

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**студента 2 року магістратури  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЗАХАРЧЕНКА ВІКТОРА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.ф-м.н., доцент, Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №15 від 15 2025 р.

В.о. Завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ЗАХАРЧЕНКА ВІКТОРА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**1.Тема роботи:** «Аналітико-методичне забезпечення розробки корпоративної стратегії торговельного підприємства» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

**2. Строк завершення роботи:** 12.05.2025

**3. Попередній захист роботи:** квітень-травень 2025 р.

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади з розробки корпоративної стратегії торговельного підприємства та практичні аспекти їх застосування у діяльності компанії «FIORI Company».

**5. Об'єкт дослідження:** процеси розробки корпоративної стратегії в системі управління розвитком компанії «FIORI Company».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної стратегії торговельного підприємства.

**Завдання:**

**6.1.** з'ясувати сутність корпоративної стратегії підприємства;

**6.2.** розглянути методичний інструментарій розробки стратегії підприємства;

**6.3.** провести стратегічну діагностику компанії «FIORI Company»;

**6.4.** проаналізувати корпоративну стратегію компанії;

**6.5.** побудувати модель процесу розробки корпоративної стратегії компанії;

**6.6.** сформулювати корпоративну стратегію «FIORI Company» на основі динамічного SPACE-аналізу.

## Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11	Передзахист магістерської роботи	квітень – травень 2025
12	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	9
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Сутність корпоративної стратегії підприємства .....	9
1.2. Методичний інструментарій розробки стратегії підприємства .....	19
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	29
<b>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «FIORI»</b> .....	29
2.1. Стратегічна діагностика компанії «Fiori».....	29
2.2. Аналіз корпоративної стратегії компанії «Fiori» .....	38
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	47
<b>НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	47
3.1. Моделювання процесу розробки корпоративної стратегії компанії «Fiori» .....	47
3.2. Формування корпоративної стратегії компанії «Fiori» на основі динамічного SPACE-аналізу .....	56
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	66
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	69
<b>ДОДАТКИ</b> .....	77

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Стратегічне управління підприємством набуває особливої важливості в періоди посилення невизначеності умов його функціонування і загострення конкурентної боротьби, що сьогодні спостерігається на національному та глобальному ринках. Слід також зазначити негативний вплив воєнного стану на результативність бізнесу в Україні. Успішне функціонування підприємства, тобто досягнення ним запланованого рівня прибутковості, ефективності та стратегічних цілей, визначається розробленими стратегіями, зокрема фінансовою, маркетинговою, інвестиційною тощо, які своєю чергою впливають на розробку загальної (корпоративної) стратегії його розвитку. Загальна стратегія підприємства включає сукупність усіх заходів, які необхідні для досягнення встановлених ним цілей діяльності та дотримання окреслених векторів діяльності.

Важливо відмітити, що підходи до розуміння сутності стратегії формувались протягом досить тривалого періоду часу, періодично змінюючись відповідно сформованих на той час умов і запитів практичного менеджменту та викликів зовнішнього середовища та простору бізнес-діяльності. Сучасний етап розвитку макро- та мікроекономічних процесів у світі та Україні характеризується, перед усім, глобалізацією і експансією бізнесу, пришвидшенням темпів змін з одночасним ускладненням всіх економічних процесів та бізнес-моделей. Зважаючи на це, продовжує існувати необхідність у дослідженні такого фундаментального елементу управління діяльністю підприємства, як його корпоративна стратегія.

Крім того, потреба в детальному аналізі особливостей корпоративної стратегії підприємства пов'язана з тим, що процес її розробка є доволі складним, потребує проведення детального дослідження всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання, що чинять суттєвий вплив на його господарську діяльність та формують вектори

подальших управлінських рішень. Ці процеси здійснюють суттєвий вплив на визначення конкурентних переваг бізнесу, побудову плану дій з розробки корпоративної стратегії. Все це й формує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Зважаючи на складність, важливість та фундаментальність теми стратегічного управління у менеджменті, дослідженню проблемним питанням формування корпоративної стратегії підприємства присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них слід відмітити роботи класиків теорії управління: І. Ансофф, П. Дойл, Б. Карлоф, Ф. Котлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Дж. Уільям, А. Чандлер; сучасних науковців: В.Г. Балан, І.П. Тимченко, М.В. Ситницький, І.Є. Баглай, О.І. Гудзь, Р. Деніелс, І.В. Кононова, В.А. Соколенко та інших. Проте, зважаючи на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємницької діяльності, практичні питання розробки стратегії діяльності суб'єктів економічної діяльності завжди потребують удосконалення, модернізації та корегування. Наприклад, питання якісного оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства, як одного з етапів процесів розробки та реалізації його стратегії, досліджене не до кінця, а отримані результати мають досить несистематизований характер та потребують подальшого дослідження. Крім того, й досі не вирішені й деякі теоретичні питання щодо стратегічного управління бізнесом, які актуалізують дану тематику в науковому дискурсі.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної стратегії торговельного підприємства.*

*Завданнями магістерської роботи є:*

- з'ясувати сутність корпоративної стратегії підприємства;
- розглянути методичний інструментарій розробки стратегії підприємства;
- провести стратегічну діагностику компанії «FIORI Company»;
- проаналізувати корпоративну стратегію компанії;

– побудувати модель процесу розробки корпоративної стратегії компанії;

– сформулювати корпоративну стратегію «FIORI Company» на основі динамічного SPACE-аналізу.

*Об'єктом дослідження* є процеси розробки корпоративної стратегії в системі управління розвитком компанії «FIORI Company».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади з розробки корпоративної стратегії торговельного підприємства та практичні аспекти їх застосування у діяльності компанії «FIORI Company».

*Методи дослідження.* Методологічну основу проведеного у роботі дослідження становили наступні методи:

– при дослідженні економічної сутності корпоративної стратегії підприємства та методичного інструментарію її розробки використовувалися наступні методи: узагальнення, метод класифікації, метод системного аналізу, метод порівняння, логічний метод;

– при дослідженні практичних аспектів розробки корпоративної стратегії компанії «FIORI Company» використовувались методи: аналіз та синтез, метод спостереження, метод аналогії, графічний і табличний методи;

– при розробленні напрямів вдосконалення корпоративної стратегії компанії «FIORI Company» - метод моделювання, метод прогнозування, експериментальний метод, матричні методи.

