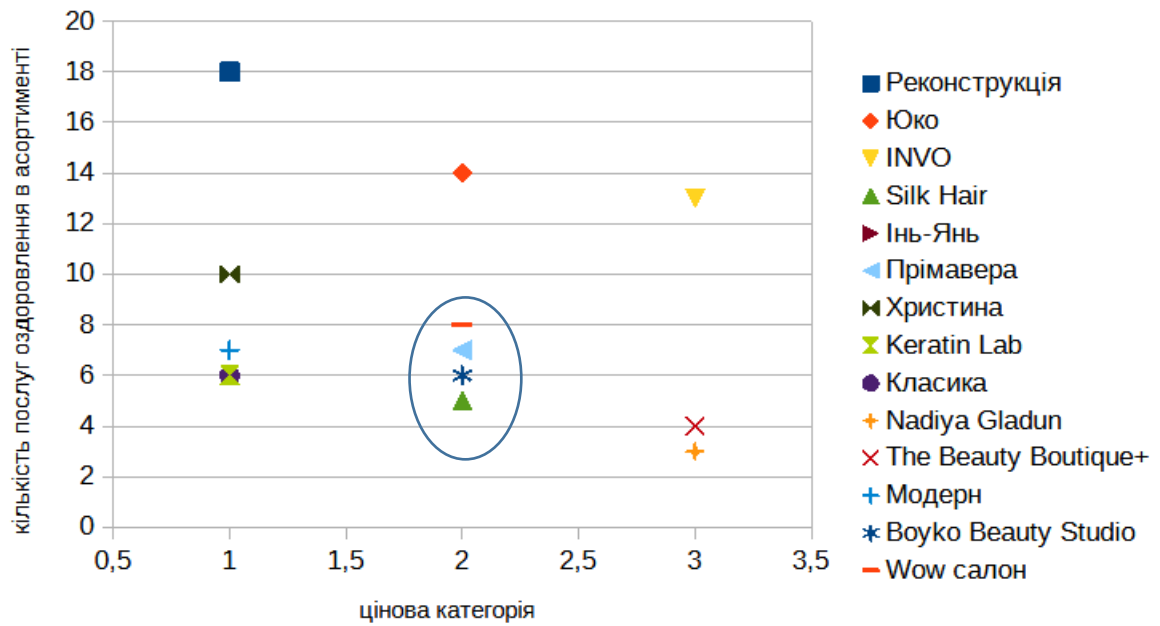


Рис. 2.22. Карта стратегічних груп салонів краси м. Івано-Франківськ за сегментом «послуги оздоровлення волосся»

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності новостворюваного підприємства «Wow салон» та конкурентів

Фактор конкурентоспроможності	Питома вага	Silk Hair		Прімавера		Boyko Beauty Studio		Wow салон	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Професійна косметика	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Високопрофесійний персонал	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	5	1
Наявність акцій та знижок	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Наявність програми лояльності для клієнтів	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Програми навчання / консультації для домашнього догляду за волоссям	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Ціни	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	1
Відомість клієнтам	0,15	2	0,3	5	0,75	5	0,75	1	0,15
Можливість придбати косметику домашнього догляду за волоссям	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	5	0,25
Всього	1		3,1		3,6		3,25		4,05

Як можна побачити, новостворюване підприємство переважатиме конкурентів за позиціями професійної косметики та ціни (оскільки є безпосередньо дистриб'ютором бразильської косметики, отже зможе гарантувати якість матеріалів та закладати в послуги більш низьку їх ціну). Також планується для попередньої розкрутки підприємства давати клієнтам знижку за фото в Інстаграм з результатами наданої процедури. Підприємство вже має програму лояльності як дистриб'юторська компанія, отже планує запустити аналог і для клієнтів салону. Всі майстри компанії проходять через навчальний центр, отже цілком можуть навчити клієнтів / надати консультацію щодо догляду за волоссям, а також запропонувати косметику домашнього догляду. Єдиним параметром, за яким підприємство поступається конкурентам, є відомість. Проте даний недолік буде усунуто в процесі реалізації проекту з відкриття салону.

Розрахуємо дохід від реалізації.

