

**Міністерство освіти і науки України**

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему:**

**«Удосконалення стратегії діяльності (або розвитку) підприємства із залученням елементів інфраструктури товарного ринку (на матеріалах ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»)»**

Виконав: здобувач другого рівня вищої освіти групи 601-ЕП

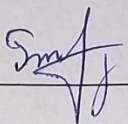
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

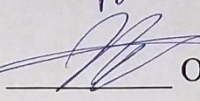
Глебов Михайло Михайлович

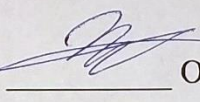
Керівник: к.е.н., доц. Хадарцев О.В.

Рецензент: Худолій Ю.С.

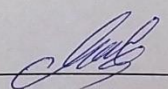
Полтава – 2024 рік

Здобувач 22.01.2024 р.  М.М. Глебов

Керівник роботи 22.01.2024 р.  О.В. Хадарцев

Нормоконтроль 22.01.2024 р.  О.В. Хадарцев

Допустити до захисту:

Завідувач кафедри ЕП та М 22.01.2024 р.  М.Б. Чижевська

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу  
М.Б. Чижєвська  
«30» жовтня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Глебов Михайло Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення стратегії діяльності (або розширення) підприємства із залученням елементів інфраструктури товарного ринку (на прикладі ТОВ «КІТОСК ВЕНДІНГ»)

керівник роботи Хадаріца О.В., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023 року № 986-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законodawство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установачі документи підприємства, фінансова, операційна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Вступний розділ дослідження. Аналіз економічної діяльності на ринку автомобільних запчастин. Формування висновків та рекомендацій. Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства. Розділ 3. Удосконалення стратегії діяльності підприємства. Розділ 4. Висновки та рекомендації. Висновки та рекомендації - вступний розділ.

5. Перелік графічного матеріалу: Інформаційний матеріал у кількості 21 аркуші, представлений у додатку Д

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання видав	завдання прийняв
<u>IV</u>	<u>Григорук, К.Є.Н. Науковець О.В.</u>	<u>15.11.23</u>	<u>30.10.23</u>

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Срок виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічна частина	30.10-12.11.23	<u>Вик.</u>
2	Аналітична частина	13.11-03.12.23	<u>Вик.</u>
3	Проектна частина	04.12-24.12.23	<u>Вик.</u>
4	Виготовлення інформаційного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12-21.01.24	<u>Вик.</u>
5	Захист	22.01-26.01.24	

**Здобувач**

Глебов М.М.  
(підпис)

Глебов М.М.  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

Хадаріца О.В.  
(підпис)

Хадаріца О.В.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Глебов М.М. Удосконалення стратегії діяльності (або розвитку) підприємства із залученням елементів інфраструктури товарного ринку (на матеріалах ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»). Машинопис. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024 р.

Робота містить 162 сторінки, 39 таблиць, 24 рисунки, 80 найменувань використаних джерел, 5 додатків.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «КІОСК ВЕНДІНГ».

Мета роботи – узагальнити теоретичні положення та обґрунтувати практичні рекомендації щодо розробки і формування стратегії діяльності та розвитку підприємства.

У роботі досліджено зміст стратегії діяльності та розвитку підприємства, здійснено систематизацію методичного інструментарію формування стратегії та досліджено вплив ринкового середовища товарного ринку на діяльність та розвиток підприємства. Здійснено аналіз діяльності підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», його економічних та фінансових показників. За результатами теоретичних та аналітичних пошуків запропоновано шляхи удосконалення з стратегічного управління на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», через механізми формування стратегії, визначення напрямів розвитку підприємства з урахуванням факторів інфраструктури товарного ринку.

Отримані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» що сприятиме підвищенню ефективності господарювання, розвитку підприємства та покращенню його функціонування на товарному ринку.

Ключові слова: розвиток підприємства, стратегія управління, прогнозування економічного середовища, товарний ринок, ринкова інфраструктура.

## ABSTRACT

Hlyebov M.M. Improvement of the enterprise's activity (or development) strategy with the involvement of elements of the commodity market infrastructure (on the materials of LLC KIOSK VENDING). Typescript. Qualifying work of a master for obtaining the second level of higher education in the specialty 076 "Business, trade and exchange activities". – Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2024.

The work contains 162 pages, 39 tables, 24 figures, 80 names of used sources, 5 annexes.

The object of the study is the economic activity of the Limited Liability Company "KIOSK VENDING".

The purpose of the work is to generalize the theoretical provisions and substantiate practical recommendations regarding the development and formation of the strategy of the enterprise's activity and development.

The work examines the content of the enterprise's activity and development strategy, systematizes the methodical toolkit of strategy formation, and examines the influence of the market environment of the commodity market on the enterprise's activity and development. An analysis of the activities of LLC KIOSK VENDING and its economic and financial indicators was carried out. According to the results of theoretical and analytical research, ways of improving the strategic management of LLC KIOSK VENDING, through the mechanisms of strategy formation, determination of the company's development directions, taking into account the factors of the infrastructure of the commodity market, are proposed.

The obtained results of the qualification work can be used at LLC KIOSK VENDING, which will contribute to increasing the efficiency of management, development of the enterprise and improvement of its functioning on the commodity market.

Keywords: enterprise development, management strategy, forecasting of the economic environment, commodity market, market infrastructure.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії діяльності та розвитку підприємства.....	11
1.1. Сутність стратегії діяльності та розвитку підприємства.....	11
1.2. Методичний інструментарій формування стратегії підприємства.....	23
1.3. Вплив інфраструктури ринкового середовища на функціонування підприємства.....	31
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	41
2.1. Організаційно-правові засади функціонування підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	41
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	53
2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	65
Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегічного управління на підприємстві ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	83
3.1. Механізми формування стратегії розвитку на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	83
3.2. Визначення факторів інфраструктури товарного ринку для діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	90
3.3. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».....	98

Висновки та пропозиції.....	106
Список використаних джерел.....	109
Додатки.....	116
Додаток А. Звітність підприємства за 2020 рік.....	117
Додаток Б. Звітність підприємства за 2021 рік.....	120
Додаток В. Звітність підприємства за 2022 рік.....	123
Додаток Г. Статут підприємства.....	126
Додаток Д. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи.....	141

## ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні визначає необхідність більш ретельного ставлення до управління сучасним підприємством. При цьому для прийняття виважених управлінських рішень необхідна достовірна інформація про результати діяльності, що сформовано з урахуванням специфіки господарювання підприємств та їх організаційної структури. Це пов'язано з тим, що головна мета кожного підприємства – отримання стійких фінансових результатів, які є підсумком відображення всіх сторін діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Важливим компонентом діяльності суб'єктів господарювання є майбутня стратегія діяльності та розвитку. Стратегічні плани та наміри стосуються, як правило, саме розвитку бізнес-суб'єктів, на що постійно звертається увага ряду науковців і практиків. Пріоритетним напрямком щодо розв'язання означених питань є формування та реалізація відповідної функціональної стратегії управління діяльністю підприємством. Відтак, основу вирішення поставленого питання повинні складати результати всебічного обстеження середовища та аналізу показників діяльності підприємства, а також методики обліку та формування доходів, витрат і фінансового результату, аналізу та планування прибутку, контролю досягнення цільових показників діяльності.

Проблеми розвитку в умовах певного економічного середовища привертають широку увагу дослідників в Україні та за кордоном. Зокрема, вони ретельно висвітлюються у працях Белко І.А., Боришкевич І.І., Васильєвої Т.А., Данько Ю.І., Завгороднього А.В., Ільчук М.М. та Панкратової Л.Л., Кадируса І.Г., Касьяненко В.О. та Старченка Л.В. Красноручького О.О., Кульчинської О.О., Кулявця В.О., Макарчука О.Г., Маліка М.Й., Мельник Т.Ю., Піцур Я.С. та Сенишин О.С., Пилипенко Н.М. та Кожемякіної Д.М., Росохатої А.С., Савчука В.К. та Рябенко Л.М., Федірець О.В. Шумської С.С. та багатьох інших. Тож актуальність цих питань зумовили вибір теми, мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень і обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки та формування стратегії діяльності та



розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі виконано наступні завдання:

- досліджено сутність стратегії діяльності та розвитку підприємства;
- систематизовано методичний інструментарій формування стратегії підприємства;
- розглянуто роль ринкового середовища у діяльності та розвитку підприємства, його інфраструктури.
- розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- проаналізовано середовище діяльності підприємства;
- досліджено економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
- проаналізовано механізми формування стратегії розвитку підприємства;
- визначено фактори інфраструктури товарного ринку для діяльності підприємства;
- сформовано стратегічні напрями розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «КІОСК ВЕНДІНГ», його виробнича та господарська діяльність.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичний інструментарій формування стратегії діяльності та розвитку підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарата, визначення механізму та факторів, обґрунтування цілей і системи показників формування стратегії було застосовано методи абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі аналізу динаміки, складу та ефективності діяльності підприємства використовувалися аналітичні, статистичні методи: вибіркового спостереження, середніх величин, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення. Оцінка показників динаміки результатів діяльності та використання ресурсів підприємства, а також резервів підвищення ефективності здійснювалася за допомогою коефіцієнтного і факторного аналізу. Під час обґрунтування методичного інструментарію, що дозволяє здійснювати формування та економічне обґрунтування стратегії підприємства,

застосовувалися методи стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання, планування і прогнозування.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи магістра є чинна законодавча база господарської діяльності, діючі нормативно-правові акти з оцінювання суб'єкта господарювання, підручники, посібники, монографії, публікації у фахових виданнях за темою кваліфікаційної роботи, статистична, бухгалтерська та оперативна звітність об'єкту дослідження, аналітична та комерційна інформація щодо економічного середовища в якому функціонує об'єкт дослідження.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, у яких за структурно-логічною послідовністю представлено виконання завдань кваліфікаційної роботи та досягнення визначеної мети, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Результати виконання кваліфікаційної роботи магістра узагальнені у висновках і пропозиціях. Таким чином, одержані в процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» для удосконалення його функціонування.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність стратегії діяльності та розвитку підприємства

Отримані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані на

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу. Без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні:

- готує його до змін у зовнішньому середовищі;
- пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища;
- прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів;
- покращує контроль на підприємстві [11].

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства. Останній етап еволюції концепції стратегії підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням

економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо [29].

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів організації. На думку деяких учених [46; 47; 62], в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва. В економічній теорії термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [73]. Підходи вчених до трактування поняття «стратегія» доволі різняться (табл. 1.1.). Так Г. Мінцберг вказує, що стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти «П» [51]:

- стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє; стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

- стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

- стратегія – перспектива, або за Пітером Друкером «теорія бізнесу організації»;

- стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [40]. І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією;
- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку;
- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;

- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів;
- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «стратегія» [16]

Автор	Поняття
Г. Мінцберг	Стратегія – це комбінацію п'яти «П»: 1) план, шлях із сьогоднішнього у майбутнє; 2) - принцип поведінки; 3) позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів; 4) перспектива, «теорія бізнесу організації»; 5) прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
Бланк І.О.	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення.
Васильченко В.А., Ткаченко Т.І.	Якісно визначена узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.
Віханський О.С.	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей.
Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М.	Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.
Гудзинський О.Д.	Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей.
Ігнат'єва І.А.	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Клівець П.Г.	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.
Наливайко А.П., Гребешкова О.М.	Встановлений набір напрямів діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення прибутковості.
Сасенко М.Г.	Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища.
Фатхутдінов Р.А.	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей.
Шершньова З.Е., Оборська С.В.	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики.

Аналізуючи структуру наведених визначень можна зробити висновок, що автори подають такі варіанти формулювання поняття «стратегія»:

- набір правил для прийняття рішень;
- дії, модель дій, програма дій;
- детальний всебічний комплексний план;
- довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації;
- набір напрямів діяльності;
- система довгострокових цілей.

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Л.Г. Мельник визначає його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації. Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [46]. Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток», можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. У даному контексті стратегія формує бачення майбутнього розвитку.

На підприємствах, в яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток носить еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно. Для цього стратегія повинна відповідати таким принципам (рис. 1.1):

1. Обґрунтованість (кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями, що забезпечує її реалістичність).

2. Прозорість (стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців).

3. Легітимність (розуміння і прийняття її існуючими інституціями).

4. Адекватність (стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій реалізується).

5. Підконтрольність (доступність не лише щодо сприйняття, а й щодо здійснення, наявність чітко визначених критеріїв реалізації, досягнення конкретних результатів, чітких їх оцінок).

6. Логічність (пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках).

7. Структурно-динамічна раціональність (внутрішня цілісність, збалансованість та ефективна взаємодія складових елементів стратегії, що гарантує синергетичний ефект).

8. Альтернативність (наявність альтернативних варіантів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та пропонують різні сценарії його розвитку).

9. Конкурентоспроможність (спрямованість на зміцнення наявних та формування і реалізацію нових конкурентних переваг, спроможність успішно конкурувати із конкурентами).

10. Адаптивність (забезпечення швидкості та гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища).

11. Гармонійність (урахування інтересів усіх учасників ринку, дотримання принципів сталого розвитку, виконання суспільно значимої функції).

12. Ефективність (забезпечення ефекту від реалізації у процесі діяльності підприємства)



Рисунок 1.1 – Принципи відповідності стратегії підприємства

Дотримання розглянутих принципів, яким повинна відповідати стратегія, дозволяє створити необхідні умови для досягнення основної цілі стратегії, яка

відображає також і її ключову сутнісну рису – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу на засадах сталого розвитку через формування та реалізацію конкурентних переваг за всіма напрямками діяльності підприємства. Значна кількість шляхів та напрямів здійснення підприємницької діяльності породжують різноманітність класифікацій стратегій підприємств. Кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак. Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямів функціонування та розвитку підприємства, які розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками: масштаб розробки, напрямки діяльності, рівні прийняття стратегічних рішень, терміни реалізації стратегії, темпи розвитку, способи забезпечення розвитку, стадії життєвого циклу, способи досягнення конкурентних переваг, позиція в галузі, ринковому сегменті тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні види стратегій підприємства [12; 16; 17]

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	1. Корпоративна 2. Операційна 3. Ділова 4. Функціональна
За функціональним критерієм	1. Маркетингова 2. Виробнича 3. Фінансова 4. Організаційна 5. Соціальна
За стадіями життєвого циклу	1. Зростання 2. Утримання 3. Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	1. Лідера 2. Претендента 3. Послідовника 4. Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	1. Мінімальних витрат 2. Диференціації 3. Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	1. Вузької спеціалізації 2. Диверсифікації
За напрямками розвитку	1. Інтенсивного росту 2. Інтеграційного росту 3. Диверсифікованого росту



Вітчизняні науковці [45; 68] умовно ділять стратегії на дві групи – функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування) і розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування). До стратегій розвитку вищезазвані вчені-економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції. Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. Перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства.

Стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції. Деякі економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді і загрозі банкрутства. Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства. На думку багатьох науковців стратегія, головною ціллю якої є виживання або згортання виробництва та ліквідація організації не є стратегією розвитку підприємства. Стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації можуть входити до складу основної стратегії розвитку організації в якості допоміжних заходів на короткостроковій основі в рамках комплексу дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому виокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним. Що стосується стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації підприємства, то вони не можуть відноситися до стратегій розвитку, адже скорочення діяльності організації або її ліквідація не є показником прогресу, а, навпаки, є ознакою регресу, тобто руху назад, деградації, занепаду, тощо.

Більшість науковців стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні: корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна [42]. Корпоративна стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрям діяльності підприємства, один із таких.

1. Стратегія зростання обирається базовою корпоративною стратегією в тому

разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва. Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття;
- об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства;
- об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

2. Стратегія стабілізації застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства.

3. Стратегія виживання використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду свого життєвого циклу і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. Способами реалізації стратегії виживання є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- стратегія розвороту – коли підприємство працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено; Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій);
- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- стратегія ліквідації – коли підприємство досягло критичної точки – банкрутства – воно ліквідується, а активи продаються.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності. М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [45], зокрема такі (табл 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика конкурентних стратегій [45]

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія лідерства за низькими витратами	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють од виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.	1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

1. Стратегія лідерства за низькими витратами. У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар’єр від п’яти конкурентних сил.

2. Стратегія диференціації. Метою стратегії є надання товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

3. Стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета – задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій [78].



Рисунок 1.2 – Ієрархія стратегій підприємства [45]

Таблиця 1.4 – Характерні риси різних варіантів конкурентних стратегій [45]

Ключові параметри	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія фокусування	Сфокусовані стратегії на базі низьких витрат та широкої диференціації
Стратегічна ціль	Велика частка ринку	Велика частка ринку	Чутливі до споживчої цінності покупці	Вузький сегмент ринку, на якому споживацькі переваги значно відрізняються від тих, що панують на ринку в цілому
Конкурентна перевага	Лідерство по витратах	Пропозиція продукції, що відрізняється від продукції конкурентів	Більше споживацької цінності за ту ж саму ціну.	Лідерство по витратах у ніші ринку, що обслуговується (нішеве лідерство по витратах) або надання товару специфічних властивостей, що є цінними в очах покупців даного сегменту (нішева диференціація)
Асортимент товарів	Якісна базова модель товару у декількох модифікаціях (задовільна якість та обмежений вибір)	Велика кількість модифікацій продукту, широкий вибір, акцент на диференціюючи властивості	Діапазон якості від середньої до високої, кількість модифікацій – від декількох до дуже численних	Споживацькі властивості та характеристики, що задовольняють специфічні потреби або запити певного сегменту споживачів
Пріоритети у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат при збереженні рівня якості та основних споживацьких властивостей товару	Надання товару додаткової цінності в очах споживачів, прагнення до надзвичайності товарів	Надання товару додаткових властивостей та характеристик при помірній ціні	Товар розроблено з урахуванням запитів та потреб споживачів сегменту, що обслуговується
Пріоритети у маркетингу	Спроба представити як перевагу ті властивості товару, які забезпечують низькі витрати	Надання товару тих властивостей, за котрі споживач готовий платити. Підвищення ціни товару для покриття витрат диференціації	Зниження ціни нижче рівня цін конкурентів на аналогічні товари або збереження ціни на рівні конкурентів з наданням товару додаткових властивостей – для створення репутації компанії, що пропонує оптимальне сполучення ціни та якості	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей та характеристик товару, що відповідають запитам та/або специфічним потребам сегменту
Підтримка стратегії	Сполучення низьких цін та прийнятної якості. Утримання переваги по витратах – основа неухильного зниження витрат в усіх ланках ланцюга цінності	Інформування про диференціюючи властивості товару по каналах, що заслуговують на довіру. Акцент на постійне вдосконалення товару та інноваційна діяльність для утримання лідерства. Концентрація на ключових диференціюючи властивостях товару, їх пропаганда для створення репутації та іміджу бренду	Створення унікальної компетенції у зниженні витрат при одночасному вдосконаленні властивостей товару	Перевага над конкурентами у задоволенні запитів споживачів обраного сегменту; відмова від засвоєння інших сегментів ринку або товарних категорій через можливе викривлення іміджу марки

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства – цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов’язані стратегії, що займають вищий рівень.

Стратегія підприємства може мати або не мати визначених ознак. Тому можна здійснити поділ стратегій підприємства на ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають. До першої категорії, на нашу думку, слід віднести: стратегію росту, стратегію обмеженого росту (якщо передбачає якісні зміни), стратегії диференціації та фокусування, стратегію лідера, стратегію атакування, стратегію послідовника, стратегію нішера, експлерентну стратегію, віолентну стратегію (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтну стратегію. Перелічені стратегії мають визначені нами ознаки, тому можуть бути занесеними до даної категорії. Але слід зауважити, що даний перелік не є вичерпним, тому що існує значна кількість функціональних стратегій, які за різних умов можуть бути або не бути віднесеними до стратегій розвитку.

Стратегії класифікуються «за ступенем відношення до розвитку». Виділяють 3 групи стратегій (табл. 1.5.)

Таблиця 1.5 – Стратегії за ступенем відношення до розвитку [68]

Ступінь відношення до розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії за ступенем відношення до розвитку
I ступінь	Наявність усіх специфічних ознак стратегії розвитку	Стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін)
II ступінь	Є стратегією розвитку лише на конкретному її етапі	Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегія послідовника, стратегія нішера, експлерентна стратегія, віолентна стратегія (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтна стратегія
III ступінь	Передбачають лише якісно нові форми	Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо)

Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у класифікації стратегій означає, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак. Отже наступним кроком виконання роботи магістра є дослідження методичного інструментарію формування стратегії підприємства, з метою визначення усіх визначальних факторів відображення впливу ринкового середовища.

## **1.2. Методичний інструментарій формування стратегії підприємства**

Дослідники однакові, що формування стратегій – один із суттєвих компонентів стратегічного управління, що передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та стратегічного набору [10; 12; 13; 15]. При цьому, успішна реалізація обраного стратегічного набору потребує функціонування підприємства відповідно до встановленої концепції управління. Модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції, реалізація можлива лише тоді, коли вона є стратегічно орієнтованою. Тому цілком правильно зазначено у праці Гура О.Л. та Бобівського В.А. [17], що стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, у т.ч. всіх працівників з метою націлення їх на прогресивний розвиток і високі результати. Так, за визначенням даних авторів, початком формування стратегії є усвідомлення необхідності щось зробити, для здобуття переваг над конкурентами. Тому розробка та реалізація стратегії повинна постійно враховувати зміни щодо потенційного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. До того ж у більшості підприємств відсутня можливість визначати орієнтири розвитку, оскільки вони не володіють належним рівнем знань, умінь і навичок в області стратегічного управління.

Також багато дослідників зазначає про проблеми з формуванням фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів, що теж обмежує можливості виробників навіть за оптимальних умов, розробляти і реалізовувати стратегії розвитку. Тому доцільно погодитися, що обираючи напрям стратегічного розвитку, підприємству необхідно враховувати ряд вихідних економічних умов функціонування, таких як, потенціал підприємства, цілі

підприємства, технології виробництва продукції що випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо (рис. 1.3).