*Інформаційною базою* проведеного дослідження виступали монографії, статті періодичного друку, матеріали, надані компанією «FIORI Company».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність корпоративної стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин термін «стратегія» є досить поширеним та використовується в різних сферах суспільного життя як з теоретичної точки зору, так і теоретичного впровадження. Щодо аспектів застосування поняття «стратегія» у сфері функціонування суб'єктів господарської діяльності, то в даній науковій області виокремлена низка дефініцій, проте в загальному розумінні дане поняття означає встановлення основних довгострокових цілей і завдань, узгодження планів дій, ефективне використання наявних ресурсів з метою досягнення запланованих цілей.

Термін «стратегія» має давньогрецьке походження та є комбінуванням 2 слів: «stratos» («армія») і «agos» («керувати»). Це дає підстави стверджувати, що даний термін спочатку використовувався військовими та означав «уміння керувати військом». Підтвердженням цього, є використання слова «стратегія» у древньо-китайському трактаті про військове мистецтво «Сунь Цзи» [50, с. 25].

Щодо сучасного використання даної дефініції у сфері управління бізнесом, то слід відмітити, що дане наукове поняття увійшло у науковий дискурс лише у першій половині ХХ ст. Спочатку мова йшла тільки про стратегію управління ресурсами підприємств, пізніше трактування поняття стратегії розширилось та почало використовуватися у значенні сукупності необхідних умов для швидкого реагування на можливі зміни впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності суб'єкта бізнесу. І лише в 60-х роках ХХ ст. І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс розробили концептуальні основи використання стратегії в управлінні підприємством.

У науковій літературі можна виокремити різні концептуальні підходи щодо трактування сутності поняття «стратегія», які об'єднані трьома основними аспектами (рис.1.1.1).

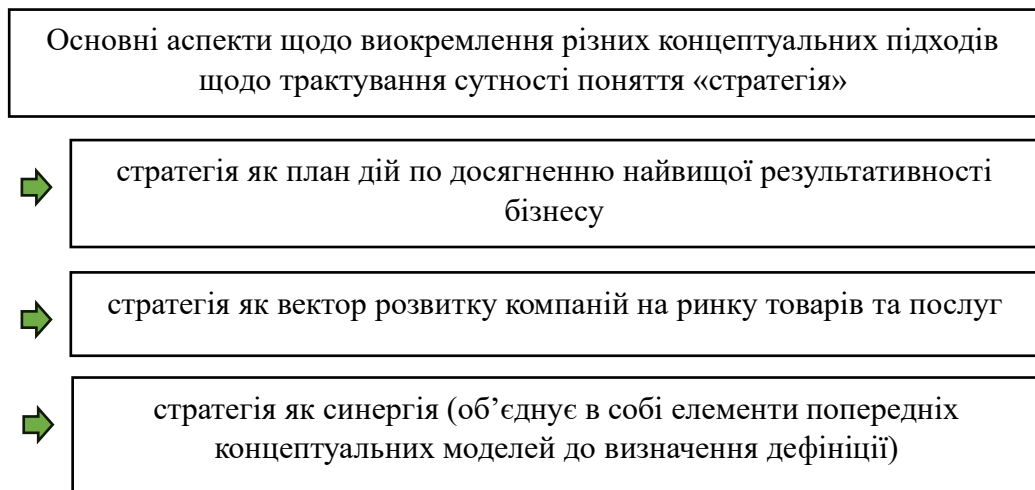


Рис.1.1.1. Основні аспекти щодо виокремлення різних концептуальних підходів щодо трактування сутності поняття «стратегія»

Джерело: складено автором

Узагальнимо окремі визначення поняття стратегії відповідно до окреслених вище концептуальних аспектів у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Трактування поняття «стратегія» за трьома основними аспектами (план дій, вектор розвитку, синергія)

№	Автор	Основна ідея
1	2	3
<i>Стратегія як план дій по досягненню найвищої результативності бізнесу</i>		
1	М. Мескон [75]	Комплекс заходів та векторів управління, послідовне і паралельне виконання яких надає можливість досягнути мети та окреслених цілей.
2	Дж. Уільям [76]	Стратегія – це своєрідна «..дорожня карта..», «..алгоритм дій по досягненню поставлених цілей, модель дій..». Вона є фокусом для ухвалення ефективних управлінських рішень. Корпоративна стратегія визначає основні напрями в діяльності компанії, тоді як функціональні стратегії стосуються лише певного аспекту діяльності компанії (виробничої – виробництво товарів і надання послуг, фінансової – управління фінансовими ресурсами та фінансовою стійкістю, маркетингової – управління та контроль маркетингової діяльності).

## Продовження таблиці 1.1.1

1	2	3
3	А. Томпсон, А. Стрікленд [78]	Заходи в межах розробленої корпоративної стратегії дозволяються вирішити наступні питання: як досягнути поставленої стратегічної мети, як розширити бізнес та ефективно управляти експансією, як перевершити конкурентів та сформувати конкурентні переваги, як задовольнити споживачів та підвищити рівень лояльності до товарів компанії, як реагувати на зміни ринкових умов та знижувати їх негативний вплив, як управляти структурними підрозділами з максимальною ефективністю.
4	О. Є. Гудзь [19]	Необхідною умовою успішної реалізації корпоративної стратегії підприємства є інноваційність підходів до її розробки, нетиповість порівняно з стратегіями компаній-конкурентів. Кожна стратегія повинна бути орієнтована на досягнення максимальної ефективності та позитивних результатів діяльності (максимізація прибутку, підвищення рентабельності, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності, підвищення іміджу тощо), які позитивно впливають на підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.
<i>Стратегія як вектор розвитку компаній на ринку товарів та послуг</i>		
5	П. Дойл [70]	Вирішальну роль при розробленні корпоративної стратегії відіграють сформовані рішення відповідно маркетингової та інноваційної діяльності. Ключовим рішенням є вибір ринків господарювання.
6	В. А. Білошапка, Г. В. Загорій [6]	Стосується вибору сфери, засобів і форм діяльності, системи управління взаємовідносинами всередині підприємства та формування його позиції на ринку товарів і послуг.
7	В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко [47]	Стратегія по відношенню до окреслення цілей діяльності виконує роль інструменту їх досягнення, її важливо розглядати в контексті способу досягнення цілей. В стратегії своє відображення знаходить загальний акцент на роль підприємства в економічній системі та його конкретні цільові установки. Стратегія містить в собі достатньо повний та несуперечливий комплекс окремих, проте взаємопов'язаних рішень на перспективу.
<i>Стратегія як синергія (об'єднує в собі елементи попередніх концептуальних моделей до визначення дефініції)</i>		
8	І. Ансофф [67]	Стратегією охоплені загальні напрями діяльності, організація яких забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства. Стратегія є інструментом для балансування напрямів і векторів діяльності в умовах невизначеності на ринках товарів і послуг.
9	Ф. Котлер, Г. Армстронг [32]	Від плану певних дій і заходів стратегія відрізняється тим, що вона розробляється в умовах невизначеності навколишнього середовища, коли основна мета підприємства і відповідні їй головні і локальні цілі не можуть бути визначені чітко, а, відповідно, не можуть бути чітко сформульовані завдання для персоналу.
10	І. В. Кононова [31]	Стратегія дозволяє врахувати під час вибору критеріїв розвитку і розробки заходів такі категорії як стійкість підприємства, стан динамічності середовища функціонування.

