

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної
торгівлі»

Виконавець:
студентка ФМОІТ
Матей Софія Юріївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
Викладач
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбатюк Валентина Вікторівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Визначення поняття конкурентної стратегії та її види.....	5
1.2. Етапи формування конкурентної стратегії	10
1.3. Методи формування конкурентної стратегії	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	18
2.1. Аналіз сучасного стану ринку дрогері-ритейлу України	18
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	29
2.3. Визначення конкурентної стратегії ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	37
2.4. Формування конкурентної стратегії ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність. В умовах глобалізації і постійних змін формування конкурентної стратегії стає ключовим аспектом ведення успішної діяльності підприємства. Особливий вплив на сферу економіки в Україні спричинила пандемія корона вірусу та повномасштабне вторгнення. З метою забезпечення стабільного розвитку та набуття конкурентних переваг керівництву необхідно застосовувати знання в галузі стратегічного менеджменту. Незважаючи на велику кількість досліджень на дану тему, ринок роздрібної торгівлі стрімко зростає, що зумовлює впровадження сучасних методів управління.

Метою дипломної роботи є формування конкурентної стратегії на підприємстві роздрібної торгівлі.

Для реалізації поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «конкурентна стратегія» та особливості її реалізації;
- проаналізувати ринок роздрібної торгівлі косметичними засобами;
- визначити поточний стан ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»;
- сформулювати конкурентної стратегії підприємства та розробка заходів щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», основною діяльністю якого є роздрібна торгівля косметичними засобами.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії на ринку роздрібної торгівлі.

Методи дослідження. Для визначення поняття «конкурентна стратегія» у роботі використано метод аналізу та синтезу. З метою дослідження сучасних методів формування конкурентної стратегії - метод порівнянь. Для розрахунку фінансово-економічних показників - ланцюговий метод. Під час розрахунку амортизації застосовано метод зменшення залишкової вартості.

Інформаційну базу дослідження складають роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, фінансова звітності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», дані

Державної служби статистики України, монографії, наукові статті, дані мережі Інтернет та результатів власного дослідження.

Практичне значення роботи полягає у формуванні конкурентної стратегії диференціації та розробці заходів щодо її реалізації за рахунок впровадження вендингових апаратів.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані: Горбатюк В. В., Матей С.Ю. Сучасні методи стратегічного управління фінансовою системою українських підприємств // XI Всеукраїнська науково-практична онлайн конференція студентів, аспірантів та молодих вчених: матеріали студентської конференції, грудень 2023 р. – Київ, – с. 209-210.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття конкурентної стратегії та її види

Формування конкурентної стратегії є пріоритетною задачею підприємства, оскільки вона дозволяє не тільки адаптуватися до умов постійної конкуренції, але й забезпечує можливість стійкого розвитку. Цей процес систематизує механізми реагування на зміни у бізнес-середовищі, раціоналізує використання ресурсів та визначає стратегічні позиції підприємства. Чітка конкурентна стратегія дозволяє не лише займати вигідне положення на ринку, а й стимулює стабільний ріст прибутковості та конкурентоспроможності. Таким чином, формування конкурентної стратегії є невід'ємною складовою стратегічного управління та успішного функціонування підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Термін «стратегія» первинно походить від давньогрецьких слів «stratos», що означає «армія» та «agos», що означає «я керую». Згідно з історичними даними, воєначальники надавали великого значення правильному плануванню забезпечення армії та прийняттю рішень щодо того, коли варто вступати в битву або переговори з народом, політиками та дипломатами [30, с. 6].

У шістдесятих роках ХХ сторіччя поняття «стратегія» з'явилося в економічному напрямку і було використано в якості інструменту переорієнтації та пришвидшення зростання організації. У цій галузі першою науковою працею стала робота професора історії бізнесу А. Д. Чандлера під назвою «Стратегія і структура». Згодом стратегічне управління почали досліджувати такі вчені як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон і А. Стрікланд та інші.

Основою для ефективної розробки та впровадження конкурентної стратегії є її правильне трактування. Аналіз наукових робіт показав, що єдиного визначення поняття «конкурентна стратегія» в літературі не існує.

Важливим, на нашу думку, є твердження Є. Бельтюкова, що конкурентна стратегія є фундаментом конкурентної поведінки підприємства і визначає механізм досягнення переваг над конкурентами [29, с. 493].

Для формування більш точної дефініції пропонуємо розглянути різні точки зору науковців та систематизувати їх (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація визначення поняття «конкурентна стратегія»

№	Автор	Визначення
1	2	3
Акцент на досягненні конкурентної переваги		
1	І. В. Булах [8, с. 4]	Конкурентною стратегією є набір заходів, ринкових підходів та дій, спрямованих на забезпечення стійких переваг перед конкурентами або збереження конкурентоспроможності підприємства в цілому.
2	Ю. Г. Ковальська [20, с. 7]	Конкурентна стратегія представляє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів, що об'єднані загальною метою - створення й підтримка стійкої конкурентної переваги підприємства.
3	П. С. Смоленюк [19, с. 113]	Конкурентною стратегією вважається метод отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом активної конкуренції та здійснення кращого задоволення різноманітних та змінних потреб клієнтів, ніж це роблять конкуренти.
4	І. О. Ступак [40, с. 404]	Конкурентна стратегія являє собою стратегічний план дій підприємства, спрямований на досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг. Цей план постійно вдосконалюється та може швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, для того, щоб задовольнити потреби споживачів і власне зростання.
Акцент на досягненні конкурентної позиції		
5	Ю. Іванов [35, с. 27]	Поняття «конкурентна стратегія» означає детально розроблену програму дій, які організація повинна реалізувати для досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.
6	Ф. Котлер [23, с. 2]	Конкурентною стратегією називають процес розробки та реалізації програми заходів організації, направлені на ефективне використання ресурсів, з метою досягнення цільової позиції на ринку.
7	М. Портер [13, с. 30]	Конкурентна стратегія являє собою стратегічний підхід, направлений на зайняття стійкої та вигідної позиції, яка дозволить організації ефективно протистояти тиску сил, що визначають конкурентну боротьбу в даній галузі.
8	А. Томпсон, А. Стрікланд [33, с. 152]	Конкурентною стратегією є процес розробки управлінських рішень, спрямованих на встановлення та посилення довгострокової конкурентної позиції організації у конкретній галузі.

Продовження табл.1.1

Акцент на досягненні рівня конкурентоспроможності		
9	О. Г. Нефедова [6, с. 118]	Конкурентна стратегія являє собою визначений підприємством довгостроковий план дій у конкурентному середовищі, спрямований на збереження або підвищення рівня конкурентоспроможності.
10	Х. З. Махмудов [22, с. 182]	Під поняттям «конкурентна стратегія» мається на увазі комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення і підтримку високого рівня конкурентоспроможності та вигідної позиції на ринку. Вона базується на ефективному використанні конкурентних переваг та зменшенні негативного впливу конкурентів.

Джерело: систематизовано автором

Отже, в результаті дослідження ми виділили три наукові підходи щодо визначення поняття «конкурентна стратегія», зокрема ряд вчених акцентують увагу на досягненні конкурентної переваги. Деякі науковці вважають, що конкурентна стратегія переважно спрямована на досягнення конкурентної позиції. Інші ж описують її як ту, що концентрується на досягненні рівня конкурентоспроможності. На нашу думку, доцільним є трактувати дане поняття з поєднанням усіх трьох підходів, що буде повністю розкривати його сутність. Отже, конкурентна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних заходів, направлений на зайняття стійкої позиції на ринку, ефективне використання конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на тему дослідження слід зазначити, що важливим етапом в процесі формування конкурентної стратегії є аналіз її класифікація. Варто зауважити, що досить відомою є модель М. Портера [18, с. 114].

На думку А. Юданова [14, с. 38], її зазвичай використовують вузькоспеціалізовані підприємства, такі, що освоїли певну сферу особливих потреб споживачів та великі підприємства, що контролюють значну частину ринку або ринок в цілому. Вчений, у свою чергу, розрізняє чотири види конкурентних стратегій, зорієнтованих на різні середовища та ресурси, які знаходяться в їхньому розпорядженні.

На противагу цим твердженням, Ф. Котлер [39, с. 7] класифікує конкурентні стратегії за принципом визначення частки ринку підприємства.

Представимо класифікацію конкурентних стратегій за різними ознаками, що запропоновані зазначеними вище вченими у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Класифікаційна ознака	Види конкурентних стратегій
М.Портер [18, с. 114]	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія лідерства у витратах
		Стратегія диференціації
		Стратегія фокусування
А.Юданов [14, с. 63]	Сегмент ринку та фундаментальні особливості компанії	Віолентна
		Патієнтна
		Комутантна
		Експлерентна
Ф.Котлер [39, с. 7]	Частка ринку, яку охоплює підприємство	Стратегія ринкового лідера
		Стратегія челенджера
		Стратегія послідовника
		Стратегія нішера

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи класифікацію М.Портера [18, с. 114], можемо стверджувати, що кожна із запропонованих автором конкурентних стратегій характеризується наявністю вище середньогалузевого прибутку та захищеністю від п'яти конкурентних сил.

Зокрема до переваг стратегії лідерства у витратах належить мінімізація загальновиробничих витрат, охоплення великої частки ринку та можливість пропонування нижчої ціни, ніж у конкурентів. Стратегія диференціації, на відміну від стратегії лідерства у витратах, захищає організацію від п'яти конкурентних сил, але через інший метод - підвищення прибутковості завдяки можливості встановлення вищої ціни на ринку. Альтернативним рішенням, з точки зору автора, є застосування стратегії фокусування. Вона зосереджується на задоволенні потреб групи покупців. Особливістю такої стратегії є те, що вона може ґрунтуватись на диференціації, лідерстві у

витратах, або на обох конкурентних перевагах одночасно, проте лише в межах обраного сегменту.

На відміну від М. Портера, А. Юданов [14, с. 63] класифікує конкурентні стратегії за сегментом ринку та фундаментальними особливостями компанії.

Таким чином, для підприємств, які реалізують стандартні товари та послуги, характерна віолентна стратегія. Вона полягає в спробі домінації на ринку, заохочуючи покупців відносно дешевими цінами і якісними товарами. Патієнтна стратегія характерна для організацій з вузькою спеціалізацією. На нашу думку, перевагою запропонованої стратегії є володіння переважною часткою ринку, так як вироби патієнтів незамінні для певної групи споживачів. Використання комутантної стратегії є типовим для малих неспеціалізованих підприємств, які задовольняють невеликі за обсягом короткострокові потреби покупців. Вони вільно можуть змінювати ринок і доволі часто виробляють товари-підробки. Характерною особливістю використання експлерентної стратегії є радикальне впровадження нововведень. Їх місія полягає у створенні нового ринку і отримання вигоди від одноосібної присутності на ньому певний період часу.

