

104
20.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



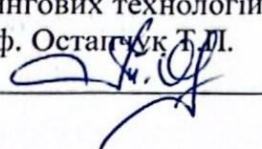
КАДИГРОБ (СМИРНА) Анжела Ігорівна
(студент групи ЗПВ-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.Л.

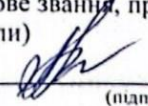


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Смирна А.І. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено поняття та основні складові стратегії, визначені основні методи формування стратегії розвитку підприємства. Розробка та вдосконалення стратегічних напрямів підприємства дозволяє підвищити прибуток підприємства та зміцнити його конкурентні позиції.

Ключові слова: стратегія, стратегічні напрями, розвиток підприємства, стратегічні альтернативи, SWOT-аналіз.

Annotation

Smyrna A. Development of strategic areas of enterprise development. – Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of «master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's work, the concepts and main components of strategy are considered, the main methods of forming the strategy of the company's development are defined. The development and improvement of the strategic directions of the enterprise allows to increase the profit of the enterprise and strengthen its competitive position.

Key words: strategy, strategic directions, enterprise development, strategic alternatives, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичні підходи щодо визначення поняття «стратегія» як складової стратегічного управління підприємством	7
1.2. Стратегічне планування підприємства.....	11
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки стратегічного розвитку підприємства.....	15
1.4. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємства.....	23
<i>Висновки до розділу 1</i>	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПБКФ «ЮНІКА».....	29
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	29
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПБКФ «ЮНІКА».....	38
2.3. Аналіз стратегічних альтернатив функціонування ПБКФ «ЮНІКА».....	43
<i>Висновки до розділу 2</i>	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	61
3.1. Впровадження заходів стратегічного розвитку ПБКФ «ЮНІКА».....	61
3.2. Обґрунтування відкриття фірмового магазину ПБКФ «ЮНІКА».....	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	88
<i>Висновки до розділу 3</i>	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. На теперішній час, що далеко не всі підприємства озброєні стратегічною програмою, яка дає їм змогу реагувати на нові виклики та масштаб змін і досягати найкращих результатів від реалізації стратегії. Стратегічний розвиток компанії в нестабільному середовищі – це процес активної адаптації до низки ринкових чинників, таких як запити споживачів, що швидко змінюються, конкурентні відносини, інноваційні процеси та розвиток комунікацій компанії й інфраструктурного забезпечення. В умовах глобальних змін та економічної кризи стратегічний розвиток підприємств набуває особливого значення. У цих умовах необхідно застосовувати проактивний підхід до формулювання стратегічних напрямів розвитку. Суть цього полягає в тому, що підприємства повинні не тільки відстежувати зміни та пасивно реагувати на них, а й намагатися передбачати і навіть створювати їх.

Внесок в розробку теорії стратегії підприємства зробили такі іноземні та вітчизняні вчені як: І. Ансофф, В. Герасимчук, Л. Є. Довгань, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, А. П. Наливайко, В. Д. Нємцов, С. В. Оборська, М. Портер, С. А. Попов, А. Стрікленд, А. Томпсон, З. С. Шершньова та ін. інші дослідники. Проблемам стратегічного управління та стратегічного розвитку підприємств присвячено наукові праці Н. І. Голошубової, М. І. Голованова, В. А. Гросула, О. І. Литвинової та А. Мазаракі. Проте специфіка стратегічного розвитку ще недостатньо вивчена, тому необхідні подальші дослідження розвитку малих комерційних підприємств.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного управління підприємством на прикладі ПВКФ «ЮНІКА», та розробка напрямів вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Для досягнення поставлених цілей планується вирішити комплекс *завдань*, серед яких:

- розкрити сутність та підходи щодо визначення поняття «стратегія» як складової стратегічного управління підприємством;
- обґрунтувати напрями стратегічного планування;
- дослідити сучасні методичні підходи до формування та оцінки стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити аналіз стану галузі виробництва дитячих іграшок та перспективи її розвитку;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності ПВКФ «ЮНІКА»
- провести аналіз стратегічних альтернатив функціонування ПВКФ «ЮНІКА»;
- обґрунтувати впровадження заходів стратегічного розвитку на ПВКФ «ЮНІКА»;
- обґрунтувати відкриття фірмового магазину ПВКФ «ЮНІКА»;
- оцінити ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ПВКФ «ЮНІКА» в аспекті дослідження стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретично-методологічних підходів щодо дослідження стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Методи дослідження. *Методами дослідження* є загальнонаукові методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання: системний метод, методи емпіричного рівня (спостереження, порівняння, вимірювання), аналітичний, порівняльно-аналітичний, метод систематизації, метод експертних оцінок, та інші методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження є закони України та законодавчі акти, прийняті урядом та Верховною радою України, а також підручники, навчальні посібники та інша економічна літератури з даної проблематики, галузевих

журналів та фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що основні результати, а також пропозиції та рекомендації запропоновані в кваліфікаційній роботі можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для покращення техніко-економічних показників його функціонування та посилення позиції ПБКФ «ЮНІКА» на ринку в цілому та аспекті стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів стратегічного розвитку підприємства, а саме у відкритті власного фірмового магазину.

За результатами дослідження опубліковано:

Кадигроб А.І. Процес розробки стратегії розвитку підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. науково-практичної конференції Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 443 с. (С. 61).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції: IV Міжнар. науково-практичної конференції (9-10 листопада 2023 р.).

Структура і обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг роботи – 94 сторінок. Робота містить 29 таблиць та 8 рисунків. Список використаної літератури – 90 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи щодо визначення поняття «стратегія» як складової стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління – галузь науки та практики управління, спрямована на забезпечення розвитку організації в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, на основі процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень, шляхом порівняння потенціалу компанії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. У загальному вигляді процес стратегічного управління містить три блоки:

1. Концептуально-орієнтований – визначається стратегічне бачення, місія та цілі фірми;
2. Проблемно-орієнтований - опрацьовуються пріоритетні проблеми, які підлягають вирішенню;
3. Проектно-орієнтований. На цьому етапі здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і розв'язання проблем. Основний результат цього етапу – план дій і оперативні плани.

Аналіз наукових джерел за темою дослідження свідчить, що корпоративна стратегія розглядається як складова стратегічного менеджменту як управлінського процесу та системи управління. Причому головний акцент усіх визначень, наведених у наукових публікаціях, полягає в меті стратегічного управління – вивести підприємство на більш стабільне становище та забезпечити можливість досягнення такого стану комплексним шляхом.

Для розуміння природи стратегічного менеджменту науковці наголошують на довгостроковій спрямованості, орієнтації на потреби споживачів і людський

потенціал, які складають основу цієї системи управління. Таким чином, стратегічне управління, за визначенням А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, є процесом, за допомогою якого менеджери встановлюють довгостроковий напрямок своєї організації, встановлюють конкретні цілі лідерства та розробляють стратегії для досягнення цих цілей, це процес взяття на себе лідерства, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин. О. С. Віханський наголошує, що стратегічне управління «..спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети» [14].

Основна увага приділяється поєднанню цілеспрямованого та інтегрованого підходу до дій у стратегічному управлінні підприємством, постановці цілей розвитку, зіставленні їх з існуючими можливостями (потенціалом) підприємства та дозволяє їх узгодити шляхом реалізації. З Є. Шершньова і Т. Вілен розуміють стратегічне управління як набір стратегічних рішень і дій, які визначають довгострокові показники функціонування організації, і охоплюють аналіз середовища, формування стратегії, реалізацію стратегії, оцінку та управління [77].

Стратегія визнана центральною частиною стратегічного управління. І. В. Смоліна наголошує на формуванні та реалізації ринкових стратегій через систему стратегічних моделей, вибір яких визначається вимогами зовнішнього середовища та можливостями та потребами компанії [74].

Узагальнюючи науковий погляд на сутність стратегічного менеджменту, можна стверджувати, що дослідники розглядають його насамперед у таких

основних напрямках: фундаментальний (як сукупність елементів системи управління підприємством, які спільно працюють для забезпечення формування та досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку); процесний – розробка та розвиток корпоративної стратегії для досягнення стратегічної відповідності зовнішньому середовищу як цикл впровадження); функціонує як галузі знань про методи та інструменти, методології та прийняття стратегічних рішень, а також практичне впровадження сформованих стратегій.

Численні визначення стратегії як складової стратегічного менеджменту є свідченням великого інтересу до цієї концепції серед економістів, як національних, так і міжнародних. Комплексний погляд на природу стратегії відображено в науковому доробку Х. Мінцберга. Х. Мінцберг пропонує розглядати стратегію як певний набір напрямків дій, що формується відповідно до обставин [53]. Цей комплексний погляд вченого на природу стратегії втілює її зміст, мету та наслідки. Відносно сутності стратегій організації у літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди, що в узагальненому вигляді представлені в таблиці 1.1.

Мале підприємництво є рушійною силою посилення економічної діяльності, створення нових робочих місць, залучення значної частини населення працездатного віку до участі у підвищенні рівня життя. У сфері роздрібної торгівлі МСП мають найбільшу вагу серед загальної кількості суб'єктів господарювання. Проблеми стратегії розвитку торговельного підприємства в наукових публікаціях особливу увагу приділяють Безпарточний М. Г. [8], Герасименко О. О., Забурмеа Є. М [28]. Коваль Л. І. [36], Литвинов О. І. [44], Мазаракі А. А. [46, 47, 48], Ушакова Н. Г., та інші науковці. Вивчення наукового доробку названих вчених дозволило з'ясувати найважливіші аспекти сутності стратегії розвитку підприємства та виділити характерні особливості формування стратегії торговельних підприємств малого бізнесу.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на стратегію як складову стратегічного управління
підприємством

Автори	Сутність та характеристики стратегії
І. Ансофф	За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності
Д. Аакер	Ототожнює стратегію з бізнес-стратегією, конкурентною стратегією та визначає певні параметри її специфікації ,що фактично визначають зміст стратегії підприємства та включають: ринок, а якому конкурує компанія; інвестиції (здійснення інвестицій з метою зростання)
П. Котлер	Стратегія в корпоративній практиці – це інтегрована концепція, завдання якої – забезпечити довгострокове виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їх можливостей і виходять від них загроз. Реалізувати цю концепцію необхідно з урахуванням індивідуальних переваг і недоліків.
М. Мескон, М. Альберт і Ф.Хедоури	Стратегія «як детальний та всебічний комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей в довгостроковій перспективі».
Г. Хамел , К.К. Прахалад	Суть «стратегії полягає в тому, щоб створювати конкурентні переваги на завтра швидше, ніж конкуренти зможуть імітувати ті,якими ви володієте сьогодні».
І.М. Пісаревський, О.М.Тіщенко	Стратегія – динамічна система управлінських рішень, що направлена на досягнення пріоритетних цілей в довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє.
Д. Джонсон, К. Шоулз, Р.Уиттингтон	Стратегія – напрямок та діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяють їй досягти переваг у середовищі, що змінюється за рахунок конфігурації ресурсів і компетенції з метою виправдання очікувань зацікавлених сторін.

Джерело: [3; 1; 38; 56; 74; 66; 40]

Так, Безпарточний М. Г. розрізняє ринкові, технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, спрямовані на сприяння розробці та

реалізації стратегій розвитку та забезпечення ефективного функціонування комерційних підприємств та їх конкурентоспроможності на споживчому ринку в довгостроковій перспективі [8].

У рамках алгоритму розробки стратегії розвитку торговельних підприємств, на думку авторів, окрім моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно проводити діагностику ресурсного розміщення торговельних підприємств для комерційних підприємств, який визначає етапи оцінювання та потенційні елементи компетенцій і цикли розвитку.

1.2. Стратегічне планування підприємства

Стратегічному плануванню властиві такі характерні риси:

- Спрямовані на середньострокову й довгострокову перспективи (на період більше одного року);
- орієнтація на вирішення ключових цілей, відмінних для планової системи, від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;
- органічне ув'язування намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, що потрібні для їх досягнення, причому як тих, що є, так і тих, які будуть створені в плановій перспективі;
- врахування впливу низки зовнішніх факторів, які мають позитивний або негативний вплив на об'єкт планування, та розробка заходів щодо максимального пом'якшення або нейтралізації їх негативного впливу, або використання позитивного впливу цих факторів для успішного вирішення стратегічних завдань системи планування.

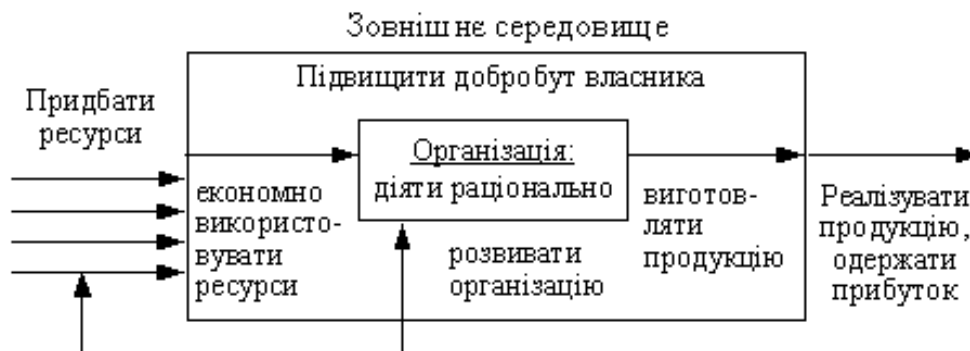
Усі великі компанії з декількома структурними відділами та рівнями управління утворюють ієрархію цілей, яка являє собою декомпозицію цілей вищого рівня на цілі нижчого рівня.

Специфіка ієрархічної побудови цілей:

- цілі вищого рівня завжди мають більше широкий характер і більший часовий інтервал для досягнення;
- цілі нижчого рівня є своєрідним способом досягнення цілей вищого рівня.

Тобто мова йде про побудову «дерева цілей» – графічного зображення підпорядкованості й взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети на підцілі, завдання й окремі дії. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить свій внесок у досягнення цілей підприємства в цілому (рис. 1.1).

I. Організація — «економічна одиниця» (М. Фрідман)



II. Організація — «соціальна одиниця» (К. Дейвіс)

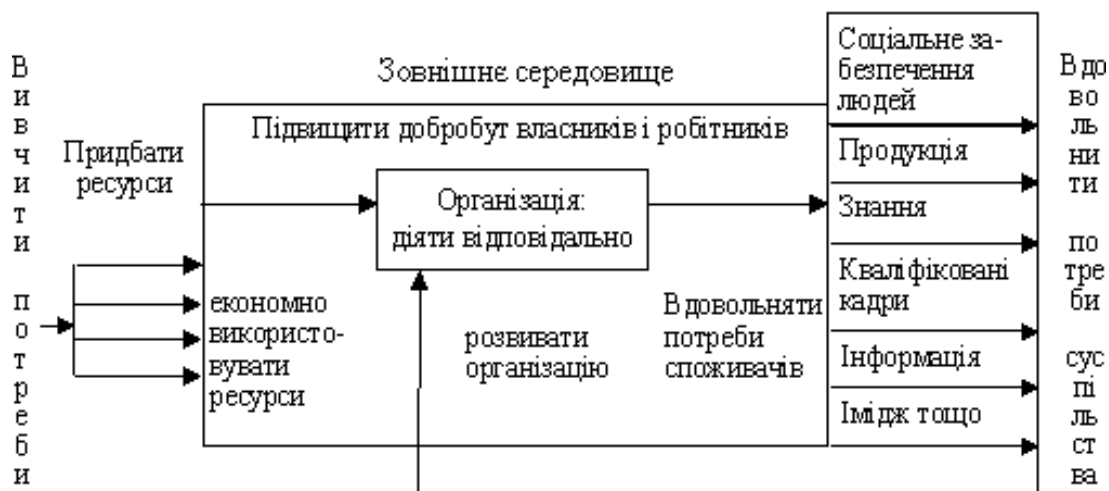


Рис. 1.1. Концепції системної моделі цілей організації

Джерело: [83].

«Дерево цілей» – це візуальне графічне представлення залежностей і взаємозв'язків цілей, що розкладає загальну (загальну) ціль або місію на підцілі, завдання та окремі дії [17].

«Дерево цілей» можна визначити як «рамку цілей» для організації, явища чи діяльності. Мета – це ідеальне вираження характеру діяльності і можливостей об'єкта, в якому вона закладена, об'єктивних умов її існування і структури об'єкта. Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція [26].

Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод виявлення структури системи шляхом її декомпозиції на окремі компоненти за їхніми характеристиками [78].

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальне вирівнювання цілей дозволяє узгодити непов'язані сфери діяльності та створити конкурентну перевагу для всієї компанії.

Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікований персонал, який працює в різних підрозділах, різні види ресурсів, для використання в різних сферах діяльності, тип ноу-хау, виробничі потужності для створення умов для більшого використання виробничих потужностей, зниження собівартості тощо).

Використання будь-якого методу побудови «дерева цілей» базується на наступних властивостях цілей: узгодженість, оперативна здатність, відносна важливість.

Також потрібно враховувати, що під час поділу цілей недоцільно одночасно використовувати різні методи в одному «дереві цілей», навіть якщо це дозволяють властивості мети. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти одержані результати.

Метод декомпозиції цілей зазвичай використовується для формалізованих цілей, які характеризують фактично існуючі або створені об'єкти. Він базується

на системному уявленні про предмет дослідження.

Процедура забезпечення необхідних обмежень при побудові «дерева цілей» може бути використана для декомпозиції цілей будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який вперше використав його при створенні схем прогнозування розвитку науково-технічного прогресу. Пізніше було доведено, що цей метод працює в більшій кількості випадків.

Метод забезпечення передумов передбачає, що загальна, сформульована мета надається експертам і аналізується для побудови «дерева цілей». Незалежний експерт запитає форму та умови досягнення мети та надасть оцінку структури мети та перелік засобів досягнення мети.

Цілі – це кількісні та якісні показники, що визначають внесок у загальний результат, очікуваний від діяльності окремих виробничих чи управлінських підрозділів, менеджерів чи виконавців (зміст конкретної цілі та залежність від діяльності, що здійснюється).

Для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів, для кожного напрямку корпоративної діяльності повинні бути встановлені цілі.