Прихильники першого підходу до визначення дефініції зазначають, що стратегією охоплений «..конкретний план дій по досягненню генеральної мети в діяльності підприємства, а її розробка є процесом встановлення стратегічної мети і складання планів діяльності на довгострокову майбутню перспективу..». Прихильником цього підходу є Б. Карлоф, який зазначає, що «..стратегія є узагальнюючою моделлю дій, які необхідно зробити для досягнення визначених цілей підприємства та зайняття ним стабільної ринкової позиції..» [72, с. 91]. А. Томпсон і А. Стрікланд під стратегією розуміють «..управлінський план дій підприємства, направлений на зміцнення його позицій, повноцінне задоволення потреб споживачів та досягнення встановлених цілей..» [78, с. 99].

Прихильники другого підходу («стратегія як вектор розвитку компаній на ринку товарів та послуг») розуміють під стратегією «..тривалий якісно окреслений напрям розвитку підприємства, що стосується вибудовування системи внутрішньо-виробничих відносин, сфери, засобів, інструментів, механізмів та форм його діяльності, а також його позицій у зовнішньому середовищі функціонування..». Основоположником формування такого підходу можна вважати А. Чандлера, який зазначав, що «..стратегія є окресленням і формуванням переліку основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначенням пріоритетного курсу дій і розподілу всіх типів ресурсів, які потрібні для її ефективного і швидкого досягнення..» [69, с. 129]. При такому розумінні стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як окреслений вектор діяльності, функціонування суб'єкта бізнесу в рамках якого повинно стимулювати підприємство до досягнення встановлених перед ним цілей.

Сучасне розуміння стратегії поєднує в собі два попередні аспекти, і відповідно до контексту діяльності підприємства, може бути впроваджене і застосоване комплексно, тобто третій підхід до визначення стратегії (стратегія як синергія) об'єднує в собі елементи попередніх двох концептуальних підходів. Наприклад, даний підхід чітко прослідковується в працях І. Ансоффа,

який під стратегією розуміє «..один з декількох наборів правил і принципів щодо прийняття управлінських рішень в напрямку формування моделі поведінки підприємства в умовах браку інформації про майбутній його розвиток..» [67, с. 59].

Третій підхід щодо формування дефініції «стратегія» є комплексним за своїм науковим вектором, і відповідно несе в собі «синергетичний ефект», тобто при використанні цього концептуального аспекту до трактування поняття стратегії управлінці повинні акцентувати особливу увагу як на розробленні стратегії як конкретного плану дій і заходів у діяльності підприємства, так і на стратегії, як напрямку його основної діяльності (основних векторах його розвитку).

Отже, слід зазначити, що останній підхід (синергія), на нашу думку, описує сутність стратегії найбільш точно, адже сучасне її розуміння повинно містити у собі елементи попередніх підходів і на їх основі істотно розширювати межі використання стратегії з врахуванням внутрішніх критеріїв та аспектів функціонування підприємства, зміну його зовнішнього середовища, що сприяє досягненню інтересів всіх учасників економічних відносин та моделі бізнес-взаємодій. Таким чином, можна запропонувати наступне авторське трактування сутності корпоративної стратегії: «певна сукупність сфер, правил, принципів, прийомів, орієнтирів, норм, способів, механізмів та інструментів, напрямків діяльності, моделей розробки та прийняття управлінських рішень, що відображає основні вектори розвитку підприємства, використання яких дає можливість підприємству виконати план діяльності стосовно досягнення генеральних цілей та забезпечення зростання та високої конкурентоспроможності, підвищувати можливості до виживання в умовах посилення конкуренції в динамічному середовищі функціонування».

Розглянемо особливості корпоративної стратегії підприємства, до яких належить наступні:

– визначає головні напрямки та шляхи досягнення цілей зростання бізнесу, зміцнення і забезпечення виживання підприємства у довготерміновій

перспективі в умовах нестабільності середовища господарювання на основі концентрації всіх зусиль на встановлених пріоритетах;

- є способом визначення моделі взаємодій суб'єктів бізнесу з середовищем, яке їх оточує (зовнішнє та внутрішнє);

- у процесі діяльності компанії стратегія постійно уточнюється та корегується залежно від пріоритетів компанії та чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, це досягається завдяки добре налагодженому зворотному зв'язку;

- за рахунок багатоцільового характеру діяльності підприємства корпоративна стратегія має складну внутрішню структуру, зокрема сформована із системи стратегій у вигляді певного стратегічного набору;

- є способом досягнення синергії, інструментом ефективної міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства;

- основа для впровадження в організаційну структуру підприємства концептуальних змін;

- дає можливість налагодити ефективну мотиваційну модель на підприємстві, формує передумови для якісного аналізу, обліку та контролю використовуваних управлінських ресурсів; це визначає успішний розвиток підприємства та надає можливості до оцінювання досягнутих результатів [52, с. 146].