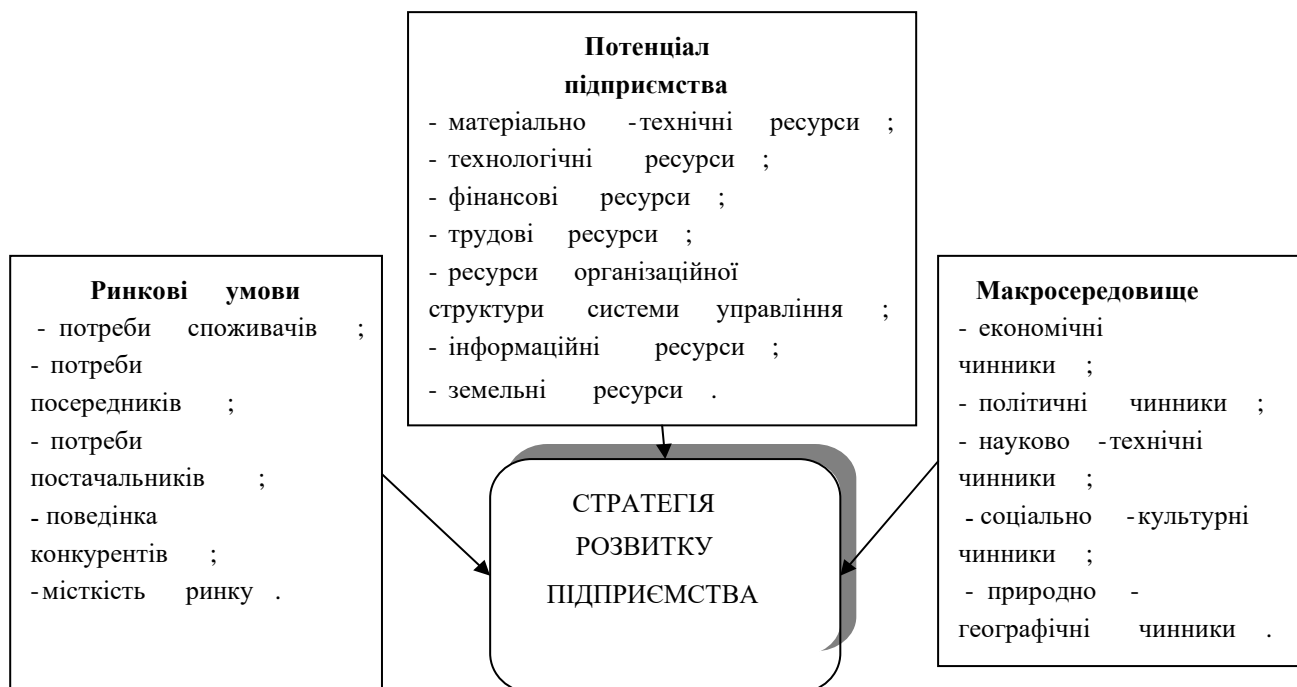


Рисунок 1.3 – Фактори впливу на стратегію розвитку [41]

Враховуючи, що стратегія це спосіб досягнення результату, сформульований у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом:

- встановлення місії;
- формування системи цілей;
- визначення елементів стратегічного управління.

Тому, на мою думку, послідовність основних етапів дослідження стратегічного забезпечення, запропонована О.В. Федірець та О.Д. Руденко (рис. 1.4) дозволяє підприємствам виявити необхідне забезпечення для побудови прогнозів і формування на їх основі стратегії розвитку. Після постановки цілей фахівці підприємства повинні провести стратегічний аналіз, на основі якого спочатку формується, а потім реалізується стратегія.



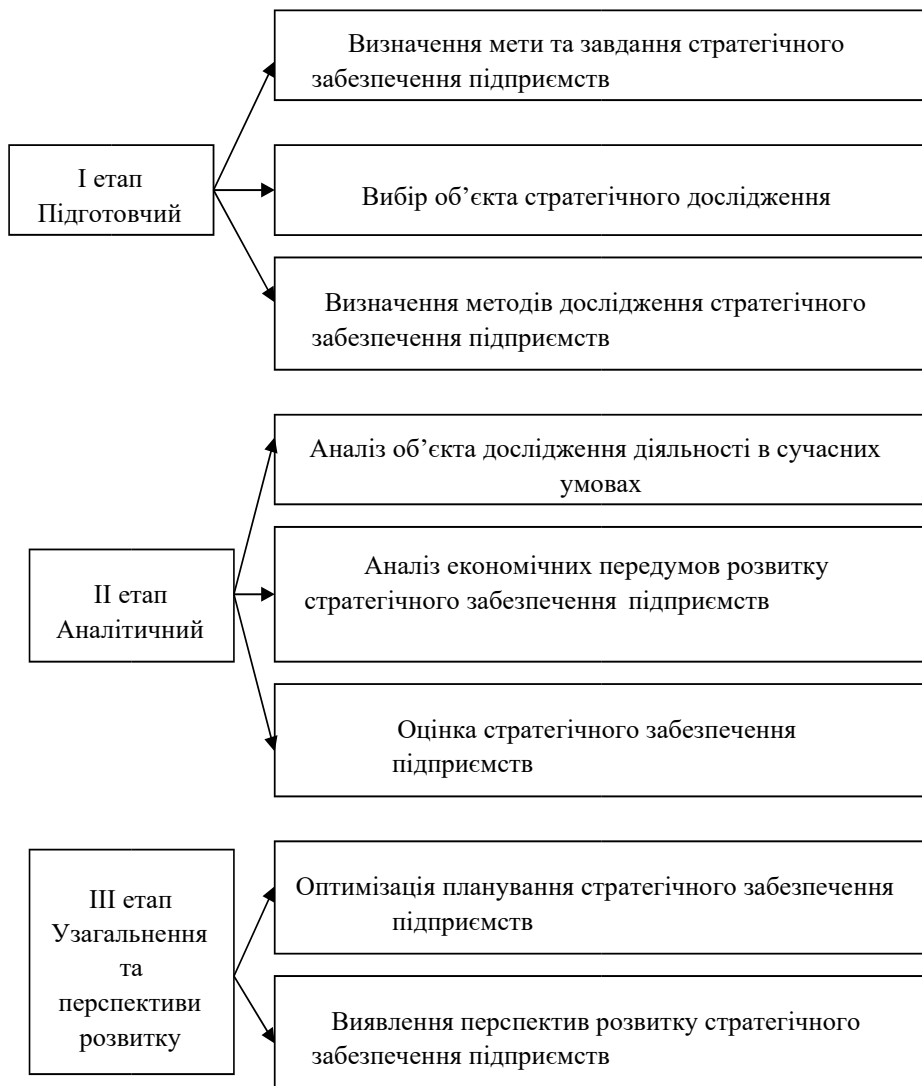


Рисунок 1.4 – Етапи дослідження стратегічного забезпечення [59]

На мою думку, це найважливіший етап у процесі формування стратегії розвитку підприємства, для цього необхідно:

- аналіз досягнутого рівня ефективності управління;
- аналіз фінансово-економічного стану;
- вивчення ринкової позиції підприємства;
- оцінка потенційних можливостей і ризиків;
- прогнозування ринкової кон'юнктури, тощо.

Знову ж таки, на думку вищезгаданих дослідників [59] до таких сфер слід віднести маркетингову політику, управління виробництвом та управління персоналом, в рамках яких мають реалізовуватися стратегічні комплекси заходів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Основні стратегічні зони підприємства [59]

Так, наприклад, відповідно до підходу авторів, стратегічні напрями у рамках маркетингової політики охоплюють такий комплекс заходів:

- впровадження гнучкої системи ціноутворення;
- впровадження системи управління якістю;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- підвищення її конкурентоспроможності;
- поглиблене вивчення ринку збуту;
- пошук нових покупців.

При проведенні стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища рекомендується використовувати такі методи:

- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- аналіз рівня конкуренції М. Портера;
- бенчмаркінг та інші.

Використовуючи отриману інформацію, керівництво компанії має оцінити

внутрішній потенціал, причому важливо адекватно оцінити цей потенціал, оскільки від релевантної стратегії залежить ефективність досягнення цілей. Наступний етап формування є конкретизація стратегії. Керівництво компанії має можливість вибрати стратегію з великої кількості її типів. Вибір пріоритетів розвитку, що втілюються у конкретних проектах, має значення для формування стратегії. Розвиток підприємства можна планувати у різних напрямках. Проте обмежені ресурси, необхідні реалізації різноспрямованих стратегій, змусять його вибирати лише конкретні доступні шляхи розвитку. Аналіз та відбір проектів здійснюється на основі набору методик та прийомів, що дозволяють прогнозувати витрати на всіх етапах життєвого циклу стратегії з урахуванням різних фінансово-економічних факторів. Тому слушним є алгоритмічне бачення з формування стратегічного плану дій для підприємства, запропоноване Савчук В.К. та Рябенко Л.М. [51]. У своїх працях вони відзначають, що стратегічний план є фундаментом визначеності, унікальності та постійної готовності підприємства до функціонування у зовнішньому середовищі через:

- визначення перспектив діяльності;
- відкриття нових можливостей;
- захист від раптових загроз;
- обґрунтування напрямку руху.

Отже підприємства повинні розробляти стратегічний план гнучким та еластичним, з урахуванням можливостей зміни чи модифікації, а методологія таких розробок повинна відображати наступне:

- окреслення чіткої стратегічної мети та критеріїв її досягнення;
- встановлення на основі попереднього пункту тактичних цілей, їх орієнтирів, а також індикаторів їх виконання.

Тож запропонований алгоритм викликає увагу (рис. 1.6), оскільки такий алгоритм обґрунтовує стратегічний план підприємства як комплексний. При цьому такий стратегічний підхід враховує не лише різні підсистеми зовнішнього та внутрішнього середовища, а й відображає усі необхідні послідовні та зворотні процеси, які сприятимуть не тільки ефективному формуванню, а й успішній реалізації певної стратегії. Саме таким чином досягається один із ключових принципів формування стратегії розвитку – системність та цілісність.

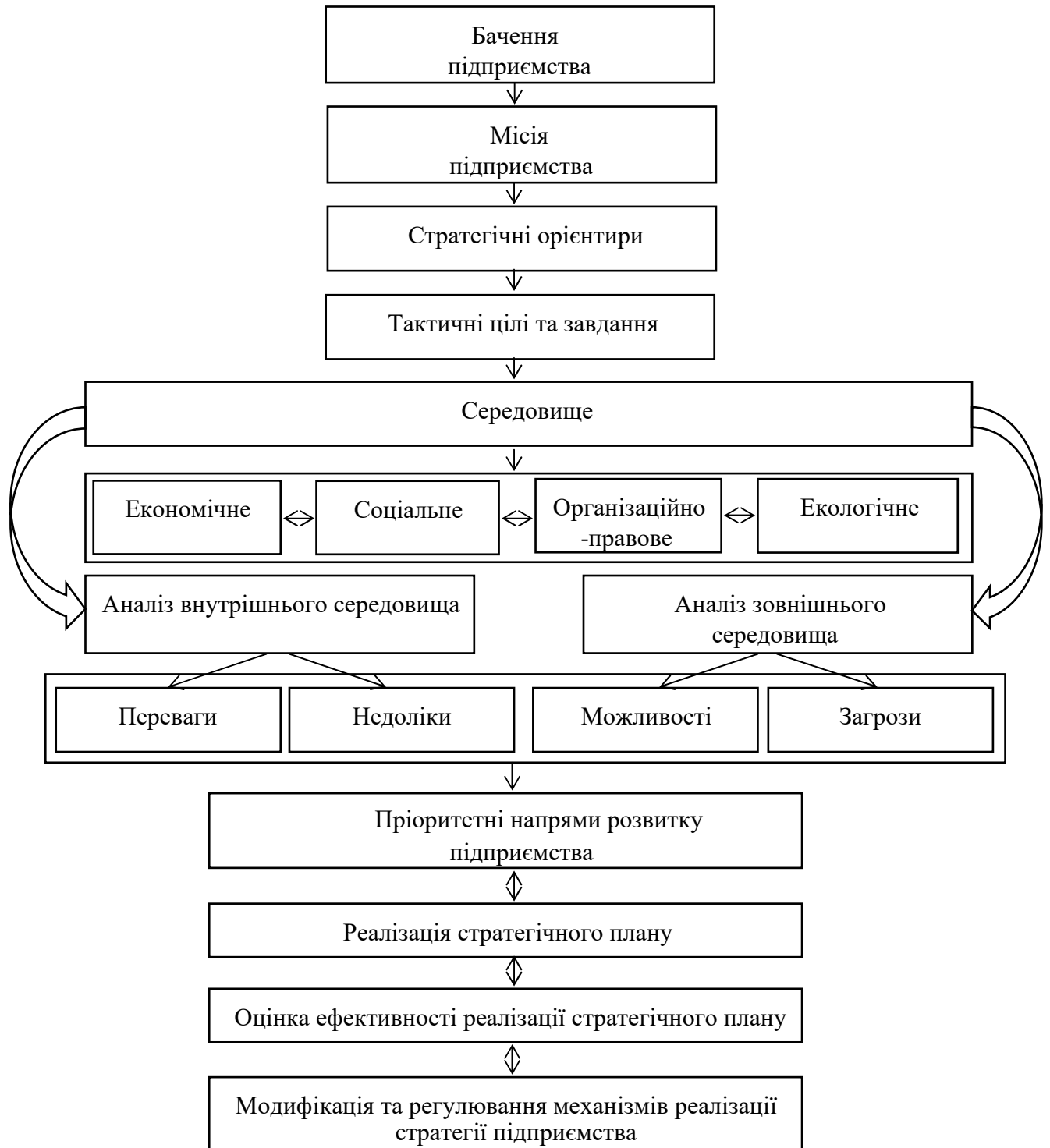


Рисунок 1.6 – Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку підприємств [51]

Стратегія пов'язана з високим рівнем невизначеності, тому необхідні ретельний аналіз та оцінка ризиків на основі якісного і кількісного підходів. Для цього підприємство має ідентифікувати ризики при здійсненні своєї діяльності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Потенційні ризики щодо реалізації стратегії підприємства

№ з/п	Група ризиків	Характеристика
1.	Ризик пов'язаний з недостатнім рівнем кадрового забезпечення	При реалізації нових ідей та застосуванні новітніх розробок необхідно використовувати вміння і знання висококваліфікованих і перспективних кадрів
2.	Ризик недобросовісної поведінки конкурентів	Може виникнути в умовах неправомірної або протиправної дії конкурентів
3.	Ризик виникнення непередбачуваних витрат і зниження доходів	Може виникнути за умов появи непередбачуваних ситуацій, стихійних лих, пожеж тощо
4.	Ризик відтоку конфіденційної інформації	Може виникнути внаслідок нечесної діяльності конкурентів
5.	Ризик посилення конкуренції	Може виникнути в тому випадку, коли конкуренти не бажатимуть віддавати ринок і почнуть проводити заходи щодо підвищення власної конкурентоспроможності
6.	Ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів	Ці ризики пов'язані зі зміною цін на ресурси як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках
7.	Ризики, пов'язані з невиконанням контрагентами своїх обов'язків	Можуть виникнути в тому випадку, коли відбувається зрив поставок, затримка їх у часі, відмова постачальника від надання необхідних ресурсів та ін.
8.	Страхові ризики, пов'язані з можливим або неможливим страхуванням ризиків	Один із способів уникнення ризику – це страхування. Саме тому важливим є розподіл ризиків за цією ознакою
9.	Ризик, пов'язаний з забезпеченням прав власності на нові розробки	Може виникнути за умов незабезпеченості патентами технічних, дизайнерських і маркетингових рішень, можливості опротестування патентів
10.	Маркетингові ризики	Обумовлені специфічними технічними рисами продукту і виникають за умови: - помилкового вибору стратегії продажу; - помилкового вибору цільового сегменту ринку; - неефективної стратегії в сфері реклами.
11.	Ризик недостатнього забезпечення фінансуванням	Можлива відмова інвесторів від фінансування діяльності (проекту) через її ризиковість
12.	Ризик помилкового вибору напряму розвитку	Може виникнути у випадку неточної або помилкової оцінки потенціалу підприємства

На основі обраної стратегії розвитку компанія повинна розробити програму (проект або портфель проектів) для її реалізації за напрямками, рівнями управління та термінами. Це має включати комплекс заходів щодо забезпечення реалізації стратегії, як-то:

- розподіл повноважень і відповідальності;

- необхідна координація діяльності;
- контроль.

Реалізація обраної стратегії передбачає управлінську діяльність, спрямовану на модернізацію, у разі потреби, системи управління, приведення її у відповідність до стратегічних цілей з організаційною структурою підприємства, виділення необхідних ресурсів та навчання персоналу. Останній етап процесу формування та реалізації стратегії підприємства, як це відзначає ряд фахівців [42; 66] – оцінка та контроль. Основними завданнями контролю є забезпечення дотримання, своєчасне виявлення відхилень, ефективне своєчасне досягнення цілей. При виборі найефективнішої стратегії підприємство має враховувати прогностичні фактори, серед яких найважливішими є:

- використання ефекту синергії діяльності як єдиної системи;
- відповідність можливостям та загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність стратегічним цілям підприємства та сумісність з його місією;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами підприємства чи компанії;
- можливість досягнення конкурентної переваги за рахунок використання власних сильних та слабких сторін конкурентів
- наявність необхідних ресурсів для реалізації стратегії.

З огляду на посилення конкуренції, динаміку зміни навколишнього середовища, низьку конкурентоспроможність підприємств та гостру необхідність адаптації до цих умов, стратегія повинна забезпечувати формування та реалізацію конкурентних переваг у різних сферах своєї діяльності, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності.

Крім того, стратегія підприємства повинна враховувати інтереси всіх учасників ринку та ґрунтуватися на принципах сталого розвитку – для забезпечення досягнення соціальних, економічних та екологічних ефектів на підприємстві.

З огляду на ці елементи стратегії підприємства можна побудувати модель стратегії розвитку (рис. 1.7).

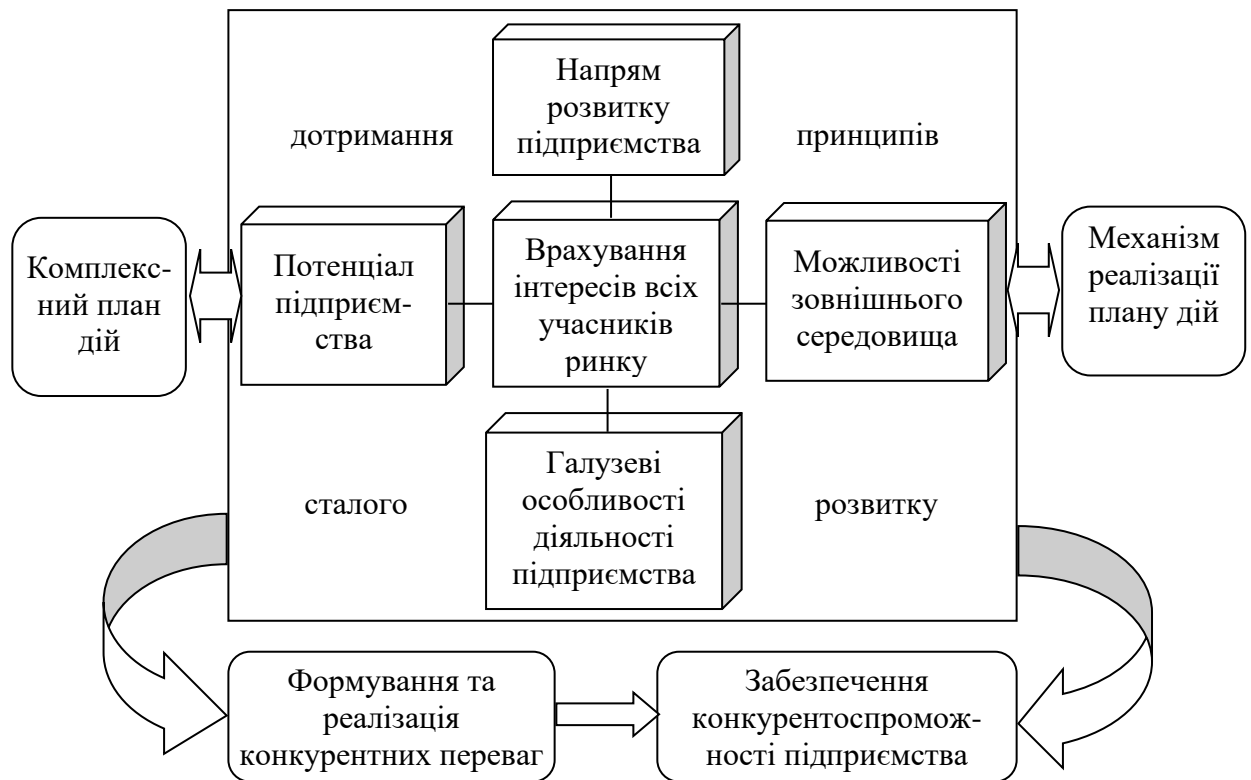


Рисунок 1.7 – Модель стратегії підприємства [17; 23; 50; 54]

Таким чином стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку воно буде розвиватися. Якісна стратегія розвитку на основі прогнозування – запорука підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції та наявності інструментів адаптації до ринкових умов.

Отже наступним кроком моєї кваліфікаційної роботи магістри буде дослідження факторів, які формують інфраструктуру ринкового середовища та впливають на функціонування підприємства.

### 1.3. Вплив інфраструктури ринкового середовища на функціонування підприємства

В умовах нестабільності та складності кон'юнктури ринку, посилення конкурентної боротьби, зміни законодавства досягти успіху в підприємницькій діяльності, забезпечити найбільш прийнятний та оптимальний розвиток у

визначеному напрямі зможуть лише ті підприємства, які мають визначену місію, організаційну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, передбачають реакцію на зміни та загрози в ринковому середовищі та використовують усі інструменти для підвищення конкурентоспроможності. Керівники таких підприємств повинні мати стратегічне мислення, приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, а основою та інформаційною базою для цього виступає саме стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз необхідно розглядати як спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на стратегію підприємства. Стратегічний аналіз є наступним після визначення місії та цілей етапом розробки стратегії розвитку підприємства, що дає відповіді на питання: «Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?», «Які сильні та слабкі сторони підприємства?».

Перші праці, у яких згадується стратегічний аналіз, трактують його суть у широкому аспекті. Зокрема, І. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процесу формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд вважають, що він є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтування альтернатив та критеріїв вибору.

Інші вчені найчастіше розглядають стратегічний аналіз як [50]:

- спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства;
- виконання функції управління, яка спрямована на перспективу;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку;
- метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними.