Згідно з підходом Ф. Котлера [39, с. 7], підприємство, яке займає найбільшу ринкову частку є ринковим лідером. Вона встановлює напрями цінової політики, інновацій, а також визначає інтенсивність рекламних і збутових заходів. Підприємства, які посідають другі або треті позиції на ринку, активно розвиваються і орієнтуються на досягненні ринкової першості шляхом збільшення своєї ринкової частки, прийнято називати челенджерами. Використання стратегії послідовника аргументується тим, що весь ризик щодо продукту і ринку збуту несе ринковий лідер, а послідовник приймає лише успішний, перевірений ринком досвід, що знижує його витрати та ризики. Основою стратегії ринкової ніші є спеціалізація фірми на певному сегменті ринку. Ця спеціалізація може бути класифікована за такими критеріями як, наприклад, географія, кінцевий споживач,

співвідношенням «ціна – якість товару», сервісне обслуговуванням та різновиди споживачів.

Детальне вивчення різноманітності конкурентних стратегій підкреслює, що кожна з них представляє унікальний підхід до досягнення конкурентних переваг та їх тривалого збереження. Ринок насичений компаніями різного типу, які взаємодіють між собою, що вимагає використання різноманітних методів конкуренції на основі відповідних конкурентних стратегій.

1.2. Етапи формування конкурентної стратегії

Важливою складовою формування конкурентної стратегії підприємства є визначення етапів цього процесу. Складання детального алгоритму дає можливість раціонально планувати свою стратегічну діяльність, уникнути типових помилок та оптимізувати використання ресурсів підприємства, зосереджуючи увагу на ключових аспектах стратегічного процесу. Окрім того, вивчення етапів надає змогу підприємству адаптуватися до змін економічного, технологічного та соціального середовищ, надаючи можливість більш ефективно реагувати на зміни та використовувати їх як можливості для розвитку.

Дослідження наукових джерел з обраної тематики дає змогу відзначити, що існує багато підходів до формування конкурентної стратегії. Так, І. Ансофф [5, с. 163] розглядає алгоритм, що складається з аналізу перспектив підприємства, оцінки його позиції в конкурентній боротьбі та вибору стратегії. З іншого боку, Ф. Котлер [17, с. 525] у праці «Маркетинговий менеджмент» розробив більш розгалужену модель процесу формування стратегії, яка включає такі етапи, як формулювання місії фірми, постановка завдань та визначення цілей, розробка планів розвитку господарського портфеля та вибір стратегії зростання.

На думку М. Портера [27, с. 58], під час формулювання конкурентної стратегії варто дотримуватись такої послідовності: аналіз структури і рушійних

сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. За Ю.Б. Івановим [34, с. 68], існує чотири етапи цього процесу: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив.

Отже, представимо основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства

Автор 1	Етапи 2
І. Ансофф [5, с. 163]	- Аналіз перспектив підприємств; - Оцінка позиції в конкурентній боротьбі; - Вибір стратегії.
Ф. Котлер [17, с. 525]	- Формулювання місії фірми; - Постановка завдань та визначення цілей; - Розробка планів розвитку господарського портфеля; - Вибір стратегії зростання.
М. Портер [27, с. 58]	- Аналіз структури і рушійних сил галузі; - Виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; - Аналіз типів конкурентних стратегій; - Вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.
Ю. Іванов [34, с. 68]	- Оцінка існуючої стратегії; - Формування стратегії; - Оцінка ризику; - Вибір стратегічних альтернатив.

Джерело: систематизовано автором

Результати дослідження показали, що єдиного алгоритму формування конкурентної стратегії не існує. На основі аналізу наукових робіт вчених вважаємо за доцільне поєднати різні погляди вчених та запропонувати альтернативний алгоритм у рис. 1.1.

Погоджуючись з думкою Ю. Іванова [34, с. 68], перш за все ми пропонуємо проаналізувати ефективність поточної стратегії та оцінити рівень її досягнення. Також важливо визначити її слабкі та сильні сторони. Це допоможе уникнути повторення помилок у майбутньому.



Рис.1.1. Алгоритм формування конкурентної стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [5,17,27,34]

На другому етапі, вважаємо за доцільне, опиратись на здобутки Ф. Котлера [17, с.525]. Автор пропонує сформулювати місію фірми. Важливість даного етапу полягає у визначенні цільового спрямування підприємства. Варто зазначити, що місія підприємства є статичним елементом на період найближчих п'яти років, тому процес її формування повинен бути добре організованим і запланованим. Вона має включати в себе візію того, яким підприємство прагне стати, чітке уявлення про те, що воно пропонує своїм клієнтам, і оголошення про намір обслуговувати певний сегмент ринку.

Після того, коли підприємство сформувало свою місію, необхідно розробити відповідні завдання та визначити основні цілі для її досягнення. Цей процес супроводжується виявленням та аналізом тенденцій в навколишньому середовищі, встановленням загальної мети організації, створенням ієрархії цілей та визначенням індивідуальних цілей та завдань як інструменту їх виконання. Важливо пам'ятати, що цілі мають бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, серед них можуть бути фінансові цілі, які можна визначити, оцінити та задокументувати, такі як

частка ринку, обсяг продажів за продуктами і послугами, рівень рентабельності та прибуток.

З метою покращення ефективності формування конкурентної стратегії доречним вважаємо впровадження такого етапу як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [26, с.122]. По-перше, він характеризується виявленням внутрішніх змін, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства. По-друге, він передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, що означає впровадження комплексу взаємопов'язаних централізованих заходів для постійного контролю за станом факторів, що оточують підприємство, та розробки способів адаптації до їх змін.

Спираючись на наукові роботи І. Ансоффа [5, с.163] та М. Портера [27, с.58] завершальним етапом є вибір стратегічних альтернатив та формування стратегії. Для цього зазвичай використовується SWOT-аналіз, який допомагає виявити та вирішити наявні слабкі сторони, зміцнити сильні сторони та уникнути можливих загроз. Далі потрібно визначити конкурентну стратегію, яка буде враховувати різноманітні фактори, такі як галузь господарювання, характер цілей та внутрішня структура підприємства. Отже, на основі отриманих результатів відбувається втілення стратегії через такі напрямки: 1) використання адміністративних ресурсів; 2) застосування економічних засобів, таких як складання бюджету, впровадження системи показників та управління цілями.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зазначити, що попри різноманітність поглядів на процес формування конкурентної стратегії підприємства, більшість підходів орієнтовані на спільну мету - підвищення ефективності діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами. Розробка дієвої конкурентної стратегії є важким та багатограним процесом, що є необхідною передумовою для стабільного функціонування підприємства та має велике практичне значення. Тому, поєднавши підходи різних вчених щодо виділення етапів формування конкурентної стратегії ми прийшли до

висновку, що реалізація конкурентної стратегії повинна враховувати такі ключові фактори, як ринкова ситуація, своєчасний аналіз, а також зовнішні та внутрішні зміни. Такий комплексний підхід дозволить підприємству формувати та зміцнювати конкурентні переваги і позицію на ринку.

1.3. Методи формування конкурентної стратегії

З метою досягнення успіху та підвищення конкурентоспроможності для будь-якого підприємства ключовим є ефективне стратегічне управління. Керівники використовують різноманітні підходи аналізу конкурентних переваг. Найпоширеніші з них – це ті, що визначають ринкову позицію компанії чи її продукції. Аналіз наукових досліджень дозволяє сформулювати набір найкращих стратегічних інструментів, які використовуються фахівцями для розробки оптимальної конкурентної стратегії компанії.

Стандартним інструментом, що допомагає підприємствам визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційні можливості та загрози виступає SWOT-аналіз. В основі цього методу лежить матриця, яка відображає взаємозв'язки між внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства та зовнішніми загрозами і можливостями. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічну позицію підприємства. Цей метод сприяє розробці чотирьох основних стратегій: зміцнення позицій на ринку, вдосконалення конкурентоспроможності, розширення частки ринку та пошук нових ринкових можливостей, або ж стратегія зниження активності та вихід зі сфери діяльності, як і стратегія виживання [7, с. 42].

Для оцінки зовнішніх чинників, які можуть вплинути на прибутковість компанії, застосовується PEST-аналіз. Даний метод часто використовується разом із SWOT-аналізом і передбачає визначення потенційних наслідків впливу чотирьох факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних [12, с. 72].

Основою для аналізу конкурентного оточення підприємства, що дозволяє розробити власну стратегію виступає концепція П'яти сил Портера. Для зрозуміння оточення, в якому діє бізнес, використовується аналіз п'яти основних аспектів: рівень конкуренції у галузі; потенційний внесок нових учасників; сила постачальників; сила впливу клієнтів; загроза з боку продуктів-замінників [16, с. 132].

Аналіз господарського портфелю підприємства зосереджений на дослідженні структури, динаміки та якості його бізнес-одиниць. З цією метою у стратегічному управлінні застосовують матричний підхід. Зазвичай кожна компанія пропонує на ринок декілька товарів або послуг. Ці товари грають різні функції на ринку і мають різне значення з точки зору інтересів компанії. При розробці стратегії фірми важливим є врахування цієї різниці та диференціація продуктів. Для цього використовуються основні матриці у портфельному аналізі.

Широкого застосування набула Матриця Бостонської консалтингової групи. Модель базується на двох концепціях: життєвому циклі товару, який впливає на темпи зростання ринку та кривій досвіду, яка визначає відносну частку ринку. Вплив ефекту досвіду полягає у тому, що велика частка ринку автоматично забезпечує підприємству конкурентну перевагу за витратами. Мала частка ринку, відповідно, пов'язана з підвищеними витратами [10, с.231]. Відповідно до цієї гіпотези впливає, найбільший конкурент, продаючи продукцію за ринковими цінами, демонструватиме найвищі показники рентабельності, генеруючи максимальні фінансові потоки.

Матриця БКГ є спрощеною через те, що вона не враховує повністю впливу різноманітних факторів ринкового середовища на діяльність підприємства та ринок загалом. Тому багато найбільших корпорацій світу використовують матрицю General Electric/McKinsey, яка базується на оцінці ринкової/галузевої привабливості та сили/конкурентоспроможності підприємства на цьому ринку/у галузі. Ця матриця є більш складною,

оскільки вона оперує кумулятивними показниками [31, с.127]. Головною особливістю цієї матриці є те, що вона не ґрунтується на одному показнику, а використовує інтегральні, комплексні або системні критерії для побудови.