Основними факторами, які чинять при цьому найбільш важливий вплив на зміст корпоративної стратегії підприємства, є:

- потреби споживачів, що лежать в основі формування лояльності до підприємства;

- наявність можливостей до запровадження необхідних нововведень різного типу та використання інноваційних управлінських інструментів;

- наявність всіх типів необхідних ресурсів для успішної реалізації корпоративної стратегії;

- можливість застосування власних та залучених фінансових ресурсів, моделювання структури джерел фінансування;
- технологічний рівень розвитку підприємства і можливості по його модифікації;
- типи та масштабованість застосування на підприємстві сучасних цифрових технологій;
- людський капітал та ефективність управління трудовим потенціалом;
- інтелектуальний капітал та ефективність управління ним;
- репутація власників підприємства.

Важливим питанням при вивченні теоретичних основ розробки корпоративної стратегії підприємства є класифікація стратегій підприємства. У стратегічному управлінні використовуються різні концептуальні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства, що дає можливість упорядкувати їх у цілісну систему та визначити загальні підходи до розуміння їхньої сутності. Важливими класифікаційними ознаками стратегій, що виокремлюють їх за певними типами, є наступні:

- рівень прийняття управлінських рішень;
- основна концепція щодо досягнення конкурентних переваг;
- галузева позиція підприємства;
- напрями розвитку і зростання підприємства, ступінь «агресивності» його поведінки в конкурентній боротьбі;
- стадія життєвого циклу.

На рис. 1.1.2 показані основні типи стратегій, які можуть використовувати підприємства в управлінській діяльності. Оскільки корпоративна стратегія підприємства описує його загальний напрям розвитку та складається з дій, що вживаються для зміцнення та покращення позицій підприємства на ринку, та підходів, які використовуються для управління ресурсами та векторами діяльності підприємства, то більш коректно буде назвати її портфельною, яка поєднує наступні основні напрями:

- розподіл інвестиційних ресурсів підприємства за окремими структурними підрозділами (може бути організований як за товарним, так і географічним принципом);
- диверсифікація для забезпечення ефектів синергії;
- посилення конкурентних позицій у кожному напрямку діяльності (бізнес-сегменті, стратегічній зоні господарювання);
- формування загального стратегічного потенціалу підприємства.

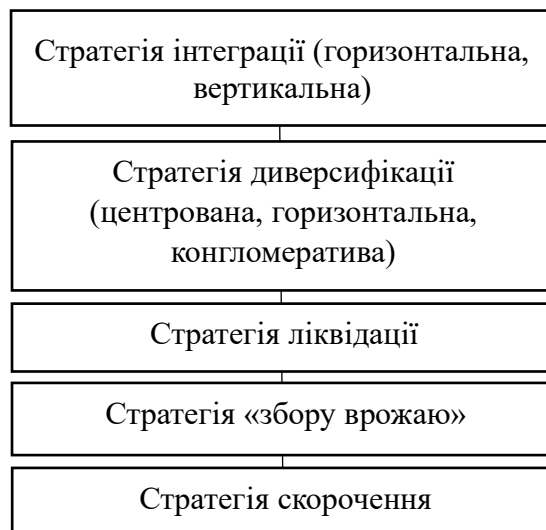


Рис. 1.1.2. Основні типи стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [31]

До корпоративної стратегії підприємства слід віднести конкурентну, функціональну та операційну стратегії. У науковій літературі конкурентну (ділову) стратегію підприємства ще називають бізнес-стратегією, яка визначається своєю «..направленістю на забезпечення його стабільних конкурентних переваг і на зміцнення довгострокової конкурентної позиції..» [25, с. 157]. Основними напрямками бізнес-стратегії є:

- оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища з метою впровадження відповідних дій по скороченню негативного впливу факторів на досягнення результативності діяльності;
- розроблення заходів та підходів до формування конкурентних переваг;

– розроблення заходів для посилення конкурентних позицій, підвищення лояльності споживачів та покращення показників діяльності.

Функціональні стратегії підприємства – це забезпечувальні стратегії, якими визначається стратегічна позиція та вектор діяльності функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингова діяльність, управління фінансовими ресурсами, управління виробничими потужностями, управління інноваційною діяльністю та трудовим потенціалом, дотримання екологічних вимог та правил охорони праці, реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності) та забезпечується повноцінне досягнення цілей, а також ефективне управління процесом виконання корпоративної стратегії, виконуючи роль важливих компонентів [25, с. 157]. Мета функціональних стратегій підприємства полягає у створенні високоефективного функціонального потенціалу підприємства, за допомогою якого буде забезпечуватися керуваність стратегічних змін, що обумовлюється цілісністю і збалансованістю їх змісту і механізмів здійснення в системі управління сучасним підприємством.

Операційна стратегія підприємства полягає у розробленні загальної політики та планів використання ресурсів підприємства та спрямована на максимально ефективну підтримку довгострокової ділової стратегії підприємства.

Стратегія посилення позиції підприємства на ринку може здійснюватися за допомогою реалізації стратегії «горизонтальної» інтеграції, стратегії «зворотної вертикальної» інтеграції, стратегії «вертикальної» інтеграції. Зокрема стратегія «горизонтальної» інтеграції використовується в тому випадку, коли керівництво підприємства планує встановити контроль над діяльністю конкурентів шляхом придбання пакету акцій їх компаній. Стратегія «зворотної вертикальної» інтеграції передбачає посилення контролю над постачальниками товарів та послуг шляхом придбання у них пакету акцій або створення на їх основі дочірніх структур, що будуть займатися постачанням товарів і послуг. Стратегією «вертикальної» інтеграції охоплене розширення

обсягів власності підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над системою розподілу та продажу продукції, чи шляхом створення дочірніх структур, як будуть відповідати за розподіл та продаж товарів [31, с. 169].