Ціль компанії – це формально визначена межа, яку вона хоче досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі пов'язані з:

- реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйняттям його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей [26].

Стратегічні цілі повинні бути поставлені у всіх сферах і напрямках діяльності компанії, від цього залежить виживання і успіх компанії.

Набір цілей можна охарактеризувати певними показниками, які можуть відповідати вимогам вимірюваності. Кожна компанія вибирає і формулює свої цілі і створює систему показників, що їх характеризують.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінки стратегічного розвитку підприємства

SWOT – аббревіатура від Strengths, Weaknesses, Opportunities і Threats. У 1963 році професор К. Ендрюс вперше публічно проголосив аббревіатуру SWOT на конференції з бізнес-політики, що проходила в Гарвардському університеті. Ця аббревіатура була представлена візуально у вигляді SWOT-матриці. Спочатку SWOT-аналіз ґрунтувався на представленні та структуруванні знань про поточні ситуації та тенденції, але пізніше був використаний у більш широкому сенсі для побудови стратегії, отриманих інструментів для інтелектуальної роботи.

SWOT – аналіз є важливою діагностичною процедурою та типом бізнес-технології, яка передбачає оцінку здоров'я компанії, незадіяних ресурсів і загроз для компанії. Такий аналіз є дуже ефективним і недорогим методом оцінки проблем і умов діяльності компанії. Це універсальний метод, який можна використовувати для аналізу діяльності конкретних підрозділів. Тому застосування маркетинговими службами методів SWOT – аналізу при оцінці ключових конкурентів створює прекрасні умови для вироблення конкурентної тактики та забезпечення конкурентної переваги. В менеджменті такі прийоми допомагають упорядкувати проблемні ситуації та краще зрозуміти структуру ресурсів. На це слід спиратися для покращення організаційної діяльності та розвитку.

SWOT – аналіз – це процес співвіднесення найбільш характерних можливостей, загроз, сильних (переваг) і слабких сторін компанії, результати якого можуть бути використані при формуванні та виборі корпоративної стратегії в майбутньому. Він служить для дослідження компанії як системи управління в конкретному ринковому середовищі. SWOT-аналіз є своєрідним інструментом. Незважаючи на те, що він не містить інформації, яка є остаточною для прийняття бізнес-рішень, він дозволяє оптимізувати процес розгляду всієї доступної інформації на основі власних думок і оцінок. SWOT-аналіз дозволяє розробити загальний перелік корпоративних стратегій, враховуючи конкретні характеристики, такі як адаптація до навколишнього середовища та вплив. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, які необхідно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати.

Методологія SWOT – аналізу передбачає кілька етапів впровадження.

1. Визначити власні сильні та слабкі сторони компанії. Першим кроком є визначення сильних та слабких сторін підприємства. Для цього достатньо скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство, визначити по кожному параметру, які є сильні та слабкі сторони підприємства, та обрати з усього переліку найбільш важливі. (табл. 1.2).

Це дозволяє оцінити внутрішнє середовище організації: її персонал, ресурси, технологію, організаційну та управлінську структури, технологію, корпоративну культуру. Як наслідок, зробити аналіз цих складових та виявити проблеми, а також не використані резерви. Це дозволить в майбутньому скористатися результатами аналізу та при формуванні майбутньої стратегії підприємства використати сильні сторони підприємства та намагатися мінімізувати вплив слабких сторін.

Таблиця 1.2

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT – аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
-конкурентні переваги (унікальність); -сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; -жорсткий конкурент на ринку -стратегія наступу чи інша важлива стратегія; -сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;	-відсутність реальних конкурентних переваг; -постійні атаки з боку ключових конкурентів; -нижчі за середні темпи зростання; -брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; -втрата репутації у споживачів; -«пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; -недоліки в стратегічній діяльності;

Джерело: [37; 77].

2. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 1.3). Це своєрідна «розвідка», оцінка ринку. На цьому етапі можна оцінити ситуацію за межами організації, зрозуміти, які є варіанти, а також яких загроз і ризиків потрібно уникати.

Таблиця 1.3

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT – аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
-розвиток економіки країни; -соціально-політична стабільність; -обґрунтоване законодавство; -обслуговування додаткових груп споживачів; -входження у нові ринки (сегменти); -розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;	-інфляція; -велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); -зростання збуту товарів-замінників; -уповільнений темп зростання ринку; -«ворожі дії» з боку держави; -виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; -зміни в потребах і смаках споживачів;

Джерело: [37; 77].

3. Порівняння сильних і слабких сторін підприємства з ринковими можливостями та загрозами. Щоб порівняти можливості підприємства з ринковою ситуацією та узагальнити результати SWOT-аналізу, використовуйте матрицю SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1.2).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.2. Матриця SWOT

Джерело: [37; 77].

На перетині окремих складових груп факторів формуються поля, що характеризуються специфічними комбінаціями, які необхідно враховувати в майбутньому при розробці того чи іншого виду стратегії.

Сфера СіМ — включає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін компанії з точки зору реалізації можливостей у зовнішньому середовищі.

Сфера СіЗ — використання внутрішніх резервів, щоб спрямувати свою стратегію на протидію загрозам.

Сфера СлМ — спрямовувати дії компанії на використання можливостей для подолання внутрішніх потенційних слабкостей.

Сфера СлЗ — включає розробку таких стратегій. Це дозволяє компанії не тільки збільшити свій потенціал, але й уникнути можливих загроз у зовнішньому середовищі. Тому розробка стратегій подолання загроз і усунення слабких місць компанії є актуальним і завжди складним завданням.

SWOT – аналіз має переваги та недоліки порівняно з іншими методами. Його головними перевагами є простота і низька вартість впровадження, а також гнучкість і велика кількість опцій. Це також систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на процес стратегічного планування.

Недоліки SWOT – аналізу, які слід враховувати при його виконанні - це нездатність враховувати всі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Тому проведення SWOT – аналізу є важливим для стратегічного планування, оскільки метод є ефективним, доступним і недорогим засобом оцінки стану та управління інституційними проблемами. Точне та своєчасне прийняття рішень сьогодні відіграє вирішальну роль в успішній діяльності організації. Вони мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та компанії в цілому.

На ринку, насиченому товарами та гострою конкуренцією, першочерговим завданням компаній є повне задоволення потреб споживачів, отримуючи тим самим стійку конкурентну перевагу. Тому компанія повинна прагнути виконувати це завдання ефективніше, ніж її конкуренти. Якщо структура стратегічного бізнес-портфеля не буде оптимізована, як потенційний, так і фактичний рівень прибутку будуть знижені. У результаті вона може стати неконкурентоспроможною на майбутніх ринках і знизити фінансову стабільність компанії.

Окрім суто практичних чинників формування стратегічного бізнес-портфеля, актуальність даного питання полягає у визначенні деталей продуктового портфеля та оптимізації продуктового портфеля підприємства та його адаптивності до умов, що полягає в недостатній розробці методичних засад. Правильний вибір методу дослідження товарного асортименту в ринкових умовах створює основу для визначення перспективних сфер діяльності та допомагає визначити стратегію майбутнього виживання компанії. На основі прогнозів майбутніх обсягів продажів компанія може визначити майбутні заходи

та плани дій, пов'язані з ними.

Ця матриця актуальна для малих і середніх підприємств, які дуже чутливі до змін ринкових умов і чия прибутковість і подальша присутність на ринку залежать від незначних змін у структурі асортименту.

В даний час стратегічний економічний аналіз портфеля може проводитися різними методами в залежності від обсягу продажів, широти асортименту, деталей готової продукції, цілей і завдань виробника. Весь набір методів можна розділити на дві основні групи.

Перша полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників, як обсяг продажів і прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід.

Друга група методів є найбільш численною і стратегічною. Це включає аналіз портфоліо та методології життєвого циклу продукту. Рішення, прийняті на основі аналізу продуктового портфеля, мають довгостроковий характер і вказують на перспективні напрямки дій, пов'язані з асортиментом.

В роботі пропонується використання матрицю ВКГ (варіант матриці Бостонської консалтингової групи) для аналізу бізнес-портфоліо та асортименту продукції. Він базується на відсотковому прирості продажів порівняно з попереднім періодом і частці асортиментної групи в загальному обсязі продажів підприємства. Вигляд полів матриці зображено на рисунку 1.3.

За результатами побудови скоригованої матриці БКГ виділено чотири товарні групи (за записом конкретних товарів у відповідні квадрати) «Важка дитина», «Зірка», «Дійна корова», «Собака». Кожна з цих груп має певні стратегії. Таким чином, продукт з низьким зростанням і високою гравітацією – «Дійна корова», як випливає з назви, вимагає невеликих інвестицій і приносить великі прибутки. Поставлений товар стає джерелом коштів для розвитку компанії. Оптимальна стратегія, пов'язана з ними, – «урожай», тобто мінімальні інвестиції для максимального прибутку.

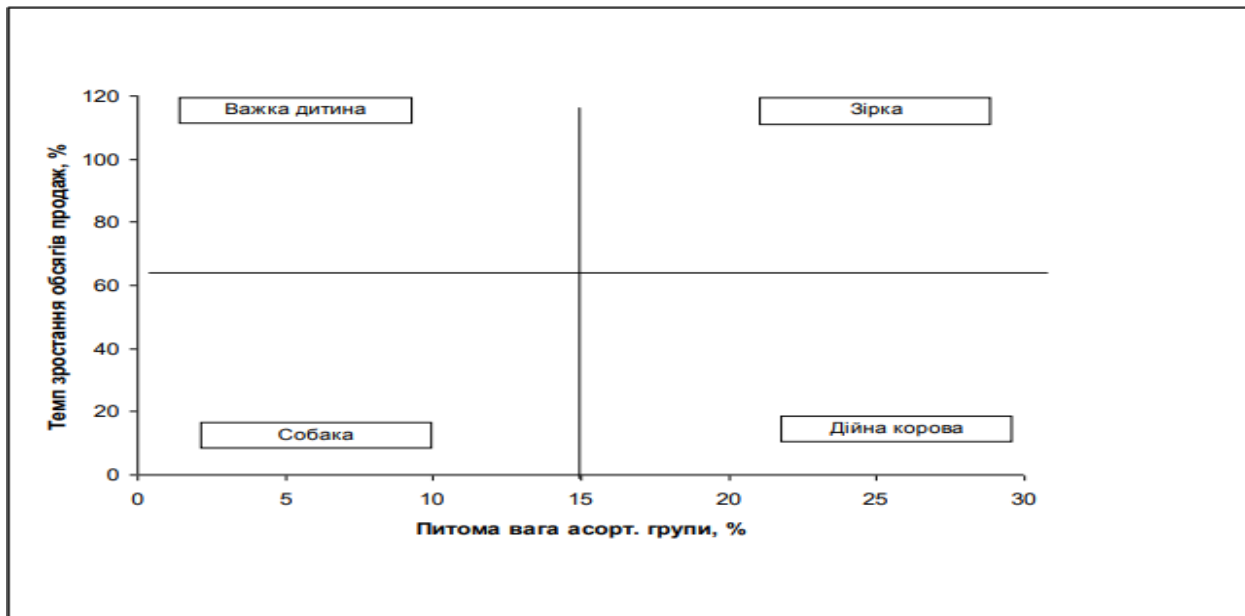


Рис. 1.3. Варіант матриці Бостонської консалтингової групи
для аналізу бізнес-портфолію та асортименту продукції

Джерело: [37].

Група «Зірки» має високі темпи зростання та велику частку загального обсягу продажів, тому прибуток високий. Це лідери ринку, але потребують значних інвестицій, щоб зберегти свої позиції на ринку. Проте продукція групи

«Зірки» також пропонує значну віддачу, яку можна інвестувати у збереження своїх позицій на ринку. У стадії зрілості ці товарні групи переводять у групу «Дійні корови».

Товари із зони «Собака» включають низьку питому вагу і низьку швидкість росту. Як правило, його виробництво коштує трохи дорожче порівняно з конкурентами. Якщо вони не є супутніми товарами, необхідними для підтримки асортименту, найкращим рішенням буде видалити їх з асортименту або принаймні взагалі відмовитися від інвестицій у ці товари.

І, нарешті, стратегічні господарські підрозділи (СГП) із зони «Важка дитина» характеризується низькою питомою вагою і високою швидкістю росту. Це найнебезпечніша позиція. Ці СГП можуть збільшити свою частку на ринку,

оскільки ринок ще не повністю сформований, але це потребує значних інвестицій. Якщо вони вважаються перспективними продуктами, то є сенс вкладати кошти в розробку, щоб перевести їх у розряд «Зірок».

Однак, щоб якомога точніше визначити наступні кроки для оптимізації продуктового портфеля, необхідно спрогнозувати майбутні обсяги виробництва, щоб зрозуміти можливі рухи СГП в матричному полі на наступний період. Для прогнозування можливих обсягів продажів використовується метод екстраполяції трендів. Очікувані показники проектуються на базу даних попереднього року. Рекомендується 6-7 років для більш точних результатів.

Отримавши прогноз по кожному СГП чи асортиментній групі, будується адаптивна матрицю БКГ за прогнозними показниками. За результатами, отриманими при побудові двох адаптованих матриць БКГ (за фактичними (поточними) даними та прогнозними оцінками), визначається структура господарського портфеля як відсоткове співвідношення обсягів продаж по кожній із чотирьох груп матриці [77].

Визначена структура господарського портфеля підлягає аналізу та оцінюванню на предмет її збалансованості.

Товарний портфель вважається не збалансований, якщо: в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дійна корова»; немає чи недостатньо нових товарів (група «Важка дитина»).

Отже, на основі використання SWOT – аналізу та матриці Бостонської консалтингової групи є можливим здійснити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінити конкурентне середовище та на основі результатів сформулювати власну стратегію розвитку підприємства.

1.4. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання успішне досягнення встановлених цілей і завдань розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення прийнятих рішень. Інформація перетворюється на важливий фактор, що дозволяє вирішувати поточні завдання та сприяє формуванню конкурентних переваг і довгостроковому розвитку підприємства на основі цілеспрямованого, організованого процесу збирання, обробки, систематизації, нагромадження, зберігання, пошуку та надання (продажу) інформації економічним суб'єктам з метою задоволення їх інформаційних потреб. Тому проблема якісного інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Сьогодні виникає потреба не тільки в усвідомленні стратегічної важливості інформації у процесі планування діяльності компанії, а й у пошуку концептуальних підходів щодо її включення до функціонально забезпечувальної підсистеми розвитку підприємства. Однією з таких підсистем є концепція ресурсо-орієнтованого підходу до розвитку суб'єктів господарювання, згідно з якою розробка стратегії розвитку підприємства базується на виокремленні внутрішніх ресурсів і можливостей компанії в такій послідовності: розрахунок необхідних ресурсів, визначення можливостей і потенціалу розвитку та вибір стратегії, що дозволяє ефективно використовувати можливості і ресурси підприємства з метою результативної діяльності [33, с. 67]. У даній системі інформація, по-перше, виступає елементом ресурсів, що створює додану вартість, по-друге, дозволяє визначити можливості, які є в компанії щодо перспектив майбутнього розвитку на основі отримання даних внутрішнього і зовнішнього середовища її функціонування.

Сьогодні проблема інформаційного забезпечення планування

стратегічного розвитку суб'єкта господарювання ще мало досліджена, оскільки наявні підходи здебільшого зосереджені на інформаційному забезпеченні управління підприємством загалом. Так, О. Коваленко вважає, що впровадження інформаційної системи повинно базуватись на системному підході та баченні цього процесу як елемента стратегічних змін на підприємстві. Для ефективного впровадження інформаційних технологій потрібно виконати детальне встановлення цілей компанії, бізнес процесів, подальше моделювання діяльності підприємства [34, с. 76–77]. М.П. Денисенко та І.В. Колос розглядають інформаційне забезпечення управління підприємством як комплексне поняття, що охоплює сукупність даних, організацію їх введення, обробки, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавлених осіб у зручному для них вигляді. Для оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій запропоновано систему показників, які діляться на дві групи: показники, що враховують фактор часу, і показники, що не враховують фактор часу [25, с. 24]. Т.В. Безбородова досліджує взаємозв'язок корпоративної, інтегрованої та маркетингової інформаційної системи і характеризує основні етапи і стандарти розвитку систем управління підприємством [7, с. 42–43]. Деякі автори пропонують використовувати процесний підхід при розробленні інформаційного забезпечення розвитку підприємства та вважають його більш перспективним, оскільки інформаційні потоки обґрунтовуються на підставі процесів, які здійснюються підприємством [51; 55]. Г.В. Саєнко та І.А. Демидова пропонують елементну модель стійкого розвитку підприємства і розглядають інформацію, потрібну для кожного елемента та рівня управління [71, с. 192–194].

Саме тому важливими сьогодні є побудова та ефективне функціонування такої системи інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємств, яка б адаптувалась до специфіки українського інформаційного ринку та діяльності вітчизняних промислових підприємств для того, щоб стати реальним

інструментом у конкурентній боротьбі. На практиці інформаційне забезпечення охоплює систему руху та перетворення інформації, включаючи класифікаційні переліки всіх даних, методи їх об'єктивного вираження, кодування, зберігання та передавання. Фахівці з теорії інформації розуміють під інформаційним забезпеченням сукупність методів і засобів, що забезпечують раціональне функціонування інформаційних процесів з точки зору діяльності підприємства. Розробники у сфері проектування й експлуатації сучасних багатопроцесорних і багатомашинних систем визначають поняття інформаційного забезпечення як сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованої системи документації, що певним чином організовані й описані за допомогою технічних засобів, які застосовуються для обслуговування користувачів різної відомчої підлеглості [30]. За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що інформаційне забезпечення планування стратегічного ефективного розвитку підприємства — це комплекс заходів, засобів і методів збирання, реєстрації, перевання, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень.