Спочатку спрогнозуємо кількість клієнтів, які замовляють оздоровчі процедури. Для цього скористаємося чисельністю клієнтів, що проходять через аналогічний салон в м. Одеса з поправкою, а також даними закупок матеріалів для проведення оздоровчих процедур одним з наших клієнтів в м. Івано-Франківськ. При визначенні доходу приймемо, що вартість оздоровчої процедури складає 2500 грн./клієнта, вартість фарбування в середньому 3000 грн./клієнта, стрижки – 400 грн. Прогноз доходу визначимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Прогноз доходу від реалізації продукції

Місяць	Кількість клієнтів салону м. Одеса, осіб	Попередня кількість клієнтів салону м. Івано-Франківськ, осіб	Попередня кількість клієнтів салону м. Івано-Франківськ за послугами, осіб			Кількість процедур оздоровлення у клієнта компанії, од.	Уточнена прогнозна кількість процедур оздоровлення, од.	Дохід, тис. грн.
			Стрижка 20%	Фарбування 30%	Оздоровлення 50%			
січень	151	76	15	23	38	30	34	160
лютий	146	73	15	22	37	30	34	157
березень	159	80	16	24	40	30	35	165,9

квітень	163	82	16	25	41	40	41	183,9
травень	189	95	19	29	48	40	44	204,6
червень	224	112	22	34	56	50	53	243,3
липень	219	110	22	33	55	50	53	240,3
серпень	215	108	22	32	54	50	52	234,8
вересень	176	88	18	26	44	50	47	202,7
жовтень	184	92	18	28	46	40	43	198,7
листопад	152	76	15	23	38	40	39	172,5
грудень	174	87	17	26	44	30	37	177,3
Всього	2152	1079	215	325	541	480	512	2341

Розрахунок інвестиційних витрат

Визначимо інвестиційні (стартові) витрати на проект відкриття нового салону краси. Інвестиційні стартові витрати визначаються:

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{ок}} + I_{\text{м}} + I_{\text{ін}} \quad (2.10)$$

де $I_{\text{оф}}$ - інвестицій в основні фонди;

$I_{\text{ок}}$ – інвестиції в оборотні кошти;

$I_{\text{м}}$ – інвестиції в маркетинг;

$I_{\text{ін}}$ – інші витрати (в межах 5% від загальних витрат)

Інвестиційні витрати в основні фонди включають витрати на покупку обладнання та косметичний ремонт приміщення.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди виконується:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМР} + I_{\text{об}} + I + \text{Д} - \text{Л} \quad (2.11)$$

БМР - вартість будівельно-монтажних робіт;

$I_{\text{об}}$ - інвестиції в покупку встаткування;

I - інші витрати (приблизно 5% від суми попередніх витрат)

Д - витрати на демонтаж старого (замінного) устаткування (1-2% від його первісної вартості);

Л - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Вартість будівельно-монтажних робіт складає 500 грн./кв. м. В оренду беремо приміщення площею 100 кв.м. Вартість ремонту ділиться навпіл з власником приміщення.

$$\text{БМР} = 500 * 100 / 2 = 25 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в покупку встаткування включають витрати на покупку крісел, фенів, прасок, клімазонів (3 од.) та мийки (1 од.).

$$\text{Іоб} = \text{Цо} + \text{Тр} + \text{Ро} \quad (2.12)$$

Цо - ціна закупівлі обладнання (оптово-відпускна ціна)

Тр - транспортно-складські витрати (приблизно 5% від ціни встаткування)

Ро - вартість інших робіт (визначається укрупнено в розмірі 3% від ціни встаткування).