Загалом, стратегічний аналіз – це процес безперервного комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку та виявлення умов і можливостей його подальшого успішного функціонування в умовах ринкового господарювання. Існують різні підходи до визначення етапів стратегічного аналізу. Спільним є те, що більшість науковців наголошують на



важливості етапів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати. На нашу думку, основними об'єктами стратегічного аналізу повинні бути внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, стратегічні альтернативи, які досліджуються з метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Відповідно до зазначених об'єктів стратегічний аналіз на підприємстві доцільно здійснювати у наступній послідовності (рис. 1.8):

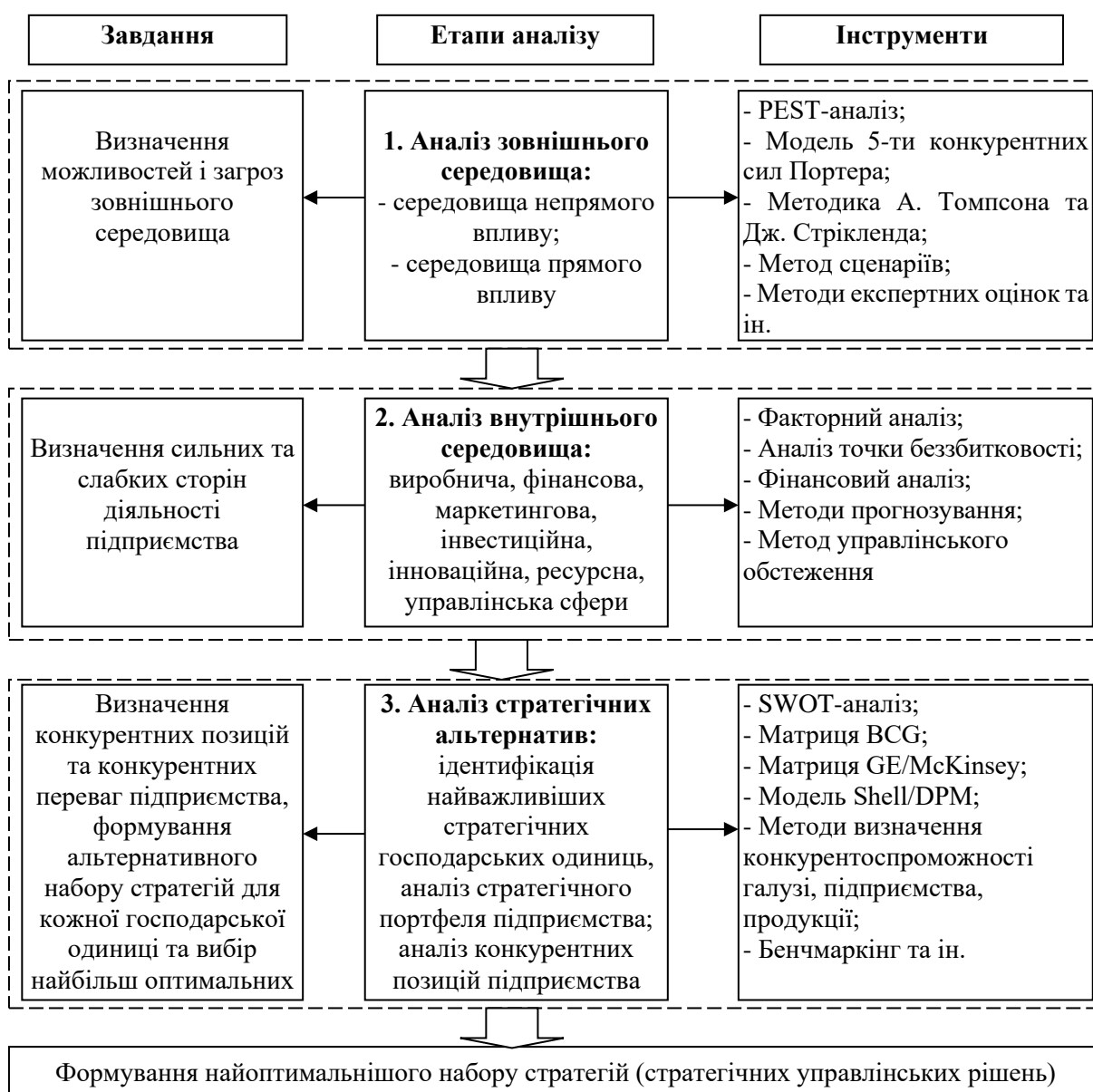


Рисунок 1.8 – Етапи проведення стратегічного аналізу [42; 53; 74]

1. Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього

середовища як непрямого впливу, так і прямого впливу на підприємство і дає змогу визначити певні можливості і загрози. Існують різні підходи до визначення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства. Досить поширеним є підхід, який отримав назву PEST-аналіз (досліджуються політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори).

Крім факторів, які охоплює PEST-аналіз, вчені виокремлюють і інші, класифікуючи найчастіше за такими групами: економічні, політичні, соціально-культурні, техніко-технологічні, міжнародні, географічні, природно-екологічні, демографічні, ринкові фактори. Аналіз різних компонентів зовнішнього середовища непрямого впливу варто проводити не автономно, а системно, відстежуючи як власні зміни конкретної компоненти, так і її вплив на інші. Найбільш поширеним підходом до аналізу зовнішнього середовища прямого впливу є дослідження п'яти конкурентних сил М. Портера (наявних та потенційних конкурентів, товарів-замінників, покупців (споживачів) та постачальників).

2. Аналіз внутрішнього середовища. Полягає в оцінюванні потенціалу підприємства та виявленні сильних і слабких сторін його діяльності. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення чинників внутрішнього середовища, які б повною мірою дали можливість оцінити сильні і слабкі риси підприємства. На нашу думку, варто аналізувати внутрішнє середовище підприємства комплексно, досліджуючи ресурсну складову (основні засоби, людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси), функціональні напрями діяльності підприємства (виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну, інноваційну, логістичну та зовнішньоекономічну діяльність), управлінський аспект (реалізацію загальних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, регулювання, контроль), ефективність діяльності, а також організаційну культуру.

3. Аналіз стратегічних альтернатив. На цьому етапі проводиться визначення найважливіших стратегічних господарських одиниць, аналіз стратегічного портфеля підприємства, а також здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення конкурентних переваг, формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних. Для цього варто використовувати одночасно різні методи

портфельного аналізу, підходи до оцінки конкурентоспроможності як продукції, підприємства, так і галузі, бенчмаркінг та інші інструменти стратегічного аналізу.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо. Визначені за результатами стратегічного аналізу стратегічні альтернативи допомагають керівникам підприємств сформулювати найоптимальніший набір стратегій (стратегічних управлінських рішень) для подальшого розвитку підприємства.

Отже, дотримання визначеної послідовності проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити проблеми і завдання, можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі риси підприємства, стан і тенденції зміни конкурентних позицій та їх залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку.

Оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства необхідно розглядати як сукупність способів визначення результативності дій підприємства у довгостроковій перспективі. Основна проблема оцінки ефективності стратегії полягає в тому, що мова йде про теоретичну конструкцію (приховані змінні), що не піддається прямому спостереженню. На цій базі повинні бути отримані показники (явні змінні), які необхідно використовувати для оцінки самої конструкції.

Ще одна проблема у визначенні ефективності стратегії полягає у неможливості порівняльного аналізу кінцевого результату від реалізації стратегії. Можна вирахувати ефективність обраної стратегії відповідно до запланованих показників або досягнення/недосягнення цілей стратегії. Проте неможливо визначити, наскільки ефективною є обрана стратегія через те, що є невідомим результат від здійснення іншої стратегії.

Комплексна оцінка стратегії підприємства була вперше запропонована К. Ендрюсом і базувалась на таких основних критеріях:

- 1) послідовність (відсутність суперечливих цілей і програм у стратегії);
- 2) узгодженість (наявність у стратегії адаптивної реакції на зовнішнє

середовище та зміни, які в ній відбуваються);

3) перевага (стратегія повинна забезпечувати умови для творчої роботи і (або) підтримки конкурентних переваг банку у вибраній ним сфері діяльності;

4) здійснюваність (стратегія не повинна передбачати надмірних витрат наявних ресурсів і призводити до виникнення проблем, які не вирішуються).

Узагальненим критерієм ефективності стратегії підприємства за підходом К. Ендрюса є запланований приріст ринкової вартості підприємства, в т.ч. його акцій.

Для оцінки ефективності стратегії, на думку Д. Нортона і Р. Каплана, слід використовувати такі показники:

а) фінансові (прибуток на капітал, прибуток від основної діяльності, прибуток на інвестиції), вартість компанії та акціонерного капіталу, зростання обсягів продажу і доходів, частка доходів від нової продукції, прибутковість окремих продуктів і клієнтів, чистий дохід з одиниці продукту; адміністративні витрати у відсотках від загальних витрат та ін.;

б) показники відносин з клієнтами (частка ринку, яку займає підприємство; зростання бізнесу за рахунок наявних клієнтів; прибутковість, яка забезпечується клієнтами; термін розроблення нових продуктів; своєчасність обслуговування і швидкість виконання відповідних операцій; частка браку і претензій та ін.);

в) показники внутрішньофірмової діяльності (обсяг продажу нових продуктів у відсотках від загального обсягу продажу; запровадження нових продуктів порівняно з планом; час створення нового продукту або послуг; продуктивність праці; ефективність використання устаткування, якість продукції; тривалість виробничого циклу);

г) показники кадрового менеджменту (плинність кадрів; задоволення працівників); дохід на одного працівника; додана вартість на одного працівника (фінансовий показник, який використовується для розрахунку економічного прибутку, розраховується як прибуток після утримання податків, але до виплати відсотків за мінусом альтернативної вартості інвестованого капіталу); термін перепідготовки працівника; кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; охоплення працівників стратегічною інформацією; частка працівників, які мають безпосередні контакти з клієнтами.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником,

тому що вона охоплює різні напрями діяльності підприємства. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого підприємство зазнало збитків).

Сформувані перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, життєвого циклу і стратегічних цілей підприємства. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів підприємства та враховувати такі чинники, як цілі підприємства, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо.

Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі підприємства та несуть головну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку). Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства: частка ринку, зростання обсягу продукції, рівень витрат і ефективності виробництва, рівень витрат і ефективності збуту, витрати робочого часу, прибуток, курс акцій, норма дивідендів, дохід на акцію, прибуток на капітал, виплати по цінних паперах. Оскільки критерії досягнення цілей стратегії характеризуються не тільки фінансовими, але й не фінансовими показниками, на наш погляд, ефективним методом реалізації є підхід, заснований на концепції Р. Каплана і Д. Нортон - «Збалансована система показників» [29]. Збалансована система показників (ЗСП) – управлінський інструмент, який є основою системи стратегічного управління підприємством, що базується на зв'язку фінансових та нефінансових показників зі стратегічними цілями для моніторингу та оцінювання ефективності діяльності та реалізації стратегії підприємства. ЗСП є орієнтованою на стратегічну ідею (відповідно до визначених цінностей і принципів досягнення

місії) та допомагає не лише чітко, зрозуміло і наочно формулювати стратегію, а й успішно її реалізовувати. Це можливо завдяки розширенню і прискоренню стратегічного зворотного зв'язку та інформованості про реалізацію стратегії, її життєздатність та актуальність, що надає можливість, у разі потреби, своєчасно вносити зміни в операційні плани, стратегічні ініціативи чи цілі, залежно від змінних обставин.

За класичною схемою ЗСП, розробленою для комерційних компаній, стратегічні цілі, показники, що характеризують їх досягнення, завдання та заходи для реалізації стратегії визначаються та розподіляються за чотирма стратегічними перспективами (напрямами): фінанси, клієнти і ринок, виробництво і постачання, персонал. До кожної із перспектив ЗСП, на основі попередньо проведеного аналізу, стратегічної ідеї та іншої необхідної довідкової інформації, визначається до п'яти цілей, які мають стратегічне значення для підприємства. Їх формулюють коротко, одним реченням, що відображає основну суть, яка зрозуміла кожному працівнику. Стратегічні цілі є специфічними для кожної окремого підприємства і визначаються залежно від контексту: конкретної стратегічної ідеї, стану середовища (внутрішнього та зовнішнього).

До кожної зі стратегічних цілей призначаються показники (індикатори), за допомогою яких доцільно здійснювати моніторинг та оцінювання їхнього досягнення. До кожної із цілей визначаються як фінансові, так і нефінансові показники, як кількісні, так і якісні. Важливо при цьому розуміти, яким чином показники вимірюватимуться, обраховуватимуться, визначатимуться. Виокремлюють показники двох типів: запізнілі та випереджаючі. Запізнілі показники – «показники-результату» або «показники-охоронці», які демонструють та вимірюють результати досягнення стратегічних цілей порівняно з тими, які було заплановано, і характеризують діяльність підприємства за попередній період. Випереджаючі показники – «показники-процесу» або «показники-драйвери», які відображають та оцінюють проміжні процеси, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, взаємодіють зі стратегічними цілями іншої перспективи і є рушійною силою тих результатів, які відображені в запізнілих показниках [29]. Перелік показників, які доцільно використовувати в процесі оцінки стратегії розвитку підприємства, наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Збалансована система показників, які характеризують досягнення цілей стратегії розвитку підприємства

Цілі	Показники
Фінанси	
1. Зростання валового прибутку	Обсяг продажу, чистий дохід, собівартість продукції, ціна, рентабельність, продуктивність праці
2. Оперативне управління витратами	Зменшення витрат на одиницю продукції, питома вага витрат, матеріаломісткість
3. Ефективне використання активів	Втрати, виявлені в результаті інвентаризації, оптимальна оборотність активів, віддача власного капіталу, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість
Клієнти і ринок	
1. Аналіз частки ринку	Ринкова частка підприємства, %
2. Аналіз здібностей завоювання і утримання споживачів	Кількість нових споживачів, середні витрати на залучення нових споживачів, збільшення кількості замовлень
3. Аналіз характеристик продукту (послуги)	Функціональність, якість, ціна, своєчасність, післяпродажне обслуговування
4. Аналіз іміджу підприємства	Частка ринку, частка споживачів в цільовому сегменті ринку
Виробництво і постачання	
1. Виробництво продукції	Кількість бракованих виробів, тривалість виробничого циклу, рівень зносу основних фондів
2. Постачання	Ціна постачання, обсяг постачання комплектуючих, терміни постачання, оптимальний обсяг замовлення (постачання)
Персонал	
1. Аналіз кадрів	Рівень та відповідність кваліфікації, рівень якості праці, стан трудової дисципліни
2. Розробка політики мотивації та орієнтації співробітників на розвиток діяльності	Фонд винагород, наявність нематеріального стимулювання

Для того, щоб зробити процес зрозумілішим і доступнішим для кожного працівника, суть стратегічних перспектив представляють у формі запитань, які розкривають позицію та цілі організації відносно відповідного напрямку. ЗСП є гнучкою системою, яка повністю адаптується під середовище і вимоги конкретного підприємства. Тому кожне підприємство, за потреби, може визначати додаткові стратегічні перспективи (напрями) при впровадженні ЗСП. Отже, ЗСП є

дієвим інструментом стратегічного управління, який успішно застосовується в комерційних, некомерційних, громадських, приватних, державних організаціях. Вона допомагає: впроваджувати трансформаційні зміни; уточнювати стратегічну ідею підприємства та пов'язувати її зі стратегією; чітко та коротко формулювати стратегію та переводити її в конкретні завдання; гнучко реагувати на зміни та успішно реалізовувати стратегію; мотивувати працівників до її розробки та виконання; здійснювати стратегічне управління як безперервний процес.

Тому наступним етапом виконання кваліфікаційної роботи магістра є організаційно-економічна характеристика діяльності об'єкта дослідження, за результатами якої, та із використанням теоретичного матеріалу даного розділу, будуть запропоновані шляхи формування стратегічного розвитку за результатами впливу елементів ринкової інфраструктури.



## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

#### 2.1. Організаційно-правові засади функціонування підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є підприємство – ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».

Повне найменування юридичної особи – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КІОСК ВЕНДІНГ».

Скорочена назва – ТОВ « КІОСК ВЕНДІНГ».

Повне найменування іноземною мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY «KIOSK VENDING».

Скорочене найменування іноземною мовою – LLC «KIOSK VENDING».

Код ЄДРПОУ – 41627260.

Дата реєстрації – 02.10.2017 (6 років 3 місяці).

Статутний капітал, грн – 200 000.

Адреса – Україна, Харківська обл., м. Харків.

Основний КВЕД: 28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.

Інші КВЕД:

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.;

95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;

95.12 Ремонт обладнання зв'язку;

95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

82.20 Діяльність телефонних центрів;

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

63.12 Веб-портали;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

62.01 Комп'ютерне програмування;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

46.34 Оптова торгівля напоями;

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;

42.21 Будівництво трубопроводів;

36.00 Забір, очищення та постачання води;  
33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування;  
33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;  
26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування;  
26.12 Виробництво змонтованих електронних плат;  
25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;  
25.62 Механічне оброблення металевих виробів;  
25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали;  
11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Товариство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, один примірник круглої печатки (якщо в діяльності Товариства недостатньо використання однієї печатки, то є припустимим – у відповідності з наказом, розпорядженням або рішенням - виготовлення додаткових печаток, печатки з зображення фірмового знаку Товариства), штампи, фірмовий знак, комерційне (фірмове) найменування, зареєстровану торгову марку та бланки зі своїм найменуванням. Товариство може набувати майнових та особистих немайнових прав, бути позивачем та відповідачем в суді та господарському та третейському суді.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном і не відповідає за зобов'язаннями Учасників, а Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів до Статутного капіталу Товариства, в тому числі у межах вартості невнесеної частини вкладу. Товариство може утворювати філії та представництва, інші відокремлені підрозділи, затверджувати відповідні положення.

Основний дохід Товариство отримує від продажу питної води через вендінгові автомати. Вендінг дозволяє скоротити собівартість 1 літра води у 4 рази. Тому за допомогою такої системи можна знизити ціни та залучити покупців. Крім того, для конкурентного ринку цей варіант здається одним із найбільш

підходящих. За оцінками експертів, ця ніша вільна у 80% міст. В автоматі встановлено резервуар із водою. Покупець приносить тару із собою, вносить необхідну кількість грошей, підставляє пляшку та набирає воду. Автомати з продажу води мають антивандальний корпус, резервуар із запасом води, систему розливу в тару споживача, а також систему оплати готівкою та карткою. За допомогою білінгової системи віддаленого доступу можна відстежувати роботу автомата. Дані відображають історію інкасацій, що нагромадилася в апараті суму. Через цю систему можна блокувати автомат, спостерігати за температурою в автоматі та отримувати інформацію про стан обладнання.

Асортимент автоматів досить широкий. Вони відрізняються дизайном та продуктивністю (від 750 до 3000 літрів/добу). Автомати можуть стабільно функціонувати за температури від -30 до +35 °С. Знайти виробника і закупити обладнання не складе особливих труднощів. Обслуговувати апарат просто, якщо робити все вчасно. В основному, сервіс полягає у заміні картриджа раз на півріччя та заміні стерилізатора (раз на рік).

Дохід вендингового апарату значно залежить від успішного розташування. Місця для встановлення вендингових автоматів з водою:

- у дворах житлових комплексів;
- у місцях скупчення людей від зупинок до житлових будинків;
- у точках «з'їзду» з дороги до спального району;
- в магазинах, торгових центрах, що активно відвідуються, на ринках;
- у холах багатоквартирних будинків.

Організаційна структура товариства представлена на рисунку 2.1. Виробничий відділ аналізує виконання плану виконання робіт за обсягом асортименту, ритмічністю, впровадження нової техніки і технологій, комплексної механізації і автоматизації виробництва, роботу обладнання, витрачання матеріальних ресурсів, тривалість технологічного циклу, комплектність випуску продукції, загальний технічний та організаційний рівень виробництва. Крім того, він отримує замовлення клієнтів від відділу продажів у міру їх надходження, а також повідомляє відділу постачання про обсяги і номенклатуру закупівельна, які йому потрібно зробити, що дозволяє на ранніх етапах бюджетного проектування використовувати основні принципи закупівель, орієнтуватися у виборі

постачальника, вести переговори про ціни, обсяг, заздалегідь приймати рішення про дату поставки і в разі єдиного постачальника здійснювати пошуки заміщає КОМПОНЕНТ.

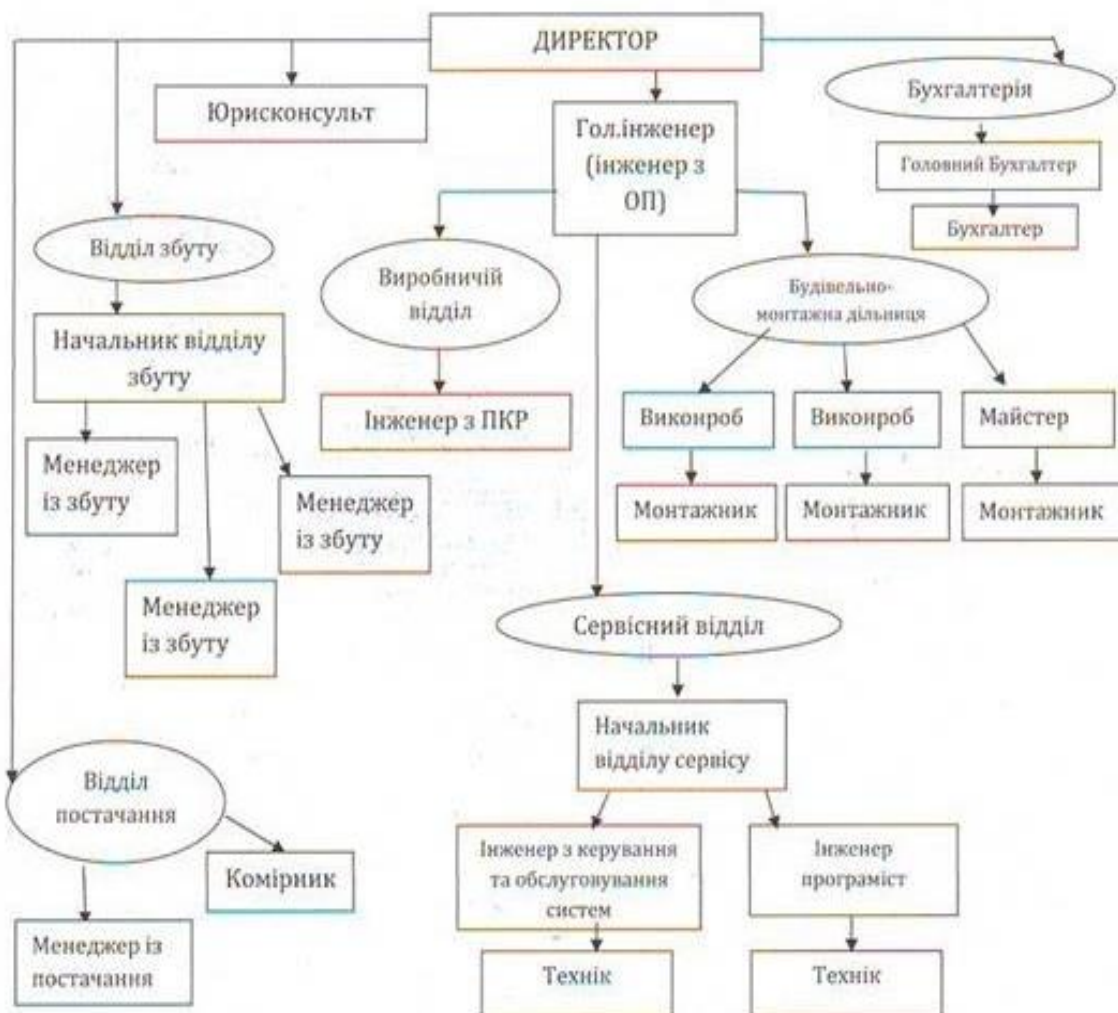


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Кількість працівників наведено в табл. 2.1 На підприємстві плануються витрати на заробітну плати. Базою такого планування є прийняті норми виработки та штатні посадові оклади. На підприємстві діє система посадових окладів для звичайних робітників, а оплата праці керівників і службовців здійснюється відповідно до посадових окладів. Також для підтримання «тону» діяльності персоналу та його активізації на підприємстві широко використовується:

- оцінювання та атестування персоналу;
- активне професійне навчання.