Вибір методу формування конкурентної стратегії залежить від особливостей діяльності підприємства. Для визначення найбільш ефективного інструменту необхідно провести порівняльну характеристику, в якій зазначити основні переваги та недоліки кожного з них (табл.1.4). На основі такого аналізу організація може обрати той метод, який відповідає поставленій умові.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів формування конкурентної стратегії

Назва	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	1. Простота використання. 2. Можливість систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів для подальшого аналізу. 3. Виділення ключових аспектів, на яких організація може сконцентруватися. 4. Формування бази для розробки стратегій максимізації переваг та мінімізації недоліків.	1. Суб'єктивність результатів і залежність їх від оцінки аналітика. 2. Ймовірність отримання застарілої інформації через швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. 3. Ймовірність неврахування всіх можливих факторів, що впливають на організацію. 4. Відсутність точної ідентифікації усіх проблем або потенційних перешкод.
PEST-аналіз	1. Розгляд впливу зовнішнього середовища на організацію з різних аспектів. 2. Розуміння змін, які можуть відбутися у майбутньому і як це вплине на організацію. 3. Виявлення можливостей для розвитку організації, нових ринків та потенційних загроз, що можуть виникнути.	1. Вірогідність неврахування всіх можливих факторів, які впливають на організацію. 2. Суб'єктивність результатів і залежність їх від оцінки аналітика. 3. Відсутність достатньої кількості деталей для розробки конкретних стратегічних дій.
П'ять сил Портера	1. Глибокий аналіз конкурентного оточення. 2. Надання засад для прогнозування майбутніх змін в індустрії та розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. 3. Ідентифікація ключових факторів, які впливають на успіх організації і на яких варто зосередитися.	1. Залежність моделі від часу та наявності ймовірності неврахування швидких змін в галузі або ринку. 2. Відсутність інших важливих аспектів, таких як інновації, технологічні зміни тощо. 3. Суб'єктивність результатів і залежність їх від оцінки аналітика.

Продовження табл..1.4

Матриця БКГ	1. Простота використання та легкість в зрозумінні. 2. Допомога компаніям приймати рішення щодо розподілу ресурсів між різними бізнес-одинацями. 3. Надання графічного уявлення про стан бізнес-портфеля компанії.	1. Обмеженість врахування лише двох параметрів (частка ринку та темпи зростання), через що ігнорується багато інших факторів. 2. Недостатня деталізація для складних ситуацій. 3. Можливість недооцінки потенціалу деяких продуктів або ринків через вузьке обмеження факторів.
Матриця General Electric/McKinsey	1. Оцінка впливу багатьох факторів на стан підрозділів бізнесу і прийняти більш обґрунтованих рішень щодо інвестування в їх розвиток. 2. Більш точна оцінка привабливості ринку в довгостроковій перспективі та конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів підприємства на ньому, за допомогою розширення секторів матриці до дев'яти.	1. Надання лише загальних стратегій, які можуть бути використані орієнтиром у подальшому аналізі, проте складно розглядати в якості остаточних стратегічних рішень. 2. Статичність моделі може призвести до неточної оцінки перспектив бізнес-одинаць. 3. Оцінювання позицій бізнес-одинаць є суб'єктивними, тому залучення незалежних експертів є важливим для аналізу. 4. Теоретичні рекомендації цієї моделі, як і всіх інших, часто не відповідають реальному розвитку подій у бізнесі.

Джерело: сформовано автором на основі [7,12,16,10,31]

Здійснивши аналіз методів формування конкурентної стратегії, можна стверджувати, що кожен з них є по-своєму ефективним. Для формулювання та оцінки стратегії підприємства, іноді необхідно використовувати не тільки матричний аналіз, але й методи, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. У кожного методу є свої переваги та недоліки, які визначають їх придатність для практичного застосування в умовах вітчизняних підприємств. Позитивний вплив від використання будь-якого методу можна досягти лише завдяки наполегливій та творчій роботі висококваліфікованої команди професіоналів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз сучасного стану ринку дрогері-ритейлу України

Ключовим етапом формування конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлю товарами для краси, здоров'я та догляду за оселею є проведення аналізу його зовнішнього середовища. Окрім того, актуальність дослідження пов'язана із стрімким розвитком у сфері дрогері-ритейлу. Даний сегмент роздрібною торгівлі не тільки постійно вдосконалюється, але й адаптується до нових змін споживчих попитів та кон'юктури ринку.

Під час складання теоретичного розділу було виявлено, що конкурентне оточення підприємства можна проаналізувати за допомогою концепції П'яти сил Портера. Завдяки цьому методу можна визначити вплив різних факторів на конкурентну ситуацію на ринку, включаючи силу конкуренції, вплив постачальників та споживачів, а також загрози від нових учасників та товарів-субститутів.

Аналіз ринкових конкурентів підприємства [11] показав, що на території України в досліджуваному сегменті існує чотири основні торговельні мережі. Лідером за часткою ринку є мережа магазинів «EVA». «Prostor» займає друге місце. «Watsons» та «Шик і блиск» відповідає третьому та четвертому місцю відповідно.

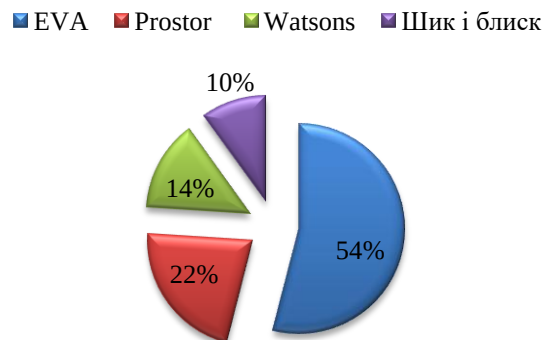


Рис. 2.1. Лідери на ринку дрогері-ритейлу в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Ринок дрогерії ритейлу в Україні досить концентрований, особливо з урахуванням великих мережових брендів. Так в центральному регіоні країни – Києві – найбільшу концентрацію ринку займає «EVA», «Watsons» і «Prostor». Безперечним лідером стала «EVA». У столиці налічується 91 магазин мережі. У свою чергу, кількість магазинів «Watsons» на 4 одиниці менша. Окрім того, мережа «Prostor» складає конкуренцію «EVA» та «Watsons» на півдні країни. У цьому напрямку «Watsons» представила 61 магазин. У Центрі України широко розповсюджені торговельні точки «Шик і блиск». На цій території функціонує лише 57 магазинів «Watsons». Сприятливим місцем для розвитку компанії «Watsons» є західна Україна. У таких регіонах, як Рівне, Львів, Ужгород, Івано-Франківськ зосереджена найбільша кількість магазинів компанії, яка перебільшує кількість конкурентів [41]. Більш детально з розташуванням магазинів торговельної мережі «Watsons» можна ознайомитись на рис.2.2.

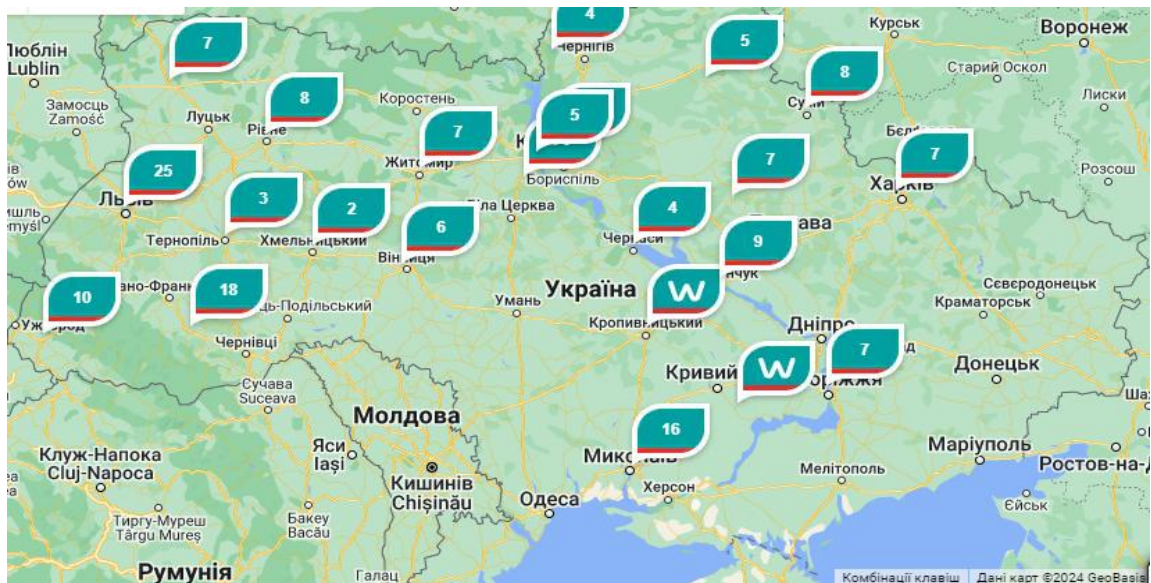


Рис. 2.2. Розташування мережі магазинів «Watsons» станом на 17.02.2024

Джерело: складено автором на основі електронних джерел [2]

Ринок дрогерії ритейлу в Україні продовжує зростати завдяки попиту на косметичні та товари для догляду за собою. У табл. 2.1 наведено аналіз лідерів мереж за кількістю магазинів.

Таблиця 2.1

Лідери на ринку дрогері-ритейлу України за кількістю магазинів

Рейтинг	Компанія	Мережа	Кількість магазинів		Відхилення, шт.	Темп приросту, %
			2022 р.	2023 р.		
1	ТОВ «РУШ»	EVA	1002	1061	59	5,89
2	ТОВ «Стиль Д»	Prostor	336	427	91	27,08
3	ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	Watsons	280	268	-12	-4,29
4	ТОВ «Шик і блиск»	Шик і блиск	167	187	20	11,98

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел [37, с. 214]

У 2023 році загальна кількість торгових точок ТОВ «РУШ» збільшилась на 5% і склала 1061, що підтверджує перше місце компанії у рейтингу. ТОВ «Стиль Д» налічує значно меншу кількість магазинів, проте за останній рік підприємство відкрило 91 новий магазин, що вказує на стрімкий розвиток. Негативні зміни відбулись у діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». Кількість їх торгових точок скоротилася від 280 магазинів у 2022 році до 268 у 2023 році. Незважаючи на позитивне значення темпу приросту ТОВ «Шик і блиск», на сьогоднішній день концентрація цієї мережі на ринку дрогері найменша і складає 187 магазин.

Популярною стратегією серед конкурентів є використання цінової політики, що базується на конкуренції, де кожна мережа намагається встановити максимально низькі ціни на товари та пропонувати вигідні цінові акції для своїх покупців, які, як правило, не перетинаються за часом їх проведення. Один з основних методів конкуренції на ринку дрогері-ритейлу є відкриття магазину поруч з конкурентом. Також помітно зростає конкуренція від дискаунтерів та «магазинів біля дому» над супермаркетами [37, с. 215].

Не зважаючи на те, що досліджувані торгівельні мережі дещо схожі одна з одною, кожна з компаній має свою унікальну стратегію та пропозицію, наприклад, «Watsons» відома своїми програмами лояльності, а «Prostor» - широким асортиментом товарів.