Джерела інформаційного забезпечення планування стратегічного розвитку підприємства можна умовно класифікувати за двома групами: зовнішні та внутрішні [33, с. 34]. Забезпечення реалізації процесу управління неможливе без відповідної інформаційної підтримки, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна своєчасно забезпечити менеджмент актуальними, достовірними даними. Поява та активний розвиток інформаційного менеджменту в компаніях став практикою сучасного бізнесу. Враховуючи важливість інформаційної підтримки управлінських рішень, тривалий час серед найголовніших завдань інформаційного менеджменту визначалося забезпечення чіткої регламентації якості й часу надходження інформації до менеджерів і фахівців у межах підприємства; гарантування

безпеки інформації; селекція та управління інформаційними потоками для посилення конкурентної переваги компанії. Проте успішною бізнес-практикою доведено, що для забезпечення розвитку компанії цей перелік завдань не є вичерпаним. Сьогодні компаніям недостатньо вміти збирати, обробляти, використовувати, зберігати бізнес-інформацію та підтримувати в актуальному стані бази даних. Потрібно мати обґрунтовану політику відносно управління інформацією та інформаційним середовищем, у якому перебуває компанія, для забезпечення результативного якісного покращання її діяльності. Тому основними завданнями інформаційної підтримки управління розвитком слід визнати: формування, обробку, використання, зберігання й підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу під час формування управлінських рішень [33].

До інформаційних джерел зовнішнього походження відносять ті, що характеризують загальний економічний розвиток країни, кон'юнктуру фінансового ринку, діяльність контрагентів і конкурентів, причому з урахуванням специфіки кожної групи.

Інформаційні джерела внутрішнього походження посідають провідне місце в системі управління фінансами підприємства і тому заслуговують на особливу увагу. Показники даної групи прийнято поділяти на дві групи: показники, що характеризують фінансовий стан і результати фінансово-господарської діяльності підприємства та показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів підприємства. Формування системи показників другої групи базується на даних діючого на підприємстві управлінського обліку.

Система збирання зовнішньої інформації передбачає накопичення даних про ситуацію на ринках, на яких діє підприємство, а також про наявних та

потенційних конкурентів і клієнтів. Джерелами зовнішньої інформації можуть бути опубліковані річні звіти, газети, галузеві журнали, телебачення, радіо, особисті контакти з клієнтурою, придбані необхідні відомості у спеціалізованих організацій, доповіді та виступи керівництва конкуруючих організацій. Особливе місце в системі збирання зовнішньої інформації належить інформації про конкурентів, яка допомагає виробити стратегію підприємства відносно своїх конкурентів.

Отже, інформаційне забезпечення діяльності безпосередньо впливає на результативність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність управлінських рішень. Тому необхідно розвивати сучасну інформаційну інфраструктуру підприємства, шукати новітні підходи до інтеграції інформаційних технологій у процеси виробництва, аналізу та управління.

Висновки до розділу 1

Стратегії малих торговельних компаній можна розділити на декілька категорій:

- стратегія, яка сформульована з урахуванням певних обмежень;
- стратегія, яка визначає позиціонування компанії в конкурентній боротьбі;
- компанія розробила стратегію, яка враховує вплив зовнішнього середовища
- стратегія, яка формується з урахуванням впливу на навколишнє середовище;
- стратегія, яка формується на основі конкурентної переваги компанії та її динамічні можливості (формулювання та зміст стратегії залежить від розміру підприємства та його діяльності).

Стратегія містить механізми змін, які дозволяють компанії розвиватися по траєкторії життєвого циклу. Невеликі роздрібні торговці одночасно мають вирішувати питання фінансової стійкості та розвитку, а також брати до уваги фінансові обмеження, пандемічну кризу та посилення конкуренції. Тому існує потреба для комплексного дослідження стратегічних шляхів розвитку на основі вивчення та використання стратегічних можливостей.

Стратегічне планування дій у невизначених ситуаціях має важливе значення, оскільки воно дозволяє діяти проактивно, а не реагувати на ситуацію «постфактум». Це підвищить шанси на виживання малих і середніх підприємств у складних умовах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПВКФ «ЮНІКА»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Сучасний дитячий ринок пропонує споживачам широкий вибір іграшок, і це цілком виправдано. Ігри та іграшки сприяють пізнанню навколишнього світу, розвитку зорового і слухового аналізів, тактильної чутливості, мовлення, мислення, уяви, точності й координації рухів, служать джерелом позитивних емоцій і дають змогу набувати найпростіших засобів гігієни та прийоми праці. Посилення конкуренції на ринку дитячих іграшок змусило вітчизняних виробників розширювати асортимент і покращувати якість продукції. Постійний аналіз і дослідження ринку дитячих іграшок є важливим для діяльності учасників ринку з метою прийняття зважених рішень.

Ринок дитячих іграшок сьогодні є одним із ринків, що динамічно розвиваються, і не втратить своїх позицій у найближчі роки. Дитячі іграшки – це товар, попит на який зростає прямо пропорційно зростанню достатку і народжуваності населення країни. Аналітики також прогнозують «світле майбутнє» ринку дитячих іграшок, при цьому велика увага приділяється державній політиці та проблемам дитинства, спрямованим на подальше підвищення народжуваності в країні.

Обсяг легального ринку іграшок в Україні оцінюється в 1,5 млн. доларів США, тоді як обсяг нелегального ринку має бути втричі більшим. Експерти класифікують іграшки, що продаються в Україні, за такими товарними групами: транспортні іграшки, такі як автомобілі (40-45%), хутряні іграшки (15-20%), м'які іграшки з гумової пластмаси або пневматичні (10-15%) та механічні і модельні іграшки (30-40%). Під останніми розуміються більш-менш точні відтворення реальних літальних апаратів.

Зростає попит на всі види конструкторів і трансформерів (за останні три роки втричі). Хороша рекламна підтримка помітна і в Україні, яка вже переконує іноземних покупців, що це «іграшки, що розвиваються». Тут все більше віддають перевагу «інтелектуальним» подарункам, але експерти не думають, що «іграшки-пазли» витіснять з ринку традиційних пухнастиків. Попит на них дуже стабільний. Можливо, і тому, що пухнасті дива дарують і дитині, і коханій жінці, прикрашаючи ним інтер'єр.

В ідеалі, на думку експертів, виготовлення м'яких іграшок – легкий і прибутковий процес. Рентабельність компанії багато в чому забезпечує дешева сировина. Зазвичай це штучне хутро, виготовлене з відходів одягу. Однак ця продукція не дуже екологічна, тому рідко зустрічається на території розвинених країн.

Незалежними експертами підраховано, що одна третина світового виробництва хутряних іграшок надходить з Китаю, який контролює половину ринку США. Більшість цих компаній знаходяться в Гонконзі.

За часів Радянського союзу м'які іграшки в Україні виробляли понад 400 підприємств. Сьогодні більшість з них простоюють. У них немає ні обігових коштів, ні клієнтів. Деякі з них були змушені перепрофілюватися. Наразі лише декілька виробників, зокрема Київська фабрика «Перемога», закріпили за собою частку національного ринку.

«М'яку» продукцію виробляють не лише відомі компанії, а й організації, що мають податкові пільги. Так, у Харкові є кілька підприємств, де інваліди шиють іграшки. Асортимент та кількість продукції невелика.

Варто також згадати невеликі приватні компанії, що працюють в «тіні». Більшість з них незареєстровані та не мають необхідної документації, зокрема, сертифікатів відповідності стандартам. Ці підприємства реалізують свою продукцію самостійно або через базарних продавців.

Вітчизняний ринок іграшок ніколи не був астрономічно прибутковим:

відносно пожвавлення він пережив у 1992 році, коли в Україну вперше були завезені іноземні іграшки. Тільки в столичному регіоні зараз працює понад 20 дистриб'юторських компаній. Основними дистриб'юторами є «Ю.К.» – «Ай» (раніше «Найсі»), ТОВ «Докі» та українсько-угорське СП «Гулівер Інтернешнл». Між ними немає гострої конкуренції.

Існує три основні типи покупців плюшевих іграшок: вибагливий, середній та невибагливий: перші віддають перевагу лише якісним іграшкам для європейських торговельних мереж. Такі покупці ретельно вивчають сертифікати і звертають особливу увагу на країну-виробника; другий, найпоширеніший – шукають щось «десь там» і «не дуже дороге». Найбільш прийнятним варіантом для нього є іграшка китайського виробництва, яка продається в Європі. Останній тип, очевидно, шукає дешевизну.

На українському ринку найбільш поширені іграшки вартістю 20-30 гривень. Найдорожчими є іграшки американського виробництва фірми «Liberty», середня ціна яких на 50% вища за європейські. Найдешевші виробляються в Китаї для внутрішнього ринку.

Зараз в Україні налічується близько 100 компаній, що виробляють іграшки. Більшість із них – невеликі приватні компанії, які виробляють пластик та м'яких тварини. Великих спеціалізованих заводів буквально небагато.

За даними Національної служби статистики України, виробництво дитячих іграшок, за винятком пазлів, останніми роками зростає. За останні два роки виробництво ігор-головоломок значно скоротилося.

Однак у 2019 році випустили іграшкові поїзди та аксесуари до них. Інші мініатюрні моделі, конструктори та дитячі конструктори зросли майже вдвічі, досягнувши 3573,3 тис. шт. (рис. 2.1).

В даний час вітчизняні виробники намагаються закріпити свої позиції в сегменті пластикових, плюшевих, розвиваючих або розважальних іграшок з різних порід деревини, які вже навчилися використовувати свої переваги, щоб

конкурувати за частку ринку, випускаючи продукцію високої якості. Крім того, українські іграшки ближчі за духом нашим споживачам.

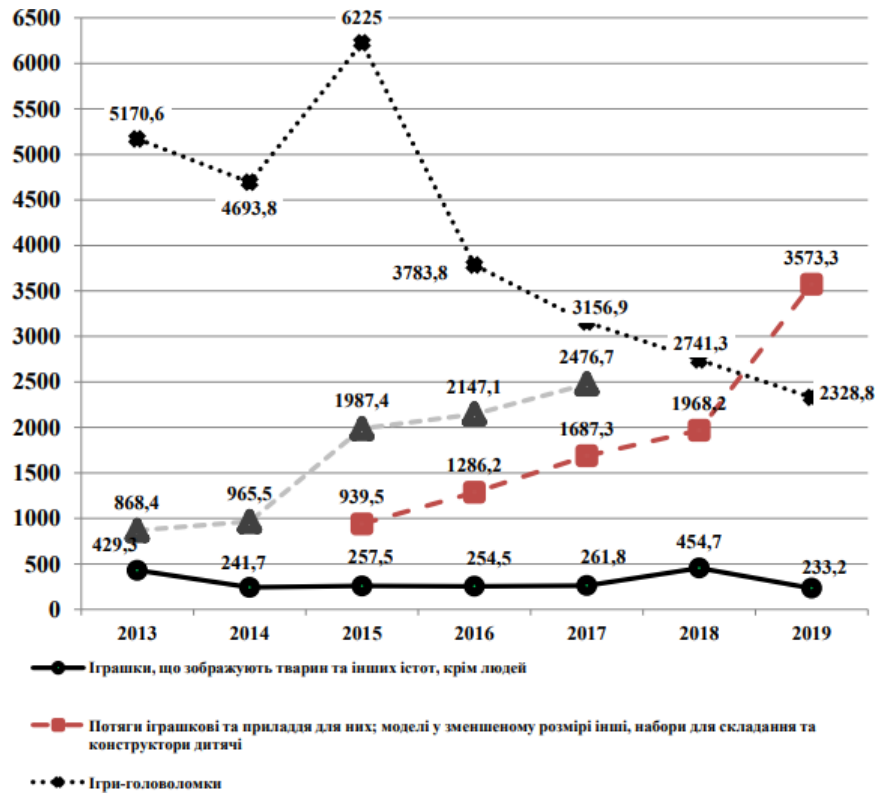


Рис. 2.1. Динаміка виробництва іграшок в Україні
в 2013-2019 рр, тис. шт.

Джерело: [45].

Основними виробниками дитячих іграшок в Україні є компанії «Тигрес-Люкс» (пластмасові та м'яконабивні іграшки ТМ «Тигрес»), «Інтелком» (пластмасові іграшки ТМ «ТехнОК»), «Левеня» (дерев'яні іграшки ТМ «Кубіка»), Київська фабрика іграшок «Енергія Плюс» (дерев'яні конструктори, настільні та логічні ігри), «Kidsqo» (м'яконабивні іграшки), компанії «Віп-Тойс» (пластмасові іграшки ТМ «Doloni-Toys»), «Оріон» (пластмасові іграшки), «Мир Лео» (пазли, розвиваючі іграшки, набори для ліплення), «ArtMade», «Hega», «Древич», «Bigecotoys» (всі – дерев'яні іграшки), «Kidsori Toys» (настільні ігри, розвиваючі іграшки) тощо.

Сьогодні особливо динамічно розвивається виробництво розвиваючих іграшок із пластику та дерева. Попит на розвиваючі ігри, іграшки та будівельні блоки залишається високим. Це світова тенденція, коли українські батьки при купівлі іграшок все більше звертають увагу на особливості розвитку, а не лише на розваги. В Україні розвитку цього сегменту ринку іграшок можуть завадити лише високі ціни на продукцію.

Діти люблять іграшки, незалежно від країни походження чи марки. Тому українські виробники мають великі можливості зайняти цю нішу.

Приватна виробничо-комерційна фірма «ЮНІКА» – це відомий український виробник високоякісних пластмасових іграшок для дітей та прогресивна компанія, яка вже понад 20 років активно працює, вдосконалюючи технологію виробництва та впроваджуючи інноваційні проекти. Заснована 15 грудня 1994 року.

ПВКФ «ЮНІКА» – команда професіоналів, які визначають тенденції розвитку українського ринку дитячих іграшок. Головний офіс знаходиться в місті Луцьк за адресою вул. Авіаторів, 2.

ТМ «ЮНІКА» пропонує оптом і в роздріб пластмасові іграшки за цінами від виробника: конструктори, набори для гри в піску, дитячий посуд, дитячі кубики, пластмасові поїзда та інші іграшкові вироби.

Унікальні дизайни, кольори, бездоганна якість і доступні ціни, персональна робота з кожним замовником і гнучка система знижок дозволяють досягати успіху в роботі.

Цілями фірми є здійснення комерційної, виробничої діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб.

Приватна виробничо-комерційна фірма «ЮНІКА» здійснює збут своєї продукції як на ринку України, так і на закордонних ринках, а саме: Казахстану, Молдови. Компанія націлена розширити ринки збуту не тільки в країнах СНД, а й вийти на торговельні ринки країн ЄС.

Доставка товару у більшість міст України здійснюється власним транспортом, наприклад у Львів, Житомир, Київ, Івано-Франківськ та Вінницю. Доставка товару у решту міст України та закордон здійснюється разом зі співпрацею з логістичними компаніями.

ПВКФ «ЮНІКА» продовжує досліджувати нові можливості на експортних ринках та налагоджувати зв'язки з постачальниками та потенційними клієнтами. Підприємство впроваджує інноваційні енергозберігаючі технології для покращення екологічних показників, мінімізації шкідливих викидів та економного використання ресурсів.

В ПВКФ «ЮНІКА» постійно діє програма контролю виробництва та покращення якості продукції.

Приватна виробничо-комерційна фірма «ЮНІКА» – є малим підприємством та нараховує в 2023 році 34 працівника.

Всією збутовою діяльністю займається один менеджер, в його обов'язки входить:

- участь у розробці маркетингової політики. Підготовка пропозицій та надання рекомендацій щодо покращення якості та споживчих характеристик товарів і послуг;
- підготовка довгострокових і річних планів збуту продукції, складання прогнозів продажів, розробка рекламних стратегій для формування попиту та участь в промо-програмах;
- внесення пропозицій щодо коригування цін на продукцію, обсягів реалізації, каналів збуту та способу і термінів виходу на ринок.
- укладання договорів на поставку продукції та виконання завдань, пов'язаних з узгодженням умов поставок.
- підготовка заявок, замовлень на закупівлю та асортиментних (номенклатурних) планів поставок.
- також аналізує дані обліку готової продукції, що зберігається на

складі, та здійснює її видачу замовнику згідно з договором.

– складання необхідних звітів, забезпечення створення баз даних, що містять внутрішню та зовнішню інформацію про продажі (натуральні величини та суми, способи рекламування продукції на ринку, регіональний розподіл та умови продажу, відхилення та зміни кон'юнктури ринку).

Приватна виробничо-комерційна фірма «ЮНІКА» використовує безвідходне виробництво, що дозволяє скоротити витрати на сировину, а також зберегти екологічний стан планети.

Для більш детального аналізу асортименту підприємства «ЮНІКА» розглянемо динаміку асортиментної структури та частку реалізації того чи іншого виду товару у вартісному вираженні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури асортименту ПВКФ «ЮНІКА» за 2021-2022 рр.