Таблиця 2.1 - Склад персоналу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Категорія персоналу		Посада	Кількість працюючих, осіб
Управлінський склад	Керівництво	Директор	1
		Заст. директора / гол. інженер	1
	Бухгалтерія	Бухгалтер	1
	Відділ збуту	Менеджер зі збуту	2
	Відділ постачання	Менеджер з постачання	1
		Комірник	1
Виробничий склад	Виробничий відділ	Інженер	1
		Монтажники	4
	Сервісний відділ	Нач. відділу сервісу	1
		Технік	2
Разом			16

На підприємстві діють сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються у передових виробничих колективах, а саме:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- страхування;
- відпочинок за містом.

При прийнятті рішення менеджер використовує весь наявний у нього досвід професійної роботи, знання, результати, аналіз конкретної ситуації. Ефективне управлінське рішення, як правило, є сплавом професіоналізму менеджера і мистецтва управлінця, оскільки, як справедливо вважають провідні фахівці в галузі прийняття управлінських рішень, прийняття рішень є одночасно і наукою, і мистецтвом.

Директор ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» здійснює поточне керівництво всією діяльністю. Директор має наступні права:

- самостійно визначає структуру органів керування виробничих підрозділів, витрати на утримання апарату керування, професійної якісний склад робочої сили;

- в межах повноважень видає накази, дає вказівки, які є обов'язковими до виконання працівниками підприємства, укладає договори з найманими робітниками на виконання робіт, послуг та інших видів діяльності підприємства.

Бухгалтерія являється самостійним структурним підрозділом підприємства на правах відділу і відчиняється головному бухгалтеру. У своїй діяльності головний бухгалтер користується положенням по бухгалтерському обліку і звіту. Головними задачами бухгалтерського обліку являються: формування певної інформації про господарських процесів і фінансових результатах діяльності організації.

Заступник головного бухгалтера забезпечує організацію бухгалтерського обліку на підприємстві та здійснює контроль за раціональним економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Замісник головного бухгалтера повинен забезпечувати облік грошових коштів, товарно матеріальних цінностей, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій пов'язаних з їх рухом. Обов'язки головного економіста виконує головний бухгалтер, який:

1. Здійснює керівництво науково-господарським та організаційно-господарським забезпеченням діяльності товариства.

2. Розробляє та організовує виконання заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження собівартості, забезпечення зростання продуктивності праці, досягнення ефективних результатів щодо раціоналізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

3. Координує діяльність економічних підрозділів підприємства щодо складання перспективних планів роботи в умовах конкуренції відповідно до укладених господарських договорів, розроблення поточних планів з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, організаційно-технічних заходів щодо вдосконалення господарського механізму, господарська діяльність, виявлення та використання резервів виробництва.

4. Сприяє підвищенню обґрунтованості економічних розрахунків, встановленню цільових показників на основі прогресивних техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат з урахуванням досягнень науки і

техніки, організації виробництва і праці.

5. Проводить роботу з удосконалення планування економічних показників діяльності підрозділів підприємства, досягнення високого рівня їх обґрунтованості, створення та вдосконалення нормативної бази планування, нормативів витрачання товарно-матеріальних цінностей, оборотних коштів та використання Виробнича потужність.

6. Організовує розроблення методичних матеріалів з питань техніко-економічного планування роботи виробничих підрозділів підприємства, розрахунків економічної ефективності капітальних вкладень, необхідності впровадження раціоналізаторських пропозицій і винаходів, нової техніки і технології.

7. Здійснює методичне керівництво та організацію роботи щодо впровадження, удосконалення та підвищення ролі економічних методів управління, розширення сфери внутрішньогосподарського обліку.

8. Забезпечує суворе дотримання режиму економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у всіх сферах господарської діяльності підприємства.

9. Бере участь у роботі з удосконалення організації виробництва, готує пропозиції, спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, зміцнення господарської самостійності підприємства та економічної відповідальності працівників.

10. Організовує розроблення раціональних форм первинної планової, облікової та звітної документації, яка використовується на підприємстві, а також бере участь у впровадженні автоматизованих систем управління та обчислювальної техніки для проведення економічних розрахунків у сфері планування, бухгалтерського обліку. та аналіз господарської діяльності.

11. Організовує комплексний економічний аналіз та оцінку наслідків виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів, розробку заходів щодо використання внутрішньогосподарських резервів, атестацію та раціоналізацію робочих місць.

12. Керує економічними дослідженнями, які проводяться на підприємстві, укладає договори про творче співробітництво з науковими установами та вищими навчальними закладами, організовує розробку методики економічної оцінки



діяльності, спрямованої на розвиток техніки, удосконалення організації виробництва, а також пропозицій до практичне використання результатів наукових досліджень економічні дослідження

13. Здійснює заходи щодо впровадження в практику досягнень економічної науки.

14. Сприяє розвитку соціально-економічної роботи на підприємстві, надає методичну допомогу творчим громадським об'єднанням працівників, які здійснюють економічний аналіз і пошук резервів виробництва, залучає їх до вирішення питань розвитку економіки підприємства.

15. Організовує економічні розрахунки та аналіз ефективності впровадження нової техніки і технології, а також нових видів продукції під час їх створення та освоєння.

16. Керує порівняльним аналізом показників діяльності підприємства та інших підприємств, впровадженням передового досвіду господарської роботи.

Фінансова звітність, що складається на підприємстві подається до управління статистики у відповідності з визначеним у нормативних документах порядком та відповідно строку. Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є:

- грошові та матеріальні вклади;
- доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також від інших видів господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації із бюджетів;
- амортизаційні відрахування;
- внески учасників підприємства, а також інші надходження;
- інші джерела, які не заборонені законодавчими актами України.

Товариство є власником:

- майна, що передане йому в оперативне управління засновниками, а саме основні засоби та обігові кошти, товарно-матеріальні цінності, вартість яких відображена в самостійному балансі;
- продукція, вироблена в результаті господарської діяльності;
- отриманих доходів, а також іншого майна, придбаного на підставах, не

заборонених законодавством.

Для ефективного ведення господарською діяльністю товариство повинно мати високі показники використання майна. Майно може формуватися за рахунок передання в оперативне управління, перерозподіл одержаного прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг, формуються за рахунок короткострокових та довгострокових кредитів банків, за рахунок придбання одним підприємством майна іншого підприємства. Товариству можуть належати будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно і права на майно, в тому числі права на інтелектуальну власність. Товариство має право, за дозволом власників, продавати і передавати іншим підприємствам, установам, організаціям обмінювати, передавати в оренду, надавати безкоштовно у тимчасове користування або займи належні їй будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

Всі види діяльності, які потребують ліцензування, можуть бути включені до сфери діяльності товариства тільки після отримання відповідної ліцензії. Товариство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України. Товариство в установленому порядку здійснює зовнішньо-економічну діяльність, експортно-імпорتنі операції, як на території України, так і за кордоном, включаючи лізингові, посередницькі та інші операції. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться з дотриманням вимог національних стандартів бухгалтерського обліку (П(С)БО) та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Припинення діяльності товариства відбувається шляхом його реорганізації або ліквідації. Реорганізація товариства відбувається за рішенням зборів учасників товариства після чого вносяться зміни до статуту. Товариство ліквідується: за рішенням вищого органу Товариства; на підставі рішення суду або господарського суду; з інших підстав, передбачених законодавством України.

Державна частка в долі капіталу підприємства становить 0.

Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Товариство на добровільних засадах вправі входити до складу різних союзів, асоціацій, корпорацій, консорціумів, концернів та інших об'єднань підприємств з метою підвищення ефективності виробничої, посередницької та іншої господарської діяльності.

Кожен учасник товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності товариства.

До компетенції загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямів діяльності товариства;
- внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- зміна розміру статутного капіталу товариства;
- затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених законом;
- утворення, обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
- обрання виконавчого органу товариства, встановлення розміру винагороди;
- визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
- створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
- затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;

- прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;

- прийняття інших рішень, віднесених законодавством до компетенції загальних зборів учасників.

Загальні збори учасників скликаються у випадках, передбачених чинним законодавством, зокрема:

- з ініціативи виконавчого органу товариства;

- на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства.

Прибуток товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку товариства сплачуються передбачені законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні Товариства, яке визначає напрями його використання відповідно до установчих документів товариства.

Загальні збори учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених цим статутом щодо порядку скликання загальних зборів учасників та щодо повідомлень, якщо в таких загальних зборах учасників взяли участь всі учасники товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань. Якщо вартість чистих активів товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зниження. До порядку денного таких загальних зборів учасників включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану товариства, про зменшення статутного капіталу товариства або про ліквідацію товариства.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Оскільки підприємство ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» отримує основний дохід від виробництва та експлуатації вендингових автоматів з водою, тому стан внутрішньої торгівлі в Україні здатний якнайповніше представити сферу господарювання мого об'єкта дослідження.

Внутрішня торгівля – це торгівля, в рамках якої товарами обмінюються тільки в певній країні. Розділена така торгівля на дві категорії – оптова та роздрібна. Оптова торгівля передбачає придбання товарів у виробників або дилерів в великій кількості і наступного продажу в невеликій кількості в роздріб. Роздрібна торгівля пов'язана з продажем товарів в невеликій кількості для кінцевих споживачів. Проте на практиці дане підприємство комбінує поєднання усіх видів торгівлі, а також певну частину виробничих процесів, за рахунок чого намагається отримати вищий прибуток та зміцнити ринкові позиції.

За методологічними поясненнями Державної служби статистики України – відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК009:2010) така діяльність класифікується в секції «G». Відповідно до Методологічних основ та пояснень до позицій Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010), затверджених наказом Держкомстату від 23.12.2011 № 396, критерієм віднесення торгівлі до оптової або роздрібною виступає переважаючий тип покупця (споживача) і характер використання товару:

- у оптовій торгівлі – це перепродаж (продаж без перероблення) нових або уживаних товарів іншим суб'єктам господарювання для використання у виробничій діяльності або для подальшого перепродажу;

- у роздрібній торгівлі – це перепродаж (продаж без перероблення) нових або уживаних товарів для особистого споживання або домашнього користування переважно населенням.

Також слід відмітити характерну ознаку як «товарна група» – сукупність товарів за ознакою однорідності сировини і матеріалу, призначення, способу виробництва, а також те, що товарна структура у статистичних спостереженнях (які будуть наведені далі для аналізу) гармонізована з Класифікацією продукції за

видами економічної діяльності Європейського Союзу. Отже, звернемося спочатку до стану внутрішньої торгівлі в Україні, які представлені даними Держстату. У таблиці 2.2 представлено структуру оптового товарообороту за останні 5 років.

Таблиця 2.2 – Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України [19].

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Оптовий товарооборот, млн.грн.	1555965,7	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8
продовольчі товари	252771,0	314047,6	356102,8	392139,9	437577,3
непродовольчі товари	1303194,7	1594623,0	1859264,6	1930037,0	2024981,5
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
продовольчі товари	16,2	16,5	16,1	16,9	17,8
непродовольчі товари	83,8	83,5	83,9	83,1	82,2
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	44,5	43,7	42,0	44,1	42,9
продовольчі товари	76,4	76,8	77,2	75,1	72,6
непродовольчі товари	38,3	37,2	35,3	37,8	36,5

Як ми можемо побачити, в цілому оптовий товарооборот за останні 5 років зріс в 1,6 рази або на 90 млрд. грн. Але якщо придивитись до структури товарообороту, то вона не зазнала істотних змін. Так питома вага продовольчих товарів у структурі зросла за останні 5 років з 16,2% до 17,8%; відповідно це означає що зменшилася частка непродовольчих товарів. Позитивним на мою думку є те, що більше 70% продовольчих товарів є вітчизняного виробництва – адже це є свідченням зацікавленості споживачів у національних продуктах, а отже свідчить про перспективність ринку. Разом з тим спостерігається тенденція незначного зменшення частки українських виробників (з 76,4% у 2017 р. – до 72,6% у 2021 р.). Це може бути свідченням про посилення конкуренції з боку іноземних товаровиробників та брендів на національному ринку продуктів харчування, що в подальшому може створювати загрози для національних бізнес-суб'єктів у сфері торгівлі.

Тому розглянемо далі статистику у порівнянні товарообороту підприємств оптової та роздрібною торгівлі (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 – Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі України [19].

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн.грн.	1555965,7	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту до відповідного періоду попереднього року, %	104,7	102,8	103,6	99,5	104,2
Оборот роздрібною торгівлі, млн.грн.	1175319,2	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624,0
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі до відповідного періоду попереднього року, %	104,3	106,5	106,2	110,3	107,6
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб), млн.грн.	555975,4	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту до відповідного періоду попереднього року, %	104,5	106,0	105,8	111,4	107,2

Як видно з таблиці, протягом 2017-2021 рр. відбувалося зростання індексу фізичного обсягу товарообороту як роздрібних, так і оптових підприємств. Лише у 2020 р. спостерігалось зменшення фізичних обсягів оптового товарообороту. Також вважаю позитивним те, що співвідношення між індексами фізичного зростання товарообороту оптових та роздрібних підприємств більше на користь останніх. А це й може бути прямим свідченням поступового зростання купівельної спроможності кінцевих споживачів, а отже є позитивною ознакою для даного виду економічної діяльності в цілому. Якщо оптовий товарооборот з 2017 по 2021 рр. зростав в середньому на 102,96%, то роздрібний товарооборот за цей же самий період – на 106,98%.

Слід також відзначити що торгівля доволі динамічна сфера економічної діяльності, що відображають індекси фізичного обсягу у порівнянні за двома роками (представлені на рис. 2.2.).



Рисунок 2.2 – Порівняння індексів фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі за 2020 та 2021 рр. [20]

Так з рисунку 2.2 ми можемо зробити висновки, що 2020 рік принаймні для роздрібно́ї торгівлі був більш стабільним, оскільки індекс фізичного обсягу товарообороту має стійку динаміку. У 2021 р. у другому кварталі відбулося просідання динаміки товарообороту: якщо з початку року спостерігалася стала тенденція, яка перевищувала 10% щомісяця, то у квітні ми вже бачимо просідання до 3% і поступове нарощування товарообороту протягом 2021 р. Таким чином роздрібна складова внутрішньої торгівлі є доволі чутливою до широкої групи чинників ринкового, економічного, соціального, психологічного та іншого характеру, що до речі слід враховувати при розробленні заходів підвищення ризикостійкості мого об'єкту дослідження. В цьому сенсі варто відмітити певні конфлікти та протиріччя, які існують у цій сфері. Дослідники відзначають, що в Україні особливої гостроти набула проблема розмежування і взаємодії оптової та роздрібно́ї торгівлі [56]:

- оптові бази та ринки реалізують продукцію як оптовими партіями, так і вроздріб;
- оптово-роздрібні підприємства виконують водночас функції дрібнооптової і роздрібно́ї торгівлі.

Тобто обсяги продажу, форма оплати та інші особливості здійснення операцій купівлі-продажу вже не є чіткими критеріями для розмежування, що



показують дослідження різних фахівців та науковців.

Повертаючись до продуктової специфіки об'єкта дослідження, вважаю за доцільне розглянути розподіл за виробництвом окремих продуктів харчування, які продаються на території України (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, що вироблені на території України (у %) [19]

Найменування товарної групи	Роки			
	2018	2019	2020	2021
М'ясо	95,6	96,5	97,1	96,5
М'ясні продукти	93,7	94,1	93,2	93,9
Риба, ракоподібні та молюски (включаючи рибні продукти)	61,8	60,6	72,9	73,2
Молочні продукти	90,4	89,6	89,4	86,8
Яйця	98,5	99,2	99,1	99,1
Харчові олії та жири	92,9	92,9	86,5	84,5
Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	95,1	95,3	92,9	92,1
Алкогільні напої	77,5	75,3	73,4	71,1
Інші напої (безалкогольні)	91,7	91,7	89,8	88,8
Кава, чай, какао та прянощі	55,2	54,6	69,2	72,0
Інші продовольчі товари	85,5	84,3	81,8	82,3
у тому числі				
цукор	97,1	96,9	96,3	96,3
борошно	94,9	94,7	91,9	95,7
круп	92,6	92,1	79,9	79,7
вироби макаронні	74,9	72,9	65,8	72,9
сіль харчова	95,0	94,9	93,4	93,7

Як видно з таблиці, за основними продуктами харчування торгівля здійснюється переважно продуктами національних виробників. Особливо слід відмітити:

- алкогольні напої – в середньому 74,%;
- безалкогольні напої – в середньому 90,6%;
- інші продовольчі товари – в середньому 83,7%;
- круп – в середньому 85,6%.

Таким чином, можна відмітити що споживач не має створювати істотних проблем для вартості мого об'єкта дослідження, але цілком серйозною загрозою може стати посилення діяльності з боку інших конкурентів. Для подолання таких

загроз підприємству потрібно мати потужні ринкові позиції та розгалужену мережу господарських зв'язків. Ця характеристика внутрішньої торгівлі може бути описана показником ланковості перепродажу. Ланковість перепродажу відображає співвідношення валового товарообороту до чистого і представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ланковість перепродажу товарів у оптовій торгівлі [19]

Найменування товарної групи	Оптовий товарооборот, тис.грн		Ланковість перепродажу товару
	усього	з нього продано іншим підприємствам оптової торгівлі	
Усі товари	2215367372,7	1227746368,4	2,2
Непродовольчі товари	1859264541,3	1027381441,4	2,2
Продовольчі товари	356102831,4	200364927,0	2,3
М'ясо та м'ясні продукти	34047333,4	4724800,4	1,2
Продукти молочні, масло та сири	18849160,9	11472567,7	2,6
Яйця	1678528,5	1191950,3	3,4
Олії та жири харчові	20182697,3	11032366,4	2,2
Пиво, крім відходів пивоваріння	9319064,7	3141321,4	1,5
Води мінеральні та напої безалкогольні й соки фруктові та овочеві	15099288,1	8968967,5	2,5
Крупи, борошно грубого помелу, гранули та інші продукти, з культур зернових	2088424,2	1172431,2	2,3
Інші продовольчі товари	50013784,1	23460352,2	1,9

Як бачимо із таблиці, в середньому ланковість перепродажу складає 2,2, що свідчить про стан інфраструктурних зв'язків внутрішньої торгівлі. Тобто, якщо брати на шляху продовольчих товарів, то кількість посередників складає в середньому 2,3 бізнес-одиниці, після чого вже здійснюється роздрібний продаж кінцевому споживачу. Знову ж таки, у розрізі ланковості товарної специфіки об'єкта дослідження це характеризується наступним чином:

- пиво – 1,5;
- безалкогольні напої – 2,5;
- інші продовольчі товари – 1,9;
- крупи – 2,3.

Разом із наведенням статистичної інформації щодо стану внутрішньої

торгівлі Україні, необхідно представити й аналітичну оцінку явищ та процесів які відбуваються у цій сфері. Тому вважаю за необхідне звернутися до думок науковців та фахівців у даній проблематиці. Знову ж таки, фахівці у оцінюванні темпів товарообороту оптової торгівлі відзначають, що його нестабільність пов'язана з рядом об'єктивних факторів, як-то [56]:

- загальна економічна криза;
- нестабільне суспільно-політичне становище;
- мінливість нормативно-правового середовища регулювання господарської діяльності;
- недостатня інвестиційна привабливість національного економічного середовища;
- наявність негативного впливу наслідків бойових дій на сході країни.

Фахівці [63] також відзначають такі чинники як:

- непрозорість торговельних механізмів та схем реалізації;
- присутність у товарообороті контрабандної продукції;
- необлікованість офіційними органами готівкових розрахункових операцій та інше.

На підтвердження цього, вони приводять дані дослідження компанії Ernst & Young «Зниження рівня тіньової економіки України через використання електронних платежів», результати якого свідчать, що станом на 2021 р. частка прихованих операцій складала близько 25% від офіційного значення валового внутрішнього продукту [57]. До того ж (на їхню думку) слід звернути увагу на розподіл внутрішньої торгівлі за суб'єктами господарювання відповідно до організаційно-правових форм. За результатами аналізу структурних змін серед суб'єктів внутрішньої роздрібно торгівлі є тенденція витіснення дрібних форм торгівлі з ринку, оскільки частка роздрібного обороту саме юридичних осіб збільшилася від 51,7%, у 2010 р. до 72,5% у 2020 р. Щодо сутності негативних наслідків то вона пояснюється тим, що підприємства-«замінники» це перш за все розвинуті торгові мережі у вигляді холдингових структур, в окремих випадках із материнською компанією за межами України і тому:

- до органів офіційної статистики потрапляє неповна інформація;
- холдингові структури за вітчизняним законодавством не формують

консолідовану звітність;

- більшість мереж не оформлені офіційно;
- інформаційно-аналітичне поле щодо їх діяльності має вибірковий або експертний (а отже суб'єктивний) характер;
- мережі, отримуючи домінуючі позиції спричиняють бізнес-тиск на виробників та постачальників;
- через промоцію власних торгових марок здійснюється витіснення з точок продажу традиційних виробників та нерівноправна конкуренція.

Аналітики також відзначають [56] що внутрішня торгівля України може бути представлена у вигляді специфічного трисегментного внутрішнього ринку:

- 1) організований ринок, який охоплює облікований товарообіг зареєстрованих торговельних підприємств;
- 2) ринок фізичних осіб – приватних підприємців, який охоплює дрібнооптову і дрібнороздрібну мережу;
- 3) тіньовий сегмент, який включає незареєстровану мережу торгівлі.

Зростання й удосконалення внутрішнього ринку значною мірою залежать від динамічного та ефективного розвитку торгівлі вітчизняними товарами широкого вжитку. В той же час відсутність стратегічного підходу до вирішення проблеми насичення внутрішнього ринку за рахунок відповідного збільшення обсягів внутрішнього виробництва на основі розвитку імпортозамінної продукції призводить до формування високої залежності внутрішнього ринку від імпорту, а також до необхідності нарощування експорту для покриття дефіциту платіжного балансу. Особливо актуальним у дослідженні є виявлення залежності ризикостійкості підприємств від відкритості національної економіки – як вразливості внутрішнього ринку від коливань зовнішньої кон'юнктури та несприятливих світових тенденцій. На додаток до вищезазначених проблем функціонування внутрішньої торгівлі, можна також додати фактори та взаємозв'язки, окреслені даними авторами. Так вбачається, що значний дисбаланс розвитку внутрішнього ринку був спричинений:

- падінням виробництва базових галузей економіки через війну;
- зниженням купівельної спроможності населення;
- залежності національної економіки від імпорту;

- прив'язці до долара США та інфляційних процесів;
- недостатність розвитку національно виробництва товарів та послуг;
- зростанні вартості енергоносіїв, транспорту, житлово-комунальних послуги;
- зменшення податкових надходжень та зайнятості.