Стратегією диверсифікації передбачене використання однієї з наступних форм стратегій:

– стратегії «центрованої» диверсифікації – особливості полягають у створенні нових можливостей за рахунок пошуку та використання додаткових ресурсів різних типів в існуючій діяльності для організації виробництва нових товарів чи послуг;

– стратегії «горизонтальної» диверсифікації - передбачений пошук нових можливостей та інструментів до зростання обсягів діяльності підприємства за рахунок організації виробництва нового товару чи надання нового інноваційного виду послуги, для цього необхідна нова технологія, відмінна від вже використовуваних на ринку товарів та послуг;

– стратегії «конгломеративної» диверсифікації - передбачена розробка підприємством нової моделі виробничого процесу, який технологічно не пов'язаний зі вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на ринку (даний тип стратегії є найбільш складним для реалізації з точки зору організаційних аспектів та аспектів фінансування).

Стратегія «збору врожаю» передбачає максимальне отримання доходів у короткостроковій перспективі діяльності на ринку. Стратегія «збору врожаю» використовується переважно для бізнесу із статусом «безперспективний», що складно продати з високою прибутковістю та окупністю, але який може принести доходи в даний момент, і ці доходи можуть використовуватися для розвитку іншої, більш перспективної діяльності (інвестуватись і більш привабливий напрямок діяльності) [31 с. 170]. Стратегія скорочення діяльності використовується диверсифікованими підприємствами в тому випадку, коли одне з виробництв в загальній виробничій структурі не відповідає загальним принципам управління діяльністю чи коли потрібно згенерувати ресурси для розвитку більш перспективних чи кардинально нових напрямів діяльності.

Стратегію ліквідації підприємства використовують у тому випадку, коли вони не здатні до подальшого продовження ефективної господарської діяльності. Наприклад, у випадку настання банкрутства чи скорочення платоспроможності, неспроможності керівництвом компанії визначити перспективи подальших шляхів її розвитку. Вона передбачає продаж майна підприємства і підготовку до переходу до інших напрямків діяльності.

Таким чином, проаналізувавши основні підходи до визначення корпоративної стратегії підприємства, можна зробити висновок, що вона є програмою якісних позитивних змін, які впливають на сферу, форми, інструменти, механізми і засоби діяльності підприємства, систему взаємодій у внутрішньому і зовнішньому середовищі, і розрахована для впровадження на довгостроковий період в управлінську практику компанії.

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

Розроблення корпоративної стратегії сучасного підприємства є процесом створення та практичної реалізації генеральної програми дій, яка має певну циклічність, послідовність і логіку до формування. В її основу покладений комплекс заходів, що передбачає аналіз особливостей факторів зовнішнього середовища та їх вплив на результативність бізнесу, а також формування стратегічних альтернатив, їхньої оцінки та вибору найбільш оптимальних варіантів стратегії серед всіх запропонованих альтернатив, що своєю чергою забезпечує отримання відповідних економічних преференцій [53, с. 109].

Стратегічний вибір зумовлює аналіз можливих напрямів розвитку та дій в межах єдиної стратегічної альтернативи, що забезпечує успішний розвиток підприємства. Враховуючи одне з визначень стратегії як плану управління підприємством, ця альтернатива забезпечує зміцнення ринкових позицій на основі максимального задоволення потреб споживачів продукції та реалізацію організаційних цілей.

Стратегічний план управління підприємством охоплює основні його складові: управління виробничою моделлю, управління логістичними

потоками і фінансовими ресурсами, управління збутом та трудовим потенціалом. Кожна з цих складових виконує важливу роль у процесі реалізації стратегії підприємства. Лише збалансованість дій з точки зору управління окремими компонентами бізнес-моделі підприємства сприяє розробці ефективної корпоративної стратегії. Реалізація процесів із розробки стратегії є однією з основних функцій менеджменту.

М. Портер виділяє п'ять основних завдань менеджера у процесі розробки стратегій:

1. Визначення видів комерційної діяльності і формування стратегічних напрямів розвитку, тобто необхідно виокремити цілі та довгострокові перспективи розвитку;

2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрями діяльності та роботи персоналу;

3. Реалізація заходів плану дій для досягнення бажаних показників;

4. Ефективна реалізація обраної стратегії;

5. Оцінка ефективності реалізованих заходів по розробці стратегії, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрями діяльності, у цілі, стратегію відповідно до набутого досвіду, змінених умов функціонування, формування нових ідей чи нових можливостей [76, с. 285].

Вирішення цих завдань здійснюється послідовно при можливому поверненні до вирішення попередніх етапів. Процес розробки корпоративної стратегії передбачає реалізацію таких дій у функціональних блоках:

- визначення місії та цілей діяльності підприємства;
- вибір, реалізація та контроль реалізації стратегії підприємства;
- вибір, реалізація та контроль реалізації стратегії продукту;
- вибір, реалізація і контроль реалізації стратегії використання людського потенціалу.

У свою чергу, А. П. Міщенко пропонує до аналізу такі етапи розробки стратегії:

- визначення та аналіз функціональних областей (бізнес-сегменти, стратегічні зони господарювання), а також систем комунікацій та інноваційних програм, що реалізуються на підприємстві;
- визначення основних цілей з урахуванням особливостей цільових клієнтських і продуктових ринкових сегментів;
- діагностика, дослідження зовнішнього середовища;
- SWOT-аналіз, оцінка стратегічних альтернатив з урахуванням понесених витрат на стратегічні заходи;
- реалізація стратегії [35, с. 98].

Наведені вище підходи до визначення змісту процесів із розробки корпоративної стратегії підприємства корелюють між собою з точки зору визначення та аналізу функціональних областей (сфери діяльності), постановки стратегічних цілей, аналізу конкретних стратегічних альтернатив. При цьому А. Томпсон і А. Стрікленд основний акцент роблять на етапах реалізації стратегічних планів і оцінювання результатів їх розробки та реалізації [78, с. 85]. У свою чергу Дж. Коттер наполягає на тому, що створення «..детального плану реалізації стратегії не входить до стандартної процедури стратегічного планування, проте кроки по реалізації повинні бути прописані в стратегії..» [73].

Стратегія підприємства може розроблятися як безпосередньо менеджерами підприємства (керівники структурних підрозділів – департамент маркетингу, департамент розвитку тощо), так і з залученням в процеси управління зовнішніх консультантів (фізичні особи чи консалтингові агентства). Відповідно до обраних способів і підходів до організації процесу стратегічного планування можуть використовуватися різні специфічні підходи та методики щодо вирішення певної задачі стратегічного набору. Методологічна основа стратегічного управління базується на системному та ситуаційному підходах, що передбачає використання широкого діапазону методичних прийомів і методів вирішення завдань з питань управління.