Найменування товару	2021 р.		2022 р.		Част-ка, %
	Обсяг реалізації, грн	Частка, %	Обсяг реалізації, грн.	Частка, %	
1	2	3	4	5	6
Конструктори серії «Аквапарк»	400521	4,68	408939	4,59	-0,09
Конструктори серії «Майстер ТОШКА»	334432	3,91	342934	3,85	-0,06
Конструктори серії Юні Бок (шита упаковка)	301802	3,53	310304	3,48	-0,05
Кубики «Абетка з розмальовкою»	308983	3,61	317485	3,56	-0,05
Конструктори серії Автотрек (рюкзак)	300158	3,51	308660	3,46	-0,05
Кубики Арифметика	275960	3,22	284462	3,19	-0,03
Кубики «English alphabet»	298633	3,49	307135	3,44	-0,04
Конструктори серії Автотрек (кульок)	298365	3,48	306867	3,44	-0,04
Конструктори серії НІК (шита упаковка)	287925	3,36	296427	3,32	-0,04
Пісочний набір іграшок (12 предметів)	260320	3,04	268822	3,01	-0,03
Кубики «Абетка»	263548	3,08	272050	3,05	-0,03
Конструктори серії «Чарівний кубик»	250577	2,93	259079	2,90	-0,02
Конструктори серії НІК (паяна упаковка)	250044	2,92	258546	2,90	-0,02
Конструктори серії «Фортеця»	230900	2,70	239402	2,68	-0,01
Конструктори серії Юні Бок (паяна упаковка)	210600	2,46	219102	2,46	0,00
Дитячий набір для гри в теніс	181830	2,12	190332	2,13	0,01
Кубики «Азбука»	195822	2,29	204324	2,29	0,00
Пісочний набір (7 предметів)	188495	2,20	196997	2,21	0,01
Дитяче відерце	175240	2,05	183742	2,06	0,01

1	2	3	4	5	6
Пісочний набір (8 предметів)	147625	1,72	156127	1,75	0,03
Дитячий потяг	180414	2,11	188916	2,12	0,01
Іграшка «Вагон пасажирський»	176845	2,07	185347	2,08	0,01
Пісочний набір (9 предметів)	170360	1,99	178862	2,01	0,02
Набір дитячого посуду (18 предметів)	170340	1,99	178842	2,01	0,02
Набір дитячого посуду з газовою плитою (34 предмети)	168456	1,97	176958	1,98	0,02
Набір посуду з підносом (13 предметів)	165685	1,94	174187	1,95	0,02
Набір дитячого посуду з чайником та каструлюю	16477	1,92	173272	1,94	0,02
Набір дитячого посуду з чайником	164125	1,92	172627	1,94	0,02
Дитяче відро з кришкою	159875	1,87	168377	1,89	0,02
Наб. посуду з чайником, каструлюю.	160859	1,88	169361	1,90	0,02
Газ. плита дитяча з посудом (6 предметів)	159726	1,87	168228	1,89	0,02
Набір іграшкового посуду (33 предмети)	163259	1,91	171761	1,93	0,02
Набір іграшкового посуду (32 предмети)	160325	1,87	168827	1,89	0,02
Іграшкова плита з посудом (5 предметів)	154123	1,80	162625	1,82	0,02
Набір дитячого посуду (17 предметів)	153258	1,79	161760	1,81	0,02
Пісочний набір (5 предметів)	150230	1,75	158732	1,78	0,03
Дитяче відро з ситечком	148587	1,74	157089	1,76	0,03
Дитяча газова плита	143200	1,67	151702	1,70	0,03
Відро з ситечком і кришкою	133875	1,56	142377	1,60	0,03
Дит. набір посуду (13 предметів)	123970	1,45	132472	1,49	0,04
Пісочний набір (4 предмети)	116280	1,36	124782	1,40	0,04
Дит. потяг з пасажирським вагончиком	111358	1,30	119860	1,34	0,04
Разом	8561700	100,00	8918700	100,00	-

Джерело: складено за даними підприємства

Проаналізувавши обсяги та структуру продаж за 2021 та 2022 роки бачимо, що найбільше змінилися в структурі реалізації такі товари: Конструктори серії «Аквапарк», конструктори серії «Майстер Тошка», а найменше змін в структурі реалізації спостерігаємо за наборами дитячого іграшкового посуду різної комплектації.

У таблиці 2.2 продемонстрована реалізація товарів у натуральному виразі за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації продукції ПВКФ «ЮНІКА» в натуральному виразі за
2021-2022 рр., шт.

Найменування товару	Обсяг реалізації, шт.		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5
Конструктори серії «Аквапарк»	1088	1132	44	4,04
Конструктори серії "Майстер ТОШКА"	1142	1201	59	5,17
Конструктори серії Юні Бок (шита упаковка)	1546	1603	57	3,69
Кубики «Абетка з розмальовкою»	1143	1185	42	3,67
Конструктори серії Автотрек	847	909	62	7,32
Кубики Арифметика	1157	1193	36	3,11
Кубики «English alphabet»	1138	1166	28	2,46
Конструктори серії Автотрек (кульок)	867	895	28	3,23
Конструктори серії НІК (шита упаковка)	1028	1044	16	1,56
Пісочний набір іграшок (12 предметів)	1564	1567	3	0,19
Кубики «Абетка»	1070	1079	9	0,84
Конструктори серії «Чарівний кубик»	1051	1061	10	0,95
Конструктори серії НІК	1042	1051	9	0,86
Конструктори серії «Фортеця»	722	755	33	4,57
Конструктори серії Юні Блок	1097	1103	6	0,55
Дитячий набір для гри в теніс	1775	1803	28	1,58
Кубики «Азбука»	956	1120	164	17,15
Пісочний набір (7 предметів)	2244	2274	30	1,34
Дитяче відерце	2258	2295	37	1,64
Пісочний набір (8 предметів)	1604	1605	1	0,06
Дитячий потяг	2325	2383	58	2,49
Іграшка «Вагон пасажирський»	2047	2066	19	0,93
Пісочний набір (9 предметів)	1935	2013	78	4,03
Набір дитячого посуду (18 предметів)	1290	1322	32	2,48
Набір дитячого посуду з газовою плитою (34 предмети)	957	1118	161	16,82
Набір посуду з підносом (13 предметів)	1428	1498	70	4,90
Набір дитячого посуду з чайником та каструлюю	1373	1412	39	2,84
Набір дитячого посуду з чайником та підносом (14 предметів)	1146	1165	19	1,66
Дитяче відро з кришкою	2060	2095	35	1,70
Набір посуду з чайником, каструлюю та підносом	1010	1054	44	4,36
Газова плита дитяча з посудом (6 предметів)	2016	2036	20	0,99

1	2	3	4	5
Набір іграшкового посуду (33 предмети)	857	874	17	1,98
Набір іграшкового посуду (32 предмети)	891	963	72	8,08
Іграшкова плита з посудом (5 предметів)	1227	1287	60	4,89
Набір дитячого посуду (17 предметів)	1140	1198	58	5,09
Пісочний набір (5 предметів)	1138	1199	61	5,36
Дитяче відро з ситечком	1658	1694	36	2,17
Дитяча газова плита	1845	1853	8	0,43
Відро з ситечком і кришкою	1307	1325	18	1,38
Дитячий набір посуду з чайником (13 предметів)	756	789	33	4,37
Пісочний набір (4 предмети)	938	965	27	2,88
Дитячий потяг з пасажирським вагончиком	666	678	12	1,80
Разом	55349,00	57028,00	-	-

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, як свідчать дані таблиць 2.2 та 2.3 підприємство динамічно розвивається на ринку іграшок. Однак, його частка є не значною, так як це мале підприємство.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПВКФ «ЮНІКА»

Аналіз показників діяльності ПВКФ «ЮНІКА» за 2021–2022 рр. наведено в таблиці 2.3. За даними основних показників діяльності ПВКФ «ЮНІКА» можна спостерігати, що протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році зріс на 1053,1 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком, тобто на 13,39%. Однак, валовий прибуток знизився на 1041,9 тис. грн. або на 61,01%. Також відповідна динаміка спостерігається по відношенню до чистого прибутку підприємства. Він у 2022 році становив 467,2 тис. грн., на 66,09% менше ніж у 2020 році, коли його розмір був на рівні 1377,6 тис. грн. Однозначна причина у наявній теперішній ситуації в країні, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення та зростанням витрат на сировину, паливо та енергоресурси.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПМКФ «ЮНІКА» за 2020–2022 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	7865,4	8561,7	8918,5	1053,1	13,39
2	Валовий прибуток, тис. грн.	1680,0	1697,7	638,1	-1041,9	-62,01
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1377,6	1392,1	467,2	-910,4	-66,09
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	114356	13138,1	15326,1	3890,5	34,02
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	8979,3	10311,1	11973,0	2993,7	33,34
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2456,3	2827,0	3353,1	896,8	36,51
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	33	33	31	-2	-6,06
8	Фондовіддача	0,51	0,62	0,31	-0,2	-39,21
9	Фондомісткість	1,5	1,6	3,27	1,77	118,0
10	Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	412,3	381,9	941,5	529,2	128,35
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	238,3	259,4	287,7	49,4	20,73
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,01	2,98	2,89	-0,12	-3,99

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Однак, позитивна тенденція спостерігається зі середньорічною вартістю активів, середньорічною вартістю необоротних активів та середньорічною вартістю оборотних активів. Дані показники у 2022 році зросли на 34,02%, 33,34% та 36,51% відповідно. Фондовіддача в 2022 році зменшилася на 39,21% що є негативним явищем. Фондомісткість навпаки зросла до показника – 0,31. Продуктивність праці на підприємстві зросла до 287,7 тис. грн. в 2022 році або на 20,73%, що є позитивним, однак це скоріше за рахунок зменшення чисельності персоналу, а не покращення технологічного процесу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також має тенденцію до зниження, що не є позитивним явищем і свідчить про негативну динаміку розвитку.

Розглянемо характеристику майна ПМКФ «ЮНІКА» та джерел його формування у таблиці 2.4 за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ПВКФ «ЮНІКА» та джерел його формування
за 2020–2022 рр.

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пит-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	8979,3	78,53	10311,1	78,48	11973,0	78,12	2993,7	33,34	-0,41
в т.ч. основні засоби	8751,3	76,52	10081,1	76,73	11738,9	76,59	2987,6	34,14	0,07
2. Оборотні активи	2456,3	21,47	2827,0	21,52	3353,1	21,88	896,8	36,51	0,41
в т.ч. запаси	790,6	6,61	800,1	6,09	891,5	5,82	100,9	12,76	-1,09
дебіторська заборгованість	1364,6	11,93	1549,8	11,79	2071,3	13,51	706,7	51,79	1,58
грошові кошти	285,7	2,49	329,6	2,51	166,9	1,09	-118,8	-41,58	-1,4
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	10095,3	88,27	11366,2	86,51	12180,2	79,47	2084,9	20,65	-8,8
в т.ч. зареєстрований капітал	7310,3	63,92	6788,6	51,67	10089,2	65,83	2778,9	38,01	1,91
нерозподілений прибуток	2654,6	23,21	4416,9	33,61	787,1	5,14	-1867,5	-70,34	-18,07
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	354,7	3,11	441,0	3,36	258,5	1,69	-96,2	-27,12	-1,42
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	985,6	8,62	1330,9	10,13	2887,4	18,84	1901,8	192,9	10,22
БАЛАНС:	11435,6	100,0	13138,1	100,0	15326,1	100,0	3890,5	34,02	-

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.4 слід зазначити, що основу балансу активів підприємства становлять необоротні активи. Їх розмір в 2022 році становив 11973,0 тис. грн., що на 33,34% більше ніж в 2020 році. Разом з цим, оборотні активи становили 3353,1 тис. грн.. в 2002 році та 21,88% в структурі. Грошові кошти займали в 2022 році не значну частку в межах 1,09% та мали тенденцію до спадання в порівнянні з 2020 роком.

Щодо пасиву балансу, то основою є власний капітал, а саме зареєстрований. В 2022 році він складав 12180,2 тис. грн., що на 20,65% більше розміру 2020 року. Крім цього, в структурі пасиву значну частку займають поточні зобов'язання і забезпечення. В 2022 році їх рівень становив 2887,4 тис. грн. або 18,84% у структурі та зросли на 192,9% в порівнянні з 2020 роком, що є негативною тенденцією адже ці кошти потрібно віддавати.

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПМКФ «ЮНІКА» за 2020–2022 рр. подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ПМКФ «ЮНІКА» за 2020–2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7865,4	8561,7	8918,5	1053,1	13,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5197,6	5745,5	6586,3	1388,7	26,72
Валовий: прибуток (збиток)	1680,0	1697,7	638,1	-1041,9	-62,01
Інші операційні доходи	126,4	166,4	107,6	-18,8	-14,87
Фінансові витрати	6185,4	7030,8	8388,0	2202,6	35,61
Інші витрати	-	21,9	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1680,0	1697,7	638,1	-1041,9	-62,01
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1377,6	1392,1	467,2	-910,4	-66,09

Джерело: складено на основі звітності підприємства

В загальному слід зазначити про негативну тенденцію з результатами виробничої діяльності підприємства. Хоча чистий дохід зростає, зменшується валовий прибуток та чистий прибуток підприємства, в т.ч. за рахунок збільшення собівартості продукції. Так, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1388,7 тис. або 26,72% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Пов'язати таке збільшення собівартості можна із підвищенням цін на

матеріальні та паливно-енергетичні ресурси. Збільшення собівартості реалізованої продукції та витрат на збут призвело до збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ПВКФ «ЮНІКА» можна спостерігати в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників оцінки фінансового стану ПВКФ «ЮНІКА»
за 2020–2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,49	2,12	1,16	-1,33	-53,41
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,25	0,06	-0,23	-97,59
3. Чистий оборотний капітал	1470,7	1496,1	465,7	1005,0	-68,33
4. Коефіцієнт автономії	0,88	0,87	0,79	-0,09	-10,23
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,45	0,37	0,06	-0,39	-86,67
6. Коефіцієнт оборотності активів	0,78	0,69	0,63	-0,15	-19,23
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,81	0,80	0,76	-0,05	-6,17
8. Рентабельність господарської діяльності, %	32,3	29,55	9,69	-22,61	-69,16
9. Рентабельність власного капіталу, %	14,16	12,97	3,91	-10,19	-71,96
10. Рентабельність продукції, %	26,50	24,23	7,09	-19,41	-73,25

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6 підтверджує негативні тенденції в результатах діяльності підприємства. Усі коефіцієнти знижуються, що свідчить про негативну тенденцію та необхідність внесення певних змін в майбутню стратегію підприємства. Зниження рентабельності продукції та збільшення витрат на 1 грн. чистого доходу свідчать про зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

2.3. Аналіз стратегічних альтернатив функціонування ПВКФ «ЮНІКА»

Здійснено комплексний аналіз складових маркетингового середовища підприємства за методикою SWOT. Аналіз зовнішнього середовища функціонування та визначення можливостей і загроз представлено в табл. 2.7.

Таким чином, сума загальних оцінок зовнішніх загроз – 21,6 бали є більшою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх можливостей 10,4 бали. Тобто з боку зовнішнього оточення переважають загрози над можливостями. Це є негативним чинником для підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПВКФ «ЮНІКА»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
Стабілізація політичної, економічної та фінансової ситуації в країні	8	0,1	0,8	Нестабільність політичної, економічної та фінансової ситуації у зв'язку з війною	8	0,9	7,2
Підвищення купівельної спроможності населення	8	0,2	1,6	Зниження купівельної спроможності населення	8	0,8	6,4
Послаблення позицій конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження цін на сировину	5	0,4	2,0	Зростання цін на сировину	5	0,6	3,0
Зростання європейського ринку іграшок та вихід підприємства на нього	5	0,6	3,0	Уповільнення зростання світового ринку іграшок	5	0,4	2,0
Разом	-	-	10,4	Разом	-	-	21,6

Визначимо, до якого поля матриці можливостей потрапила кожна з чотирьох можливостей, і на основі цього вирішимо, яка з можливостей потребує більшої уваги (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця можливостей зовнішнього середовища для ПВКФ «ЮНІКА»

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	Висока 1	Середня 0,7 0,4	Низька 0,1
Висока 10	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН 1. Стабілізація політичної, економічної та фінансової країні 2. Підвищення купівельної спроможності населення
Середня 7 4	Поле СВ	Поле СС 3. Послаблення позицій конкурентів 4. Зниження цін на сировину 5. Зростання європейського ринку іграшок та вихід підприємства на нього	Поле СН
Низька 1	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: власні розрахунки

Потрібно обов'язково врахувати та використати можливості, які потрапляють на поля «ВС», «ВВ», «СВ». Можна не приймати до першочергової уваги можливості, які потрапили до квадрантів «ВН», «СН», «НН». Щодо до інших можливостей необхідний гнучкий підхід.

Можемо спостерігати, що до полів ВС, ВВ та СВ не потрапило ні одної з усіх можливостей.

До поля «СС» потрапили такі можливості:

- послаблення позицій конкурентів;
- зниження цін на сировину;
- зростання європейського ринку іграшок та вихід підприємства на

НЬОГО.

Ймовірність їх реалізації та значимість для підприємства є середніми, втім дані можливості теж заслуговують на увагу під час прийняття стратегічних рішень.

За результатами матриці ми можемо спостерігати, що до поля «ВН» потрапили такі можливості:

- стабілізація політичної, економічної та фінансової ситуації країни;
- підвищення купівельної спроможності населення.

Побудуємо матрицю загроз для досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця загроз зовнішнього середовища для ПВКФ «ЮНІКА»

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
	Висока ймовірність 0,7	Поле ВР 1.Нестабільність політичної, економічної та фінансової ситуації в країні у зв'язку з війною 2.Зниження купівельної спроможності населення	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР	Поле СК 3.Посилення позицій конкурентів 4.Зростання цін на сировину 5.Уповільнення зростання світового ринку іграшок	Поле СТ	Поле СП
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП
10		7,75	5,5	3,25	1

Джерело: власні розрахунки

Особливої уваги потребує загроза «нестабільності політичної, економічної та фінансової ситуації в країні у зв'язку з війною». Фактор сам по собі має високу значимість для підприємства та може призвести до руйнівних наслідків у випадку реалізації загрози. Ймовірність виникнення загрози також є високою та становить 0,9.

Усі фактори зовнішнього середовища заслуговують на увагу, але найбільше – нестабільність політичної, економічної та фінансової ситуації в країні у зв'язку з війною, а також зниження купівельної спроможності населення.

У таблиці 2.10. подано визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.10

Визначення сильних і слабких сторін ПВКФ «ЮНІКА»

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)
Використання новітніх технологій	4	3	12	Недостатність власних джерел фінансування	2	2	4
Імідж торгової марки	3	2	6	Значні витрати на виробництво	2	2	4
Високий рівень якості продукції	5	3	15	Недостатньо оптимізовані канали збуту	2	2	4
Високо-кваліфікований персонал	3	2	6	Недостатньо ефективна комунікаційна політика підприємства	2	1	2
Постачання якісної сировини для виробництва	3	3	9	Проблема в постачанні готової продукції	3	2	6
Всього	-	-	48	Всього	-	-	20

Джерело: власні розрахунки

Сумарна оцінка сильних сторін становить 48 балів, а слабких сторін – 20 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище фірми.

На основі результатів аналізу слід побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.2).