Розрахунок витрат на обладнання наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Витрати на обладнання салону краси

Найменування обладнання	Ціна од., грн.	Кількість, що купується, од.	Загальна вартість, грн.
Крісло перукарське "ДенІС professional" на диску	8900	3	26700
Робоче місце перукаря М408 ТІАНА	9000	3	27000
Мийка крісло перукарське для миття голови London Elite "ДенІС professional"	16700	1	16700
Візок перукарський	2200	3	6600
Шафка для зберігання інструментів	7000	2	14000
Клімазон CERIOTTI FX 3800 23182, на штативі	34600	2	69200
Стерилізатор ультрафіолетовий CERIOTTI NEW GERMIX 3104 (Італія)	5800	1	5800
Вішалка «Кактус»	1000	2	2000
Диван для зони очікування	2300	1	2300
Фен Philips - BHD 274 - 00	2400	3	7200
Випрямляч волосся перукарський BABYLISS PRO BAB2073EPYE (Франція)	4000	3	12000
Бойлер	4500	1	4500
Стійка / робоче місце адміністратора	8200	1	8200
Всього			202200

З урахуванням вартості доставки та встановлення ціна обладнання складе:

$$\text{Іоб} = 202,2 \text{ тис. грн.} + 202,2 \text{ тис. грн.} * (0,05 + 0,07) = 226,5 \text{ тис. грн.}$$

Виконаємо розміщення вищевказаного обладнання в салоні краси з використанням методу системного планування, який дозволяє встановити потребу сусідства об'єктів операційної системи на підставі якісних зв'язків. Відповідні результати відбиваємо в матриці взаємозв'язків (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця взаємозв'язків об'єктів операційної системи

Найменування обладнання	Найменування обладнання										
	Крісло перукарське "DenIC professional" на диску	Робоче місце перукаря M408 TIANA	Мийка крісло перукарське для миття голови London Elite "DenIC professional"	Візок перукарський	Шафка для зберігання інструментів	Кліматизатор CERIOTTI FX 3800 23182, на штативі	Стерилізатор ультрафіолетовий CERIOTTI NEW GERMIX 3104 (Італія)	Вішалка «Кактус»	Диван для зони очікування	Бойлер	Стійка / робоче місце адміністратора
Крісло перукарське "DenIC professional" на диску		A	U	E	I	U	U	X	X	X	X
Робоче місце перукаря M408 TIANA	A		U	E	I	U	U	X	X	X	X
Мийка крісло перукарське для миття голови London Elite "DenIC professional"	U	U		I	X	X	X	X	X	A	X
Візок перукарський	E	E	I		U	U	U	X	X	U	X
Шафка для зберігання інструментів	I	I	X	U		U	I	X	X	U	X
Кліматизатор CERIOTTI FX 3800 23182, на штативі	U	U	X	U	U		X	X	X	U	X
Стерилізатор ультрафіолетовий CERIOTTI NEW GERMIX 3104 (Італія)	U	U	X	U	I	X		X	X	U	X
Вішалка «Кактус»	X	X	X	X	X	X	X		A	X	A
Диван для зони очікування	X	X	X	X	X	X	X	A		X	O
Бойлер	X	X	A	U	U	U	U	X	X		X
Стійка / робоче місце адміністратора	X	X	X	X	X	X	X	A	O	X	

Пояснення до таблиці: A – абсолютне необхідне розміщення; E – необхідне;

I – важливе; O – переважніше; X – небажане; U – неважливе.

Таблиця 2.15

Встановлення відповідності приміщення салону Державним санітарним правилам та нормам для перукарень

Найменування приміщення	Норматив, кв.м/робоче крісло	Площа за нормативом, кв.м	Площа за фактом, кв.м	Відповідність нормативу
Зал очікування	1,5	Не менше 7,5	32	+
Жіночий зал	8	8*3=24	48	+
Комора	1	1*3=3	6	+
Санвузол	-	Не менше 2	2	+

Крім інвестицій в основні фонди також встановимо інвестиції в оборотні засоби. Такими засобами є:

- стартовий запас косметичних засобів – 10 тис. грн.;
- набір інструментів (6 од.) – 12 тис. грн.
- рушники – 3 тис. грн.;
- інші витрати матеріали – 2 тис. грн.

Інвестиції в оборотні засоби складуть: $I_{ок} = 10 + 12 + 3 + 2 = 27$ тис. грн.