З метою просування товару на ринок торговельні мережі активно використовують соціальні мережі. Серед них : Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та інші. Середня вартість розміщення реклами на таких платформах стартує від 15 тисяч гривень [28].

Товари на ринку дрорегі-ритейлу досить диференційовані за рахунок наявності великого обсягу власних торгових марок. До прикладу, Watsons виготовляє товари для догляду за тілом «Isana», в той час як Eva пропонує продукцію в такому ж сегменті, але від бренду «Green Way», а Prostor - від «Vivafruits». Таким чином, на ринку представлені більше п'ятдесяти власних торговельних марок компанії Eva, двадцять одна торговельна марка мережі Prostor , двадцять п'ять - Watsons та двадцять дев'ять – Шик та блиск [38, 15].

Для узагальнення характеристик впливу ринкових конкурентів проведено визначення їх виваженої оцінки (ВО). Розрахунок виваженої оцінки проведено шляхом присвоєння ваги кожному чиннику та визначення оцінки рівня впливу: 1 бал – низький, 2 бали – середній, 3 бали – високий. Результати дослідження наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу ринкових конкурентів

Характеристика ринку	Вага ($\Sigma=1$)	Оцінка рівня впливу			ВО
		Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)	
Кількість підприємств	0,25	На ринку існує 1 або декілька фірм	На ринку домінує обмежена група фірм	Велика кількість фірм, не одна не займає великої частки	0,5
Цінова конкуренція	0,25	Відсутня	Обмежена	Висока	0,5
Темпи зростання ринку	0,3	Темпи зростання високі	Повільне або уповільнене зростанням	Зростання ринку відсутнє або знижується	0,6
Витрати на просування товару	0,1	Великі	Помірні	Не великі	0,2
Диференціація товарів	0,1	Існують унікальні товари	Товари помірно схожі	Товари майже не відрізняються	0,2
Загальна оцінка впливу					2,0

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз показав, що загальна оцінка впливу ринкових конкурентів складає 2,0 бали.

Аналіз постачальників. Окрім виготовлення власних торгових марок, на полицях магазинів широко розповсюджені різноманітні бренди. Серед них продукція від «L’Oreal» , «Max Factor» , «Schwarzkopf», «Fairy» , «Nivea» «Maybellin» та багато інших. Загалом, на ринку існує велика кількість постачальників. Однак в умовах війни відбулись кардинальні зміни логістичних ланцюгів. Компанії втратили зв’язки з постачальниками східних регіонів України. Ускладнилась ситуація й на кордонах. Особливо це стосується «Watsons», основними постачальниками якої є зарубіжні бренди. Такі труднощі сприяли змінам цін та умов співпраці. На сьогоднішній день компанії працюють без відстрочення платежу та передоплатою. Постачальники не проводять акцій, не встановлюють спеціальних цін або кращих умов. Загалом вартість логістики зросла десь у півтора-два рази [32].

Узагальнення характеристик впливу постачальників на ринок дрогогері-ритейлу України наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу постачальників

Характеристика сили	Вага	Оцінка рівня впливу			ВО
		Низький	Середній	Високий	
Концентрація постачальників	0,3	Нижча за концентрацію фірм	Не перевищують концентрацію фірм	Перевищує концентрацію фірм	0,9
Існування замінників	0,25	Кількість ресурсів-замінників велика	Існують ресурси замінники у невеликому обсязі	Ресурсів-замінників не існує	0,5
Важливість ресурсу для покупця	0,2	Ресурс не важливий	Ресурс помітно важливий	Ресурс важливий	0,6
Диференціація ресурсу	0,15	Висока	Помірна	Низька	0,3
Можливість інтеграції у галузь покупців	0,1	Відсутня	Існує можливість	Постачальники частково інтегровані, або створюють загрозу інтеграції	0,2
Загальна оцінка впливу					2,5

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз показав, що загальна оцінка впливу постачальників складає 2,5 бали.

Аналіз споживачів. Цільовою аудиторією мереж магазинів дрогері є жінки та мами з дітьми. З початку повномасштабного вторгнення більшість з них змушені були тимчасово виїхати за кордон. Це сприяло зменшенню кількості клієнтів як в онлайні так і в офлайн. Суттєвому перерозподілу попиту також сприяла міграція людей всередині країни. Він масово впав в тих регіонах, з яких люди виїхали, але при цьому підвищився на Заході. І хоча попит на косметичні засоби дещо зменшився, такі товари як підгузки, побутова хімія та гігієнічна продукція входять до категорії першої необхідності [42].

Згідно з даними Державної служби статистики України [25] було проаналізовано роздрібний товарообіг підприємств за останні 10 років (рис.2.3.)



Рис.2.3. Товарообіг підприємств роздрібної торгівлі за 2014-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Статистичні дані підтверджують загалом зростаючу тенденцію товарообігу роздрібної торгівлі. Станом на 2023 рік він склав більше ніж 1,82 трлн грн., що на 102% більше за показник 2014 року. Отже, незважаючи на

економічну ситуацію в країні, ринок роздрібної торгівлі залишається привабливою для покупців і помітно зростає.

Для узагальнення характеристик впливу споживачів на ринок дрогері-ритейлу України сформовано табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу споживачів

Характеристика ринку	Вага	Оцінка рівня впливу			ВО
		Низький	Середній	Високий	
Відносна концентрація покупців	0,3	Менша за концентрацію фірм	Не перевищує концентрацію фірм	Більша за концентрацію фірм	0,9
Чисельність покупців	0,2	Висока	Помірна	Невелика	0,2
Питома вага продукції ринку в закупах покупців	0,15	Висока	Помірна	Низька	0,3
Важливість продукту для покупця	0,15	Важливий	Помірно важливий	Особливого впливу на покупців не має	0,3
Диференціація продукту	0,1	Диференціація продукту висока	Продукція помірно диференційована	Продукція стандартизована	0,2
Зворотна інтеграція	0,1	Слабка	Помірна	Покупці інтегровані в галузь	0,1
Загальна оцінка впливу					2,0

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз показав, що загальна оцінка впливу споживачів складає 2,0 бали.

Аналіз товарів-субститутів. Наступним пунктом, який слід розглянути відповідно до концепції п'яти сил Портера, є продукти-замінники. Можливою загрозою для діяльності торгівельних мереж є такі магазини як наприклад український бренд косметики ручної роботи «Dushka», магазини французької компанії виробництва косметики та парфумерії «Yves Rocher», або ж інтернет-магазини «Makeup» та «Notino». «Dushka» та «Yves Rocher» не задовільняють більш широкі потреби. Такі магазини спеціалізуються на певному сегменті споживачів. Окрім того,

вартість такої продукції вища. А ось «Makeup» та «Notino» стають все більшою загрозою для гравців ринку дрогері, адже на сьогоднішній день в умовах корона вірусу та війни, попит на замовлення онлайн стрімко зростає[1].

Проте «Eva» та «Watsons» мають власні інтернет-магазини. Більш того, під час карантину «Watsons» запустив також мобільний додаток «Click&Collect», який надає можливість покупцям забирати онлайн-замовлення в магазині. На початку 2021 року «Eva» запровадила таку ж саму послугу під назвою «Eva Клік». Битву онлайн конкуренти проходять по-своєму. «Eva» навіть на момент найгостріших етапів війни не припиняла рекламну активність та роботу онлайн магазинів. «Watsons» був змушений припинити діяльність інтернет-магазину з березня 2022 року до січня 2023 року. Причиною цього стало знищення дистриб'юторського центру компанії в Київській області, який обслуговував 270 магазинів і де зберігався запас продукції на кілька місяців.

За результатами 2023 року, лідером в онлайні залишається makeup.ua, кількість відвідувань сайту якого склала 10,65 млн. Трафік eva.ua за останні два роки збільшився вдвічі і нараховує 6,6 млн., а watsons.ua зменшився в півтора рази – до 0,4 млн. [36].

Для узагальнення характеристик впливу товарів-субститутів на ринок дрогері-ритейлу України розроблено табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу товарів-субститутів

Характеристика ринку	Вага	Оцінка рівня впливу			ВО
		Низький	Середній	Високий	
Складність потреби, що задовільняє товар ринку	0,4	Не складно	Затруднено	Складно	0,8
Труднощі при виявленні відмінностей у якості товарів ринку та їх субститутів	0,15	Не складно	Затруднено	Складно	0,45

Продовження табл..2.5

Співвідношення між ціною та функціональними показниками товарів, що вибирають споживачів	0,1	Співвідношення не явне	Співвідношення явне, яке не завжди прийнятне для споживача	Співвідношення явне та прийнятне для споживача	0,1
Розмір витрат споживачів при переході на товари замітники	0,35	Витрати високі	Витрати незначні	Витрати відсутні	0,7
Загальна оцінка впливу					2,1

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз показав, що загальна оцінка впливу товарів-субститутів складає 2,1 бали.

Аналіз потенційних конкурентів. З метою оцінки привабливості ринку роздрібної торгівлі для потенційних конкурентів, необхідно провести аналіз показників рентабельності діяльності підприємств України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рентабельність підприємств економічної діяльності різних видів (2019-23рр.)

Види економічної діяльності	Рівень рентабельності діяльності підприємств				
	2019	2020	2021	2022	2023
сільське, лісове та рибне господарство	-0,9	-1,6	6,9	-5,2	1,9
промисловість	6,6	-2,6	12,2	-5,1	3,2
будівництво	3,7	1,1	0,5	-1,4	-2,0
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	20,4	1,2	19,3	-3,6	16,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1,5	-6,2	1,4	-1,8	10,4
тимчасове розміщування й організація харчування	19,7	-19,3	26,5	-32,0	6,8
інформація та телекомунікації	18,6	8,2	17,8	3,5	17,8
фінансова та страхова діяльність	11,5	12,2	9,4	5,0	7,2
операції з нерухомим майном	37,3	-19,2	23,9	-34,8	14,6
професійна, наукова та технічна діяльність	14,4	-12,9	7,2	-13,6	1,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	6,2	-0,4	10,1	0,2	10,6
освіта	-0,7	-12,9	-3,5	13,1	-2,0
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5,1	4,8	0,2	2,3	3,3

Продовження табл. 2.6

мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5,2	-40,9	-10,0	-19,9	12,1
надання інших видів послуг	13,5	-0,4	-3,6	-22,8	5,3
Усього	8,4	-2,7	11,4	-5,0	5,7

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Відповідно до статистичних даних рентабельність підприємств значно зменшилась у 2020-ому та 2022-му роках, що було зумовлено пандемією корона вірусу та повномасштабним вторгненням. Проте, станом на 2023 рік, ринок роздрібної торгівлі характеризується високими показниками рентабельності і залишається однією з найприбутковіших, поступаючись лише сфері інформації та телекомунікацій.