Таким чином, підсумовуючи аналіз сфери внутрішньої торгівлі, аналітики відзначили [57], що торгівля має важливе значення у розвитку національної економіки, оскільки забезпечує раціональну організацію завершального етапу циклу суспільного виробництва, доведення товарів до споживачів та кругообіг грошових коштів, а функціонування підприємств торгівлі супроводжується постійними трансформаціями що й актуалізує питання визначення сукупності факторів впливу, які б поліпшили їх стійкість у сучасних умовах.

Важливе значення для вендінгової діяльності відіграють суб'єкти ритейлу. Перелік Forbes Ukraine вперше презентував список 250 перспективних малих і середніх компаній, і 20 компаній з 250-ти – виявилась представниками ритейлу та інших споріднених галузей. Розвиненість мереж ритейлу є дуже важливою, оскільки щоб досягти успіху в вендінговому бізнесі, слід дотримуватись певних правил та враховувати особливості [7]:

- забезпечувати доставку у зручний для клієнта час;
- суворо дотримуватись графіку доставки;
- ретельно складати логістику, щоб максимально економити на транспортних витратах.

Таким чином співпраця з ритейлом дозволяє істотно мінімізувати витрати, особливо палива та часу.

Обладнання яке використовує ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», якраз найкраще підходить для таких об'єктів. Підприємство використовує вендінговий підлоговий автомат з продажу води GWater G-120 2880 л/доба. Вендінговий автомат з продажу води виконаний у корпусі для підлоги, має привабливий вигляд і працює в різних кліматичних умовах до -30 градусів. Продуктивність 120 л на годину / 2880л на добу. Автомат із вбудованою системою зворотного осмосу. Розрахований на середні точки зі споживанням 500-1200 літрів на добу. Споживання електроенергії – 210 Вт/год.

				
Компанія		Засновники	Region	Виторг, млн грн 2022 рік
Гая Балувана		Володимир Матвійчук	Луцьк	20-30
Мама, ну Купи		Віктор Оношко	–	28
М'ясторія		Леся та Андрій Усенки	Київ	155**
Чорноморка		Ольга Копилова	Київ	500 ***
bembi		Вікторія Хітрук	Хмельницький	39 *
Cher'17		Іван Кришталь, Тетяна Парфільєва	Київ	89
Etnodim		Андрій Черуха	Київ	75
FAMO		Юлія Томусяк	Хмельницький	156
Florium		Петро Тоненчук	Чернівецька область	200
Goldi		Олег Червонюк, Галина Червонюк	Хмельницький	735,4 *
Kochut		Юрій, Роман та Ігор Кочути	Ужгород	понад 10
Lviv Croissants		Андрій та Євген Галицькі, Орест та Руслан Печенко, Юрій Загородський	Львів	1 млрд
Mebelok		Святослав Амелін	Київ	140
MustHave		Анастасія Дзюба, Анна Бец (Коваленко)	Бердичів	62*
Salateira		Ірина Іванчик, Ірина Добруцька, Олександр Савілов	Київ	172*
Sezon		Сергій Чіпак	Чернівці	237
Solmar		Сергій та Ольга Костецькі	Хмельницький	157
Sova		Олександр Сова	Київ	–
VOVK		Тетяна та Віталій Семенченки	Київ	41*
Yanser Group		Сергій та Ольга Костецькі	Хмельницький	157

\* – дані аналітичних платформ YouControl або Opendatabot  
 \*\* – оцінка Forbes  
 \*\*\* – дані за 2021 рік

Рисунок 2.3 – Перелік перспективних рітейлерів України за оцінкою Forbes Ukraine [8].

Автомат води ідеально підходить для роботи:

- на вулиці (біля супермаркетів, магазинів, ТЦ, установ);
- в приміщенні (ТЦ, супермаркетах, під'їздах та ін.).

Зовнішній вигляд вендингового автомату представлено на рис. 2.4.

Зовнішнє середовище прямого впливу на підприємство в основному формується як галузевою приналежністю, так і сегментом ринку, на якому діє підприємство. Для вивчення характеру його впливу здійснюються аналіз галузевої конкуренції. Мета аналізу – отримати відповідь на сім питань:

- 1) Які основні економічні показники галузі?
- 2) Які конкурентні сили діють у галузі та як вони впливають на підприємство?
- 3) Що і як впливає та вплине на структуру конкурентних сил галузі?

- 4) Які компанії мають найсильніші (слабкі) конкурентні позиції?
- 5) Які ключові фактори визначають успіх чи поразку у змаганні?
- 6) Наскільки приваблива галузь для отримання прибутку вище за середній?



Рисунок 2.4 – Вендінговий автомат з продажу води GWater G-120.

Відповіді на ці питання дають загальне уявлення про середовище, в якому діє підприємство, створюють базу для розроблення як загальної її стратегії, так і стратегій розвитку (табл. 2.6).

Як свідчать результати аналізу, ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» має сильні позиції що сприяють зростанню його вартості. За своїм змістом переваги ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» характеризують його ресурси, що характеризуються високим рівнем мобільності та ліквідності, проте сформовані переважно за рахунок позикових джерел та забезпечують високий рівень фінансового ризику. Негативно впливають на якість потенціалу формування власних фінансових ресурсів підприємства діюча амортизаційна, податкова та емісійна політики, адже їх реалізація не сприяє збільшенню вартості капіталу.

Таблиця 2.6 – Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Фактор	Стан фактору	Тенденції змін	Характер впливу на підприємство: «+» - позитивний, «-» - негативний
<b>1 . Економічні фактори</b>			
1. Ставка банківського відсотку	18%	Можливе зростання до 19%	«-» дорожчання кредитів.
2 . Рівень інфляції	8,9%	Можливе зростання до 9,5% до кінця 2018 р.	«-» знецінення грошей, «+» можливість гри на курсах валют, «+» знецінення боргів.
<b>2. Політичні фактори</b>			
1. Податкова політика держави 2. Грошово-кредитне регулювання	Нестабільна Коливається	Тенденція до покращення Тенденція до жорсткого регулювання	«+» стабільний розвиток діяльності підприємства, «+» довіра клієнтів. «-» обмеження в отриманні кредитів, «+» можливість відкриття депозитів.
<b>3. Географічні фактори</b>			
1. Місце розташування	Великі міста	Розширення географії	«+» сприятливі природно-кліматичні умови, «+» збільшення прибутків, «-» витрати на оренду.
<b>4. Технологічні фактори</b>			
1. Автоматизація	На середньому рівні	Розвивається	«+» прискорення діяльності, «-» витрати на технічне переоснащення.
2. Технологічні інновації	Задовільні	Розвиваються	«+» удосконалення діяльності підприємства, «-» додаткові витрати на перенавчання персоналу, «-» додаткові витрати на придбання та впровадження технологій.
<b>5. Соціально-демографічні фактори</b>			
1. Рівень доходів населення	Нижче середнього	Знижується	«+» потреба в робочих місцях.
2. Структура населення	Переважає працездатне населення	Зменшення працездатно-го населення	«-» зменшення кваліфікованого персоналу, «-» зменшення молоді.

Тож після дослідження середовища ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», наступним кроком виконання кваліфікаційної роботи магістра є аналіз результатів господарювання та фінансового стану об'єкту дослідження.



### **2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»**

За сучасних умов господарювання важливе значення має аналіз економічних і фінансових показників діяльності підприємства. Метою аналізу є оцінювання стану підприємства на визначену, характеристика показників діяльності підприємства, виявлення резервів їх покращення. Для виконання такого аналізу було зібрано необхідну фінансову, бухгалтерську, статистичну та оперативну звітність. Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період. Розрахунок та аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2020 рр. проведено за відповідними блоками.

Основними аналітичними цілями аналізу фінансового стану є:

- рентабельність та фінансова стійкість підприємства;
- ефективність використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- динаміка та стан ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- стан суб'єкта на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку;
- ефективність використання фінансових ресурсів.

Аналіз економічного та фінансового стану ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» розпочато з дослідження показників персоналу та ефективності його використання (табл. 2.7). Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працівником та робітником. Аналіз даних таблиці свідчить, що показники ефективності використання персоналу підприємства дещо погіршились у порівнянні з 2020 роком. У звітному році підприємство виробило продукції вартістю 1350,7 тис. грн., що на 550,1 тис. грн. менше, ніж у 2020 р. за рахунок впливу військових дій на ринок.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року до 2020 року	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1900,8	5382,7	1350,7	-550,10	-28,94
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	11	19	16	5,00	45,45
3. Середньоспискова чисельність робітників	осіб	6	11	8	2,00	33,33
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	54,5	57,9	50,0	-4,5	-8,26
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	574,2	2236,4	650,3	76,10	13,25
6. Середньорічна продуктивність праці:						
- одного працівника	тис. грн./особу	172,80	283,30	84,42	-88,38	-51,15
- одного робітника	тис. грн./особу	316,80	489,34	168,84	-147,96	-46,71
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	7,46	9,81	6,77	-0,68	-9,16

Позитивною тенденцією було зростання середньомісячної заробітної плати, у 2021 р., її розмір склав 9,81 тис. грн.

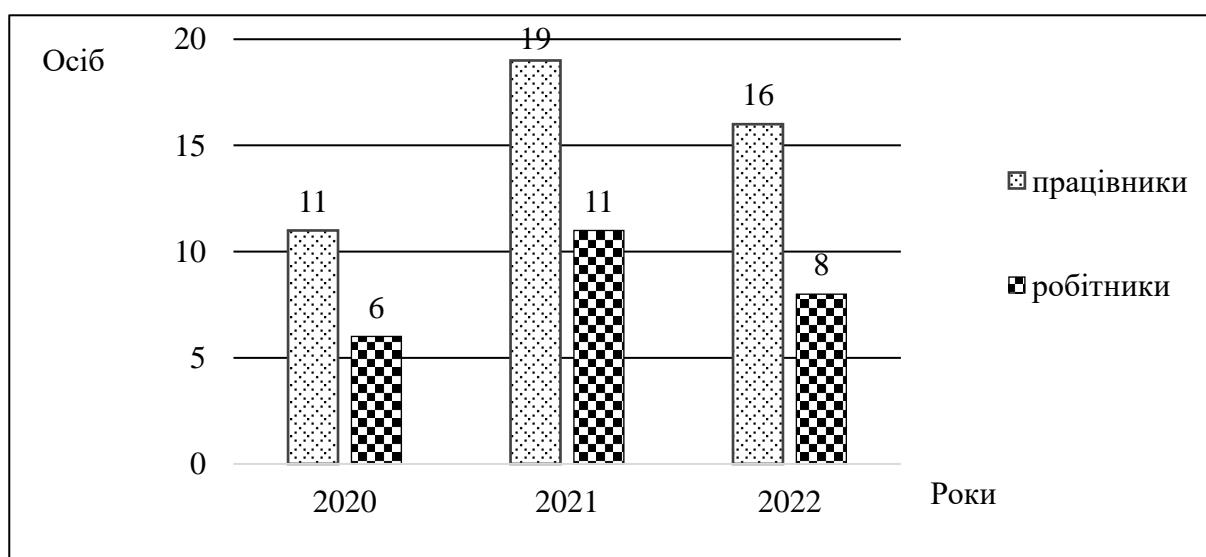


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників і робітників ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 рр.

Також до початку військової агресії протягом 2021 р. зросла чисельність персоналу на 8 осіб, але у 2022 р. зменшилась до 16 осіб.

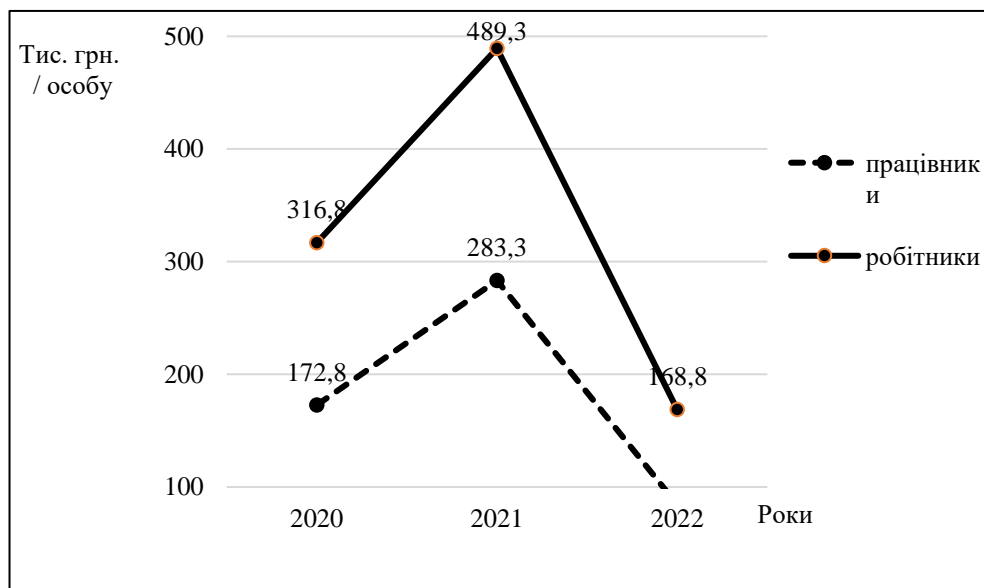


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці одного працівника та одного робітника ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 рр.

Таким чином, ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризується неоднозначно, що пов'язано зі змінами середньооблікової чисельності працівників та змінами обсягів виробництва продукції протягом досліджуваного періоду.

Наступним етапом оцінювання економічного та фінансового стану ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» є аналіз динаміки стану і структури його майна за даними балансу за досліджуваний період. Результати наведено у таблиці 2.8.

Аналіз даних таблиці 2.8 показав, що загалом за три роки валюта балансу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» зросла із 1517,7 тис. грн. у 2020 р. до 2057,1 тис. грн. у 2022 р. У структурі активів балансу підприємства з 2021 р. переважають оборотні активи. Так, за досліджуваний період їх абсолютна величина зросла на 1037,6 тис. грн. у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Водночас необоротні активи підприємства за 2020-2022 роки зменшились на 498,2 тис. грн.

Динаміку необоротних і оборотних активів підприємства за період що аналізується наведено на рис 2.7.

Таблиця 2.8 – Динаміка стану майна ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» на кінець року за 2020-2022 роки, тис. грн.

№ пп	Показники	Роки			2022 від 2020		2022 від 2021	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	Усього майна	1517,7	2385	2057,1	539,40	35,54	-327,90	-13,75
1.1	Необоротні активи	1073,1	824	574,9	-498,20	-46,43	-249,10	-30,23
	у % до п.1	70,71	34,55	27,95	-42,76	-60,47	-6,60	-19,11
1.2.	Оборотні активи	444,6	1561	1482,2	1037,60	233,38	-78,80	-5,05
	у % до п.1	29,29	65,45	72,05	42,76	145,96	6,60	10,09
1.2.1.	Запаси	430,7	735,2	1139,3	708,60	164,52	404,10	54,96
	у % до п.1.2	96,87	47,10	76,87	-20,01	-20,65	29,77	63,20
1.2.2.	Дебіторська заборгованість	0	0	0	-	-	-	-
	у % до п.1.2	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти	13,9	825,8	342,9	329,00	2366,91	-482,90	-58,48
	у % до п.1.2	3,13	52,90	23,13	20,01	639,97	-29,77	-56,27
1.2.4	Витрати майбутніх періодів	0	0	0	-	-	-	-
	у % до п.1.2	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
1.2.5	Інші оборотні активи	0	0	0	-	-	-	-
	у % до п.1.2	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-

Запаси ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» зросли із 430,7 тис. грн. у 2020 р. до 1139,3 тис. грн. у 2022 р. Дебіторська заборгованість ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» у структурі відсутня, що свідчить про специфіку господарської діяльності та належну роботу з контрагентами.

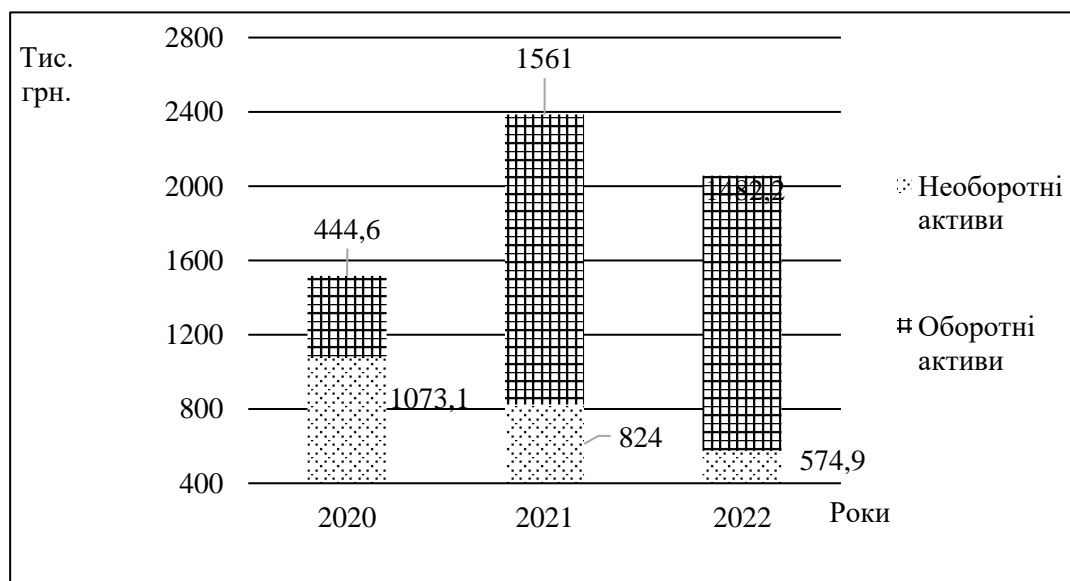


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягу необоротних і оборотних активів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» на кінець 2020-2022 рр.

Загальна сума грошових коштів та їх еквівалентів значно зросла – більше ніж у 20 разів за досліджуваний період у порівнянні з 2020 р.

Наступний етап аналізу – дослідження джерел формування капіталу. Фінансові ресурси – це сукупність власних, позикових та залучених грошових коштів та їх еквівалентів у розпорядженні підприємства, що спрямовані на покриття поточних витрат господарських операцій підприємства, тож їх достатній обсяг забезпечує фінансову стійкість. Аналіз динаміки стану та структури джерел формування майна наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка джерел формування майна ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» на кінець року за 2020-2022 роки, тис. грн.

№ пп	Показники	Роки			2022 від 2020		2022 від 2021	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	Джерела формування майна	1517,7	2385	2057,1	539,40	35,54	-327,90	-13,75
1.1	Власний капітал – усього	1384,3	2036,1	2057,1	672,80	48,60	21,00	1,03
	у % до п.1	91,21	85,37	100,00	8,79	9,64	14,63	17,14
1.1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	300	300	300	0,00	0,00	0,00	0,00
	у % до п.1.1	19,77	12,58	14,58	-5,18	-26,22	2,01	15,94
1.1.2	Додатковий капітал	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	у % до п.1.1	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.3	Резервний капітал	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	у % до п.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1084,3	1736,1	1757,1	672,80	62,05	21,00	1,21
	у % до п.1.1	71,44	72,79	85,42	13,97	19,56	12,62	17,34
1.1.5	Неоплачений капітал	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	у % до п.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.	Позиковий капітал	133,4	348,9	0	-133,40	-100,00	-348,90	-100,00
	у % до п.1	8,79	14,63	0,00	-8,79	-100,00	-14,63	-100,00
1.2.1.	Довгострокові позики	0	0	0	-	-	-	-
	у % до п.1.2	0,00	0,00	-	-	-	-	-
1.2.2.	Короткострокові позики	0	0	0	-	-	-	-
	у % до п.1.2	0,00	0,00	-	-	-	-	-
1.2.3.	Кредиторська заборгованість та векселі видані	133,4	348,9	0	-133,40	-100,00	-348,90	-100,00
	у % до п.1.2	100,00	100,00	-	-	-	-	-
1.3.	Доходи майбутніх періодів	0	0	0	-	-	-	-
	у % до п.1.2	0,00	0,00	-	-	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить, що за три роки загальний обсяг джерел формування майна ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» збільшився на 539,4 тис. грн. або 35,54%. У тому числі, власний капітал ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за досліджуваний

період мав тенденцію до збільшення на 672,8 тис. грн. у 2022 р. в порівнянні з 2020 р., у структурі питома вага власного капіталу зросла до 100%. Водночас, обсяг позикового капіталу зростав у 2020-2021 рр., складав 14,63% у структурі джерел на кінець 2022 р. Динаміку власного та позикового капіталу за три роки графічно зображено на рис. 2.8.

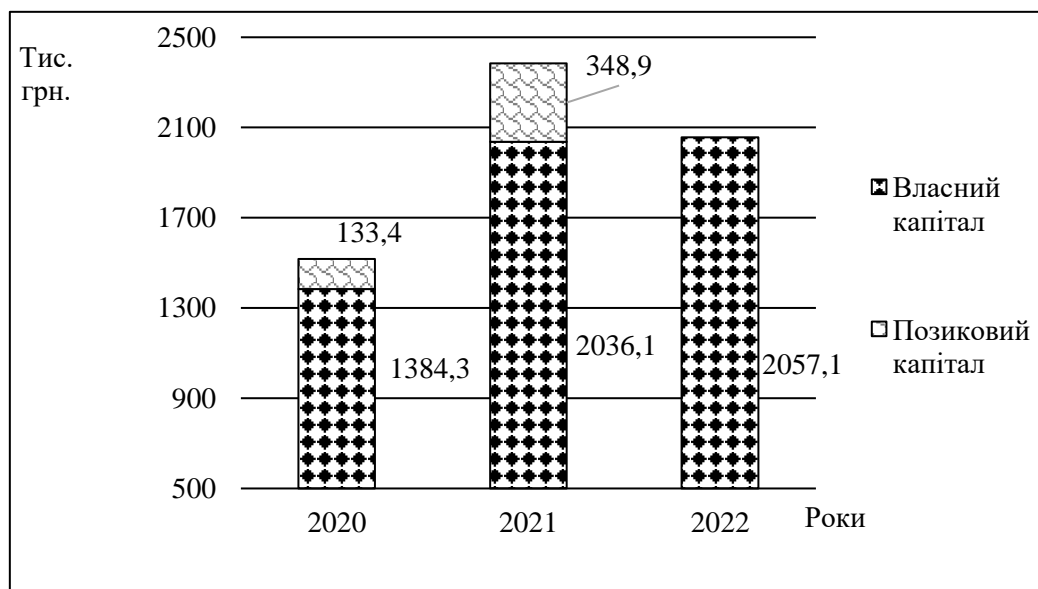


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу джерел формування майна ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» на кінець 2020-2022 рр.