Також планується провести інформаційно-рекламну компанію для залучення клієнтів. Вона включатиме оформлення вивіски, покупку повітряних кульок (урочисте відкриття) та роздачу флаєрів за тиждень перед початком роботи. Витрати на рекламну компанію складуть (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Витрати на рекламну компанію

Напрямок витрат	Ціна за од., грн.	Кількість, од.	Загальна вартість, грн.
Світовий фасадний лайтбокс	2660	1	2660
Оформлення входу гірляндюю з повітряних кульок	6000	1	6000
Вартість створення макету та друку флаєрів	1,8	3000	5400
Вартість розповсюдження флаєрів, грн./2 год.	220	2	440
Всього	-	-	14500

Загальні інвестиційні витрати складуть:

$$I = (226,5 + 27 + 14,5) * 1,05 = 281,4 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо поточні витрати за проектом, а саме:

- витрати на матеріали;
- витрати на заробітну плату персоналу з відрахуваннями;
- комунальні витрати;
- амортизацію;
- орендну плату;
- витрати на збут;
- податок єдиний;
- інші витрати.

Перш за все визначимо витрати на одну послугу (змінні). До таких витрат відноситься вартість матеріалів та заробітна плата майстрів з відрахуваннями.

Вартість матеріалів складає:

- на фарбування 100 грн./послугу;
- на оздоровлення 150 грн./послугу.

З урахуванням прогнозованої кількості клієнтів, визначеної в табл. 2.12 кількість послуг фарбування за рік складе 325 од., оздоровлення – 541 од. Отже, загальні витрати на матеріали:

$$325 * 100 + 541 * 150 = 113,65 \text{ тис. грн.}$$

Заробітна плата майстрів складає 25% від вартості для всіх операцій. Отже загальні витрати на заробітну плату майстрів складуть:

$$0,25 * (325 * 3000 + 541 * 2500 + 215 * 400) = 603,4 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування на соціальні заходи від зарплати майстрів (22%):

$$603,4 * 0,22 = 132,7 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначимо постійні витрати. Перш за все, встановимо заробітну плату адміністратору в сумі 15 тис. грн./міс., отже за рік:

$$15 * 12 = 180 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування на соціальні заходи від зарплати адміністратора (22%):

$$180 * 0,22 = 39,6 \text{ тис. грн.}$$

Комунальні витрати складають за місяць 2,5 тис. грн., відповідно за рік:

$$2,5 * 12 = 30 \text{ тис. грн.}$$

Встановимо амортизацію обладнання прямолінійним методом. Вона визначатиметься в залежності від терміну служби фондів за формулою:

$$AB = B / T_{\text{сл}} \quad (2.13)$$

де АВ – амортизаційні відрахування, грн.;

В – вартість обладнання, грн.;

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

Враховуємо, що клімазон та стерилізатор як обладнання мають амортизуватися щонайменше впродовж 5 років, а меблі та малоцінні матеріальні активи амортизуються за два роки.

Відповідно амортизаційні відрахування складуть:

$$(26,7 + 27 + 16,7 + 6,6 + 14 + 2 + 2,3 + 7,2 + 12 + 4,5 + 8,2) / 2 + (69,2 + 5,8) / 5 = 78,6 \text{ тис. грн.}$$

Орендна плата за приміщення салону складає 20 тис. грн./міс., відповідно за рік дорівнюватиме:

$$20 * 12 \text{ міс.} = 240 \text{ тис. грн.}$$

У витрати на збут закладаємо знижку, що буде надаватися клієнтам в межах програми лояльності, а саме 3% від доходу від реалізації, а саме:

$$2341 * 0,03 = 70,23 \text{ тис. грн.}$$

Також визначимо витрати на єдиний податок (5%) від доходу від реалізації:

$$2341 * 0,05 = 117,1 \text{ тис. грн.}$$

Інші витрати (зв'язок, охорона тощо) заплануємо в сумі 25 тис. грн./рік.

Розрахуємо поточні витрати за проектом (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок поточних витрат за проектом, тис. грн.