Серед базових умов вступу на ринок, М. Портер виділяє такі складові як: вимоги інвестування, доступність розміщення та впізнаваність вже існуючих фірм. СЕО мережі «Ева» Ольга Шевченко стверджує, що сума інвестицій у відкриття нового магазину складає від 2 до 4 млн. грн. в залежності від формату. Окрім того, в умовах війни все важче знайти безпечне місце для його розміщення. А кількість вже існуючи мереж на ринку досить висока і користується достатнім попитом серед споживачів[24].

Для узагальнення характеристик впливу продуктів-замінників на ринок дрогері-ритейлу України розроблено табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка загрози зі сторони потенційних конкурентів

Характеристика ринку	Вага	Оцінка рівня впливу			ВО
		Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)	
Базові інвестиції	0,3	Високі. Окупності від 1 року	Помірні. Окупність від 6 місяців	Не високі. Окупність до 3 місяців	0,3
Доступ до каналів розподілу	0,25	Здійснення торгівлі за договором	Частково закритий	Доступ до усіх ресурсів вільний	0,5
Наявність торгових марок	0,1	Існує велика кількість відомих торгових марок	На ринку представлено небагато торгових марок	Торгові марки відсутні	0,1
Економія на масштабі	0,15	Відсутня	Наявна лише у декількох підприємств	Висока	0,3

Продовження табл..2.7

Товарна диференціація	0,1	Висока	Помірна	Низька	0,2
Можливість демпінгу	0,1	Існує	Помірна	Не має можливості демпінгу	0,2
Загальна оцінка впливу					1,6

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз показав, що загальна оцінка загрози зі сторони потенційних конкурентів складає 1,6 бали.

Визначення середньозваженої оцінки кожної з п'яти сил конкуренції дає можливість провести їх градацію відповідно до наступних рівнів:

- від 1 до 1,7 балів – рівень впливу конкурентної сили низький;
- від 1,8 до 2,4 балів – рівень впливу конкурентної сили середній;
- від 2,5 до 3 – рівень впливу конкурентної сили високий.

Результати вищенаведеного аналізу впливу п'яти конкурентних сил на ринок дрогері-ритейлу України узагальнено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати аналізу впливу п'яти сил конкуренції

Сила конкуренції	Оцінка впливу	Рівень впливу	Характеристика
Ринкові конкуренти	2,0 бали	Середній	На ринку домінує обмежена група фірм, темпи зростання ринку повільні, можливість цінової конкуренції обмежена.
Постачальники	2,5 бали	Високий	Концентрація постачальників перевищує концентрацію фірм, ресурси замінники існують у невеликому обсязі
Споживачі	2,0 бали	Середній	Чисельність покупців велика, продукція для покупців помірно важлива.
Товари-субститути	2,1 бали	Середній	Відмінності між ціновою політикою та якістю продуктів-замінників не значні.
Потенційні конкуренти	1,6 бали	Низький	Високі базові інвестиції, велика кількість відомих торгових марок, наявність економії на масштабі.

Джерело: розроблено автором

Відповідно до результатів аналізу найбільший вплив на ринок дрогері-ритейлу мають постачальники. Вплив з боку ринкових конкурентів, споживачів та продуктів-замінників середній. Низький рівень впливу мають потенційні конкуренти.

Підводячи підсумки аналізу, варто зазначити, що основу загрозу для підприємства на досліджуваному ринку становлять постачальники, адже наділені можливістю змінювання цінової політики та інтеграції на ринок. З метою зменшення їх впливу та посилення конкурентоспроможності, підприємству необхідно сконцентруватися на посиленні своїх переваг. Отже, наступним етапом формування конкурсної стратегії підприємства є аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» - це частина міжнародної корпорації A.S. WATSON GROUP. Це мережа роздрібної торгівлі товарів для краси, здоров'я та дому. Компанію засновано у 1841 році, коли в Гонконзі було відкрито першу аптеку в місті. Діяльність на території України було розпочато аж у 2003 році. Проте сьогодні Watsons Ukraine налічує 268 магазинів у понад 100 містах, обслуговуючи майже 3 мільйони покупців щомісяця за допомогою більше ніж 5000 співробітників [2], [9].

В асортименті магазинів мережі представлена продукція провідних виробників косметики, засобів для догляду та здоров'я, побутової хімії, товарів для здоров'я тощо. Проте основна перевага Watsons полягає в її власних торгових марках, таких як Isana, Domol, Natural Code, Economix, Lucky Day тощо - загалом, понад 25 брендів. Весь асортимент виготовляється виключно для Watsons на кращих європейських та азійських заводах. Продукція характеризується високою якістю та доступною ціною [4].

Місія підприємства полягає у поєднанні простих, але надважливих цінностей: залученість, робота в команді, науковий підхід, інновації та любов до компанії [3].

Мережа магазинів «Watsons» охоплює різні регіони України. Серед них: Київ, Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Нікополь, Харків, Запоріжжя, Одеса, Іллічівськ, Кіровоград, Кременчук, Суми, Черкаси та інші. У зв'язку з

географічним розташуванням філій на підприємстві впроваджена дивізійна (територіальна) структура управління (рис.2.3).



Рис.2.4. «Організаційна структура ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Джерело: сформовано автором

Особливістю цієї структури управління є встановлення власної розгалуженої структури кожним підрозділом, що зумовлює його автономну діяльність, проте стратегічні завдання управління мають вирішуватися централізовано. Таким чином, управління компанією здійснюється на значних територіях та охоплює декілька ринків збуту [21].

Компанію очолює Генеральний директор, якому доручено оперативне управління. В його компетенції самостійне вирішення усіх питань діяльності підприємства та представлення його інтересів. Генеральний директор має право видавати накази і розпорядження, обов'язкові для усіх відділів товариства. Він несе повну відповідальність за діяльність магазинів та забезпечує збереження грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей та іншого майна.

Керівники відділів здійснюють оперативне управління, а керівники департаментів – стратегічне. У свою чергу територіальні підрозділи надають актуальну інформацію про місцеве законодавство, запити клієнтів, трудові ресурси. Дана структура допомагає організувати бізнес ефективно та надає можливість розміщення нових філіалів, так як структура залишається незмінною.

ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» використовує засоби SMM-просування. Постійні споживачі можуть дізнатись про нові товари та акційні пропозиції на офіційних сторінках Watsons в Instagram, Facebook, TikTok. Окрім того, компанія веде канали на YouTube.

З метою визначення найбільш ефективного способу реалізації продукції в соціальних мережах, було проведено аналіз функціонування кожної з них. Результати дослідження наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Реклама Watsons в соціальних мережах

Критерії оцінювання	Назва соціальної мережі			
	Instagram	Facebook	TikTok	YouTube
1. Кількість вподобань/ переглядів на публікації	300-1000 вподобань	10-50 вподобань	10-100 тис. переглядів	50-150 тис. переглядів
2. Кількість підписників	308 тис.	13 млн.	241,3 тис.	13,6 тис.
3. Частота публікацій	Кожен день	Кожен день	Кожен день	3-4 відео на місяць
4. Тип контенту	Інформаційний; розважальний; такий, що продає	Інформаційний; розважальний; такий, що продає	Розважальний; такий, що продає	Такий, що залучає, розважальний

Джерело: сформовано автором

Отже, можна зробити висновок, що кожна із соціальних мереж має велике значення для просування товарів. Instagram та Facebook залучає споживачів інформаційним, розважальним і таким, що продає контентом. В публікаціях на даних платформах, працівники повідомляють клієнтів про акційні пропозиції, розповідають про товари, додають смішні тексти. TikTok

та YouTube додають інтерактив. У своїх відео компанія публікує практичне застосування різних косметичних засобів. Часто можна побачити поради щодо макіяжу, зачіски, догляду за шкірою від експертів та блогерів на прикладі товарів, що продаються в мережі. Реклама спрямована на широке коло цільової аудиторії. Хтось користується однією соціальною мережею, хто іншою. Watsons активно розвиває стрічки кожної і підлаштовується до інтересів споживачів.

Важливим етапом в процесі формування конкурентної стратегії підприємства є аналіз його фінансово-економічних показників. По-перше, він допомагає визначити фінансову стійкість компанії та здатність витримати негативні економічні впливи або кризові ситуації на ринку. З цього випливає розуміння того, наскільки підприємство може утриматися в конкурентному середовищі і як ефективно воно може використовувати свої фінансові ресурси. По-друге, процес дослідження дає змогу спланувати бюджет та ефективно управляти фінансами організації. Таким чином менеджери оптимізують витрати, збільшують рентабельність та знижують ризики на підприємстві.

Спочатку проаналізуємо динаміку основних економічних показників функціонування ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» впродовж останніх 3-х років (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка основних економічних показників ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Відхилення, тис. грн.	Темп росту	Темп приросту, %
	2021	2022	2023			
1	2	3	4	5	6	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3282813	2752934	1659530	-1623283	50,55	-49,45
Виробнича собівартість, тис. грн.	2474683	2223880	1443665	-1031018	58,34	-41,66

Продовження табл..2.9

Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	808130	529054	215865	-592265	26,71	-73,29
Адміністративні витрати, тис. грн.	314097	132112	100441	-213656	31,98	-68,02
Витрати на збут, тис. грн.	463866	325064	456931	-6935	98,50	1,50
Інші операційні витрати, тис. грн.	33248	17215	40676	7428	122,34	22,34
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	8205	97506	-371470	-379675	-	-
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-79189	-2793	-638259	-559070	-	-
Чистий прибуток, тис. грн.	-64935	-4869	-636 319	-571384	-	-

Проведений аналіз фінансових показників ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» свідчить про негативні зміни у діяльності організації за останні три роки. Перш за все це зумовлено зменшенням чистого доходу від реалізації на 1 623 млн. грн. Враховуючи скорочення витрат на собівартість продукції, валовий прибуток скоротився від 808 млн. грн. у 2021 році до 215 млн. грн. у 2023 році. Окрім того, варто звернути увагу на те, що у звітному році підприємство зазнало збитків від операційної діяльності у розмірі 371 млн. грн. Причиною цього стало перевищення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат над доходами. Їх показники становили 100 млн. грн, 456 млн. грн та 40 млн. грн. відповідно. У зв'язку із наслідками повномасштабного вторгнення збиток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 559 млн. грн. Отже, наприкінці минулого року загальний збиток компанії склав 636 млн. грн.

Для подальших розрахунків доцільним вважаємо проведення горизонтального аналізу підприємства (табл.. 2.10).

Таблиця 2.10

Горизонтальний аналіз активів і пасивів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за 2021-23 рр.