При розробленні корпоративної стратегії підприємства менеджменту необхідно дотримуватися основних принципів її формування:

- врахування мети діяльності компанії;
- врахування моделі конкуренції на ринку товарів і послуг;
- використання конкурентних переваг;
- адаптація до змін середовища функціонування.

У Додатку А візуалізовано модель розробки корпоративної стратегії підприємства. У процесі розроблення корпоративної стратегії підприємства слід пам'ятати про основні чинники, які впливають на процес її формування (рис. 1.2.1.).

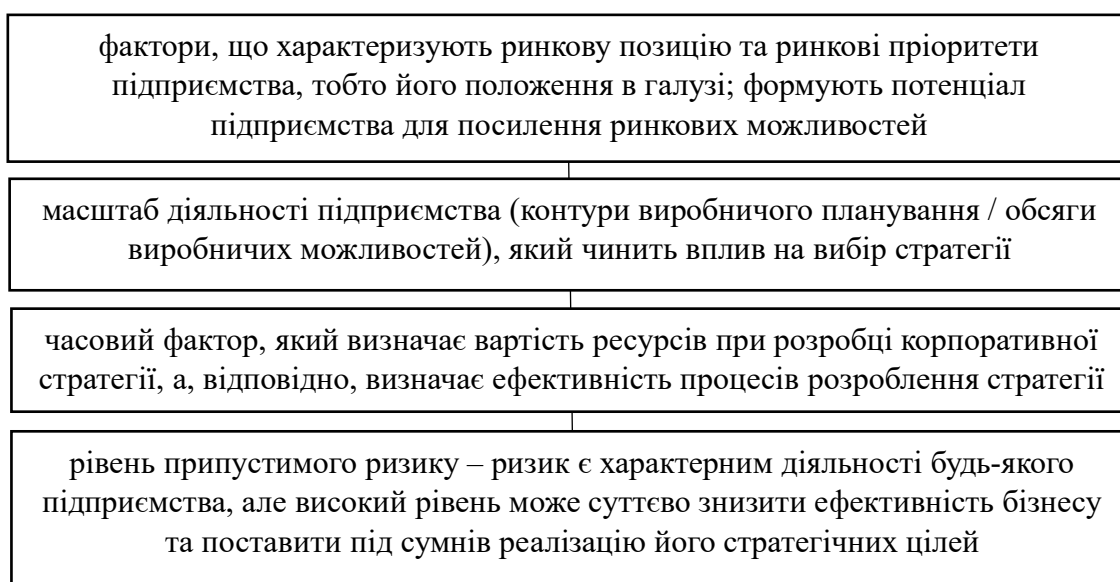


Рис. 1.2.1. Фактори, що впливають на процес розроблення стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [35]

Перераховані вище фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію корпоративної стратегії підприємства, тому при її розробці важливо обов'язково їх враховувати, вивчати вектор впливу та одночасно розробляти план і превентивні заходи по скороченню негативного впливу ризикових подій.

Процес розробки корпоративної стратегії для суб'єкта бізнесу починається з визначення місії діяльності та генеральної мети. Мета корпоративної стратегії полягає в ефективному розподіленні та використанні ресурсів різних типів для максимально ефективного досягнення запланованих показників та індикаторів ефективності в діяльності підприємства. Отже, предметом процесів розроблення корпоративної стратегії є вирішення управлінських акцентів та питань стосовно того, які стратегічні продукти повинні бути освоєні або діяльність яких стратегічних зон господарювання повинна бути організована підприємством, і яким чином ці завдання можна реалізувати.

Важливим етапом розробки корпоративної стратегії є стратегічне планування, під час якого вирішуються наступні важливі питання:

- здійснюється оцінювання практичних можливостей та сильних сторін для повноцінного досягнення встановлених цілей;
- виявляються потенційні проблеми, загрози зовнішнього впливу та можливі ризики;
- відбувається пошук управлінських інструментів та засобів, найбільш ефективних шляхів досягнення окреслених цілей;
- формується концепція для оцінювання витратності заходів із розроблення стратегії; обирається спосіб бюджетування заходів та управління ресурсами;
- проводиться оцінювання можливостей виникнення форс - мажорних подій, які важливо враховувати при реалізації корпоративної стратегії [50, с. 211].

Можна виділити три основні рівні стратегічного планування, які взаємопов'язані та направлені на реалізацію обраної загальної стратегії:

- загальна (корпоративна) стратегія є стратегією вищого рівня управлінської моделі. Необхідними до врахування є основні види на вектори діяльності компанії, очікувана прогнозована рентабельність та ефективність бізнесу;

– стратегічні плани діяльності бізнес-сегментів та стратегічних зон господарювання (бізнес-стратегія), якими описаний очікуваний рівень прибутковості, ринкова частка за основними бізнес-сегментами, асортимент продукції, можливі конкурентні переваги підприємства в порівнянні із сильними сторонами конкурентів;

– функціональні стратегії розробляються відповідно до конкретних функцій в управлінській моделі: управління фінансовою стійкістю та фінансовими ресурсами, організація закупівельної логістики, управління виробничими потужностями та виробничою програмою, управління персоналом, оптимальне та раціональне використання ресурсів різних типів, управління маркетинговою діяльністю (цінова, асортиментна, комунікаційна політики, політика розподілу) [35, с. 116].

Сьогодні існує велика кількість класифікаційних підходів до групування методів, які у використовуються у процесі розробки корпоративної стратегії підприємства. Основними ознаками до формування класифікаційних груп методів є наступні:

- наукова специфіка чи спеціалізація;
- характеристика експертної інформації;
- етап процесів розробки стратегії;
- ступінь детермінованості умов завдань.

Так, П. Салліваном виділені наступні методи для розроблення стратегії підприємства, які віднесені до різних наукових дисциплін:

- методи теорії управління запасами;
- методи теорії дослідження операцій;
- методи теорії масового обслуговування;
- математичне програмування, методи теорії ігор [77, с. 91].

За характером використовуваної інформації виділяють методи, які:

- не потребують експертної інформації;
- потребують інформації про переваги на основі різних критеріїв;

- потребують інформації про переважання та пріоритетність альтернатив;

- потребують інформації про наслідки впровадження та використання управлінських альтернатив.