Найменування поточних витрат	2025 р.	2026 р.*
Витрати на матеріали	113,65	119,3
Витрати на заробітну плату	783,4	813,6
Витрати на соціальні відрахування	172,3	179,0
Комунальні витрати	30	30
Амортизація	78,6	78,6

Орендна плата	240	240
Витрати на збут	70,23	73,7
Єдиний податок	117,1	122,9
Інші витрати	25	25
Всього витрат	1630,28	1682,1

**розрахунок виконано за умов 5% зростання обсягів послуг*

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту необхідно зіставити приріст доходів та витрат, скласти фінансовий план (табл. 2.18). У плані грошових потоків відображається дохід за проектом, поточні витрати, визначаються чисті грошові надходження.

Таблиця 2.18

Розрахунок грошових потоків за проектом, тис. грн.

Показники	2025-й рік	2026-й рік
Чистий дохід за проектом	2341	2458,1
Поточні витрати	1630,28	1682,1
У т.ч. амортизація	78,6	78,6
Чистий прибуток	710,72	776
Чисті грошові надходження	789,32	854,6
Коефіцієнт дисконтування	0,79	0,63
Приведені чисті грошові надходження	623,56	538,40
Сумарні приведені чисті грошові надходження	623,56	1161,96

Чисті грошові надходження визначаються за формулою (ЧГН):

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{АВ} \quad (2.14)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

АВ – амортизаційні відрахування, тис. грн.

Ставку дисконту взято в наших розрахунках – 26% з урахуванням коливань валютних курсів та інфляції.

В розрахованому плані грошових потоків є тільки позитивні грошові потоки, проте це не означає доцільності впровадження проекту. Так, потрібно оцінити інвестиційну привабливість проекту за показниками чистого приведенного доходу, індексу доходності, строку окупності інвестицій.

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.15)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 1161,96 - 281,4 = 880,56 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД позитивний, отже проект за даним критерієм є прийнятним.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.16)$$

$I_d = 1161,96 / 281,4 = 4,13 > 1$. Оскільки I_d більше 1, проект за даним критерієм є прийнятним.

- строк окупності інвестицій:

$$CO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}} \quad (2.17)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

$CO = 281,4 / (1161,96 / 2 \text{ роки}) = 0,48 \text{ року} = 6 \text{ міс.}$ Термін окупності у 6 міс. є прийнятним для інвестування.

Отже, за всіма показниками, проект відкриття салону краси на базі дистриб'юторського центру є інвестиційно привабливим та може бути рекомендованим до реалізації.

ВИСНОВОК

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Під управлінням розвитком пропонуємо розуміти діяльність з визначення та зміни напрямку руху організації, що реалізується завдяки впливу зовнішнього та внутрішнього її середовища для досягнення стратегічних цілей виходу на новий рівень розвитку в усіх сферах функціонування. В такий спосіб підкреслюється потреба гнучкості та адаптивності організації, що ґрунтується на проведенні попереднього дослідження стану її внутрішнього та зовнішнього середовища, та головне наголошується на поступовому позитивному русі до якісно нового етапу розвитку.

2. Аналіз ринку послуг торгівлі непродовольчими товарами за методом п'яти конкурентних сил М. Портера дозволив встановити, що основною ринковою силою є покупці, що пов'язано з наявністю для торговельних підприємств загрози втрати клієнтів. Покупці готові переключитися на послуги інших торговельних підприємств за умов більш низьких цін, акцій тощо. Тому актуальним є розробка заходів, пов'язаних з утриманням клієнтів та підвищенням їх задоволеності.