	<u>$S > W$</u>	<u>$W > S$</u>
<u>$O > T$</u>	SO-стратегія (стратегія "Максі-Максі") Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	WO-стратегія (стратегія "Міні-Максі") Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
<u>$T > O$</u>	ST-стратегія (стратегія "Максі-Міні") Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	WT-стратегія (стратегія "Міні-Міні") Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ПВКФ «ЮНІКА»
 Джерело: [65]

В нашому дослідженні сили переважають над слабкостями (48 більше 20), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (21,6 більше 10,6), тому фірма потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

Із того, до якого квадранту матриці потрапляє підприємство, стає зрозумілим, який стратегічний напрямок слід обрати. Оскільки сильні сторони в результаті більші за слабкі, а зовнішні можливості менші за зовнішні загрози, то фірма потрапляє в поле «Максі-міні» (рис. 2.3).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT



Рис. 2.3. Стратегічні альтернативи за результатами SWOT-аналізу
ПВКФ «ЮНІКА»

Джерело: власні розрахунки

Стратегія «Максі-міні» передбачає, що підприємство повинно використовувати сильні сторони задля реалізації успішного бізнесу у нестабільному зовнішньому середовищі, уникати зовнішніх загроз чи пристосовуватись до них, відшукувати існуючі можливості та реалізувати їх за допомогою сильних сторін.

Підприємство повинно прагнути стати більш конкурентоспроможною в цих областях, якщо це можливо, в той же час ліквідовуючи (продаючи) слабкіші сфери бізнесу. Рекомендується звернути увагу на зниження рівня собівартості та підвищення конкурентоспроможності продукту.

Аналіз складу та структури товарного асортименту буде здійснюватися за допомогою адаптованої матриці БКГ.

Матриця – це загальний метод, який широко використовується для визначення позиції стратегічних бізнес-одиниць у стратегічному плануванні та для аналізу обсягу продукту при формуванні та вдосконаленні продуктової політики. Для аналізу структури товарного асортименту досліджуваної фірми необхідно використовувати внутрішню інформацію, таку як продажі, чистий дохід від реалізації (виручка) та загальних витрат на виробництво і реалізацію.

Дані для її побудови за 2021 рік наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ
у 2020-2021 рр., грн.

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Обсяги продажу продукції підприємства	
	2020 р.	2021 р.
Кубики	1 299 114,80	1 342 946,00
Конструктори	2 776 018,40	2 865 324,00
Дитячий поїзд	437 935,80	468 617,00
Пісочний набір	1 614 843,80	1 650 887,00
Дитячий набір для гри в теніс	179 507,20	181 830,00
Набір дитячого посуду	2 012 880,00	2 052 096,00
Всього	8 320 300	8 561 700

Джерело: власні розрахунки

Розрахуємо темпи зростання продажу ПВКФ «ЮНІКА» за 2021 рік:

$$T_1 = (1\,342\,946 : 1\,299\,114,8) \times 100\% = 103,4\%$$

$$T_2 = (2\,865\,324 : 2\,776\,018,4) \times 100\% = 103,2\%;$$

$$T_3 = (468\,617 : 437\,935,8) \times 100\% = 103,0\%;$$

$$T_4 = (1\,650\,887 : 1\,614\,843,8) \times 100\% = 102,2\%;$$

$$T_5 = (181\,830 : 179\,507,2) \times 100\% = 101,3\%.$$

$$T_6 = (2\,052\,096 : 2\,012\,880) \times 100\% = 101,9\%.$$

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці розраховуємо середнє значення між мінімальним і максимальним значенням темпів зростання продажів товару:

$$T_{\text{под}2021} = (103,4 + 101,3) : 2 = 102,3\%.$$

Розраховуємо частку обсягу продажів асортиментних груп ПВКФ «ЮНІКА» у загальному обсязі продукції за 2021 рік за формулою:

$$Ч_1 = (1\,342\,946 : 8\,561\,700) \times 100\% = 15,7\%$$

$$Ч_2 = (2\,865\,324 : 8\,561\,700) \times 100\% = 33,5\%$$

$$Ч_3 = (468\,617 : 8\,561\,700) \times 100\% = 5,5\%$$

$$Ч_4 = (1\,650\,887 : 8\,561\,700) \times 100\% = 19,3\%$$

$$Ч_5 = (181\,830 : 8\,561\,700) \times 100\% = 2,1\%$$

$$Ч_6 = (2\,052\,096 : 8\,561\,700) \times 100\% = 24,0\%$$

Для визначення вертикальної лінії поділу матриці, розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції:

$$Ч_{\text{сер}}^{2021} = (33,5 + 2,1) : 2 = 17,8\%$$

За даними табл. 2.8 та вище проведених розрахунків будуюмо адаптовану матрицю, по вертикальній осі відкладаємо «темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.4).

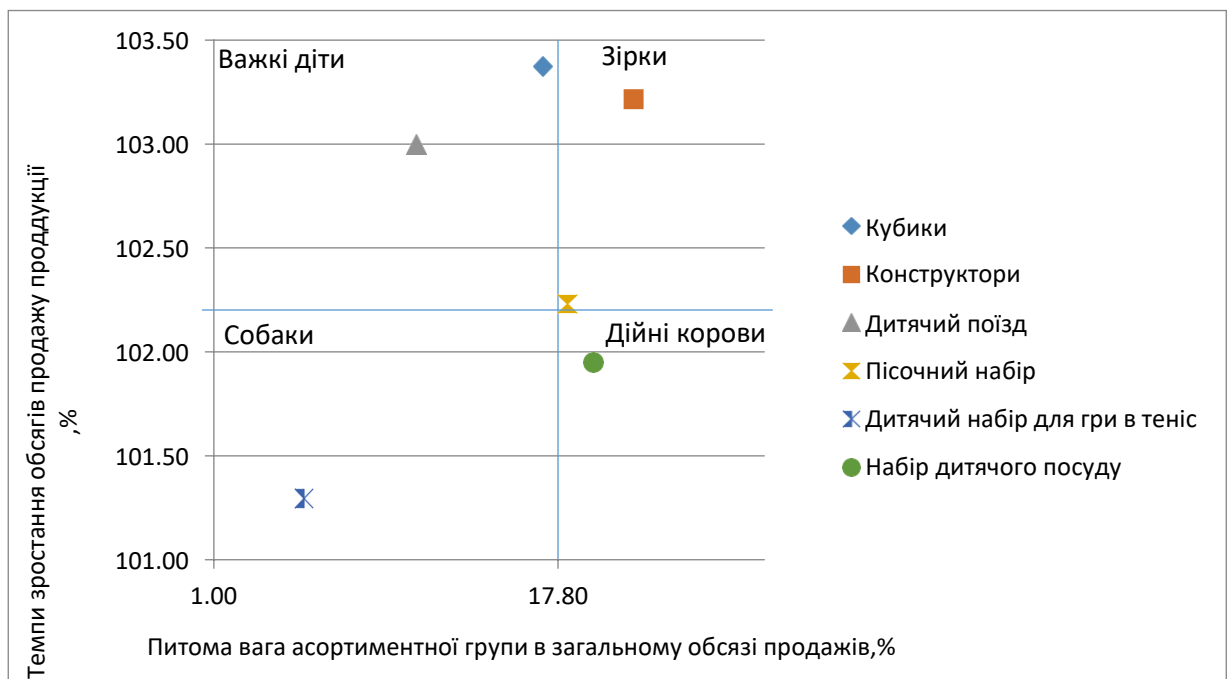


Рис. 2.4. Адаптована матриця БКГ за 2021 р. ПВКФ «ЮНІКА»
Джерело: власні розрахунки

Побудувавши адаптовану матрицю БКГ спостерігаємо, що до складу групи «Собака» відноситься лише одна товарна група – дитячий набір для гри в теніс. Ця група товару не знайшла «свого» споживача, не приносить прибуток, а

значить вона є неконкурентоспроможною. До групи «Важкі діти» потрапили дві товарні групи - дитячий поїзд та кубики; до «Зірок» відноситься зразу дві асортиментні позиції - пісочний набір та конструктори. До групи «Дійна корова» потрапили набори дитячого посуду. Також це свідчить про збалансованість асортиментного портфеля підприємства. Номенклатурна група «Пісочний набір», згідно матриці, знаходиться на перетині двох квадрантів «Зірки» та «Дійна корова», що свідчить про зростання темпів реалізації даних наборів іграшок.

Кількість товарів, що містяться в групі «Собака» та «Важкі діти» вказують, що матеріальні та фінансові ресурси компанії розподіляються неефективно. Компанії слід докласти значних зусиль для збалансування товарного портфеля.

Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2022 рік наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ у 2021-2022 р., грн

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Обсяги продажу продукції підприємства	
	2021 р.	2022 р.
Кубики	1 342 946,00	1 385 456,00
Конструктори	2 865 324,00	2 950 260,00
Дитячий поїзд	468 617,00	494 123,00
Пісочний набір	1 650 887,00	1 735 907,00
Дитячий набір для гри в теніс	181 830,00	190 332,00
Набір дитячого посуду	2 052 096,00	2 162 622,00
Всього	8 561 700	8 918 700,00

Розрахуємо темпи зростання продажу ПВКФ «ЮНІКА» за 2022 рік:

$$T_1 = (1\,385\,456 : 1\,342\,946) \times 100\% = 103,2\%$$

$$T_2 = (2\,950\,260 : 2\,865\,324) \times 100\% = 103,0\%;$$

$$T_3 = (494\,123 : 468\,617) \times 100\% = 105,4\%;$$

$$T_4 = (1\,735\,907 : 1\,650\,887) \times 100\% = 105,1\%;$$

$$T_5 = (190\,332 : 181\,830) \times 100\% = 104,7\%.$$

$$T_6 = (2\,162\,622 : 2\,052\,096) \times 100\% = 105,4\%.$$

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці розраховуємо середнє значення між мінімальним і максимальним значенням темпів зростання продажів товару:

$$T_{\text{под}2022} = (105,4 + 103,0) : 2 = 104,2\%.$$

Розраховуємо частку обсягу продажів асортиментних груп ПВКФ «ЮНІКА» у загальному обсязі продукції за 2022 рік за формулою:

$$Ч_1 = (1\,385\,456 : 8\,918\,700,00) \times 100\% = 15,5\%;$$

$$Ч_2 = (2\,950\,260 : 8\,918\,700,00) \times 100\% = 33,1\%;$$

$$Ч_3 = (494\,123 : 8\,918\,700,00) \times 100\% = 5,5\%;$$

$$Ч_4 = (1\,735\,907 : 8\,918\,700,00) \times 100\% = 19,5\%;$$

$$Ч_5 = (190\,332 : 8\,918\,700,00) \times 100\% = 2,1\%;$$

$$Ч_6 = (2\,162\,622 : 8\,918\,700,00) \times 100\% = 24,2\%;$$

Для визначення вертикальної лінії поділу матриці, розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції:

$$Ч_{\text{сер}}^{2022} = (33,1 + 2,1) : 2 = 17,6\%.$$

За даними табл. 2.9 та вище проведених розрахунків будуємо адаптовану матрицю, по вертикальній осі відкладаємо «темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.5).

Побудувавши адаптовану матрицю БКГ бачимо, що до складу групи «Собака» відноситься лише одна з товарних груп і це «Кубики». Ці товари не знайшли «свого» споживача, не приносять прибутку, а значить вони є неконкурентоспроможними, хоча вони знаходять дуже близько до кордону з групою «Дійна корови». До частки «Важкі діти» потрапило аж дві групи, а саме: дитячий набір для гри в теніс та дитячий поїзд. До «Зірок» потрапило також дві асортиментні позиції: набори дитячого посуду та пісочні набори.

До групи «Дійна корова» потрапили Конструктори. Також це свідчить про збалансованість асортиментного портфеля підприємства.



Рис. 2.5. Адаптована матриця БКГ за 2022 р. ПВКФ «ЮНІКА»
Джерело: власні розрахунки

Кількість товарів, що містяться в групі та «Важкі діти» вказують, що матеріальні та фінансові ресурси компанії розподіляються неефективно. Підприємству слід докласти значних зусиль для збалансування товарного портфеля.

Аналізуючи дані та матриці, які наведені в розділі можна зробити висновки про те, що справи на підприємстві ПВКФ «ЮНІКА» у 2021 та у 2022 році йшли добре. Як видно з побудованої адаптованої матриці БКГ у 2022 році з наявних 6 асортиментних груп на підприємстві асортиментна група «Конструктори» потрапила у стратегічний господарський підрозділ «Дійні корови», дві асортиментні групи «Набори дитячого посуду» та «Пісочні набори» потрапили до стратегічного господарського підрозділу «Зірки», також дві асортиментні групи «Дитячий набір для гри в теніс» і «Дитячий поїзд» потрапили до підрозділу «Важкі діти та асортимента група «Кубики» потрапила до

стратегічного господарського підрозділу «Собаки».

Перш за все, варто відзначити рекомендації компанії щодо вибору корпоративної стратегії, застосованої до товарної асортиментної групи. При складанні рекомендацій особливу увагу слід звернути на те, до якого стратегічного напрямку діяльності належить асортиментна група.

Також варто розглянути прогнози та детальні показники по кожній асортиментній групі окремо. У 2022 році дві асортиментні групи «Набори дитячого посуду» та «Пісочні набори» увійшли до стратегічного підрозділу Boston Consulting Group під назвою «Зірки». До цієї категорії потрапляють лише товарні групи з високим зростанням продажів і високою часткою ринку.

Найефективнішим кроком для підприємства буде впровадження для асортиментних груп «Набори дитячого посуду» та «Пісочні набори» стратегії збільшення частки ринку. Застосовуючи цю стратегію до цих асортиментних груп, не тільки збережемо частку ринку, яка зараз є в цій продуктивній ніші. Іншими словами, реалізація стратегії збільшення ринкової частки цих двох асортиментних груп дозволить підприємству покращити свої позиції у стратегічному господарському підрозділі «Зірки», що без сумніву є вигідним для ПВКФ «ЮНІКА».

На підставі побудови адаптованої матриці БКГ у 2022 році на ПВКФ «ЮНІКА» до стратегічного господарського підрозділу «Дійні корови» потрапила одна асортиментна група - «Конструктори». Ця асортиментна група має високу частку ринку, але низькі темпи зростання продажів. У зв'язку з цим приносить великий дохід, який підприємство може направити на всі потреби підприємства, не пов'язані з цими асортиментними групами, і не впливає на дохід від цієї ж асортиментної групи. Таким чином, якщо асортиментні групи компанії включені до стратегічного бізнес-напрямку іграшкового виробництва, компанія повинна дуже уважно стежити за тим, щоб ці асортиментні групи не були перенесені в інший стратегічний бізнес-напрямок. Тому у майбутньому до групи

«Конструктори» буде застосована стратегія утримання частки ринку, і ці дві групи будуть об'єднані в стратегічну бізнес-одиницю «Дійна корова».

На основі тієї ж матриці Бостонської консалтингової групи, побудованої в розділі 2 магістерської роботи, до квадранту «Собаки» у 2022 році потрапила також одна з асортиментних груп «Кубики». Ця асортиментна група характеризується повільним зростанням і невеликою часткою ринку. Оскільки ця асортиментна група входить до квадранту «Собаки», вона знаходиться в невігідному становищі та не має звичних можливостей для зростання. Керівництву ПВКФ «ЮНІКА» варто звернути більше уваги на цю асортиментну групу. Утримання цієї асортиментної групи потребує значних фінансових ресурсів, але шансів на покращення ситуації мало. Тому в асортиментній групі «Кубики» компанія має два напрямки подальшого просування.

Перший напрямок – стратегія розвитку – велике вкладення фінансових ресурсів в дану асортиментну групу. Фінансування може здійснюватися як ззовні, так і за рахунок доходів, отриманих підприємством від асортиментної групи «Конструктори», розташованої в стратегічному полі «Дійна корова». Реалізувавши дану стратегію, підприємство матиме можливість «врятувати затонулий корабель». Тобто переміщення асортиментної групи від стратегічної господарської групи «Собаки» до стратегічної господарської групи «Важкі діти» чи «Дійні корови» з відповідними результатами. Асортиментна група «Кубики» знаходиться дуже близько до перетину з лінією «Дійна корова», тому шанси хороші.

Другий напрямок, яким може рухатися підприємство щодо асортиментної групи «Кубики», це використання стратегії «збирання врожаю». Суть якої полягає в тому, щоб надалі відмовитися від даної асортиментної групи, щоб отримати максимальний прибуток до того, як продукт покине межі ринку. Товари асортиментної групи «вмирають», і компанія отримує дохід від їх реалізації, але мало інвестує. Використання цієї стратегії означає прийняття

рішення про відмову від даної асортиментної групи в довгостроковій перспективі.

На нашу думку підприємству варто застосувати стратегію розвитку. Застосування підприємством ПВКФ «ЮНІКА» цієї стратегії до асортиментної групи «Кубики» призведе до покращення кон'юнктури цієї асортиментної групи. Це збільшить прибуток та інші показники для продуктів у цій асортиментній групі, і, безперечно, є позитивним рішенням для ситуацій, пов'язаних з асортиментною групою «Кубики». Як уже зазначалося, ми маємо асортиментну групу в економічно стратегічному напрямі «Дійні корови», тому ПВКФ «ЮНІКА» може і має звідки залучити грошові кошти для реалізації запропонованої нами стратегії. Тобто є фінансові можливості для здійснення запропонованих дій щодо асортиментної групи «Кубики». Крім того, компанія повинна пам'ятати, що існує багато причин неефективного впровадження або провалу обраної на цьому етапі стратегії.

До стратегічного господарського підрозділу матриці Бостон Консалтинг Груп, яка має назву «Важкі діти» потрапили наступні асортиментні групи: «Дитячий набір для гри в теніс» та «Дитячий поїзд».

Аналіз причин, через які обрана стратегія може виявитися неефективною на практиці, дозволяє виділити наступні причини:

- ігнорування можливих труднощів імплементації на етапі розробки;
- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в організаційному середовищі;
- нечітке цілепокладання, недостатня підготовка, відсутність відповідальності та компетентності лінійних керівників;
- слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів;
- відсутність координації стратегічного та оперативного планування;
- помилки у призначенні відповідального керівництва;
- відсутність кваліфікованих навичок стратегічного управління у

працівників;

- нерозуміння керівництвом загальної стратегії підприємства, обмежена перспектива керівництва через короткострокові завдання на власному рівні компетенції (суперечливі цілі на рівні керівництва);
- відсутність підтримки зацікавлених сторін та/або відкрита протидія запланованим змінам (саботаж);
- недостатня поінформованість про кінцеві цілі та результати стратегії та слабкі повноваження менеджерів, залучених до її реалізації;
- низький рівень контролю стратегічно важливих показників для оцінки успішності реалізації стратегії або недостатня узгодженість між планами та системами управління;
- недооцінка, необґрунтоване використання або непослідовний розподіл необхідних ресурсів;

У зв'язку з вище зазначеним підприємству ПВКФ «ЮНІКА» під час своєї діяльності варто звернути увагу на деякі важливі ситуації.