На етапі процесів розроблення стратегії підприємства науковці виділяють наступні методи:

- методи, що використовуються на етапі проведення стратегічної діагностики (визначення та аналіз функціональних областей, а також систем комунікацій та інноваційних програм, що реалізуються на підприємстві);

- методи, що використовуються на етапі формулювання цілей і критеріїв (визначення основних цілей з урахуванням особливостей цільових клієнтських і продуктових ринкових сегментів);

- методи, що використовуються на етапі діагностики досліджень зовнішнього середовища;

- методи, що використовуються на етапі SWOT-аналізу, оцінки стратегічних альтернатив з урахуванням витрат на стратегічні заходи;

- методи, що використовуються на етапі реалізації стратегії [18, с. 335].

За ознакою детермінованості умов та завдань стратегії виділяються наступні методи:

- які використовуються для вирішення завдань стратегічного вибору (окремі завдання з розрахунку деяких параметрів стратегічного плану);

- які використовуються для прийняття стратегічних рішень з урахуванням ризику;

- які використовуються для прийняття рішень у завданнях стратегічного планування при умовах невизначеності [18, с. 335].

Можливий інший підхід до класифікації, в рамках якого методики розробки стратегії поділяються на формальні (методи математичного аналізу та матричні методи) та неформальні, засновані на експертному підході. Наприклад, на етапі дослідження умов розвитку підприємства

використовуються матричні методи, що найбільшою мірою відображають позицію підприємства в певних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Досить часто використовуються «Матриця Ансоффа» і «Модель М. Портера». Матриця Ансоффа використовується для позиціонування підприємства в умовах ринку, що розвивається. Модель М. Портера відображає залежність між прибутковістю підприємства та часткою на ринку товарів та послуг. Аналіз даної моделі дозволяє виділити деякі групи стратегій, які відносять до основних у стратегічному управлінні (конкурентні стратегії). До них належать стратегії: лідерства з витрат, диференціювання, фокусування чи концентрації. В рамках процесу розробки моделі М. Портера використовуються і різноманітні методи, засновані на формальних і неформальних підходах. Безумовно, для стратегічного моделювання необхідно використовувати статистико-математичні методи та методи експертних оцінок.

SWOT-аналіз – це оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз (чинники зовнішнього впливу). SWOT-аналіз допомагає обрати ту стратегію, що буде максимально використовувати переваги і можливості суб'єкта бізнесу та одночасно мінімізувати негативний вплив слабких сторін та загроз зовнішнього впливу [29, с. 300].

Сильними сторонами у структурі моделі SWOT-аналізу охоплені перелік внутрішніх ініціатив підприємства, які є найкращими з точки зору досягнення стратегічних цілей та формування конкурентних переваг. Деталізація сильних сторін бізнесу допомагає керівництву зрозуміти, що саме робить компанію конкурентною на ринку, що виділяє її з сукупності інших компаній на ринку, як ці сильні сторони можна використати для розширення обсягів діяльності та підвищення ринкової стійкості.

До слабких сторін у структурі моделі SWOT-аналізу відносяться недоліки різних компонентів управлінської моделі: управління фінансами, управління трудовим потенціалом, управління маркетинговою діяльністю тощо; внутрішні ініціативи підприємства, які стримують розвиток компанії та

знижують її конкурентоспроможність. Доцільно спочатку виокремити сильні сторони для окреслення відповідних «меж успіхів і невдач». Можливості в структурі моделі SWOT-аналізу формуються при балансуванні наявних сильних та слабких сторін суб'єкта бізнесу, а також будь-яких зовнішніх ініціатив, які допоможуть йому зайняти більш сильну конкурентну позицію.

До загроз у структурі моделі відносяться ті фактори, які у перспективі можуть спричинити проблеми як в управлінській структурі, так і загальній концепції організації бізнесу. Від слабких сторін загрози відрізняє наступне: вони є компонентами зовнішнього впливу і, як правило, не контролюються менеджментом компанії.

При проведенні аналізу чинників макро- та мікросередовища підприємства використовують методику PEST-аналізу, за допомогою якої проводиться аналіз чотирьох груп факторів зовнішнього середовища:

1. Політичні чинники (P);
2. Економічні фактори (E);
3. Соціально-культурні фактори (S);
4. Технологічні чинники (T).

Політичні фактори зовнішнього середовища досліджуються насамперед для формування чіткого уявлення про наміри органів влади та уряду по відношенню до суб'єктів бізнесу (податкова політика, програми підтримки та розвитку окремих галузей економіки, зміна регуляторних вимог щодо організації певного виду діяльності тощо). Аналіз економічних факторів зовнішнього середовища дає можливість зрозуміти, як формуються та розподіляються економічні ресурси на макрорівні, яким чином економічні індикатори впливають на результативність бізнесу (рівень інфляції, курси іноземних валют тощо).

Дослідження соціального компонента зовнішнього середовища направлене на те, щоб оцінити вплив на діяльність підприємства таких соціальних явищ, як відношення людей до праці, якості життя, активність споживачів тощо. Аналіз технологічних факторів дає можливість передбачати

перспективи, пов'язані із розробкою нових товарів і послуг, формуванням інноваційного потенціалу, і вчасно змінити формат діяльності компанії: переорієнтувати вектор діяльності на реалізацію технологічно перспективного продукту [27, с. 93].

Досить поширеним методом, використовуваним для проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства, є SLEPT-аналіз (розширений варіант PEST-аналізу). При проведенні SLEPT-аналізу оцінюють наступні групи факторів макросередовища:

1. Соціокультурні чинники (S);
2. Екологічні фактори (L);
3. Економічні фактори (E);
4. Політико-правові чинники (P);
5. Технологічні фактори (T) [51, с. 75].