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Відхилення, тис. грн.	Темп росту	Темп приросту, %
	2021	2022	2023			
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи, тис. грн.	599419	631587	311695	-287724	52,00	-48,00
Оборотні активи, тис. грн.	1116504	1040732	508554	-607950	45,55	-54,45
Запаси, тис. грн.	680275	687943	305132	-375143	44,85	-55,15
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	114589	69662	40684	-73905	35,50	-64,50
Грошові кошти, тис. грн.	100061	150959	76283	-23778	76,24	23,76
Власний капітал, тис. грн.	693225	694408	344506	-348719	49,70	50,30
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	425252	444933	213264	-211988	50,15	49,85
Поточні зобов'язання, тис. грн.	597446	532978	262479	-334967	43,93	56,07
Валюта балансу, тис. грн.	1715923	1672319	820 249	-895674	47,80	52,20

На основі вищенаведених даних розраховуємо показники рентабельності (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Показники, од. вим.	Формула	Фактичні дані за періоди			Відхилення, %
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
Рентабельність виготовленої продукції, %	(Чистий прибуток/Виробнича собівартість) *100%	-2,62	-0,22	-44,08	-41,46
Рентабельність активів, %	(Чистий прибуток/Валюта балансу) *100%	-3,78	-0,29	-77,58	-73,80
Рентабельність власного капіталу, %	(Чистий прибуток/Власний капітал) *100%	-9,37	-0,7	-184,71	-175,34

Продовження табл.2.11

Рентабельність сукупного капіталу, %	(Прибуток від операційної діяльності/Валюта балансу)/100%	0,48	5,83	-45,29	-45,77
--------------------------------------	---	------	------	--------	--------

У 2023 році рентабельність виготовленої продукції зменшилась на 44% порівняно з 2021, що свідчить про меншу ефективність реалізації товарів та послуг. Рентабельність активів у звітному році знизилась на 74 % порівняно з базисним, тож можна стверджувати, що використання активів компанії стало менш вигідним для генерації прибутку. Варто зазначити, що ефективність використання власного капіталу знизилась за 175 %, що також є негативним для компанії. Отже, не дивно, що рентабельність сукупного капіталу зменшилась на 46%.

Необхідним етапом в оцінці фінансового стану підприємства є аналіз показників платоспроможності. Він дозволяє визначити здатність компанії виплачувати свої зобов'язання вчасно і в повному обсязі. Цей аналіз є важливим для забезпечення фінансової стабільності, приваблення інвестицій та кредитів, планування фінансових потоків і виявлення можливих ризиків. Відповідно, для визначення конкурентної переваги ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» розраховуємо показники його платоспроможності (табл..2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Показники, од. вим.	Формула	Фактичні дані за періоди			Рекомендоване значення
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1,87	1,95	1,93	$\geq 0,8-1$
Коефіцієнт термінової ліквідності	(Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання	0,73	0,67	0,78	0,5-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	0,17	0,28	0,29	$\geq 0,2$
Коефіцієнт власного капіталу	Власний капітал/Валюта балансу	0,40	0,2	0,42	$> 0,2$

Продовження табл.2.12

Коефіцієнт фінансової стійкості	(Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання)/(Власний капітал)	1,48	1,41	1,38	0,7-0,9
Коефіцієнт оборотності і активів	Чистий дохід/Власний капітал	4,74	3,96	4,82	>1

Результати аналізу показали, що коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризується здатністю підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання у 2023 році становив 1,93, що відповідає рекомендованому значенню і є позитивним для діяльності компанії. Значення коефіцієнту термінованої ліквідності підтверджує той факт, що як у базисному так і в звітному році компанія була здатна вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів, адже значення коефіцієнту відповідає нормі. У відповідності зі значеннями коефіцієнту абсолютної ліквідності, у 2023 році у порівнянні з 2021 роком він відповідає нормі. Це свідчить про те, що підприємство здатне швидко погасити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості як у 2021 та і 2023 році відповідає рекомендованому значенню. Це означає, що компанія здатна залишатися платоспроможною в довгостроковий період. Позитивним є й значення коефіцієнту власного капіталу, яке задовольняє рекомендоване значення. Останнім був проаналізований коефіцієнт оборотності активів, який показав, що компанія ефективно використовує залучені до організації ресурси, так як значення навіть перевищують норму.

Провівши аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», ми виявили його основні сильні, слабкі та нейтральні сторони. Для узагальнення результатів дослідження було використано SNW-аналіз (табл.2.13)

Таблиця 2.13

SNW-аналіз ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Чинник	Сильна	Нейтральна	Слабка
Темп зростання на ринку			X
Наявність власних приміщень			X
Інтернет-магазин	X		
Власні торгові марки	X		
Асортимент продукції			X
Програми лояльності	X		
Логістична система			X
Стимулювання збуту	X		
Цінова політика	X		
Кадрова політика		X	
Рентабельність підприємства			X

Джерело: розроблено автором

Таким чином, наявність Інтернет-магазину, програм лояльності, власних торгових марок, сучасна система стимулювання збуту та цінова політика позитивно впливають на діяльність ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». Проте для підприємства характерне стрімке падіння показників рентабельності, відсутність власних приміщень для розташування торгових точок, зменшення асортименту продукції внаслідок знищення центрального складу в Києві, ускладнення логістичної системи постачання та загальне зменшення торгових точок через закриття магазинів в зонах бойових дій та на окупованих територіях. Для формування конкурентної стратегії даного підприємства, вважаємо за доцільне застосувати результати аналізу під час оцінки його конкурентоспроможності.

2.3. Визначення конкурентної стратегії ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Конкурентоспроможність є ключовим показником стану підприємства або організації, який визначає їхню позицію на ринку, потенціал подальшого зростання, а також можливість досягнення стратегічних цілей і завдань. Спираючись на теоретичний розділ роботи, для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» було обрано SWOT-аналіз (табл. 2.14).

Важливим етапом даного методу є розробка стратегічних заходів. В результаті дослідження утворюється чотири сектори з імовірними варіантам досягнення успіху: використання сильних сторін для реалізації можливостей; застосування сильних сторін для уникнення загроз; використання можливостей для подолання слабких сторін; а також стратегія, спрямована на позбуття від слабких сторін з метою уникнення загроз.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз мережі магазинів Watsons

	Можливості 1.Збільшення частки ринку. 2.Впровадження інновацій у сфері обслуговування клієнтів. 3.Велика база постачальників. 4.Створення розподільчих центрів на кордоні. 5.Розширення асортименту продукції.	Загрози 1.Стрімкий розвиток конкурентів. 2.Нестабільність економічної ситуації в країні. 3.Зниження платоспроможності населення. 4.Зміни законодавства щодо імпорту товарів. 5.Збільшення строків доставки продукції.
Сильні сторони 1.Наявність Інтернет-магазину. 2.Наявність власних торгових марок. 3.Наявність програм лояльності. 4.Проведення рекламної компанії в соцмережах.	Проведення рекламної компанії – для розширення частки ринку. Покращення вже існуючих програм лояльності та досвід у Інтернет-торгівлі – для впровадження інновацій у сфері обслуговування клієнтів.	Розвиток власних торгових марок, Інтернет-магазину та програм лояльності – для зайняття конкурентної позиції на ринку. Покращення програм лояльності – для уникнення загрози зниження платоспроможності населення та нестабільності економічної ситуації в країні.
Слабкі сторони 1.Закриття торгових точок на окупованих територіях та в зонах бойових дій. 2.Ускладнена логістика. 3.Падіння показників рентабельності. 4.Зменшення продукції через зруйнування головного складу внаслідок ракетних атак. 5.Відсутність власних приміщень для магазинів.	Створення розподільчих центрів на кордоні – для покращення логістики. Розширення асортименту продукції – для зростання показників рентабельності. Велика база постачальників – для збільшення кількості продукції.	Заміна орендованих приміщень на власні – через нестабільність економічної ситуації в країні. Покращення логістики – для зменшення строків доставки продукції та змін законодавства щодо імпорту товару. Збільшення продукції та відкриття нових торгових точок – для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами SWOT-аналізу було виділено ряд стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»:

1. Розширення асортименту продукції.
2. Впровадження інновацій у сферу обслуговування клієнтів.
3. Відкриття нових торгівельних точок.
4. Створення розподільчих центрів на кордоні.

2.4. Формування конкурентної стратегії ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Провівши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», нами було досліджено сучасний стан ринку дрогерії ритейлу України, виявлено основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також встановлено оптимальні стратегічні альтернативи його розвитку. Результати дослідження показали, що мережа магазинів Watsons може застосувати такі переваги як наявність Інтернет-магазину, власних торгових марок, програм лояльності, сучасні методи стимулювання збуту та доступність цін для розширення частки ринку. Окрім того, це допоможе уникнути загрози з боку стрімкого розвитку конкурентів та слабких сторін, що представлені зменшенням кількості торгових точок на тимчасово окупованих територіях України і в зонах бойових дій.

Відповідно до теоретичного розділу роботи, існує три класичні конкурентні стратегії підприємства за М. Портером: стратегія зниження витрат, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Для покращення діяльності досліджуваного підприємства нами було обрано стратегію диференціації. Вона полягає у впровадженні нового формату продажу товарів – вендингових апаратів. Дана стратегія характеризується унікальністю в сфері надання послуг, адже на сьогоднішній день аналогів вендингового апарату з косметикою в Україні не існує. Проте не можна не враховувати їх популярність за кордоном.

Конкурентними перевагами такої діяльності є значне зменшення витрат на оплату праці та оренду приміщення. А відсутність його аналогів сприяє досягненню конкурентної позиції на ринку.

Дослідження сучасного стану ринку показало, що попит на товари дрогері-ритейлу зростають у західних та центральних регіонах України, адже вони є більш безпечними для проживання. У зв'язку з цим наша пропозиція полягає у відкритті 10 автоматів у таких містах як Ужгород, Чернівці, Хмельницький, Тернопіль, Львів, Рівне, Житомир, Вінниця, Київ та Одеса.

З метою уникнення вандалізму та привертання уваги цільової аудиторії автомати плануємо встановлювати у громадських місцях, які охороняються державними органами : ЖД вокзали, автостанції та підземні переходи.

Для того, щоб визначити ефективність даного проекту, необхідно провести детальні розрахунки усіх витрат. Перш за все, необхідно визначитись з вибором апарату. Відповідно до технічних характеристик (табл..2.15) було обрано торговий автомат для краси TCN-S800-10.

Таблиця 2.15

Технічні характеристики торгового автомату для краси TCN-S800-10

Модель	TCN-S800-10
Назва	Торговий автомат косметики
Зовнішні розміри	В: 1940 мм, Ш: 1008 мм, Г: 795 мм
Вага	235 кг
Ємність зберігання	240 шт.
Внутрішнє сховище	6 ящиків
Електрика	220V, 50Hz
Платіжна система	1. IC-карта, ідентифікаційна картка, голосове керування, банківська картка, кредитна картка, QR-код, банкнота, монета, рахунок, мобільна платіжна система, NFC-карта. 2. Підтримка RS232.
Стандартний інтерфейс	MDB/DEX

Серед переваг даного автомату – зручна платіжна система. Вона включає в себе такі сучасні методи розрахунку як, оплата карткою, мобільна платіжна система, NFC-карта та QR-код. Окрім того, незважаючи на невеликий розмір, ємність автомату складає 240 одиниць продукції.