3. Вивчення можливих напрямків розвитку за допомогою матриці "ринок-продукт" А. Дж. Сейнера дозволило дійти висновку, щодо доцільності реалізації стратегії ринкової експансії, яка має середній ступінь ризику. Відповідно до цієї стратегії пропонується відкрити на базі діючого торговельного представництва салон краси в м. Івано-Франківськ, в якому будуть надаватися, крім звичайних процедур також операції з оздоровлення волосся з використанням професійної косметики виробництва Бразилії. Даний проект дозволить отримати економічну вигоду, зокрема чистий приведений дохід складе 880,56 тис. грн. та окупиться за півроку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агапова В. «Хліб» замість «металу»: як Україна намагається втриматися на міжнародних товарних ринках. <https://voxukraine.org/hlib-zamist-metalu-yak-ukrayina-namagayetsya-vtrymatysya-na-mizhnarodnyh-tovarnyh-rynках>
2. Байда В. Вигідно та якісно: як українські ритейлери розвивають власні торгові марки. <https://rau.ua/dosvid/vigidno-ta-jakisno/>
3. Борисюк І.О., Покотилук В.І. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. № 51. С. 9-14.
4. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. №7. 2020. С. 278-287.
5. Гарафонова О.І., Онищенко О.С., Ященко І.В. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development service industry management*. №3. 2021. С. 6-11.
6. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. № 12. 2016. С. 1-6.
7. Єрмакова Я. Втрати і надбання: як війна змінила географію ритейлу, структуру продажів і взаємодію зі споживачем – дослідження RAU та NielsenIQ. <https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-ritejlu-nielseniq/>
8. Єрмакова Я., Симоненко К. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>
9. Жилінська Л. О. Методи та інструменти управління забезпеченням розвитку промислових підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 3 (96). С. 34-42.
10. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. №9. 2017. С. 417-421.

11. Заїка О.В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. №43. 2022.
12. Зануда А. Як війна вдарила по торгівлі та що зможуть купити українці в магазинах. BBS news Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345>
13. Запыхляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №23. 2018. С. 204-209.
14. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. №1(187). 2017. С. 119-128.
15. Інформація щодо основних статистичних показників. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Карпенко Ю.В. Напрямки підвищення ефективності діяльності операційних систем роздрібної торгівлі як основа забезпечення їх стійкого розвитку. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: моногр. / За ред. І.О.Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2020(С. 92-101)
17. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. №4(72). 2019. С. 98-107.
18. Комерційні приміщення за 11 місяців війни: за що готові платити орендарі. <https://allretail.ua/analytics/77843-kommerciyni-primishchennya-za-11-misyaciv-viyni-za-shcho-gotovi-platiti-orendari>
19. Корнилюк А., Корнилюк Р. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. Вокс Україна. <https://voxukraine.org/derzhavna-programa-pidtrymky-biznesu-dostupni-kredyty-5-7-9-u-poshukah-optymalnogo-dyzajnu>
20. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С. 95-105.

21. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ОНЕУ*; Одеса: ОНЕУ. 2019. № 5(268). С. 169-188.
22. Оренда складів дорожчає: експерти назвали дві причини. Delo. <https://delo.ua/business/cini-na-orendu-skladiv-rostut-cerez-deficit-kompleksiv-ta-obstrili-429775/>
23. Пилипенко А. А. Організація рефлексивного управління розвитком підприємств і їх інтегрованих об'єднань. *Управління розвитком*. 2015. №1. С. 59-62
24. Пилипенко С.М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. №9. 2017. С.582-587.
25. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. *Бізнес-інформ*. №2. 2019. С. 340-347.
26. Серкова Г. М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 1(11). С. 171-175.
27. Сідельникова Л.П. Стан та перспективи кредитування малого і середнього бізнесу в Україні. *Вісник ХНТУ*. № 1(80). 2022. С. 158-168.
28. Скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни. <https://ua-retail.com/2023/03/skilki-magaziniv-vtratili-j-vidkrili-providni-torgovelni-merezhi-ukra%D1%97ni-za-rik-vijni-infografika/>
29. Тесленок І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. № 33. 2021.
30. ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів. <http://shareuapotential.com/ru/BE/ukraine-prodovolcjiy-rozdrib-2023-12.html>
31. Три виклики ритейлу: як відповідати технологіями на актуальні проблеми Хаб Київстар. <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-vyklyky-rytejlu-yak-vidpovidaty-tehnologiyamy-na-aktualni-problemy>

32. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Якимів А. І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бізнес-інформ*. №2. 2018. С. 283-290.
33. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2(12). Т. 3. С. 39-44.
34. Шаріпов О. Прибуток на рівні нуля і тотальна енергоефективність. Ріст тарифів на електрику змушує ритейл та виробників їжі піднімати ціни. Що вони роблять, аби це не відчули покупці. *Forbes*. <https://forbes.ua/company/>
35. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Каширнікова І. О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 19. Ч. 3. 2018. С. 146-150.
36. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. №1(43). 2020. С. 214-226.