По-перше, необхідно якомога ретельніше підбирати персонал компанії. На посаду варто обирати кандидата, який відповідає найвищим стандартам, має високий рівень кваліфікації і має багато позитивних особистих якостей, завдяки яким працівники підприємству ПВКФ. «ЮНІКА» реагуватимуть на поставлені перед ними цілі та завдання, автоматично покращуючи якість роботи компанії. Крім того, штат ПВКФ «ЮНІКА» складається з відділу кадрів на чолі з менеджером з персоналу. Саме йому доручено провести такий ретельний відбір кандидатів. Важливо, щоб були висококваліфіковані працівники, які не допускають помилок при виконанні своїх прямих повноважень (наприклад, неможливість перевірити достовірність інформації).

Також підприємство повинно приділяти велику увагу дисципліні. Співробітники повинні виконувати всі обов'язки та дотримуватися всіх правил, а керівництво через свої уповноважені структурні підрозділи повинно

контролювати виконання прав та обов'язків працівників, а також застосовувати до працівників заохочувальні чи дисциплінарні заходи незалежно від того, чи виявлено порушення, чи ні. Це підвищує загальний рівень дисциплінованості та відповідальності, безпосередньо пов'язаної з успіхом підприємства в цілому.

Іншим фактором, який необхідно враховувати при роботі зі співробітниками фірми, є корпоративна культура, або зацікавленість у досягненні цілей підприємства та загальних цілей. Для цього ПВКФ «ЮНІКА» повинна проводити навчання, поширювати інформацію про креативні ідеї своїх співробітників і намагатися проводити певні дії для їх згуртування. Вся діяльність підприємства повинна бути чітко скоординована на всіх рівнях, щоб запобігти проблемам у реалізації стратегії.

Також причиною неефективної реалізації стратегій є ігнорування можливих труднощів реалізації тієї ж стратегії на етапі розробки стратегії.

Щоб усунути цю потенційну загрозу для нормальної реалізації стратегії, ПВКФ «ЮНІКА» на даному етапі при виборі стратегії розглядає не тільки цілі та можливості стратегії, але й те, як її реалізувати. заздалегідь прорахувати розвиток бізнесу з урахуванням умов, що склалися на ринку.

Важливо також, що реалізація стратегії безпосередньо пов'язана з середовищем підприємства, тому необхідно сформулювати альтернативні стратегії на випадок раптових змін ринкових умов, а також несподіваних змін на ринках, на яких ми працюємо, або на неконтрольованих зовнішніх ринках.

Крім цього, слід зазначити, що одним із напрямків удосконалення процесу стратегічного планування підприємства є проведення рекламних акцій. Як видно зі статистичних даних, акції призводять до підвищення попиту на продукцію. Тому є сенс вживати заходів, щоб викликати у покупців інтерес до придбання продукції.

Це призведе до збільшення попиту на продукцію підприємства, збільшення продажів товару, збільшення доходів і зробить гарну рекламу компанії.

Висновки до розділу 2

Приватна виробничо-комерційна фірма «ЮНІКА» – це відомий український виробник високоякісних пластмасових іграшок для дітей та прогресивне підприємство, яке вже понад 20 років активно працює, вдосконалюючи технологію виробництва та впроваджуючи інноваційні проекти.

Слід зазначити про негативну тенденцію з результатами виробничої діяльності підприємства. Хоча чистий дохід зростає, зменшується валовий прибуток та чистий прибуток підприємства, в т.ч. за рахунок збільшення собівартості продукції. Так, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1388,7 тис. або 26,72% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Пов'язати таке збільшення собівартості можна із підвищенням цін на матеріальні та паливно-енергетичні ресурси. Збільшення собівартості реалізованої продукції та витрат на збут призвело до збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Проаналізувавши обсяги та структуру продаж за 2021 та 2022 роки бачимо, що змін в структурі реалізації найбільше зазнали такі товари: Конструктори серії «Аквапарк», конструктори серії «Майстер Тошка», а найменше змін в структурі реалізації спостерігаємо за наборами дитячого іграшкового посуду різної комплектації.

Побудувавши адаптовану матрицю БКГ за 2021 рік можна побачити, що до складу групи «Собака» відноситься лише одна товарна група – дитячий набір для гри в теніс. Ця група товару не знайшла «свого» споживача, не приносить прибуток, а значить вона є неконкурентоспроможною. До частки «Важкі діти» відносяться дві товарні групи і це дитячий поїзд та кубики; до «Зірок» потрапило зразу дві асортиментні позиції: Пісочний набір та Конструктори. До групи «Дійна корова» потрапили набори дитячого посуду. Також це свідчить про збалансованість асортиментного портфеля підприємства.

Асортиментна група «Пісочний набір», згідно матриці, знаходиться на перетині двох часток «Зірки» та «Дійна корова», що свідчить про зростання темпів реалізації даних наборів іграшок. Кількість товарів, що містяться в групі «Собака» та «Важкі діти» вказують, що матеріальні та фінансові ресурси компанії розподіляються неефективно, а в 2022 році до складу групи «Собака» відноситься лише одна з товарних груп і це «Кубики». Ці товари не знайшли «свого» споживача, не приносять прибуток, а значить вони є неконкурентоспроможними, хоча вони знаходять дуже близько до кордону з групою «Дійна корова».

До частки «Важкі діти» потрапило аж дві групи, а саме: дитячий набір для гри в теніс та дитячий поїзд. До «Зірок» потрапило також дві асортиментні позиції: набори дитячого посуду та пісочні набори. До групи «Дійна корова» потрапили Конструктори. Також це свідчить про збалансованість асортиментного портфеля підприємства.

Кількість товарів, що містяться в групі та «Важкі діти» вказують, що матеріальні та фінансові ресурси компанії розподіляються неефективно. Компанії слід докласти значних зусиль для збалансування товарного портфеля.

Підприємству варто застосувати стратегію розвитку. Застосування підприємством ПВКФ «ЮНІКА» цієї стратегії до асортиментної групи «Кубики» призведе до покращення кон'юнктури промислового ринку для цієї асортиментної групи. Це збільшить прибуток та інші показники для продуктів у цій асортиментній групі, і, безперечно, є позитивним рішенням для ситуацій, пов'язаних з асортиментною групою «Кубики». Як уже зазначалося, ми маємо асортиментну групу в економічно стратегічному напрямі «Дійні корови», тому ПВКФ «ЮНІКА» може і має звідки залучити грошові кошти для реалізації запропонованої нами стратегії. Тобто у нас є фінансові можливості для здійснення запропонованих дій щодо асортиментної групи «Кубики».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження заходів стратегічного розвитку ПВКФ «ЮНІКА»

Підприємство постійно прагне покращувати та підтримувати впізнаваність бренду серед споживачів з метою збільшення своєї частки на ринку. Запуск нових продуктів та вдосконалення існуючих лінійок продукції в першу чергу ґрунтується на ретельному дослідженні попиту та моніторингу відгуків про власну продукцію. Для досягнення належного рівня товарного асортименту використовуються різні методи, деякі з яких вимагають значних капітальних інвестицій, а деякі не потребують додаткового фінансування за рахунок обороту.

Спочатку розглянемо групу заходів, які потребують значного фінансування для їх реалізації:

1. Створення та виробництво нових видів продукції (на основі новітніх стандартів та технологій);
2. Здійснення маркетингових заходів, які привертають увагу споживачів:
 - про-акції;
 - знижки;
 - участь в спеціалізованих ярмарках;
 - участь в дні міста;
 - розповсюдження інформації про підприємство за допомогою листівок та флаєрів.
3. Відкриття фірмового магазину на території міста, де здійснює свою діяльність підприємство, а саме в м. Луцьк;
4. Впровадження заходів щодо припинення виробництва найменш

рентабельної продукції, проаналізованої за допомогою матриці БКГ;

5. Проведення рекламних кампаній, активно пов'язаних з інтернетом та телебаченням (з метою максимального залучення нових споживачів).

Розглянемо другу групу способів покращення політики підприємства, які не потребують додаткових коштів:

1. Постійний контроль якості продукції, щоб гарантувати, що вона відповідає потребам споживачів;

2. Покращення стандартизації та забезпечення належного рівня якості продукції (на основі міжнародних та національних стандартів);

3. Поліпшення домовленостей співпраці з посередниками та пошук нових каналів збуту (забезпечення доступності своєї продукції практично на кожному кроці);

4. Покращення якісних показників існуючої продукції (обов'язкове поширення інформації серед споживачів та підвищення обізнаності про свою продукцію).

Як зазначалось в другому розділі роботи, для товарів які потрапили у стратегічне поле «Собаки» є два варіанти позиціювання – це стратегія ровитку або стратегія «Збирання врожаю». У даному випадку була обрана саме стратегія розвитку, адже застосування підприємством ПВКФ «ЮНІКА» цієї стратегії до асортиментної групи «Кубики» призведе до можливого покращення ситуації на ринку цієї групи, що без сумніву є позитивним вирішенням ситуації, оскільки призведе до росту прибутку та інших показників товарів з цієї асортиментної групи.

Пропонуємо провести акцію, значення якої полягає в тому, що будь-який покупець який придбає асортименту групу «Кубики» отримує у подарунок: для дівчаток – набір посуду «Чайник і каструлька», для хлопчиків – «Дитячий поїзд». Акція буде проводитися в торговельних точках міста Луцьк. При виборі магазинів для просування враховувалися місце розташування

магазину та кількість відвідувачів. Серед багатьох кандидатів на акцію вибирається магазин з найбільшою щоденною відвідуваністю серед аналогічних магазинів, які брали участь у відборі. На основі аналізу було відібрано 15 магазинів, які виконали всі висунуті до них вимоги і, перш за все, мали найкращі показники. Для прикладу такими магазинами є: магазин «SmartBee», магазин «Twins», магазин «Чудо острів», магазин «Kinder», магазин «Bembi».

Період проведення акції триває п'ять робочих днів, з понеділка по п'ятницю. В період проведення акції за кожним магазином буде закріплено по одному промоутеру, який буде проводити акцію безпосередньо в магазині. Перший промоутер стоятиме на центральній стійці магазину в холі перед турнікетами, інформуючи покупців, які заходять до магазину, про акцію та її умови, а також роздаватиме листівки тим, хто забажає їх отримати.

У відділі товарів «ЮНІКА» промоутери роздаватимуть подарункові набори для дівчаток та хлопчиків, якщо покупець забажає та обере один з видів кубиків, представлених на полицях. Акція буде проводитися кожного дня протягом акційного періоду з 16:00 до 20:00. Це пояснюється тим, що в даний час в магазинах спостерігається найбільший відсоток відвідуваності, спричинений тим, що робочий день більшості споживачів закінчується і вони після роботи їдуть до дому та мають бажання придбати продукцію в магазині.

Стенд має форму трибуни для виступів та обладнаний однією полицею посередині на тильній стороні. На стенді розміщено плакат з логотипом, назвою підприємства та написом «+ Подарунок».

Оскільки неможливо збільшити купівельний потік за допомогою акції, якщо в магазині немає достатньої кількості продукції, продукція компанії повинна бути доставлена у збільшеній кількості в усі магазини, де проводиться акція, в період проведення акції. На час проведення акції бажано виставити повний асортимент товарної групи «Кубики» в вибраних магазинах.

Розробка бюджету акції «+Подарунок»

Підсумуємо усе необхідне для проведення акції та проведемо відповідні розрахунки.

В кожний магазин нам потрібно по одному промоутеру. Так, як акція проводиться в 15 магазинах, то

$$15 \times 1 = 15 \text{ людей}$$

Отже, нам потрібно найняти 20 промоутерів які будуть працювати протягом 5 днів впродовж 4 год.

Кожному з них буде виплачуватися заробітна плата по 75 гривень за кожну відпрацьовану годину. Розрахуємо:

$$5 \times 75 \times 4 = 1\,500 \text{ грн.}$$

За час проведення акції кожному промоутеру буде виплачена заробітна плата у розмірі 1 500 гривень. Так, як до акції буде залучено 25 промоутерів, то:

$$15 \times 1\,500 = 22\,500 \text{ грн.}$$

Тож загальна сума, витрачена на зарплату промоутера, становить 37 500 гривень.

Нарахування на соціальні потреби будуть становити:

$$(22\,500 \times 22) : 100 = 4\,950 \text{ грн.}$$

Також нам потрібні стенд для проведення даного заходу. Стенди повинні розташовуватись в кожному магазині, де проходять акції. Тобто нам потрібно 15 стендів. Оренда стенду та торгового місця на весь час акції коштує 200 грн. Розрахуємо:

$$200 \times 15 = 3\,000 \text{ грн.}$$

У період проведення акції загальна вартість оренди стенду та місця в магазині становить 3 000 грн.

Промоутери будуть роздавати флаєра. Флаєра нам потрібні в розмірі 3 000 штук. Купівля 1 000 єврофлаєрів коштує 200 гривень. Загальна кількість флаєрів необхідних для проведення акції складає 3 000 штук. Це коштуватиме

підприємству 600 гривень.

Плакати, необхідні для проведення акції у розмірі 25 одиниць. 1 плакат коштує 100 гривень. Розрахуємо:

$$15 \times 100 = 1\,500 \text{ грн.}$$

Отже 15 плакатів для акції коштуватиме 1 500 гривень.

Для проведення акції потрібні набори «Дитячий поїзд» та набори посуду «Чайник і каструлька» в кількості 100 шт. кожен.

Ціна одного набору «Дитячий поїзд» складає без ПДВ 102 грн. Розрахуємо:

$$100 \times 102 = 10\,200 \text{ грн.}$$

Ціна одного набору посуду «Чайник і каструлька» складає 77 грн.

Розрахуємо:

$$100 \times 77 = 7\,700 \text{ грн.}$$

Отже, підприємству потрібно витратити 17 900 гривень на виробництво наборів для гри в теніс та дитячих поїздів.

Як зазначалося вище, очікується, що кампанія збільшить попит на продукт, збільшить обсяг продажів продукту та збільшить обсяг доходу. Основні показники витрат (до впровадження заходу) наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Підсумкова таблиця витрат для проведення запланованої акції

№ п.п	Стаття витрат	Одиниці виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1.	Заробітна плата персоналу з нарахуванням	грн.	15	1 830,00	27 450,00
2.	Стенди	шт.	15	200,00	3 000,00
3.	Плакати	шт.	15	100,00	1 500,00
4.	Флаєра	шт.	3 000	0,2	600,00
5.	Набір дитячого посуду «Чайник і каструлька»	шт.	100	102,00	10 200,00
6.	Дитячий поїзд	шт.	100	77,00	7 700,00
	Всього				50 450,00

Джерело: власні розрахунки

Збільшення обсягів збуту продукції дозволить ПВКФ «ЮНІКА» та поліпшити основні показники своєї діяльності та отримати додатковий прибуток.

Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Проведемо розрахунки очікуваних результатів від впровадження акції «+ Подарунок» та показники економічної ефективності. Очікується, що результатом акції стане збільшення продажів продукції ПВКФ «ЮНІКА». Використовуючи метод експертних оцінок, визначимо величину збільшення чистого прибутку від впровадження заходу. Для цього буде використано опитування провідних експертів. Експертні оцінки подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст обсягів реалізації продукції, грн.	325	315	300	335	400	375	355

Джерело: власні розрахунки

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість.

Для цього визначаємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Для цього скористаємося даними наведеними в (табл. 3.3.).

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$Q_{\text{сер}} = \frac{300+315+325+335+355+375+400}{7} = 343,5 \text{ тис. грн.}$$

Середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок експертів становить: $\alpha = 32,5$.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст реалізації Q_i , грн.	325	315	300	335	400	375	355	2 405
$Q_{\text{сер}}$	343,5							-
Відхилення $Q_i - Q_{\text{сер}}$	-18,5	-28,5	-43,5	-8,5	56,5	31,5	31,5	-
ΔO^2	342,2	812,2	1 892,2	72,2	3192,2	992,2	992,2	7435,4

Джерело: власні розрахунки

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{32,5}{343,5} \times 100\% = 5,9\% \quad (3.2)$$

$$W = 5,9\%$$

5,9 % < 33 %, а отже можна вважати, що сукупність думок експертів є однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 335 тис. грн. як середнє значення ряду: 300, 315, 325, 335, 355, 375, 400, де песимістичне (найменше) значення (П) – 300, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 400, вірогідно середнє – 335.

Приріст реалізації товару:

$$ОП = \frac{400+4 \times 335+300}{6} = 340,0 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$340,0 : 8\,918,7 \times 100\% = 3,8 \%$$

де, 8 918,7 тис. грн. — базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1.).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році (2023 році) складе:

$$8\,918,7 + 340,0 = 9\,258,7 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному 2022 році склали 8 388,0 тис. грн. в т.ч. постійні витрати – 1 677,6 тис. грн., змінні – 6 710,4 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

Розрахуємо приріст змінних витрат в 2023 році:

$$6\,710,4 \times 0,038 = 254,9 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення акції. Вартість заходу складає 50,4 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 3,8 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$254,9 + 50,4 = 305,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$8\,388,0 + 305,3 = 8\,693,3 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 340,0 - 305,3 = 34,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$530,7 + 34,7 = 565,4 \text{ тис. грн.}$$

де, 530,7 тис. грн. - базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 3.1).