У складі власного капіталу додаткового капіталу немає. Обсяг зареєстрованого (пайового) капіталу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» залишався незмінним протягом досліджуваного періоду – 300 тис. грн. Позитивною тенденцією є збільшення за три роки нерозподіленого прибутку на 672,8 тис. грн., або більше ніж на 62%. Протягом досліджуваного періоду у складі джерел формування були взагалі відсутні довгострокові та короткострокові позики, тож ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» є фінансово незалежним від зовнішніх контрагентів.

Далі проведемо аналіз стану та руху основних засобів підприємства. Ці розрахунки представлені у таблиці 2.10.

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» утримувало на балансі основних засобів на суму 574,9 тис. грн., за первісною вартістю на кінець 2022 р. 1245,5 тис. грн. Первісна вартість на кінець року за період що аналізувався залишалась незмінною. Сума зносу основних засобів за три роки зросла із 172,4 тис. грн. до 670,6 тис. грн.

Таблиця 2.10 – Аналіз стану та руху основних засобів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 рр.

№ пп	Показники	Роки			2022 від 2020		2022 від 2021	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	1245,5	1245,5	1245,5	0	0,00	0	0,00
2	Знос основних засобів, тис. грн.	172,4	421,5	670,6	498,2	288,98	249,1	59,10
3	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	1073,1	824	574,9	-498,2	-46,43	-249,1	-30,23
4	Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	640,3	0	0	-640,3	-100,00	-	-
5	Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-
6	Коефіцієнт зносу	0,138	0,338	0,538	0,4	288,98	0,2	59,10
7	Коефіцієнт придатності	0,862	0,662	0,462	-0,4	-46,43	-0,2	-30,23
8	Коефіцієнт оновлення	0,514	0,000	0,000	-0,5141	-100,00	-	-
9	Коефіцієнт вибуття	0,000	0,000	0,000	-	-	-	-

Протягом 2020 року на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» було введено в дію найбільше нових основних засобів. Підприємство не оновлювало основні засоби у 2021 та 2022 роках. Необхідно відмітити, що протягом періоду що досліджується не було вибуття основних засобів, відповідно й коефіцієнт вибуття має нульове значення. За розрахунками коефіцієнт зносу за досліджуваний період зростає з 0,138 у 2020 р. до 0,538 у 2022 р. Відповідно значення коефіцієнта придатності за три роки зменшується і 2022 р. становить 0,462 або 46,2% придатності.

Проте в цілому, незважаючи на зростання коефіцієнту зносу, основні засоби підприємства знаходяться в належному технічному і експлуатаційному станах.

Динаміку вартості основних засобів підприємства графічно зображено на рисунку 2.9.

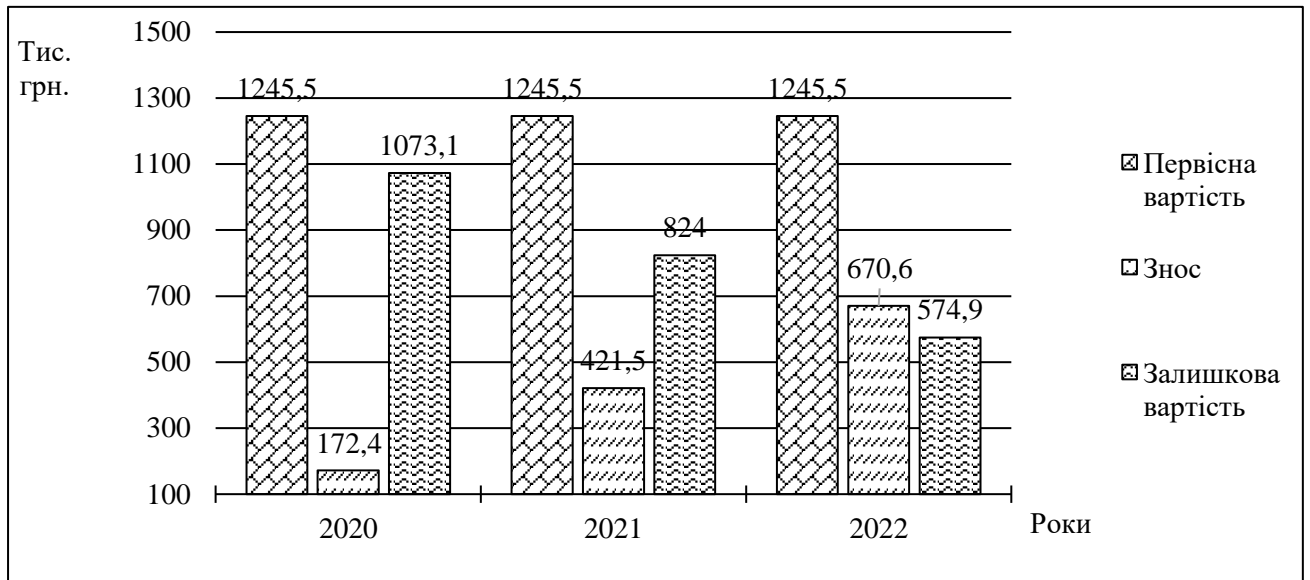


Рисунок 2.9 – Динаміка вартості основних засобів та зносу  
ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» на кінець 2020-2022 рр.

Використання основних засобів підприємства ґрунтується на результаті показників ефективності, які наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

№ пп	Показники	Роки			2022 від 2020		2022 від 2021	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	Чистий дохід, тис. грн.	1900,8	5382,7	1350,7	-550,1	71,06	-4032	25,09
2	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1084,3	1736,1	21	-1063,3	1,94	-1715,1	1,21
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	813,5	948,6	699,5	-114	85,99	-249,1	73,74
4	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	11	19	16	5	145,45	-3	84,21
5	Фондовіддача, грн./грн.	2,34	5,67	1,93	-0,40562	82,64	-3,74341	34,03
6	Фондомісткість, грн./грн.	0,43	0,18	0,52	0,089902	121,01	0,341648	293,86
7	Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	73,95	49,93	43,72	-30,2358	59,12	-6,20757	87,57
8	Рентабельність основних засобів, %	133,29	183,02	3,00	-130,286	2,25	-180,015	1,64



Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що середньорічна вартість основних засобів за досліджуваний період зменшилась на 15%. Рентабельність основних засобів суттєво зменшилася з 133,29% у 2020 р. до 3,00% у 2022 році. Цей показник спричинений впливом різкої зміни економічної ситуації в країні внаслідок війни, що призвело до зниження результативності його господарської діяльності. Так, значення фондівдачі зменшилось з 2,34 грн./грн. у 2020 р. до 1,93 грн./грн. у 2022 р. Хоча при цьому у 2022 р. фондівдача була на рівні 5,67 грн./грн. У свою чергу, фондомісткість зросла із 0,43 грн./грн. у 2020 р. до 0,52 грн./грн. у 2022 р. Забезпеченість працівників ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» основними засобами за розрахунками зменшилась, у зв'язку із збільшенням середньооблікової чисельності персоналу, при незмінних основних засобах.

Наступним етапом здійснено аналіз зміни складу, структури та динаміки оборотних засобів підприємства за останні три роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		На кінець 2022 року		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022 рік до 2020 року		
								тис. грн.	%	темп росту,%
	Оборотні активи, тис. грн.	444,6	29,29	1561	65,45	1482,2	72,05	1037,6	42,8	233,38
1	Запаси	430,7	28,38	735,2	30,83	1139,3	55,38	708,6	27,0	164,52
1.1	виробничі запаси	375,2	24,72	484,7	20,32	801,2	38,95	426	14,2	113,54
1.2	незавершене вир-во	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
1.3	готова продукція	44,1	2,91	110,2	4,62	134,8	6,55	90,7	3,6	205,67
1.4	товари	11,4	0,75	140,3	5,88	203,3	9,88	191,9	9,1	0,00
2	Поточні біол. активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3	Дебіт. заборгованість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3.1	за товари, роботи, посл.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3.2	за розрахунками	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3.2.1	з бюджетом	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3.2.2	за виданими авансами	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3.2.3	з нарахованих доходів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
3.3	Інша поточна дебіт. заборгованість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
4	Гроші та їх еквіваленти	13,9	0,92	825,8	34,62	342,9	16,67	329	15,8	2366,91
5	Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-
6	Інші оборотні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.12 свідчить, що у складі запасів підприємства найбільший обсяг становлять виробничі запаси. Готова продукція та товари мають незначну частку. Сума запасів зростає і складає 55,38% у структурі майна підприємства в цілому за 2022 р. За досліджуваний період обсяг дебіторська заборгованість підприємства відсутня. Сума грошових коштів за досліджуваний період істотно підвищилася і складає у структурі оборотних активів 16,67% на кінець 2022 р. Підвищення було на 329 тис. грн. порівняно з 2020 р.

Розрахунок показників ефективності використання оборотних активів підприємства наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

№ пп	Показники	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2022 від 2020		2022 від 2021	
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	Середні залишки обор. активів, т. грн.	560,4	1002,8	1521,6	961,2	271,52	518,8	151,74
1.1	Грошових коштів	231,7	419,9	584,4	352,7	252,22	164,5	139,18
1.2	Коштів у розрах.	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-
1.3	Запасів	444,5	582,9	937,3	492,8	210,87	354,4	160,80
2	Чистий дохід, т. грн.	1900,8	5382,7	1350,7	-550,1	71,06	-4032	25,09
2.1	Одноденна виручка від реалізації, грн	5280,0	14951,9	3751,9	-1528,1	71,06	-11200	25,09
3	Оборотність оборотних активів, дні	106,1	67,1	405,5	299,4	382,10	338,4	604,68
3.1	Грошових коштів	43,9	28,1	155,8	111,9	354,95	127,7	554,63
3.2.	Коштів у розрах.	-	-	-	-	-	-	-
3.3	Запасів	84,2	39,0	249,8	165,6	296,8	210,832	640,80
4	Коеф. оборотності оборотних активів	3,39	5,37	0,89	-2,5	26,17	-4,48	16,54
4.1	Грошових коштів	8,20	12,82	2,31	-5,89	28,17	-10,51	18,03
4.2	Коштів у розрах.	-	-	-	-	-	-	-
4.3	Запасів	4,28	9,23	1,44	-2,84	33,70	-7,79	15,61
5.	Вивільнення (-), залучення (+), т. грн.	x	-584,1	1270,0	1269,96	-	1854,11	-217,41
6	Прибуток від операційної діяльності	1084,3	1736,1	21	-1063,3	1,94	-1715,1	1,21
7	Рентабельність оборотних активів, %	193,49	173,13	1,38	-192,11	0,71	-171,75	0,80

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить, що протягом досліджуваного періоду на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» середні залишки оборотних засобів зросли з 560,4 тис. грн. у 2020 р. до 1521,6 тис. грн. у 2022 р. Рентабельність оборотних активів підприємства суттєво зменшилась з 193,49% у 2020 р. до 1,38% у 2022 році. У 2022 р. коефіцієнт обіговості оборотних засобів становить 0,89 оборотів, тобто з однієї гривні вкладених оборотних коштів було отримано чистого доходу на суму менше 1 гривні. Середній період обороту оборотних засобів збільшився з 106,1 днів у 2020 році до 405,5 днів у 2022 р. Тож уповільнення швидкості обертання оборотних засобів призвело до додаткового залучення оборотних коштів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ». Коефіцієнт обіговості запасів за три роки зменшується складає 1,44 обороти у 2022 році.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за досліджуваний період проведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Групування активів та пасивів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

Актив	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Пасив	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Платіжний надлишок або недостача		
								На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	13,9	825,8	342,9	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	133,4	348,9	0	-119,5	476,9	342,9
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	0	0	0	2. Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0	0	0	0
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	430,7	735,2	1139,3	3. Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0	430,7	735,2	1139,3
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	1073,1	824	574,9	4. Постійні пасиви (П4)	1384,3	2036,1	2057,1	-311,2	-1212,1	-1482,2
<b>БАЛАНС</b>	1517,7	2385	2057,1	<b>БАЛАНС</b>	1517,7	2385	2057,1	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Аналіз даних таблиці 2.14 показав, що за досліджуваний період найбільш ліквідні активи ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» мали тенденцію до зростання, обсяг

активів, що повільно реалізуються також збільшився. За три роки найбільш ліквідні активи підприємства збільшились із 13,9 тис. грн. у 2020 р. до 342,9 тис. грн. у 2022 р. Активи, що швидко реалізуються за досліджуваний період за звітом балансу не спостерігались. Розмір активів, що важко реалізуються зменшився за рахунок зносу основних засобів. У структурі активів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» найбільша частка припадає на активи, що повільно та важко реалізуються. За 2020-2022 рр. найбільш термінові зобов'язання зменшилися із 133,4 тис. грн. у 2020 р. до 0,0 тис. грн. у 2022 р. Короткострокові та довгострокові пасиви підприємства за досліджуваний період за звітом балансу не спостерігались.

За три роки у складі пасиву підприємства постійні пасиви збільшились із 1384,3 тис. грн. у 2020 р. до 2057,1 тис. грн. у 2022 р. У структурі пасиву балансу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» частка постійних пасивів є найбільшою. Таким чином, за досліджуваний період баланс ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» ліквідним. Поточні активи більші зобов'язань підприємства, що свідчить про забезпеченість підприємством власними оборотними коштами, тобто виконанням умов мінімальної фінансової стійкості:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Аналіз формування прибутку підприємства наведено у таблиці 2.15.

Економічні та фінансові результати діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 рр., зменшились. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. склав 1350,7 тис. грн., що менше ніж у 2020 р. на 550,1 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2020 р. зросла на 142,0 тис. грн., при цьому підприємство мало менший операційний та чистий прибуток. Валовий прибуток ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» загалом за три роки знизився із 1145,9 тис. грн. у 2020 р. до 453,8 тис. грн. у 2022 р.

Динаміку економічних і фінансових результатів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» наведено на рис. 2.10.

Таблиця 2.15 – Динаміка формування прибутку ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

№	Показники, тис. грн.	Роки:			Відхилення			
		2020	2021	2022	2022 до 2020 року		2022 до 2021 року	
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1900,8	5382,7	1350,7	-550,10	-28,94	-4032,00	-74,91
2	Собівартість реалізованої продукції	754,9	3396,6	896,9	142,00	18,81	-2499,70	-73,59
3	Валовий прибуток	1145,9	1986,1	453,8	-692,10	-60,40	-1532,30	-77,15
4	Прибуток від операційної діяльності	1084,3	1736,1	21	-1063,30	-98,06	-1715,10	-98,79
5	Прибуток до оподаткування від звичайної діяльності	1084,3	1736,1	21	-1063,30	-98,06	-1715,10	-98,79
6	Чистий прибуток	1084,3	1736,1	21	-1063,30	-98,06	-1715,10	-98,79

Прибуток від операційної діяльності зменшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 1063,3 тис. грн. Чистий прибуток ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» теж зменшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 1063,3 тис. грн.

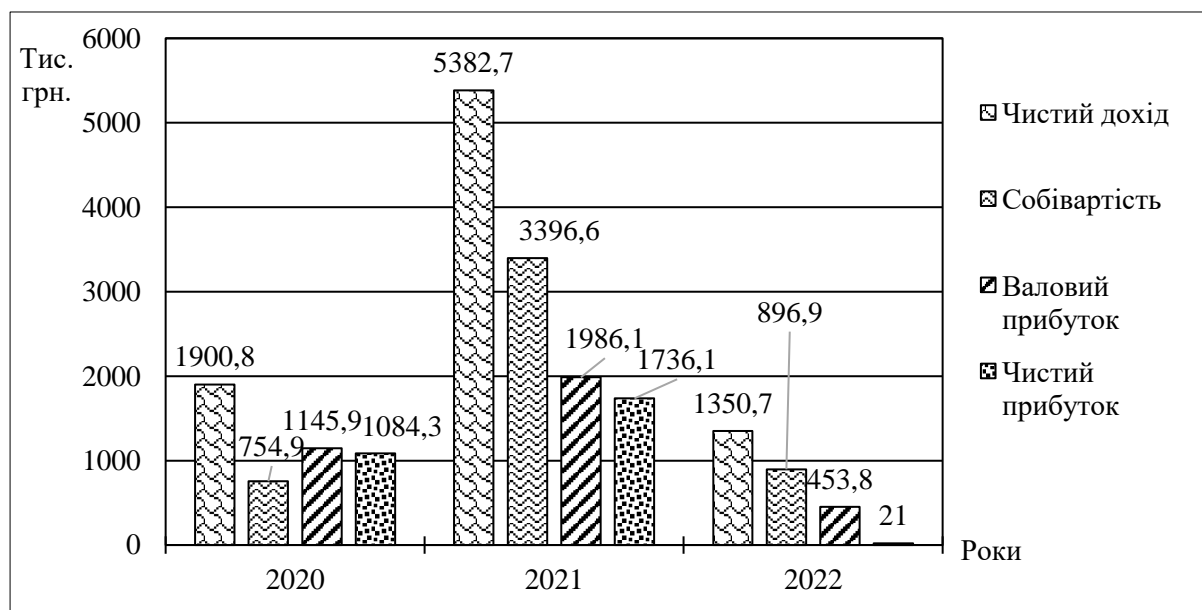


Рисунок 2.10 – Динаміка економічних і фінансових результатів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 рр.

Показники рентабельності діяльності підприємства за останні три роки наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

№	Показники, тис. грн.	Роки:			Відхилення			
		2020	2021	2022	2022 до 2020 року		2022 до 2021 року	
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	1373,8	1951,4	2221,1	847,30	61,68	269,70	13,82
2	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1207,1	1710,2	2046,6	839,50	69,55	336,40	19,67
3	Валовий прибуток, тис.	1145,9	1986,1	453,8	-692,10	-60,40	-1532,30	-77,15
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1084,3	1736,1	21	-1063,30	-98,06	-1715,10	-98,79
5	Чистий прибуток, тис. грн.	1084,3	1736,1	21	-1063,30	-98,06	-1715,10	-98,79
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1084,3	1736,1	21	-1063,30	-98,06	-1715,10	-98,79
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	754,9	3396,6	896,9	142,00	18,81	-2499,70	-73,59
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, т. грн.	1900,8	5382,7	1350,7	-550,10	-28,94	-4032,00	-74,91
9	Рентабельність власного капіталу, %	89,83	101,51	1,03	-88,80	-98,86	-100,49	-98,99
10	Рентабельність продукції, %	143,63	51,11	2,34	-141,29	-98,37	-48,77	-95,42
11	Валова рентабельність продажу, %	60,29	36,90	33,60	-26,69	-44,27	-3,30	-8,94
12	Чиста рентабельність продажу, %	57,04	32,25	1,55	-55,49	-97,27	-30,70	-95,18

Аналіз даних таблиці 2.16 свідчить, що за досліджуваний період середньорічна вартість сукупного капіталу та власного капіталу зростає майже на 60-70%. Протягом досліджуваного періоду рентабельність продажу зменшилась, рентабельність активів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» теж. Рентабельність власного капіталу підприємства становила 89,83% у звітному році та 1,03% у базовому.

Відносні показники фінансової стійкості вказують на рівень фінансових ризиків для підприємств та рівень їх залежності від позикового капіталу. Висока фінансова стійкість вказує на здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу суб'єкта господарювання. Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. Розрахунок та аналіз даних показників для ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» проведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз показників фінансової структури капіталу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

№	Показники	Роки:			Відхилення			
					2022 до 2020 року		2022 до 2021 року	
		2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Сума власних обігових коштів, тис. грн	311,2	1212,1	1482,2	1171,00	476,29	270,10	122,28
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ( $\geq 0,1$ )	0,70	0,78	1,00	0,30	142,87	0,22	128,78
3	Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	1,38	0,61	0,77	-0,62	55,54	0,16	126,73
4	Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	0,04	0,68	0,23	0,19	517,95	-0,45	33,96
5	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	0,72	1,65	1,30	0,58	180,05	-0,35	78,91
6	Коефіцієнт покриття запасів (збільшення показника)	1,03	2,12	1,30	0,27	126,03	-0,82	61,27
7	Коефіцієнт економічної незалежності ( $\geq 0,5$ )	0,91	0,85	1,00	0,09	109,64	0,15	117,14
8	Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	1,10	1,17	1,00	-0,10	91,21	-0,17	85,37
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $\geq 0,5$ )	0,22	0,60	0,72	0,50	320,51	0,13	121,04
10	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ( $< 0,5$ )	0,09	0,15	0,00	-0,09	0,00	-0,15	0,00
11	Коефіцієнт фінансової стабільності ( $\geq 1$ )	10,38	5,84	100,0	89,62	963,66	94,16	1713,57
12	Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,91	0,85	1,00	0,09	109,64	0,15	117,14

Розуміння результатів розрахунку показників фінансової стійкості свідчать про високу незалежність від зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів, низьку імовірність банкрутства, здатність швидко пристосуватися до зміни кон'юнктури.

Надмірно високі значення показників може свідчити про те, що організація не повною мірою використовує наявний потенціал.

Аналіз даних таблиці 2.17 показав, що ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» в змозі самостійно фінансувати свою господарську діяльність. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами підприємства склав 1,00 у 2022 р., що більше нормативного значення 0,1. Запаси підприємства фінансуються за рахунок переважно власних та частково позикових коштів, на що вказує маневреність робочого капіталу. Довгострокові джерела фінансування підприємством не використовуються.

За досліджуваній період підприємство є економічно незалежним, оскільки коефіцієнт економічної незалежності перевищує нормативне значення 0,5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу становить 0,72 у 2022 році. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» краще нормативного значення 0,5 і становить у 2022 р. згідно відсутності позикових джерел – 0. Тобто аналіз показників фінансової структури капіталу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» свідчить про практично повне забезпечення власними коштами та високу економічну незалежність і фінансову стабільність.

Розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості наведено у таблиці 2.18.

При оцінці фінансового стану необхідно враховувати:

- а) якщо значення  $E_1, E_2, E_3 > 0$ , то підприємство має абсолютну фінансову стійкість;
- б) якщо значення  $E_1 < 0$ , а  $E_2, E_3 > 0$ , то воно має нормальну фінансову стійкість;
- в) якщо значення  $E_1, E_2 < 0$ , а  $E_3 > 0$ , то підприємство характеризується нестійким фінансовим станом;
- г) якщо значення  $E_1, E_2, E_3 < 0$ , то воно має кризове фінансове положення.