Вартість автомату та транспортні затрати на придбання одного такого автомату складає 100 тис. грн. Відповідно інвестиційній витрати на

придбання 10 таких автоматів складатимуть 1000 тис. грн. Термін служби автомату - 5 років. Ставка дисконтування – 13,5%.

Розрахуємо амортизаційні відрахування проекту:

$$A = B(a) * N(a) \quad (2.1)$$

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

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

$$A_p(1) = 1000 * 0,24 = 240 \text{ тис. грн.}$$

$$A_p(2) = 760 * 0,24 = 182,4 \text{ тис. грн.}$$

$$A_p(3) = 577,6 * 0,24 = 138,6 \text{ тис. грн.}$$

$$A_p(4) = 438,9 * 0,24 = 105,4 \text{ тис. грн.}$$

$$A_p(5) = 333,5 * 0,24 = 80,1 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунку наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок амортизаційних відрахувань за проектом, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на початок року	Сума Амортизації	Вартість устаткування на кінець року
1	1000	240	760
2	760	182,4	577,6
3	577,6	138,6	438,9
4	438,9	105,4	333,5
5	333,5	80,1	253,5

Середня вартість оренди 1м^2 для розташування апарату на території державної власності по Україні складає 625 грн/місяць. Отже, для розташування 10 таких автоматів підприємству щороку знадобиться 75 тис. грн.

Для формування асортименту наповнення автомату вважаємо за доцільне використовувати власні торгові марки, що сприятиме його унікальності та підвищить впізнаваність мережі. Нами було обрано групи товарів широкого застосування, а саме товари для догляду за обличчям,

товари для дітей, а також товари для здоров'я (табл.. 2.17). Найменування продукції, яка буде продаватись, наведено в додатку.

Таблиця 2.17

Асортимент для наповнення вендингового апарату

Група товару	Кількість одиниць	Сума, грн.
Товари для догляду за обличчям	78	4987,2
Аксесуари	78	5196,6
Здоров'я	84	6018
Усього	240	16201,8

Стартове наповнення апарату складається із 240 одиниць на суму 16201,8 грн. Отже, підприємство реалізуватиме продукцію в середньому за ціною 67,51 грн.

Вартість електроенергії розраховуємо виходячи з норм споживання встановленим обладнанням, планових цін і тарифів. Норма витрат для торгового автомату складає 0,22. Тариф на споживання електроенергії для фізичних осіб станом на 2024 рік складає 2,64 грн. Враховуючи той факт, що автомат працює цілодобово, тобто 24 години на день, 365 днів на рік, загальна вартість витрат на електроенергію складатиме 50,9 тис. грн.

Незважаючи на те, що для реалізації продукції не потрібен продавець, для функціонування такого бізнесу необхідні робітники, які будуть кожні два дні слідкувати за справністю автомату та його наповненням. Для обслуговування кожного з автоматів нам необхідно мінімум 2 людини. Отже, загальна кількість співробітників – 20. При встановленні заробітної плати розміром 10000 грн., загальні витрати на оплату праці на рік складатимуть 2400 тис. грн.

Кожного дня за допомогою одного автомату планується реалізовувати 10 одиниць продукції. Тоді за допомогою 10 таких автоматів за рік плановий обсяг реалізації становитиме 36500 одиниць.

На основі цих даних можемо провести розрахунок планової калькуляції собівартості продукції (табл.. 2. 18).

Таблиця 2.18

Планова калькуляція собівартості продукції методом повного розподілу
витрат

Статті витрат	На одиницю продукції	Усього, тис. грн
<i>Плановий обсяг реалізації</i>		<i>36500 од.</i>
1.Вартість сировини й основних матеріалів	67,51	2 464,12
2.Паливо, енергія на технологічні цілі	1,39	50,88
3. Основна й додаткова заробітна плата основних робітників	65,75	2 400,00
4. Відрахування в соціальні фонди	14,47	528,00
5. Амортизація	6,57	240,00
6.Оренда	2,96	75,00
Виробнича собівартість	157,76	5757,99
7. Адміністративні витрати	0,13	4,75
8. Витрати зі збуту	0,19	6,94
9. Інші операційні витрати	0,013	0,48
Повна собівартість	158,09	5770,29

Розрахуємо дохід від реалізації за проектом:

Обсяг виробництва визначаємо за формулою:

$$Q = \Pi_{\text{доб}} * \Phi_{\text{часу}} * K_{\text{в}} \quad (2.1),$$

де $\Pi_{\text{доб}}$ – добова потужність підприємства, од./добу;

$\Phi_{\text{часу}}$ – ефективний фонд робочого часу, днів;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт використання потужності.

$$Q (1 \text{ рік}) = 100 * 365 * 0,85 = 31025 \text{ од.}$$

$$Q (2 \text{ рік}) = 100 * 365 * 0,9 = 32850 \text{ од.}$$

$$Q (3, 4, 5 \text{ рік}) = 100 * 365 * 1 = 36500 \text{ од.}$$

Для визначення ціни реалізації продукції необхідно до повної виробничої собівартості включити націнку у 20%:

$$\Pi = 158,09 * 1,2 = 189,71 \text{ грн.}$$

Дохід від реалізації визначаємо за формулою:

$$D = \Pi * Q \quad (2.2),$$

$$D (1 \text{ рік}) = 31025 * 189,71 = \text{тис. грн.}$$

$$D (2 \text{ рік}) = 32850 * 189,71 = \text{тис. грн.}$$

$$Д (3, 4, 5 \text{ рік}) = 36500 * 189,71 = \text{тис. грн.}$$

На основі проведених розрахунків формуємо план реалізації продукції (табл..2.19) та розподілимо виробничу собівартість по роках (табл..2.20).

Таблиця 2.19

План реалізації продукції (послуг) у вартісному вираженні

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
Обсяг виробництва, од.	31025	32850	36500	36500	36500
Ціна за од., грн	189,71	189,71	189,71	189,71	189,71
Дохід від реалізації, тис. грн.	5885,75	6231,97	6924,42	6924,42	6924,42

Розрахунок поточних витрат по роках наведено у табл.. 2.20

Таблиця 2.20

Розподіл виробничої собівартості по роках

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
Обсяг виробництва, од.	31025	32850	36500	36500	36500
Виробнича собівартість на од., грн.	158,09	158,09	158,09	158,09	158,09
Усього, тис. грн.	4904,74	5193,26	5770,29	5770,29	5770,29

Прибуток визначаємо за формулою:

$$П = Д - ПВ \quad (2.3),$$

де Д - дохід від реалізації продукції, грн. ;

ПВ - поточні витрати з урахуванням амортизації, грн.

$$П (1\text{-й рік}) = 5885,75 - 4904,74 = 981,01 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток визначаємо за формулою:

$$ЧП = П - (П * ПП) \quad (2.4),$$

де ПП – ставка податку на прибуток, %.

$$ЧП (1\text{-й рік}) = 981,01 - (981,01 * 0,18) = 804,43 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження визначаємо за формулою:

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

$$\text{ЧГН (1-й рік)} = 804,43 + 240 = 1044,43 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження приведені визначаємо за формулою:

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

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

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} \text{ (1-й рік)} = 1044,43 * 0,881 = 920,14 \text{ грн.}$$

Для другого, третього та четвертого кварталів розрахунки виконуються аналогічно. Грошовий потік за проектом наведений у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок грошового потоку інвестиційного проекту, тис. грн.

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Дохід від реалізації	5885,75	6231,97	6924,42	6924,42	6924,42
Поточні витрати	4904,74	5193,26	5770,29	5770,29	5770,29
Прибуток	981,01	1038,71	1154,13	1154,13	1154,13
Чистий прибуток	804,43	851,74	946,39	946,39	946,39
Амортизація	240,00	182,40	138,60	105,40	80,10
Чисті грошові надходження	1044,43	1034,14	1084,99	1051,79	1026,49
Коефіцієнт приведення	0,881	0,776	0,684	0,603	0,531
Чисті грошові надходження приведені	920,14	802,49	742,13	634,23	545,06
Сумарні чисті грошові надходження приведені	920,14	1722,63	2464,77	3098,99	3644,06

Розрахуємо чистий приведений дохід проекту (NPV):

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

де I – стартові інвестиції, грн.

$$\text{NPV проекту} = 3644,06 - 1000 = 2644,06 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо строк окупності (PP) проекту:

$$\text{PP} = \sum_{t=1}^n \text{ЧГН}_t > \text{I} \quad (2.8)$$

Визначимо період після закінчення якого інвестиція окупується. Сума доходів за 1 і 2 рік проекту складає 1722,63 тис. грн., що більше розміру вкладених інвестицій. Це означає, що відшкодування початкових витрат відбудеться раніше 2 років.

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

$$\text{Залишок} = (1 - (1722,63 - 1000) / 802,49) = 0,1 \text{ року.}$$

Строк окупності проекту складає 1,1 років.

Розрахуємо індекс доходності проекту за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n \text{ЧГН}_{\text{пр}}}{I} \quad (2.9)$$

$$ID = \frac{3644,06}{1000} = 3,64$$

Індекс доходності проекту складає 3,64.

Таблиця 2.22

Аналіз ефективності інвестиційного проекту

Показники	Нормативні значення	Проект придбання торгового автомату
Чистий поточний дохід (NPV), тис. грн.	>0	2644,06
Строк окупності, рік	→0	1,1
Індекс доходності	>1	3,64

Аналіз ефективності запропонованого інвестиційного проекту показав, що вже після першого року з початку реалізації проекту, чистий прибуток становитиме 804,43 тис. грн. Термін окупності проекту складе 1,1 рік. Окрім того, значення індексу доходності вказує на те, чисті грошові надходження від реалізації в три рази перебільшують суму вкладених інвестицій. Таким чином, ми вважаємо, що даний проект спрямований на покращення діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», адже є інвестиційно привабливим.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи, ми дійшли наступних висновків:

1. В результаті дослідження ми виділили три наукових підходи щодо визначення поняття «конкурентна стратегія»: підхід з акцентом на досягненні конкурентної переваги, акцентом на досягненні конкурентної позиції та акцентом на досягненні рівня конкурентоспроможності. Підсумовуючи характеристики виділених підходів, визначено, що конкурентна стратегія являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, направлений на зайняття стійкої позиції на ринку, ефективне використання конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Досліджено підходи таких вчених, як М.Портер, А.Юданов та Ф.Котлер, щодо етапів формування конкурентної стратегії. На основі аналізу зазначених підходів сформовано власний алгоритм формування конкурентної стратегії: оцінка існуючої стратегії, формування місії фірми, постановка завдань та визначення цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вибір стратегічних альтернатив та формування стратегії.