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$34,7 \times (1 - 0,18) = 28,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$467,2 + 28,4 = 495,6 \text{ тис. грн.}$$

де 467,2 грн. - базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Наведемо очікувані результати від проведення рекламної кампанії в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу по проведенні акції

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	340,0
Приріст повних витрат	тис. грн	305,3
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	34,7
Приріст чистого прибутку	тис. грн	28,4

Джерело: власні розрахунки

Внаслідок проведення даного заходу можемо спостерігати, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться в проектному періоді на 340,0 тис. грн, а повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 305,3 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 34,7 тис. грн., а чистий прибуток - на 28,4 тис. грн. і складе 495,6 тис. грн. В

результаті проведення заходу підприємство отримає додатковий прибуток, оскільки збільшить обсяг реалізації.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати техніко-економічних показників діяльності ПБКФ
«ЮНІКА» від акції

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	Проектний	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8 918,7	9 258,7	340,0	3,8
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8 388,0	8 693,3	305,3	3,6
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	530,7	565,4	34,7	6,5
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	467,2	495,6	28,4	6,0
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,0	93,8	-0,2	-0,2
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,2	5,3	0,1	-
7. Рентабельність продукції	%	6,3	6,5	0,2	-

Джерело: власні розрахунки

Отже, провівши розрахунки, можна зробити такі висновки: після впровадження заходу можна спостерігати, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 340,0 тис. грн. (3,8 %) і буде становити 9 258,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції в проектному році зростуть майже на 305,3 тис. грн. і складуть 8 693,3 тис. грн. Прибуток від

реалізації продукції збільшиться до 34,7 тис. грн. або 6,5%. Про ефективність запропонованого заходу свідчать збільшення рентабельності продукції та діяльності на відповідно 0,2% та 0,1% в.п. та зменшення витрати на 1 грн. реалізованої продукції на 0,2 грн.

Для здійснення оцінки доцільності проєктного рішення потрібно визначити наступні показники:

- Чистий приведений дохід;
- Індекс (коефіцієнт) доходності;
- Індекс (коефіцієнт) рентабельності;
- Період окупності (недисконтований та дисконтований);
- Нинішню вартість майбутніх грошових потоків;
- Чисту нинішню вартість.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 6%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$254,9 \times 0,84 \times 0,06 = 12,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\Pi) = 12,8 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \Pi_r$) за результатами розрахунків склав 34,7 тис. грн.

Оскільки спонсорська участь не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \Pi_{r\text{ч}} = 28,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо період окупності (недисконтований):

$$ПО_{\text{недиск.}} = 12,8 : 28,4 = 0,4 \text{ року.}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 0,4 року.

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ, тому в роботі вважаємо за потрібне ставку дисконту прийняти на рівні 25 %.

$$K_d = \frac{1}{(1+p)^z}, \quad (3.4)$$

де p - ставка дисконту в частках одиниці.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування:

Для першого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,8$$

Для другого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64$$

Для третього року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,51$$

Для четвертого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^4} = 0,41$$

Для п'ятого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^5} = 0,33$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують:

$$\square \alpha_i,$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 28,4 \times (0,8 + 0,64 + 0,51 + 0,41 + 0,33) = 28,4 \times 2,69 = 76,3 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = 76,3 - 12,8 = 63,5 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 12,8 : 15,2 = 0,8 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 76,3 : 5 = 15,2 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{\text{ЧНВ}}{ПІ} = 63,5 : 12,8 = 4,9 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ПІ = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 76,3 : 12,8 = 5,9 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення акції, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 63,5 тис. грн.

2. Термін повернення інвестицій дисконтований (гарантований) складає 0,8 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що складає 5 рокам.

3. $ID = 4,9 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $IP = 5,9 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники ефективності по проведенні акції

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	12,8
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	34,7
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	28,4
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	76,3
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	63,5
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,4
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,8
8. Індекс доходності	-	4,9
9. Індекс прибутковості	-	5,9

Джерело: власні розрахунки

Отже, із розрахунків бачимо, що початкові інвестиції для запропонованого заходу складають 12,8 тис. грн, додатковий прибуток – 34,7 тис. грн, чистий додатковий прибуток – 28,4 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,4 роки, дисконтований – 0,8 років. Індеси доходності і прибутковості відповідно складуть 4,9 і 5,9. Це означає, що даний захід є

економічно вигідним.

3.2. Обґрунтування відкриття фірмового магазину ПВКФ «ЮНІКА»

Фірмовий магазин – це заклад роздрібної торгівлі, вид господарської діяльності з роздрібної торгівлі товарами народного споживання, що виробляються підприємствами вітчизняної промисловості та їх торговими об'єднаннями.

Сучасні фірмові магазини є ключовою ланкою в системі управління ринком споживчих товарів на макрорівні. Це полягає в тому, щоб зосередити в розвитку ринку всю необхідну інформацію та достатньо ефективні засоби дії щодо впливу на розмір і структуру попиту та формування пропозиції відповідних товарів.

Завдяки прямому контакту з різними споживачами та прямому зв'язку з промисловими підприємствами фірмові магазини можуть швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та своєчасно інформувати виробників продукції. За таких обставин покупці активно беруть участь у створенні нової продукції.

Основними перевагами фірмової мережі є:

- присутній повний асортимент товарів виробника;
- більше можливостей для проведення маркетингових досліджень з метою вивчення споживчого попиту;
- залучення споживачів за ознаками якості та ціни;
- можливість швидкого реагування на мінливі потреби цільових сегментів ринку та створювати належні умови для оновлення та розширення асортименту продукції, розробку та впровадження нових видів товару.

Покупці також віддають перевагу фірмовим магазинам, тому що вони отримують вищий рівень обслуговування, ніж звичайні роздрібні мережі, завдяки гарантованій якості товару, нижчій роздрібній ціні та наявності додаткової

інформації про споживчі характеристики товару.

Основними перевагами цього заходу є: залучення нових клієнтів і розширення нульових каналів збуту; знайомити продукцію підприємства з широким колом споживачів; представляйте продукцію інших компаній в магазинах і отримуйте додатковий дохід; фірмовий магазин також служить рекламою компанії.

Продукція підприємства має місце продажу в різних роздрібних магазинах іграшок спеціалізованих на розвиток дитини по всьому місту Луцьк. Проте через насичення цих магазинів різними типами та виробниками іграшок, а також не вдале розміщення продукції досліджуваного підприємства, що спричиняє мінімальну увагу потенційних споживачів до товару, а в результаті і малого доходу підприємству, було вирішено орендувати приміщення в ТРЦ «ПортСіті» за адресою м. Луцьк, вул. Сухомлинського, 1 та відкрити власний фірмовий магазин «ЮНІКА».

Магазином пропонується обрати орендоване приміщення загальною площею 50 кв.м в центрі міста Луцька, оскільки використовувати об'єкти, розташовані на території заводу, неефективно через розташування самого підприємства.

Для роботи ми плануємо залучити двох продавців, які будуть працювати позмінно. Також в магазині на стінах планується розмістити рекламні постери своєї продукції, організується придбання торгових стелажів та додаткового обладнання, при вході у магазин зробити вивіску з логотипом підприємства ПВКФ «ЮНІКА», та зробити надпис з графіком роботи магазину.

Розроблення бюджету заходу

В магазині буде задіяні 2 продавці. Їх заробітна плата складає 10 000 грн. на місяць.

Отже, річні витрати на заробітну плату складатимуть:

$$10\,000 \times 2 \times 12 = 240\,000 \text{ грн.}$$

Нарахування на соціальні потреби:

$$(240\,000 \times 22) : 100 = 52\,800 \text{ грн.}$$

Витрати на електроенергію, що споживається торгівельним обладнанням за рік експлуатації складуть:

$$0,646 \times 9 \times 250 \times 3,7 = 5\,378,0 \text{ грн.}$$

де 0,646 – середнє споживання електроенергії обладнання магазину, кВт;

9 – кількість годин роботи на добу, год.;

250 – кількість діб роботи за рік, діб;

3,7 – тариф за 1 кВт*год спожитої електроенергії, грн.

Річна оренда приміщення складатиме

$$7\,000 \times 12 = 84\,000 \text{ грн.}$$

Перед початком роботи необхідно придбати торгове обладнання та виготовити щити та рекламні плакати. Також невід'ємною частиною роботи є розрахунок транспортних витрат у відсотковому співвідношенні вартості обладнання та вартості монтажу елементів рекламного заходу (логотипів та вивісок).

Вартість транспортування візьмемо на рівні 7%:

$$7\,000 \times 0,07 = 490 \text{ грн.}$$

де 7 000 – це вартість торгового обладнання.

Вартість встановлення зафіксуємо на рівні 4%:

$$7\,000 \times 0,04 = 280 \text{ грн.}$$

Отже, повна початкова вартість обладнання становитиме:

$$K = 7\,000 + 490 + 280 = 7\,770 \text{ грн.}$$

Також нам будуть потрібні рекламні плакати в обсязі 3 штуки, один коштує 85 грн, тому:

$$3 \times 85 = 255 \text{ шт.}$$

Згрупуємо усі витрати у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на відкриття фірмового магазину ПБКФ «ЮНІКА»

Стаття витрат	Загальна вартість, грн.
Оренда приміщення, кв. м.	84 000,00
Заробітна плата з нарахуваннями	292800,00
Торговельне обладнання	7 000,00
Транспортні витрати	490,00
Витрати на встановлення	280,00
Витрати на електроенергію, кВт/год	5 278,00
Вивіска	4 050,00
Рекамні плакати, шт	255,00
Всього	394 153,00

Джерело: власні розрахунки

Для ПБКФ «ЮНІКА» ця сума є цілком припустимою, а важливим є те, що результатом відкриття фірмового магазину підприємства, буде отримання додаткового прибутку в результаті збільшення обсягу реалізації продукції.

ПБКФ «ЮНІКА» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції після впровадження проекту «Відкриття фірмового магазину».

Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

За допомогою метода експертних оцінок на основі опитування провідних фахівців, визначимопрогнозні темпи зростання чистого прибутку (виручки) від реалізації продукції.

Результати опитування експертів наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст обсягів реалізації продукції, грн.	1355	1325	1375	1345	1300	1315	1395

Джерело: власні розрахунки

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та

типовість.

Для цього визначаємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.6)$$

Для цього скористаємося даними наведеними в (табл. 3.9.).

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень обсягів реалізації, грн.:

$$Q_{\text{сер}} = \frac{1\,300 + 1\,315 + 1\,325 + 1\,345 + 1\,355 + 1\,375 + 1\,395}{7} = 1\,344,2 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст реалізації Q_i , грн.	1 355	1 325	1375	1345	1300	1 315	1 395	9 410
$Q_{\text{сер}}$	1 344,2							-
Відхилення $Q_i - Q_{\text{сер}}$	10,8	-19,2	30,8	0,8	-44,2	-29,2	50,8	-
ΔO^2	116,6	368,6	948,6	0,64	1953,6	852,6	2 580,6	6821,2

Джерело: власні розрахунки

Середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок експертів становить:

$$\alpha = \sqrt{\frac{6\,821,2}{7}} = \sqrt{974,5} = 31,2$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{31,2}{1\,344,2} \times 100\% = 2,3\% \quad (3.7)$$

$$W = 2,3\%;$$

2,3 % < 33 %, а отже можна вважати, що сукупність думок експертів є однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1 345 тис. грн як середнє значення ряду: 1 300, 1 315, 1 325, 1 345, 1 355, 1 375, 1 395, де песимістичне (найменше) значення (П) – 1 300, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1 395.

Приріст реалізації товару:

$$ОП = \frac{1\,395 + 4 \times 1\,345 + 1\,300}{6} = 1\,345,8 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$(1\,345,8 : 8\,918,7) \times 100\% = 15,0\%$$

де, 8 918,7 тис. грн. — базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1.).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році (2023 році) складе:

$$8\,918,7 + 1\,345,8 = 10\,264,5 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному 2022 році склали 8 388,0 тис. грн. в т.ч. постійні витрати – 1 677,6 тис.грн., змінні – 6 710,4 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

Розрахуємо приріст змінних витрат в 2023 році:

$$6\,710,4 \times 0,15 = 1\,006,5 \text{ тис. грн.}$$

Проведення нашого відкриття фірмового магазину потребує витрат у 247,7 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$1\,006,5 + 247,7 = 1\,254,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$8\,388,0 + 1\,254,2 = 9\,642,2 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 1\,345,8 - 1\,254,2 = 91,6 \text{ тис., грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$530,7 + 91,6 = 622,3 \text{ тис. грн.}$$

де, 530,7 тис. грн. - базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1.).

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$91,6 \times (1 - 0,18) = 75,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$467,2 + 75,1 = 542,3 \text{ тис. грн.}$$

де 467,2 грн. - базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1.).

Наведемо очікувані результати від проведення рекламної кампанії в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від відкриття фірмового магазину ПВКФ
«ЮНІКА»

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	1 345,8
Приріст повних витрат	тис. грн	1 254,2
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	91,6
Приріст чистого прибутку	тис. грн	75,1

Джерело: власні розрахунки

Отже, внаслідок відкриття фірмового магазину ПВКФ «ЮНІКА» в проектному періоді чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 1 345,8 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1 254,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 91,6 тис. грн., а чистий прибуток - на 75,1 тис. грн. і складе 542,3 тис. грн.

Вплив запропонованого заходу по відкритті фірмового магазину підприємства ПВКФ «ЮНІКА» на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.11.

Отже, внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 1 345,8 тис. грн. (15 %) і буде становити 10 264,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво реалізацію продукції в проектному році зростуть майже на 1 254,2 тис. грн. і складуть 9 642,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 91,6 тис. грн. або на 17,2%.

Про ефективність запропонованого заходу свідчать збільшення рентабельності продукції та діяльності на відповідно 0,1% та 0,1% в.п., та зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,1 грн.

Таблиця 3.11

Очікувані результати техніко-економічних показників діяльності
ПВКФ «ЮНІКА» від відкриття фірмового магазину

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	Проектний	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8 918,7	10 264,5	1 345,8	15,0
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8 388,0	9 642,2	1 254,2	14,9
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	530,7	622,3	91,6	17,2
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	467,2	542,3	75,1	16,0
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,0	93,9	-0,1	-0,1
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,2	5,3	0,1	-
7. Рентабельність продукції	%	6,3	6,4	0,1	-

Джерело: власні розрахунки

Розрахунок основних показників економічної ефективності від впровадження заходу

Для здійснення оцінки доцільності проєктного рішення потрібно визначити наступні показники:

- Чистий приведений дохід;
- Індекс (коефіцієнт) доходності;
- Індекс (коефіцієнт) рентабельності;
- Період окупності (недисконтований та дисконтований);

- Нинішню вартість майбутніх грошових потоків;
- Чисту нинішню вартість.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 6%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1\,006,5 \times 0,84 \times 0,06 = 50,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\Pi) = 50,7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \Pi_r$) за результатами розрахунків склав 91,6 тис. грн.

Оскільки спонсорська участь не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \Pi_{r_q} = 75,1 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо період окупності (недисконтований):

$$PO_n = \frac{I_{\text{в заг}}}{\text{ЧГП}_{\text{сер}}} \quad (3.8)$$

$$PO_{\text{недиск.}} = 50,7 : 75,1 = 0,6 \text{ року.}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 0,6 року.

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25 %.

$$K_d = \frac{1}{(1+p)^2} \quad (3.9)$$

де p - ставка дисконту в частках одиниці.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування:

Для першого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,8$$

Для другого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64$$

Для третього року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,51$$

Для четвертого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^4} = 0,41$$

Для п'ятого року:

$$K_d = \frac{1}{(1+0,25)^5} = 0,33$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП_i}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП_i \cdot \alpha_i, \quad (3.10)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (в даному розрахунку приймаємо на рівні 25%).

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 75,1 \times (0,8 + 0,64 + 0,51 + 0,41 + 0,33) = 75,1 \times 2,69 = 202,0 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = 202,0 - 50,7 = 151,3 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{PI}{HB_{cp}} = 50,7 : 30,2 = 1,6 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 151,3 : 5 = 30,2 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{PI} = 151,3 : 50,7 = 2,9 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 202,0 : 50,7 = 3,9 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення акції, що підтверджується такими показниками:

5. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 151,3 тис. грн.

6. Строк повернення інвестицій дисконтований (гарантований) складає 1,6 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

7. $ID = 2,9 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

8. $PI = 3,9 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Основні показники ефективності від відкриття фірмового магазину

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	50,7
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	91,6
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	75,1
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	226,2
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	181,8
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,6
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,6
8. Індекс доходності	-	2,9
9. Індекс прибутковості	-	3,9

Джерело: власні розрахунки

Отже, роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для запропонованого заходу – 50,7 тис. грн, додатковий прибуток – 91,6, чистий додатковий прибуток – 75,1 тис. грн. Термін окупності недисконтований

складатиме 0,6, дисконтований – 1,6. Індeksi доходності і прибутковості відповідно складуть 2,9 і 3,9. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отримані результати оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення політики на ПВКФ «ЮНІКА» підтверджують те, що обидва заходи можуть бути реалізовані на підприємстві і в результаті мати позитивні економічні результати.

За рахунок впровадження двох запропонованих заходів Зміну основних показників діяльності підприємства подано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Назва заходу		Величина зміни
		Проведення Акції	Відкриття фірмового магазину	
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	340,0	1 345,8	1 685,8
Приріст повних витрат	тис. грн	305,3	1 254,2	1 559,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	34,7	91,6	126,3
Приріст чистого прибутку	тис. грн	28,4	75,1	103,5

Джерело: власні розрахунки

В табл. 3.14. наведено сумарний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності фірми.

Таблиця 3.14

Очікувані результати техніко-економічних показників діяльності
ПВКФ «ЮНІКА» від впровадження заходів

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	Проектний	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8 918,7	10 604,5	1 685,8	18,5
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8 388,0	9 947,6	1 559,6	18,5
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	530,7	656,9	126,3	23,7
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	467,2	570,6	103,5	22,1
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,0	93,8	-0,2	-0,2
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,2	5,4	0,2	-
7. Рентабельність продукції	%	6,3	6,6	0,3	-

Джерело: власні розрахунки

Запропоновані заходи вплинуть на всі показники діяльності підприємства. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році становитиме 10 604,5 тис. грн., що на 18,5 % більше, ніж у базовому році, повні витрати на реалізацію продукції зростуть майже на 18,5%, прибуток від реалізації продукції зросте на 23,7% і в результаті складе 656,9 тис. грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 22,1 %, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,2 грн. Рентабельність діяльності підприємства та рентабельність продукції зростуть на 0,2 і 0,3 % відповідно.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі був проведений розрахунок ефективності рішень щодо організації проведення акції продажу товарів ПБКФ «ЮНІКА» в одній з роздрібних мереж та відкриття фірмового магазину підприємства в центрі м. Луцьк, а саме експертні методи, та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень організації ПБКФ «ЮНІКА».