Таблиця 2.18 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

Показники	Методика розрахунку за балансом	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд. 1095	311,2	1212,1	1482,2
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	311,2	1212,1	1482,2
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 + 1610 + 1665	444,6	1561,0	1482,2
4. Запаси – Н4	ряд. 1100 + ряд. 1110	430,7	735,2	1139,3
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1 – Н4	-119,5	476,9	342,9
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2 – Н4	-119,5	476,9	342,9
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3 – Н4	13,9	825,8	342,9

Розрахунки у таблиці 2.18 показують, що у 2020 р. підприємство знаходилося у нестійкому фінансовому стані –  $E1, E2 < 0$ , а  $E3 > 0$ . Але вже протягом 2021-2022 рр. виконувалась умова –  $E1, E2, E3 > 0$ , тобто ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» мало абсолютну фінансову стійкість.

Показники платоспроможності застосовуються для оцінки здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Вони дають уявлення про платоспроможність підприємства на даний момент та у випадку надзвичайних подій.

Розрахунки показників платоспроможності наведено в таблиці 2.19.

Аналіз даних таблиці свідчить, що ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» є платоспроможним, тому що значення показників знаходяться в межах нормативу. Підприємство може погасити короткострокову заборгованість, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства.

Таблиця 2.19 – Аналіз показників платоспроможності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» за 2020-2022 роки

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Відхилення (+,-) 2022 року до	
				2020 року	2021 року
1. Показник покриття (>1)	3,33	4,47	100,00	96,67	95,53
2. Показник швидкої ліквідності (0,6-0,8)	0,10	2,37	100,00	99,90	97,63
3. Показник абсолютної ліквідності (0,1)	0,10	2,37	100,00	99,90	97,63

Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» показав, що впродовж 2020-2022 рр. підприємство зберігає свої конкурентні позиції на ринку вендінгу. Підприємство має стабільні обсяги виробництва продукції, що забезпечує прибутковість підприємства, створює умови та здійснює відтворення основних виробничих ресурсів, є платоспроможним.

Таким чином, наступним етапом кваліфікаційної роботи є визначення шляхів впровадження інструментів для формування та ефективного управління максимізацією ринково вартості ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

#### 3.1. Механізми формування стратегії розвитку на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

У даному розділі, на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих аналітичних матеріалів підприємства розглянемо формування стратегій розвитку. Проблемою діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» є те, що на підприємстві не існує єдиного підходу з формування стратегії розвитку. Етапи стратегічного аналізу не визначені відповідно до тих об'єктів, які необхідно досліджувати. Основними об'єктами стратегічного аналізу повинні бути внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу. Перспективним буде використання стратегічного бізнес-моделювання Lean на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», що дозволить звести зусилля по формуванню стратегії до мінімального рівня. На підтвердження використання моделі Lean є позитивний досвід передових іноземних компаній. Зокрема, як свідчить статистика на сьогодні ощадливе виробництво застосовують:

- майже 100% японських компаній;
- 72% компаній США;
- 56% у Великій Британії;
- 55% у Бразилії;
- 42% у Мексиці.

В Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній. З впровадженням бізнес-моделі Lean тісно пов'язане здійснення диверсифікації господарської діяльності. Саме зазначений захід дозволить ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» повністю перейти на ощадне виробництво та виробляти оновлений продукт. Особливо важливо це в сучасних умовах енергетичної кризи, коли вартість енергії є досить високою. Оскільки частину відходів досліджуване

товариство зможе використовувати у власних цілях. Як показує практика, підприємства, яка використовують відходи можуть забезпечити до 60% потреби в енергії. Внаслідок несистемного підходу ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» витрачає зусилля та кошти на утилізацію відходів. Зазначене може негативно вплинути на репутацію та імідж досліджуваного товариства. Особливо це актуально у світлі євроінтеграційних процесів. Відповідно для ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» необхідно запровадити стратегію переробки відходів. Це дозволить товариству вирішити одразу декілька проблем:

1) По-перше, товариство буде до 30 % власних потреб енергії задовольняти з власних альтернативних джерел.

2) По-друге, частину продукції виробленої з відходів зможе реалізовувати іншим господарствам.

3) По-третє, ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» завдяки ощадному виробництву зможе значно підвищити власну репутації в суспільстві.

4) По-четверте, досліджуване товариство буде менш залежним від традиційного бізнесу, адже створяться нові джерела надходження доходів.

Попередні дві пропозиції є тісно пов'язані між собою та повинні реалізовані одночасно. Адже моделювання стратегії за принципом Lean апріорі забезпечить перехід на безвідходне виробництво. Іншим рекомендованим напрямом є:

- проведення систематичної оцінки формування стратегії;
- стандартизація та документування бізнес-процесів;
- використання спеціалізованого програмного забезпечення для стратегічного моделювання.

Даний крок спрямований на те, що формування стратегії ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» постійно перебувало під ретельним аналізом та удосконаленням. Зокрема, для цього пропонується наділити одного з працівників товариства обов'язками по аналізі та оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволить своєчасно виявляти зміни та на них реагувати. Зокрема, для підвищення ефективності формування стратегії та її коригування важливим є використання сучасних інформаційних технологій типу CRM, що виступають засобом підтримки управлінських рішень та формування взаємовідносин з клієнтами. Реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» перейти

на якісно вищий рівень стратегічного аналізу. Вони допоможуть не лише підвищити ефективність, але й удосконалити існуючі важелі оперативного управління.

Ряд науковців рекомендує удосконалювати формування стратегій на сучасних підприємств шляхом внесення змін у ключові внутрішні види діяльності, або як їх називають фахівці – «проекції»:

- фінансову перспективу;
- маркетингову перспективу;
- перспективу внутрішніх процесів;
- перспективу навчання та розвитку.

Для цього для ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» доцільно розробити стратегічну карту, яка включатиме головні цілі та завдання по кожній внутрішній проекції. Використання ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» стратегічної карти дає змогу керівництву товариства отримати необхідну для управління ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість.

Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності (рис. 3.1).

Відповідно до побудованої стратегічної карти ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» для кожної внутрішньої проекції встановлено конкретні цілі та бажаний стан. Усі вони є взаємопов'язаними, досягнення однієї з цілей впливає на інші. Таким чином, з урахування того, що існуюче формування стратегії на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» має ряд проблем, пропозиції виходили з аналізу, представленого у попередньому підрозділі. Тому реалізація таких заходів повинна забезпечити підвищення ефективності формування стратегії діяльності підприємства, з урахуванням прогнозування згідно сучасних економічних умов. Для цього доцільно буде дослідити такі умови. Для наведення прогнозних характеристик сучасних умов економічного середовища, скористаємося аналітичними даними. За результатами дослідження І.Г. Кадируса, А.С. Донських та В.А. Терещенко [36; 49; 74], можна зробити висновок про наступне.



Рисунок 3.1 – Стратегічна карта бізнес-моделювання  
ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

По перше, у якості інструменту прогнозування було використано PEST-аналіз, який призначений для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства, із доповненням природньо-екологічної

складової:

- політичних (P – political);
- економічних (E – economic);
- соціальних (S – social);
- технологічних (T – technological).

По друге, у якості об'єкта дослідження, було обрано підприємство, яке теж за своїм розташуванням та специфікою господарювання відповідає нашому об'єкту дослідження – ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ».

По третє, експертами виступили фахівці – практики бізнесу, за результатами опитування яких й було визначено величину впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство.

По четверте, прогнозний рівень впливу на стратегічний розвиток підприємства оцінювався по п'яти бальній шкалі, від найменшого 1 бал, до найбільшого 5 балів.

Ймовірність впливу чинників на стратегію підприємства оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де: 5 – сильний вплив, серйозна небезпека; 1 – відсутність впливу, загрози.

В результаті комплексного оцінювання впливу чинників зовнішнього макросередовища, дослідники отримали ранжований ряд їх впливу, який характерний для багатьох підприємств сектору. Розглянемо ці результати, які представлені у таблиці 3.1.

Таким чином, дослідники дійшли висновку, що основними факторами зовнішнього макросередовища, що найбільший вплив на підприємство викликають:

- економічні чинники – 26 балів
- політико-правові – 19 балів
- науково-технічні – 17 балів.

Основними зовнішніми факторами мікросередовища (безпосереднього оточення) досліджуваного підприємства є постачальники сировини та матеріалів, споживачі, конкуренти та інші суб'єкти.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища

Категорія чинників	Чинник	Вплив	Стратегія
Політичні чинники	Вплив державної політики на розвиток підприємства	—	—
	Вплив державної політики на розвиток підприємства	—	
	Вплив державної політики на розвиток підприємства	—	
	Вплив державної політики на розвиток підприємства	—	
	Вплив державної політики на розвиток підприємства	—	
Економічні чинники	Вплив економічного розвитку на розвиток підприємства	—	—
	Вплив економічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив економічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив економічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив економічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив економічного розвитку на розвиток підприємства	—	
Соціальні чинники	Вплив соціального розвитку на розвиток підприємства	—	—
	Вплив соціального розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив соціального розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив соціального розвитку на розвиток підприємства	—	
Технологічні чинники	Вплив технологічного розвитку на розвиток підприємства	—	—
	Вплив технологічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив технологічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив технологічного розвитку на розвиток підприємства	—	
Екологічні чинники	Вплив екологічного розвитку на розвиток підприємства	—	—
	Вплив екологічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив екологічного розвитку на розвиток підприємства	—	
	Вплив екологічного розвитку на розвиток підприємства	—	

Визначена дослідниками значимість чинників представлена на рис. 3.2. Наступним етапом дослідження авторів було оцінювання впливу чинників зовнішнього мікросередовища, внаслідок чого було отримано стратегічні напрями розвитку для уникнення невідповідності зовнішнім умовам (табл. 3.2).



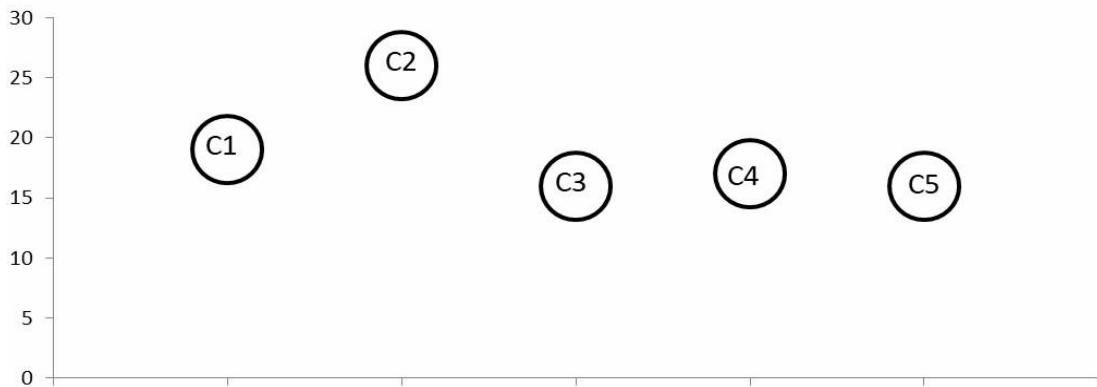


Рисунок 3.2 – Значимість впливу чинників зовнішнього середовища

Таблиця 3.2 – Чинники зовнішнього мікросередовища

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	сезонність закупівлі вимоги до безпечності та якості продукції; вимоги до широкого асортименту продукції.	проведення цінових знижок в несезонний період; оптимізація зберігання сировини; впровадження системи управління якістю виробництва; вихід на нові ринки збуту.
Постачальники	зростання цін; нестійкі відносини з постачальниками; великий асортимент продукції на ринку; можливість формування оптових партій.	- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод; - розробка пропозицій по розширенню асортименту; - зниження виробничої собівартості.
Конкуренти	значна кількість підприємств; - пропозиція однорідного асортименту продукції; вплив на рівень цін.	охоплення ринків в залежності від специфіки попиту регіону; контроль над якістю продукції; - можливість зменшення кінцевої ціни реалізації.

Цей документ є власністю підприємства та не повинен бути розповсюджений за межі підприємства. Будь-яке використання цього документа без дозволу керівництва підприємства є суворо заборонено.



- ☑ 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
  - ☑ 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 應 收 票 據 餘 額
  - ☑ 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 應 收 帳 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 為 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 的 100%。

2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 為 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 的 100%。

## II 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額

存 款 餘 額	存 款 餘 額 的 分 類					存 款 餘 額	存 款 餘 額 的 分 類
	一	二	三	四	五		
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額	☑	☑	☑	☑	☑	2019	2019
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額	☑	☑	☑	☑	☑	2019	2019
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額	☑	☑	☑	☑	☑	2019	2019
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額	☑	☑	☑	☑	☑	2019	2019
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額	☑	☑	☑	☑	☑	2019	2019
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額	☑	☑	☑	☑	☑	2019	2019
2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額							2019

2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 為 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 的 100%。

- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額

2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 為 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額 的 100%。

- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額
- 2019 年 12 月 31 日 止 的 年 度 末 的 存 款 餘 額

Table 1.1: Summary of the results of the analysis of the data from the study on the effects of the intervention on the outcomes of interest. The table shows the number of participants in each group, the mean and standard deviation of the outcomes, and the results of the statistical tests.

Outcome	Intervention Group					Control Group	Statistical Test
	N	Mean	SD	Min	Max		
Primary Outcome	50	10.5	2.5	5.0	15.0	50	t-test
Secondary Outcome 1	50	12.0	3.0	6.0	18.0	50	t-test
Secondary Outcome 2	50	8.0	2.0	4.0	12.0	50	t-test
Secondary Outcome 3	50	15.0	4.0	8.0	22.0	50	t-test
Secondary Outcome 4	50	9.0	2.5	5.0	13.0	50	t-test
Secondary Outcome 5	50	11.0	3.0	6.0	16.0	50	t-test
Secondary Outcome 6	50	7.0	2.0	4.0	10.0	50	t-test
Total							500

Table 1.2: Summary of the results of the analysis of the data from the study on the effects of the intervention on the outcomes of interest. The table shows the number of participants in each group, the mean and standard deviation of the outcomes, and the results of the statistical tests.

Outcome	Intervention Group					Control Group	Statistical Test
	N	Mean	SD	Min	Max		
Primary Outcome	50	10.5	2.5	5.0	15.0	50	t-test
Secondary Outcome 1	50	12.0	3.0	6.0	18.0	50	t-test
Secondary Outcome 2	50	8.0	2.0	4.0	12.0	50	t-test
Secondary Outcome 3	50	15.0	4.0	8.0	22.0	50	t-test
Secondary Outcome 4	50	9.0	2.5	5.0	13.0	50	t-test
Secondary Outcome 5	50	11.0	3.0	6.0	16.0	50	t-test
Secondary Outcome 6	50	7.0	2.0	4.0	10.0	50	t-test
Total							500

Table 1.3: Summary of the results of the analysis of the data from the study on the effects of the intervention on the outcomes of interest. The table shows the number of participants in each group, the mean and standard deviation of the outcomes, and the results of the statistical tests.

- Outcome 1
- Outcome 2
- Outcome 3
- Outcome 4

Table 1.4: Summary of the results of the analysis of the data from the study on the effects of the intervention on the outcomes of interest. The table shows the number of participants in each group, the mean and standard deviation of the outcomes, and the results of the statistical tests.



Однією з основних функцій менеджера є управління процесами. Це означає, що менеджер повинен знати, як організувати роботу команди, як контролювати виконання завдань та як забезпечувати високу якість роботи. Крім того, менеджер повинен бути здатним аналізувати результати роботи та вносити необхідні корективи.

Однією з основних функцій менеджера є управління процесами. Це означає, що менеджер повинен знати, як організувати роботу команди, як контролювати виконання завдань та як забезпечувати високу якість роботи. Крім того, менеджер повинен бути здатним аналізувати результати роботи та вносити необхідні корективи.

Однією з основних функцій менеджера є управління процесами. Це означає, що менеджер повинен знати, як організувати роботу команди, як контролювати виконання завдань та як забезпечувати високу якість роботи. Крім того, менеджер повинен бути здатним аналізувати результати роботи та вносити необхідні корективи. Управління процесами є важливою частиною роботи менеджера, оскільки саме від нього залежить успіх підприємства. Менеджер повинен бути здатним визначати цілі, розробляти стратегію та контролювати виконання завдань. Крім того, він повинен бути здатним аналізувати результати роботи та вносити необхідні корективи. Управління процесами є важливою частиною роботи менеджера, оскільки саме від нього залежить успіх підприємства.

Однією з основних функцій менеджера є управління процесами. Це означає, що менеджер повинен знати, як організувати роботу команди, як контролювати виконання завдань та як забезпечувати високу якість роботи. Крім того, менеджер повинен бути здатним аналізувати результати роботи та вносити необхідні корективи.

**бізнес-процесами, тому управління якістю повинно охоплювати всі ключові бізнес-процеси підприємства та спрямовуватися на безперервне вдосконалення**

бізнесу.

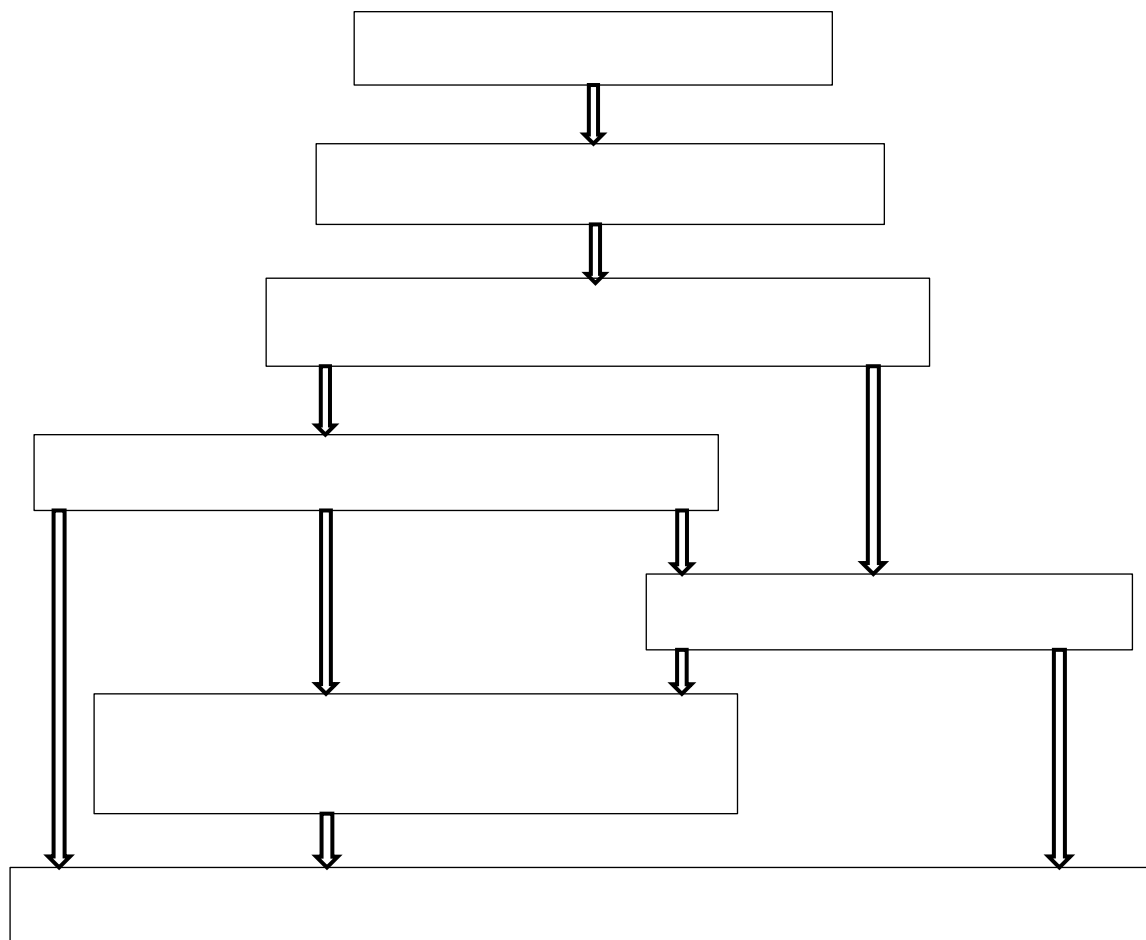


Рисунок 3.4 – Взаємозв’язок необхідних компонентів для побудови системи управління якістю

Системи управління якістю бізнес-одиниць повинні бути сертифіковані на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» повинна розглядати систему управління якістю, як інструмент безперервного вдосконалення кожного аспекту бізнесу, забезпечення стабільно високої якості виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності та розширення ринків збуту.

### **3.3. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»**

Враховуючи характер та поєднання чинників впливу середовища на стратегічну позицію ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», найбільш доцільним, на нашу думку, для підприємства є дотримання комбінованої стратегії, що поєднує в собі елементи стратегій «Прискорене зростання» та «Обмежене зростання». Компонентну структуру запропонованої стратегії представлено на рисунку 3.5.

Реалізація саме такого сценарію стратегії дозволить товариству нейтралізувати негативний вплив переважної більшості зовнішніх загроз за рахунок потужного внутрішнього потенціалу, ефективність використання якого також підвищуватиметься, адже залежить від розміру прибутку. Йдеться про те, що ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» необхідно скористатися сприятливими можливостями на ринку і в такий спосіб намагатися вирішити проблему скорочення обсягу виробництва та недостатньої ефективності діяльності. Виходячи з результатів дослідження стратегічної позиції підприємства, основними напрямками його стратегії, мають бути:

- стратегія управління прибутком;
- стратегія формування капіталу.

В межах кожного напрямку стратегії, що відповідають головним її цілям, мають бути розроблені комплекси тактичних заходів щодо реалізації стратегічних настанов. Послідовне застосування прийомів та методів стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства сприятиме досягненню його головної мети – збільшенню економічної доданої вартості при одночасному задоволенні соціальних потреб власників, працівників та споживачів продукції підприємства.

На сучасному етапі розвитку фінансового менеджменту найбільш адекватною технологією обґрунтування та контролю виконання стратегії підприємства є збалансована система показників – BSC. Профіль такої системи показників пропонується для ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ», які можна використовувати при обґрунтуванні управлінських рішень.