3. Проведено порівняльну характеристику методів формування конкурентної стратегії: SWOT-аналізу, PEST-аналізу, концепції П'яти сил Портера, матриці БКГ та матриці McKinsey. Визначено їх переваги та недоліки.

4. За результатами аналізу зовнішнього середовища ринку визначено, що високий вплив на ринок дрогері-ритейлу України мають постачальники. Вплив з боку ринкових конкурентів, споживачів та товарів-субститутів середній. Потенційні конкуренти мають низький рівень впливу.

5. За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» визначено його сильні сторони: наявність Інтернет-магазину, наявність власних торгових марок, наявність програм лояльності та проведення рекламної компанії в соц. мережах. До слабких сторін підприємства відноситься : закриття торгових точок на окупованих

територіях та в зонах бойових дій, ускладнена логістика, падіння показників рентабельності, зменшення обсягів продажу, відсутність власних приміщень для магазинів.

6. На основі SWOT-аналізу обґрунтовано доцільність застосування стратегії диференціації. Для реалізації зазначеної стратегії запропоновано впровадження нового формату продажу товарів – вендингові апарати. За результатами розрахунку грошового потоку визначено, що чистий поточний дохід становитиме 2644 тис. грн. Термін окупності становить 1 рік і півтори місяці. Отже, реалізація даного проекту є доцільною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 25 найбільших ритейл-компаній України (сукупний виторг – понад 530 млрд грн). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dia.dp.gov.ua/25-najbilshix-ritejl-kompanij-ukra%D1%97ni-sukupnij-vitorg-ponad-530-mlrd-grn/> (Дата звернення: 09.05.2024)
2. Watsons: Карта магазинів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.watsons.ua/uk/mahazyny> (Дата звернення: 23.01.2024)
3. Watsons: Наші цінності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tender.watsons.ua/o-nas/nashi-tsennosti/> (Дата звернення: 10.01.2024)
4. Watsons: Про компанію. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.watsons.ua/uk/about_company (Дата звернення: 17.02.2024)
5. Ансофф И. Нова корпоративна стратегія. 1999. 416 с.
6. Арєф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. (2022). ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
7. Берницька, Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Дарія Берницька // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2012. – Вип. 11, ч. 2. – С. 41-45.
8. Божидай І. І. Дефініція поняття "конкурентна стратегія" та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І. І. Божидай // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 1. - С. 2.1-2.8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4.
9. Вікіпедія: Watsons Україна [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Watsons_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0 (Дата звернення: 28.01.2024)
10. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств.

Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf.

11. Дослідження: 5 рітейлерів рухають вперед ринок дрогері в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://allretail.ua/ru/news/67640-issledovanie-lish-5-riteylerov-dvigayut-vpered-rynok-drogeri-v-ukraine> (Дата звернення: 22.01.2024)

12. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства / І. М. Духновський // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 2. - С. 71-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_14.

13. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2022. №3-4 (40). С 29-34.

14. Желуденко, К. (2021). ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (7), 57-66. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>

15. Код ЄДРПОУ – 34455065 – ШИК І БЛИСК [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34455065/ (Дата звернення: 05.05.2024)

16. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків / Н.І. Костецька // Інноваційна економіка : науково-виробничий журнал Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2022.

17. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг; [пер. з англ.]. – 2-е європ. вид. – М.; СПб.; К. : Видавн. Дім «Вільямс», 1998. – 1056 с.

18. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних

досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

19. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 33. - С. 112-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24.

20. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

21. М.І. Небава, О.Г. Ратушняк Менеджмент організації і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник/ О.Г. Ратушняк, М.І.Небава. – Вінниця: ВНТУ, 2012 – 105 с.

22. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава : ПДАА. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.

23. Нестерова Ю.О. підходи до формування конкурентної стратегії. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів: [Електронне наукове видання], м. Харків, 17 травня 2019 року. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019.

24. Новини drogerie&beauty: EVA, Blisk, АНЦ, Bomond, Prostor, Чистанько Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-drogerie-beauty-3/> (Дата звернення: 09.05.2024)

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2023).

26. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства / Полюхович М. В. // Галицький економічний вісник. – 2021. – Т. 69. – № 2. – С. 118-128.

27. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

28. Реклама в соцмережах Київ. Ціни від 14900 грн. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://star-marketing.com.ua/ua/smm/social-media-ads/> (Дата звернення: 23.01.2024)

29. Росола У. В. Наукові підходи до вивчення поняття "конкурентної стратегії підприємства" / У. В. Росола, Є. М. Чебан // Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції (16-17 травня 2019 р., м. Мукачєво) / ред.кол. : Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. - Мукачєво : МДУ, 2019. - С. 492-494

30. Смачило В.В., Божидай І.І. Формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств : монографія / В. В. Смачило, І. І. Божидай. – Харків : ФОП «Рейтинг», 2022. – 176 с.

31. Сокол, П., & Хітько, О. (2021). ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»). Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (7), 122-130. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>

32. Уникнути нестачі засобів гігієни та підгузників. Як працює під час війни найбільша drogeri-мережа EVA. Інтерв'ю зі співвласником Русланом Шостаком. Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/izbezhat-nedostatka-sredstv-gigieny-i-podguznikov-kak-rabotaet-vo-vremya-voyny-samaya-bolshaya-drogerie-set-eva-intervyu-s-sovladeltsem-ruslanom-shostakom-08032022-4354> (Дата звернення: 05.05.2024)

33. Устименко А.В. Сучасні конкурентні стратегії: сутність, особливості , переваги, недоліки. Вісник Харківського національного

технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Бізнес і менеджмент. 2019. Вип. 2. С. 151-154.

34. Фоцій, М., & Фоцій, П. (2022). ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА . Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (4), 67–71. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.67>

35. Халімон Т. М. Розробка конкурентної стратегії підприємства / Т. М. Халімон, Я. В. Рожкова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 1. - С. 26-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_1_7.

36. Чому мережа Watsons в Україні програє конкуренцію EVA та Prostor Режим доступу: <https://retailers.ua/news/menedjment/13719-chomu-mereja-watsons-v-ukrayini-prograye-konkurencsiyu-eva-ta-prostor> (Дата звернення: 09.05.2024)

37. Шандрівська О. Є., Антіш І. Т. Ринок непродовольчих товарів в Україні: тенденції розвитку в умовах кризи // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2020. – Вип. 2, № 2. – С. 212–220.

38. Шик, блиск і краса: як розвивалися та змінювалися магазини drogerie в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/shik-blisk/> (дата звернення: 12.04.2024).

39. Шмалій Н.А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства/ Шмалій Н.А.// збірник наукових праць “Теоретичні та прикладні питання економіки ” – 2019. – випуск 1/2 (38/39). – С.88-98.

40. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій / У.В. Щурко // Економіка і суспільство. №17. 2018. С.402-412.

41. Як змінилася географія ритейлу за рік повномасштабної війни – дослідження. Режим доступу: <https://ua-retail.com/2023/02/yak-zminilasya-geografiya-ritejlu-za-rik-povnomasshtabno%D1%97-vijni-doslidzhennya/> (Дата звернення: 05.05.2024)

42. Як найбільша drogeri-мережа України EVA адаптується до роботи в умовах війни. Режим доступу: <https://rau.ua/personalii/eva-roboti-v-umovah-vijni/> (Дата звернення: 05.05.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Асортимент для наповнення вендингового апарату

Група товару	Назва товару	Кількість одиниць	Ціна, грн.
Товари для догляду за обличчям	Патчі під очі Natural Code Гідрогелеві Біо-золото 1 шт	6	29,90
	Маска для обличчя Frudia My Orchard Raspberry 1 шт	6	39,90
	Стрічки для носа очищуючі Look at me Green tea 5 шт	6	74,90
	Бальзам для губ дитячий Lucky Day Baby 4,6 г	6	14,90
	Гігієнічна помада Isana Олива	6	62,90
	Крем для обличчя денний Isana Q10 для жінок від 25 до 40 років 50 мл	6	134,90
	Гель антибактеріальний Isana проти прищів 15 мл	6	99,90
	Маска для обличчя Look at me Bubble Bubble Глибоке очищення Для усіх типів шкіри 1	6	37,40
	Маска-плівка для обличчя Violet glitter 10 г	6	20,90
	Серветки для зняття макіяжу Beauty Formulas 3 екстрактом огірка 30 шт	6	63,60
	Гель для вмивання обличчя міцелярний Isana 150 мл	6	139,90
	Патчі для губ Beautyderm колагенові червоні 1 шт	6	18,60
Товари для дітей	Патчі гелеві для обличчя Beauty Formulas Вугільні Під очі 1 шт	6	74,90
	Пелюшки гігієнічні дитячі Lucky Day Одноразові 60х60 см 10 шт	6	134,90
	Присипка дитяча Babydream 100 г	6	34,90
	Аерозоль від кліщів і комарів Gardex Baby	6	109,90

	Вологі дитячі серветки Beauty Formulas 1 шт	6	39,90
	Ватні палички для дітей Babydream гігієнічні з обмежувачем 70 шт	6	42,40
	Фігурка з Майнкрафт в асортименті 1 шт	6	119,90
	Мильні бульбашки Принцеси/Месники 60 мл	6	34,90
	Настільна гра Strateg «Бджолина справа» українською мовою	6	79,90
	Крем-мило дитяче Babydream 100 г	6	49,90
	Перлини для ванн Isana kids колір зелений 60 г	6	15,90
	Крем для обличчя та тіла дитячий Babydream Rossmann Для усіх типів шкіри 150 мл	6	106,20
	Зубна щітка дитяча Prokudent 1 шт	6	49,90
	Гелева зубна паста дитяча Prokudent 75 мл	6	47,50
Товари здоров'я	для		
	Спрей для рук Lucky Day Гігієнічний Шавлія 50 мл	6	34,90
	Пластир першої медичної допомоги Altamed на тканинній основі 10 шт	6	9,90
	Серветки вологі антибактеріальні Lucky Day 60 шт	6	39,90
	Прокладки жіночі гігієнічні Facelle з крильцями Ultra normal deo 16 шт	6	79,90
	Прокладки урологічні Tena Lady Slim, 34 шт	6	92,90
	Добавка дієтична для краси волосся Altapharma 30 шт	6	159,90
	Дієтична добавка Altapharma Вітамін С 20 шт	6	75,90
	Дієтична добавка Rossmann Altapharma Вітаміни групи В 60 шт	6	79,90

	Дієтична добавка Altapharma Кальцій Вітамін D3 300 шт	6	153,30
	Олія мандаринова ефірна Natural Code фасована 10 мл	6	79,90
	Тампони жіночі Facelle Super Plus гігієнічні	6	71,90
	Прокладки жіночі щоденні Facelle Stringт 30 шт	6	63,90
	Зубна щітка Prokudent Med Ultrasoft 1 шт	6	55,90
	Вода негазована Rat Up 700 мл	6	19,90
Усього		240	16201,8