Внаслідок проведення акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 340,0 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 305,3 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 34,7 тис. грн., а чистий прибуток - на 28,4 тис. грн. і складе 495,6 тис. грн. В результаті проведення заходу підприємство збільшить обсяг реалізації і відповідно, отримає додатковий прибуток і тому чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте 3,8% і буде становити 9 258,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції в проектному році зростуть і складуть 8 693,3 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6,5%. Про ефективність запропонованого заходу свідчать збільшення рентабельності продукції та діяльності на відповідно 0,2% та 0,1% в.п. та зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,2 грн.

Із розрахунків, початкові інвестиції для запропонованого заходу складатимуть 12,8 тис. грн, додатковий прибуток – 34,7, чистий додатковий прибуток – 28,4 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,4 року, дисконтований – 0,8 року. Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 4,9 і 5,9. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Внаслідок відкриття фірмового магазину ПБКФ «ЮНІКА» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1 345,8 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 1

254,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 91,6 тис. грн., а чистий прибуток - на 75,1 тис. грн. і складе 542,3 тис. грн. В результаті проведення заходу підприємство збільшить обсяг реалізації і відповідно, отримає додатковий прибуток і тому чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 15 % і буде становити 10 264,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво й реалізацію продукції в проектному році складуть 9 642,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 17,2%. Про ефективність запропонованого заходу свідчать збільшення рентабельності продукції та діяльності на відповідно 0,1% та 0,2% в.п., та зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,1 грн.

Із розрахунків, початкові інвестиції для запропонованого заходу складатимуть 50,7 тис. грн, додатковий прибуток – 91,6, чистий додатковий прибуток – 75,1 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,6 року, дисконтований – 1,6 року. Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 2,9 і 3,9. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Отримані результати оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення політики на ПВКФ «ЮНІКА» свідчать про те, що обидва заходи є можливими для впровадження на підприємстві та мають позитивні економічні результати.

Запропоновані заходи вплинуть на всі показники діяльності підприємства. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році становитиме 10 604,5 тис. грн., що на 18,5 % більше, ніж у базовому році, повні витрати на реалізацію продукції збільшаться майже на 18,5%, прибуток від реалізації продукції зросте на 23,7% і в результаті складе 656,9 тис. грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 22,1 %, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,2 грн. Рентабельність діяльності підприємства та рентабельність продукції зростуть на 0,2 і 0,3 % відповідно.

Тому, запропоновані заходи є рекомендованими для впровадження на ПВКФ «ЮНІКА», адже згідно розрахунків рентабельність діяльності і

рентабельність продукції мають зміну в сторону збільшення, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у проектному році зменшаться, порівняно з базовим. За допомогою даних заходів підприємство зможе покращити динаміку росту прибутку, що є основною метою його діяльності.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління – галузь науки та практики управління, спрямована на забезпечення розвитку організації в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються, на основі процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень, шляхом порівняння потенціалу компанії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища

SWOT-аналіз є важливою діагностичною процедурою та типом бізнес-технології, яка передбачає оцінку здоров'я компанії, незадіяних ресурсів і загроз для компанії. Такий аналіз є дуже ефективним, недорогим і недорогим методом оцінки проблем і умов діяльності компанії. Це універсальний метод, який можна використовувати для аналізу діяльності конкретних підрозділів. Тому застосування маркетинговими службами методів SWOT-аналізу при оцінці ключових конкурентів створює прекрасні умови для вироблення конкурентної тактики та забезпечення конкурентної переваги.

В роботі пропонується використання матрицю БКГ (варіант матриці Бостонської консультативної групи) для аналізу бізнес-портфолію та асортименту продукції. Він базується на відсотковому прирості продажів порівняно з попереднім періодом і частці асортиментної групи в загальному обсязі продажів підприємства.

Приватна виробничо-комерційна фірма «ЮНІКА» – це відомий український виробник високоякісних пластмасових іграшок для дітей та прогресивна компанія, яка вже понад 20 років активно працює, вдосконалюючи технологію виробництва та впроваджуючи інноваційні проекти.

В загальному слід зазначити про негативну тенденцію з результатами виробничої діяльності підприємства. Хоча чистий дохід зростає, зменшується валовий прибуток та чистий прибуток підприємства, в т.ч. за рахунок збільшення собівартості продукції. Так, собівартість реалізованої продукції

збільшилась на 1388,7 тис. або 26,72% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Пов'язати таке збільшення собівартості можна із підвищенням цін на матеріальні та паливно-енергетичні ресурси. Збільшення собівартості реалізованої продукції та витрат на збут призвело до збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Проаналізувавши обсяги та структуру продаж за 2021 та 2022 роки було помітно, що найбільше зазнали змін в структурі реалізації такі товари: Конструктори серії «Аквапарк», конструктори серії «Майстер Тошка», а найменше змін в структурі реалізації спостерігаємо за наборами дитячого іграшкового посуду різної комплектації.

Здійснено комплексний аналіз складових маркетингового середовища підприємства за методикою SWOT. Аналіз зовнішнього середовища функціонування та визначення можливостей і загроз показав, що сума загальних оцінок зовнішніх можливостей – 10,4 бали є меншою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз 21,6 бали. Тобто з боку зовнішнього оточення переважають загрози над можливостями. Це негативно для підприємства.

До полів ВС, ВВ та СВ не потрапило ні одної з усіх можливостей.

До поля «СС» потрапили такі можливості:

- послаблення позицій конкурентів;
- зниження цін на сировину;
- зростання європейського ринку іграшок та вихід підприємства на нього.

Ймовірність їх реалізації та значимість для підприємства є середніми, втім дані можливості теж заслуговують на увагу під час прийняття стратегічних рішень.

За результатами матриці ми можемо спостерігати, що до поля «ВН» потрапила можливість:

- стабілізація політичної, економічної та фінансової ситуації країні;

- підвищення купівельної спроможності населення.

В цілому усі фактори зовнішнього середовища заслуговують на увагу, втім найбільше – нестабільність політичної економічної та фінансової ситуації в країні у зв'язку з війною, а також зниження купівельної спроможності населення. Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 48 балів, слабких сторін – 20 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище фірми.

Аналізуючи дані та матриці, які наведені в розділі 2 можна зробити висновки про те, що справи на підприємстві ПВКФ «ЮНІКА» у 2021 та у 2022 році йшли добре. Як видно з побудованої адаптованої матриці БКГ у 2022 році з наявних 6 асортиментних груп на підприємстві асортиментна група «Конструктори» потрапила у стратегічний господарський підрозділ «Дійні корови», дві асортиментні групи «Набори дитячого посуду» та «Пісочні набори» потрапили до стратегічного господарського підрозділу «Зірки», також дві асортиментні групи «Дитячий набір для гри в теніс» і «Дитячий поїзд» потрапили до підрозділу «Важкі діти та асортиментна група «Кубики» потрапила до стратегічного господарського підрозділу «Собаки».

Для збільшення продажу товарів, ознайомлення потенційних споживачів з брендом та розвитку підприємства в цілому пропонується запровадити два напрями зростання, а саме:

- проведення спеціальної акції продажу групи товарів «Кубики», яка за результатами дослідження адаптованої матриці БКГ потрапили у групу «Собаки»;
- відкриття фірмового магазину підприємства ПВКФ «ЮНІКА» в одному з торгово-розважальних центрів Луцька.

Після проведення акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на збільшиться на 340,0 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 305,3 тис. грн. Прибуток

від реалізації продукції зросте на 34,7 тис. грн., а чистий прибуток - на 28,4 тис. грн. і складе 495,6 тис. грн. В результаті проведення заходу підприємство збільшить обсяг реалізації і відповідно, отримає додатковий прибуток і тому чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте 3,8% і буде становити 9 258,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції в проектному році зростуть і складуть 8 693,3 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6,5%. Про ефективність запропонованого заходу свідчать збільшення рентабельності продукції та діяльності на відповідно 0,2% та 0,1% в.п. та зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,2 грн.

Роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для запропонованого заходу – 12,8 тис. грн, додатковий прибуток – 34,7, чистий додатковий прибуток – 28,4 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,4 року, дисконтований – 0,8 року. Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 4,9 і 5,9. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Внаслідок відкриття фірмового магазину ПВКФ «ЮНІКА» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1 345,8 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 1 254,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 91,6 тис. грн., а чистий прибуток - на 75,1 тис. грн. і складе 542,3 тис. грн. В результаті проведення заходу підприємство збільшить обсяг реалізації і відповідно, отримає додатковий прибуток і тому чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 15 % і буде становити 10 264,5 тис. грн. Повні витрати на виробництво й реалізацію продукції в проектному році складуть 9 642,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 17,2%. Про ефективність запропонованого заходу свідчать збільшення рентабельності продукції та діяльності на відповідно 0,1% та 0,2% в.п., та зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,1 грн.

Роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для

запропонованого заходу – 50,7 тис. грн, додатковий прибуток – 91,6, чистий додатковий прибуток – 75,1 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,6 року, дисконтований – 1,6 року. Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 2,9 і 3,9. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Отримані результати оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення політики на ПВКФ «ЮНІКА» свідчать про те, що обидва заходи є можливими для впровадження на підприємстві та мають позитивні економічні результати.

Запропоновані заходи вплинуть на всі показники діяльності підприємства. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році становитиме 10 604,5 тис. грн., що на 18,5 % більше, ніж у базовому році, повні витрати на реалізацію продукції збільшаться майже на 18,5%, прибуток від реалізації продукції зросте на 23,7% і в результаті складе 656,9 тис. грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 22,1 %, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,2 грн. Рентабельність діяльності підприємства та рентабельність продукції зростуть на 0,2 і 0,3 % відповідно.

Отже, запропоновані заходи є можливими для впровадження на ПВКФ «ЮНІКА», адже згідно проведених розрахунків рентабельність діяльності і рентабельність продукції мають позитивну зміну, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у проектному році зменшаться, порівняно з базовим. За допомогою даних заходів підприємство зможе покращити динаміку росту прибутку, що є основною метою його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. К.: «Кондор», 2007. 496 с.
2. Абрамович О. К. Необхідність врахування факторів споживчого вибору під час розробки стратегії компанії. Економічний вісник «КП». 2009. URL: http://economy.kpi.ua/files/files/37_kpi_2009.pdf
3. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. К: Знання 2011. 344 с.
4. Апопій В., Криган Р., Процишин О. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 16., С. 7–13.
5. Бакунов О. О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія. – Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 184 с.
6. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 301 с.
7. Безбородова Т. В. Передумови та етапи формування корпоративних інформаційних систем управління. Економіка та держава. 2007. № 10. С. 41–44.
8. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1 (56), С. 19–26.
9. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15(5). С. 54- 56.
10. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К.: Знання. 2011. 495 с.
11. Бужинська Є. А., Павлова В. Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Економіка та управління підприємствами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2018. № 6(14) С. 15-22.

12. Василенко В. А. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
13. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельного підприємства Навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 278с.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник для вузів. К.: Лібра, 2002. 712 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
16. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: підручник. Х.: ХНАДУ, 2010. 133 с.
17. Господарський кодекс України із змінами і доповненнями, внесеними Законами України. [Електронний ресурс] URL:: <https://ips.ligazakon.net/document/T030436>
18. Грабовецкий Б. Є., Основи економічного прогнозування: навчальний посібник. В.: ВФ ТАНГ, 2000. 544 с.
19. Греченко В. А. Волосник Ю. П. Підприємці і приватне підприємництво в радянській державі в добу непу (на матеріалах України). Харків: Контраст, 2014. 470 с.
20. Греченко В. А. // Право і Безпека. 2014. № 2. С. 216-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2014_2_46.
21. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
22. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
23. Гузела О. І. Виробниче підприємництво: підготовка кадрів технічного рівня управління. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2011. № 1. С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2011_1_2.
24. Демчук Н. І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні

суб'єктів господарювання. Агросвіт. 2009 № 13. С. 36–41.

25. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24.

26. Дерево цілей, його побудова зміст. URL: https://vuzlit.com/1777414/derevo_tsiley_yogo_pobudova_zmist

27. Жуйков Г. Є. Підприємництво як механізм соціалізації національної економіки. Сучасні питання економіки і права. 2018. Вип. 1. С. 209-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2018_1_23.

28. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5, Т. 2. С. 133-138.

29. Збарський В. К. Мале підприємництво – ефективна форма господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 1(2). С. 203-209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2017_1\(2\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2017_1(2)_35).

30. Іващук І. Інформаційне забезпечення управління на підприємстві. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf4/art.php?id=0401>

31. Карачина Н. П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165-172.

32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. – 366 с.

33. Кирилов О. Д. Інформаційне забезпечення управління прибутком підприємства. Зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні реформи у контексті інтеграційного вибору України». Т. 4. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. С. 31–36.

34. Коваленко О. Інформаційна система як складова управління підприємством. Вісник КНЕУ. 2004. № 4. С. 71–77.

35. Коваленко О. О. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвиток підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 2. С. 10-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_2_5.
36. Коваль Л. І. Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. URL: <http://nbuv.gov.ua/node/554>
37. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги: URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315/>
38. Котлер, Филип . Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 241 с.
39. Крайнюченко О. Ф. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи Наукові праці НУХТ. 2012. № 45. С. 150-154.
40. Крайнюченко О. Ф., Бєлова Т. Г., Олігова К В., Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/20166/1/-Article_2014KrainBelOlig.pdf
41. Красота О. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2010. Вип. 117. С. 37-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2010_117_12.
42. Кругляню А. В., Стратегічні аспекти розвитку малих підприємств в умовах циклічних коливань економіки України. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN
43. Лігоненко Л. О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2010.

455 с.

44. Литвинов О. І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.04. Харків, 2015. 20 с.

45. Магас В. М. Підприємництво та конкуренція – основні чинники розкриття економічного потенціалу суспільства. Економічна теорія. 2019. № 2. С. 44-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2019_2_5.

46. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: підручник для студ. вузів. К.: «Хрещатик», 1999. 800 с.

47. Мазаракі А. А. Лагутін В., Герасименко А. Внутрішня торгівля України: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 864 с.

48. Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. Економіка України. 2016. № 4. С. 4–18.

49. Макажан Є. В. Стратегія управління корпоративною культурою. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 4(2). С. 12-15.

50. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: [підручник.]. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.

51. Мінухін С. В. Формування інформаційного забезпечення системи управління бізнес-процесами підприємства. 2006. № 10 (64). С. 170–177.

52. Міценко Н. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 4. С. 191-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_4_17.

53. Мінцберг Г. Куїнн Дж. Стратегічний процес. К: Знання, 2001. 688 с.

54. Медяник В. Ю. Приватне підприємництво М. Ф. фон Дітмара як приклад інженерного бізнесу України (кінець XIX – початок XX ст.) Грані. 2016. № 7. С. 131-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2016_7_23.

55. Мелень О. В., Абрамова О. В. Мале підприємництво в Україні: проблеми та можливість ефективного функціонування. Науковий вісник Херсонського державного університету. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(2)) 16.
56. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К.: Знання, 2014. 224 с.
57. Меньяйлова Г. Є. Малий бізнес і підприємництво: характеристики та місце в економіці України. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 5. С. 149-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_5_38.
58. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
59. Мошенський С., Олійник О. В. Економічний аналіз: підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
60. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
61. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки). 2011., № 3. С. 196-200.
62. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 205-209.
63. Підприємництво і маркетинг у XXI столітті. Маркетинг в Україні. 2016. № 5. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2016_5_12.
64. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2018. 390 с.

65. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47.
66. Попело О. В. Мале підприємництво як джерело економічного розвитку у високорозвинених країнах. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 3. С. 122-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_3_18.
67. Правила продажу непродовольчих товарів: Затв. наказом Міністерства зовн. економ. зв'язків і торгівлі України № 294 від 27 трав. 1996 р. 3б. систематиз. законодавства. Лют. 2003 р. Вип. 2: Торговельна діяльність. С. 6–22.
68. Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2021: Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
69. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ. 2000, 2003. 272 с.
70. Рудінська О. В. Яромін С. А., Молоткова І.О. Основи менеджменту. Видавництво «Ніна-Центр», 2002.
71. Саєнко Г. В. Демидова І.А. Методика інформаційного забезпечення процесу стійкого розвитку господарюючих систем в перехідній економіці. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 10 (52). С. 189–198.
72. Самофатова В. А. Формування зернового кластеру як передумова сталого розвитку агропродовольчої сфери Південного регіону. Регіональна економіка 2017, №1. С. 30-37.
73. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
74. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.

75. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник. К.: Знання, 2005. 764 с.
76. Стратегічний менеджмент: Підручник. І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
77. Тараріко О. Г. SWOT-аналіз і аналіз прогалин (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі сільського господарства та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон: ФОП Грінь Д. С., 2016. 102 с.
78. Ткач К. І. Теоретичні засади поняття «розвиток підприємства». Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. 2014. Вип. 26. С. 109-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_26_15.
79. Толмачова Г. Ф. Мале і середнє підприємництво як чинник виходу економіки Донбасу з кризи. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. С. 146-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_30.
80. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33- 37.
81. Ушакова Н. М. Підприємництво у торгівлі [Текст]: зб. наук. праць. Київський торговельно-економічний ун-т. К.: ІСДО, 1995. 160 с.
82. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.
83. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
84. Шимко О.В. Стратегія підприємства: навч.-метод. посібник. Краматорськ: ДДМА 2009. 132 с.
85. Шкрабак І. В., Ахунзянов О. В. Мале підприємництво як елемент

інфраструктури ніс України: стан і перспективи. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 86-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_6_20.

86. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. Економічний простір. 2012. № 68. С. 301-309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35.

87. Chandler A. D. Strategy and Structure. A. Chandler in the History of Industrial Enterprises.- Cambridge, Mass, MIT, Press, 1962.

88. Hax A. C. Majluf The Strategy Concept and Processes. A Pragmatic Approach, 2 nd ed Prentic-Hall, 1997.

89. Mintzberg H. Power in and around organizations. N.Y., 1983.

90. Steiner G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. NY, Free Press, 1979.

ДОДАТКИ