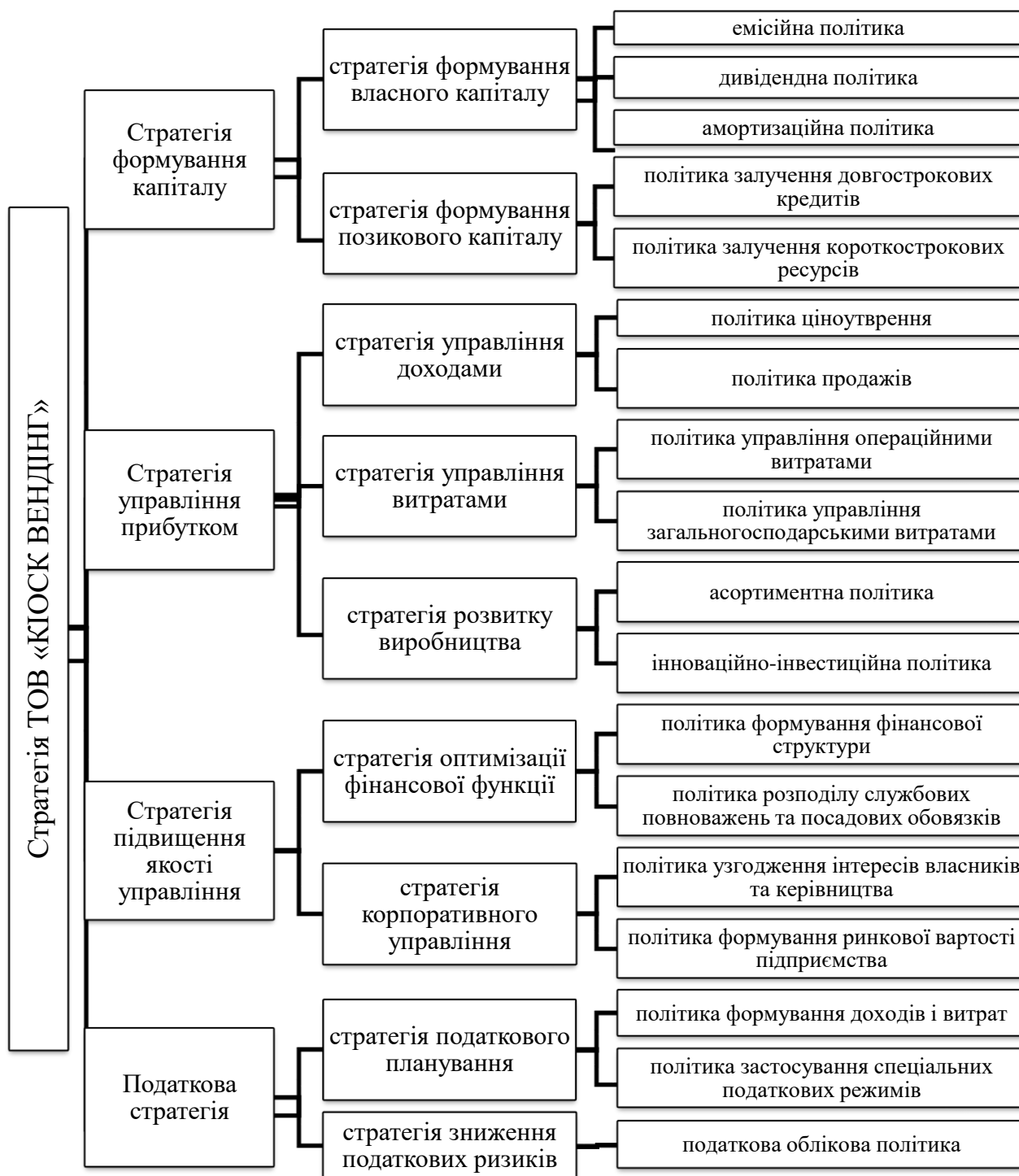


Рисунок 3.5 – Напрями стратегії та їх узгодження на ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Не зважаючи на те, що модель BSC розглядається переважно як інструмент фінансового управління, її розробники акцентують увагу на тому, що одних фінансових показників недостатньо для надання повної та всебічної (збалансованої) характеристики стану підприємства, її необхідно доповнити іншими показниками. Крім того запропонована система показників є не просто

комплексним індикатором стану підприємства. Її доцільно також використовувати як систему управління, що забезпечує зв'язок між стратегічними задумами власників і вищого керівництва та операційною діяльністю підприємства. За своїм призначенням BSC транслює місію та загальну стратегію підприємства в систему взаємопов'язаних показників. Цінність BSC полягає в тому, що вона не обмежена тільки фінансовими показниками для оцінки результатів діяльності та рівня досягнення стратегічних цілей. Зберігаючи фокус на підвищенні результатів діяльності, і насамперед прибутку підприємства, система дозволяє оцінювати ефективність роботи підприємства на ринку, оптимальність його внутрішніх процесів і стан ресурсів.

Конструктивна логіка BSC полягає в тому, що «випереджаючими» є нефінансові показники системи, проте своєчасна реакція на їх негативні зміни надає можливість попередити погіршення саме фінансових показників та зменшує ймовірність відхилення підприємства від головної мети, що має фінансовий характер. З огляду на це, для обґрунтування стратегії підприємства важливо враховувати цілі та завдання щодо всіх покладених в основу діяльності підприємства факторів:

- фінанси;
- споживачі;
- внутрішні процеси;
- навчання та розвиток.

Досягненню цільових значень збалансованої системи показників сприяє застосування її повної моделі, що передбачає конкретизацію стратегічної мети за кожним напрямом діяльності, її короткого опису у вигляді відповідних економічних показників, їх цільових значень та заходів щодо забезпечення реалізації. Формуванню системи показників передують визначення стратегічних цілей за кожним з чотирьох сегментів BSC. Зокрема, в межах фінансового напрямку підприємством було встановлено наступну систему конкретних цілей (табл. 3.9).

Досягнення фінансових цілей сприятиме реалізації окремих компонент розробленої за результатами аналізу середовища діяльності підприємства, а саме стратегії його діяльності і розвитку.

Таблиця 3.9 – Система цілей управління прибутком ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Ціль	Показник
1. Збільшення прибутку та рентабельності основної діяльності	1.1. Рентабельність активів, % 1.2. Рентабельність виручки від реалізації, %
2. Зниження вартості позикового капіталу	2.1. Вартість позикового капіталу, %
3. Оптимізація структури капіталу	3.1. Коефіцієнт фінансової автономії 3.2. Коефіцієнт фінансового левериджу
4. Підвищення рентабельності власного капіталу	4.1. Рентабельність власного капіталу, % 4.2. Оборотноість активів, обороти
5. Підвищення ліквідності	5.1. Коефіцієнт покриття 5.2. Оборотноість оборотних активів, обороти

Висновки, отримані за результатами обстеження середовища функціонування ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» дозволяють сформулювати цілі за напрямком взаємодії зі споживачами. Серед найбільш важливих цілей управління збутом слід відзначити розробку нових каналів просування продукції, забезпечення високої якості продукції, своєчасне та в повному обсязі виконання укладених контрактів, якісне обслуговування (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Система цілей управління збутом ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Ціль	Показник
1. Наявність достатньої чисельності кваліфікованого персоналу у підрозділах по роботі з покупцями	1.1. Коефіцієнт компетентності персоналу (опитування) 1.2. Коефіцієнт завантаженості персоналу збуту 1.3. Коефіцієнт завантаженості персоналу виробничого
2. Якість обслуговування покупців	2.1. Кількість скарг клієнтів щодо якості обслуговування 2.2. Час на обслуговування одного клієнта 2.3. Коефіцієнт задоволеності покупців
3. Здійснення розрахунків за відвантажену продукцію у різних формах	3.1. Кількість продукції, реалізованої за кожною формою розрахунків 3.2. Швидкість надання комерційного кредиту 3.3. Період погашення дебіторської заборгованості, дні
4. Якість готової продукції	4.1. Коефіцієнт оцінки якості покупцями (опитування) 4.2. Коефіцієнт зміни попиту на продукцію (за видами)
5. Освоєння нових каналів збуту продукції	5.1. Частка продукції, що реалізується за кожним каналом 5.2. Ефективність реклами 5.3. Ефективність програм лояльності, дисконтних та бонусних пропозицій 5.4. Залучення нових клієнтів
6. Вигідність клієнтів для підприємства	6.1. Кількість продукції, придбаної конкретним клієнтом 6.2. Рентабельність продажів у розрізі покупців

Поряд з факторами господарської діяльності, величина економічної доданої вартості підприємства залежить від досягнутого рівня якісних та кількісних характеристик внутрішніх процесів. Насамперед слід зазначити, що всі процеси підприємства поділяються на регулярні та унікальні. Регулярними процесами підприємства є виробництво, логістика (матеріально-технічне постачання, управління виробництвом, тощо), управління збутом, контроль якості матеріальних ресурсів та продукції тощо. До унікальних процесів на підприємстві належать розробка нових товарів, модернізація виробничої бази, удосконалення програмного забезпечення та інше.

Процеси другої категорії мають інноваційний характер і мають важливе значення для формування довгострокових конкурентних переваг. Якість регулярних процесів також має залишатися на високому рівні. Відповідно до вимог були сформульовані цілі управління внутрішніми процесами (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Система цілей управління внутрішніми процесами ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Ціль	Показник
1. Запровадження передових технологій виробництва продукції	1.1. Коефіцієнт відповідності технології міжнародним стандартам якості 1.2. Коефіцієнт порівняння обладнання підприємства з обладнанням конкурентів 1.3. Коефіцієнт впровадження інновацій у виробництві
2. Операційна досконалість	2.1. Тривалість виробничого циклу (за елементами) 2.2. Оборотноість запасів 2.3. Частка виробничих відходів і втрат 2.4. Кількість реклаमाцій
3. Створення нових видів продукції	3.1. Кількість нових видів продукції в асортименті 3.2. Час від розробки нового виду продукції до його появи на ринку
4. Якісне обслуговування покупців	4.1. Середній, мінімальний та максимальний час на обслуговування одного клієнта 4.2. Кількість незадоволених клієнтів
5. Налагодження відносин з постачальниками	5.1. Час поставки матеріальних ресурсів з моменту замовлення 5.2. Термін відстрочки платежу 5.3. Ефективність форм і порядку розрахунків 5.4. Залучення нових клієнтів
6. Підвищення якості продукції	6.1. Кількість претензій до якості 6.2. Рентабельність продажів у розрізі оптових покупців

Система цілей ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» у сегменті навчання та розвитку поєднує три базові підсистеми: управління персоналом, інформаційну та прийняття управлінських рішень (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Система цілей управління навчанням та розвитком ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»

Ціль	Показник
1. Навчання персоналу основним принципам і методам роботи з клієнтами	1.1. Питома вага працівників, які пройшли навчання 1.2. Якість навчання за результатами атестації
2. Підтримання необхідного рівня кваліфікації виробничого персоналу	2.1. Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничого персоналу 2.2. Досвід роботи на підприємстві
3. Навчання персоналу передовим західним технологіям організації та ведення бізнесу	3.1. Кількість сертифікатів участі у семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації 3.2. Готовність персоналу до впровадження сучасних технологій у внутрішні процеси (опитування)
4. Підвищення ефективності інформаційної системи підприємства	4.1. Коефіцієнт задоволення персоналу підприємства роботою інформаційної системи 4.2. Оперативність надходження інформації про результати діяльності підприємства впродовж звітного періоду 4.3. Зниження інформаційних витрат

Причинно-наслідкові зв'язки між основними напрямками BSC відображає стратегічна карта, що є одним з основних інструментів цієї управлінської технології. Намагаючись відтворити зв'язки та взаємозалежності між ключовими факторами розвитку розроблено стратегічну карту підприємства (рис. 3.6).

Для успішного впровадження системи управління за збалансованими цілями підприємство має дотримуватись певних правил. Зокрема, важливо здійснювати постійний моніторинг поточного стану та коригувати найближчі цілі у відповідності до нього. Як наголошують фахівці, на підприємстві збалансовану систему показників слід застосовувати в управлінні поступово, охоплюючи функції управління та підрозділи організаційної структури в певній послідовності. Це зумовлено тим, що в умовах розгортання кризових явищ коригувати стан підприємства необхідно оперативно, в той час як побудова та освоєння технології BSC відбувається щонайменше протягом одного року.

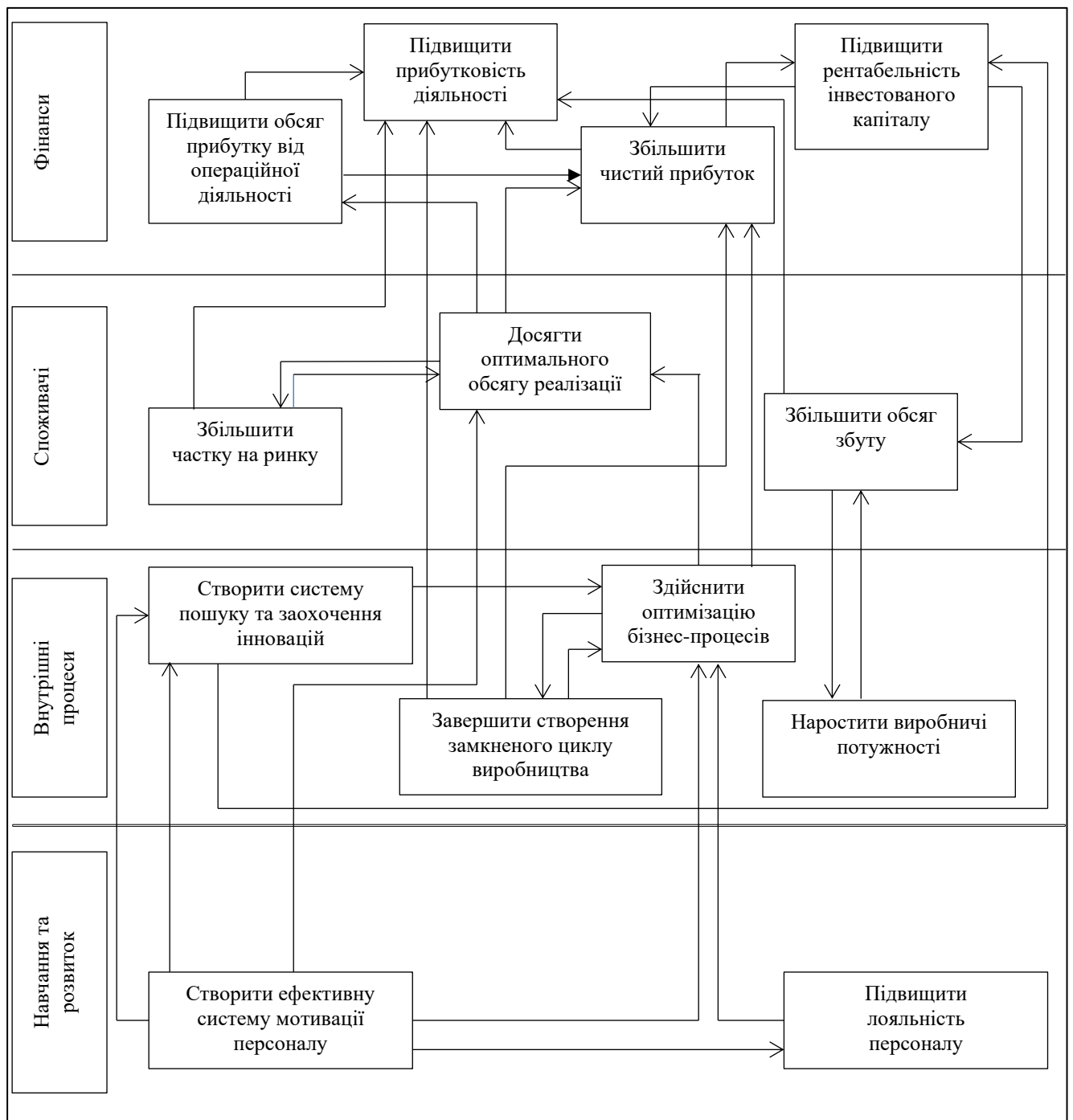


Рисунок 3.6 – Загальна структура стратегічної карти відповідно до цілей стратегії ТОВ «KIOSK VENDІNG»

Саме тому на ТОВ «KIOSK VENDІNG» де прибутковість діяльності є нестійкою, необхідно розпочати впровадження системи збалансованих показників, починаючи з сегмента управління. При цьому зусилля підприємства мають бути зосереджені на найбільш пріоритетних цілях – забезпеченні прибутку від операційної діяльності та отриманні чистого прибутку, забезпеченні рентабельності діяльності, інвестованого капіталу, підвищенні

платоспроможності і фінансової незалежності. З метою уникнення подвійного трактування рівня досягнення поставлених цілей, у формалізованому вигляді представлено стратегічну карту ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Стратегічна карта ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» на 2024-2026 рр.

ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ»	Робити «правильні» речі	Узагальнення стратегій на черговій конференції стратегій	Стратегічне планування 2024-2026 рр.
Місія: З якою метою ми тут ?	Збільшення вартості бізнесу на основі задоволення потреб споживачів у якісній продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості.		
Цілі: Чого ми бажаємо досягти ?	Частка на регіональному ринку до 2026 р. 15 %, ROE 10 %; Free Cash Flow - 5,0 млн. грн. Щорічне зростання обороту 20 %	Розширення мережі представництв в Україні Підтримка структури капіталу. Нова політика формування запасів. Цілеспрямована інтенсивна реклама.	«Генератори вартості»: - зростання обсягу виробництва, - зменшення постійних витрат - рентабельність діяльності, - приріст інвестицій
Стратегія: Які стратегії відрізнятимуть нас від наших конкурентів ?	1. Швидкісне оновлення (модернізація) виробничих фондів. 2. Залучення нових інноваційних технологій. 3. Розширення бізнесу на сегмент державних закупівель		
Передумови: Які передумови мають бути враховані ?	1. Достатній обсяг фінансування. 2. Швидкісне оновлення (модернізацію) виробничих фондів. 3. Достатні інвестиції в оновлення матеріалу та просування на ринок нових продуктів.		
Конкретні кроки: Шляхом яких заходів / програми заходів ?	Маркетинг/ збут: реструктуризація збутової мережі, активізація Інтернет-продажів, проведення широкомасштабної рекламної кампанії, ринкових досліджень, Виробництво: модернізація виробництва, Постачання: зниження затрат на зберігання та загальна оптимізація складського господарства, організаційної структури управління, штату адміністративного персоналу Фінансування: збільшення капіталу, підтримка структури капіталу		

Таким чином, на рівні операційної діяльності управління на основі стратегічного підходу стає одним із чинників, який впливає на досягнення цільових параметрів ефективності діяльності. Завдяки процесу трансформації встановлених цілей діяльності в локальні цілі та шляхом організації моніторингу та контролю показників стає можливим забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи магістра було досягнуто поставленої мети, та виконано відповідні задачі даної роботи.

В першому розділі було з'ясовано, що стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити конкурентні переваги. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «стратегія» дозволив визначити її як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку. Розвиток підприємств, що здійснюють стратегічне управління на основі розробленої стратегії, носить революційний характер. Для цього стратегія повинна відповідати принципам, визначеним у роботі.

У процесі обґрунтування перспективних напрямів функціонування та розвитку підприємство постає перед вибором вірної стратегії з представленої ієрархії стратегій. Це корпоративна, конкурентна, функціональна та операційна стратегії. В роботі визначено характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства, а також здійснено їх класифікацію за ступенем відношення до розвитку. На основі аналізу наукових джерел та підходів до складу та послідовності формування стратегії розвитку підприємства в роботі запропоновано алгоритм її розробки. Визначено потенційні ризики, що виникають у процесі реалізації стратегії підприємства. Побудовано модель стратегії підприємства.

У роботі визначено, що формування стратегій передбачає функціонування підприємства відповідно до встановленої концепції управління, стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, її розробка та реалізація має систематично враховувати майбутній вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином підприємства повинні розробляти стратегії з урахуванням можливостей зміни чи модифікації, що й повинна відображати методологія таких розробок з урахуванням впливу інфраструктури ринкового середовища.

Важливою складовою стратегічного управління є формулювання місії підприємства, яка відображає сферу діяльності, визначає цільовий ринок,



встановлює цілі для досягнення бажаних результатів. Критерієм оцінювання досягнутих результатів стратегічного управління є цілі підприємства, які в роботі визначено за різними підходами, наведено вимоги до них. Розглянуто методику проведення стратегічного аналізу як способу дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на стратегію підприємства. Наведено послідовність виконання стратегічного аналізу відповідно до об'єктів (внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище, стратегічні альтернативи), що дозволить визначити проблеми і завдання, можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі риси підприємства, стан і тенденції зміни конкурентних позицій підприємства, альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою реалізації загальної стратегії розвитку.

Розглянувши методи оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства виявлено проблеми цього процесу, так як стратегія є складною системою, яка потребує вираження як кількісними, так і якісними показниками. Для цього рекомендується використовувати методику збалансованої системи показників за такими стратегічними перспективами (напрямами): фінанси, клієнти і ринок, виробництво і постачання, персонал.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра представлено, організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ». ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» діє на основі статуту, створено для здійснення господарської, фінансово-інвестиційної, комерційної та іншої діяльності з метою отримання прибутку. Аналіз економічних і фінансових показників засвідчив, що ефективність використання персоналу за період аналізу покращились, оскільки зросла продуктивність праці. У структурі активів переважають оборотні активи, необоротні активи за 2020-2022 роки зменшились. Значення коефіцієнта придатності за три роки зменшилося але технічний стан основних засобів ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» в цілому задовільний. З'ясовано, що рентабельність основних засобів збільшилася, забезпеченість працівників ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» основними засобами покращилась, але це відбулося у зв'язку з збільшенням вартості основних засобів та зменшенням середньооблікової чисельності персоналу. Аналіз даних засвідчив, що ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» є прибутковим,

протягом 2020-2022 рр. підприємство зберігало позиції на ринку мало стабільні обсяги виробництва, було прибутковим, мало стійке фінансове становище і платоспроможність.

У третьому розділі роботи, на підставі попередніх результатів дослідження було запропоновано напрями удосконалення з формування стратегій розвитку в умовах економічного середовища. З'ясовано, що проблематика полягає у відсутності єдиного підходу з формування стратегії розвитку, а також не визначено порядок та інструменти необхідного стратегічного аналізу. Було запропоновано відповідні підходи щодо формування та оцінювання стратегії розвитку, зокрема розглядати оцінку ефективності як набір способів визначення ефективності підприємства у довгостроковій перспективі. Також було рекомендовано використання моделювання Lean, що має забезпечити оптимізацію зусиль з формуванню стратегії, сприяти диверсифікації господарської діяльності, що є особливо актуальним у розрізі євроінтеграції. Щодо вивчення факторів впливу ринкового середовища, то для ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» найбільш значущим напрямком має стати спрямованість на споживача, оскільки вплив від постачальників є набагато менш істотним. Було також з'ясовано, що розвиток в сучасних умовах характеризується невизначеністю базових економічних умов та рядом інших проблем, що не дозволяє з впевненістю стверджувати про наявність результативних інструментів для обґрунтування стратегії.

На підставі вищезазначеного, для ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» рекомендовано стратегією посилення конкурентних позицій. Це є характерним для стабільних товарних ринків у сучасному економічному середовищі, тому має бути реалізоване в першу чергу шляхом комплексного впровадження стандартів управління якістю, за всіма процесами на підприємстві, що допоможе усунути наявні недоліки та перейти на новий рівень розвитку. Тож одержані в процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «КІОСК ВЕНДІНГ» та сприятимуть підвищенню ефективності господарювання даного підприємства.