Таким чином, можна зробити висновок, що розроблення корпоративної стратегії підприємства є важливим складним та багатограним процесом, який вимагає проведення глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, стратегічного планування і контролю за виконанням стратегії. Існує досить багато методів, що використовуються в процесі розроблення стратегії підприємства, проте необхідно зазначити, що не існує єдиного концептуального підходу до вибору методів та системи показників, на основі якої можна обрати найбільш оптимальну корпоративну стратегію для підприємства. Обґрунтування вибору стратегії може відбуватися на основі різних методичних підходів і принципів, які допомагають менеджерам визначити найбільш ефективну стратегію для підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Вибір конкретних методів в процесі розроблення стратегії підприємства може визначатися його стратегічними пріоритетами, спрямованістю управлінських знань.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «FIORI»

#### 2.1. Стратегічна діагностика компанії «Fiori»

Бренд Fiori був створений в 2009 році, автором бренду є власниця бізнесу Людмила Лазарева. Метою виходу на ринок бренду Fiori стало відкриття не просто квіткового магазину, а бутику квітів з нестандартним підходом до моделювання букетів та ексклюзивним асортиментом предметів декору і подарунків. Сьогодні «FIORI Company» (юридична особа ТОВ «ФІОРІ Компані») є флористичною компанією міжнародного рівня, якою пропонуються унікальні колекції букетів і декору, а також послуги з оформлення квітами святкових заходів у будь-якій точці світу. Квіткові бутики «FIORI Company» є простором витонченого впізнаваного стилю [37].



Кожен букет, створений командою «FIORI Company», несе в собі виключно унікальне послання для того, кому даруватиметься букет. Саме таким трепетним ставленням, чітким вмінням вгадувати бажання клієнтів компанією «FIORI Company» здобуто визнання на ринку та завойовано лояльність покупців. Сильною стороною бізнесу є ексклюзивність асортименту та пропонованих послуг. Каталог аксесуарів сформований з новинок найбільш відомих виставок декору в країнах Європи. В кожній країні, де представлені філіали «FIORI Company», продукція відповідним чином відрізняється, вона адаптована під особливості менталітету регіону [37].

Оформлення святкових заходів є одним із більш важливих напрямків діяльності і сегментів ринку, в якому компанія «FIORI Company» змогла затвердитися. Застосовуючи досвід і навички з питань реалізації найсміливіших мрій, персонал «FIORI Company» оформлює свята будь-якого формату в Україні та за її межами. Всі декорації, пропонувані «FIORI Company», є унікальними та ексклюзивними, кожна деталь має величезне значення та стає частиною гармонійного квіткового оформлення та декору проекту. Висока якість, постійний розвиток і прагнення до досконалості — сильні сторони бренду «Fiori», який ламає стереотип традиційної флористики і наголошує, що флористика – це окремий вид мистецтва поряд з художніми або літературними творами [37].

Ще одним напрямком діяльності «FIORI Company» є послуги консалтингу – фахівці компанії з 14-річним досвідом консультують та розробляють проєкт по відкриттю власного флористичного бізнесу або удосконаленню вже працюючого квітового магазину.

Перелік послуг, які пропонуються фахівцями «FIORI Company» в рамках послуг консалтингу [37]:

1. «Point of sales».

Підбір формату флористичного магазину (аналіз ринку, вибір локації за показником КРІ – трафік).

2. Управління фінансовими ресурсами («Finances»).

Побудова фінансової моделі за вихідними критеріями замовника: розрахунок точки беззбитковості, показників фінансової стійкості, управління націнкою, управління витратами та ТМЦ у флористичному бізнесі.

3. Управління технічними ресурсами («Flower Display»).

Складання переліку необхідного обладнання (холодильне обладнання, вітрини тощо), формування бюджету на придбання ТМЦ.

4. Організація роботи з постачальниками квітів («Flower \$ Decor Supplies»).

Надання рекомендацій по роботі з локальними та міжнародними постачальниками квітів і декору.

#### 5. Управління персоналом («Personnel & Clients»).

Кадрове діловодство, управління організаційною структурою, модель мотивації, заходи з розвитку персоналу, CRM-система, аналіз продажів за моделлю ABC.

Стратегічну діагностику «FIORI Company» здійснимо за наступними компонентами:

##### 1. Аналіз ринку, на якому працює «FIORI Company».

Умовно ринок квіткової продукції в Україні можна поділити на три структурних сегменти: ринок зрізаних квітів; ринок горщикової продукції та ринок посадкового матеріалу. Ринок є переважно імпорто-залежним, оскільки переважна більшість зрізаних квітів купується за імпортними угодами. Що стосується посадкового матеріалу (цибулини, насіння і розсада), то практично весь матеріал закупається у міжнародних компаній, а також переважна більшість рослин у горщиках, розсада частково імпортується, а частково вирощується в Україні, проте з імпортованого посадкового матеріалу. В Україні працює велика кількість дрібних квіткових господарств та підприємств, визначити кількість яких практично не можливо, оскільки вони офіційно свою діяльність не декларують. Тому існує проблема реального оцінювання обсягів виробництва квітів в країні [62, с.98].

Ринку квітів притаманна характерна сезонність – обсяг продажів квітів імпортного походження вищий у зимово-весняний період, а в літньо-осінній переважають товари вітчизняних виробників. Основними постачальниками імпортних квітів і посадкового матеріалу є виробники з Голландії, Нідерландів, Колумбії, Еквадору, Кенії, Ефіопії, Малайзії, Ізраїлю, Італії, Польщі. У квіткові точки продажів товар найчастіше потрапляє через посередників або через прямі закупівлі (через компанії «Камелія», «Украфлора», «Флорімаг», «Асканія-Флора»). Основні канали продажів, це продуктові ринки і кіоски (60-

70%), фірмові квіткові бутики (формату «FIORI Company») (20-25%), супермаркети (5%) [62, с.99].

Слід відзначити, що розвитку ринку квітів в Україні перешкоджають наступні чинники [62, с.99]:

1) війна з РФ, що призвела до втрати українських територій, де були розміщені квіткові виробництва та здійснювали свою діяльність оператори даного виду бізнесу. Через тимчасову окупацію припинено діяльність великої кількості суб'єктів господарювання квіткового бізнесу. Також фактор війни чинить негативний вплив на купівельну спроможність покупців, що знижує обсяги продажів квіткової продукції.

2) відсутність дотримання принципів узгодженості зі стандартами ЄС з питань реєстрації рослин, що перешкоджає розвитку експорту квіткової продукції;

3) висока тінізація квіткового бізнесу і наявність невеликих виробників квітів, якими не декларовано діяльність;

4) складність процедур розмитнення квіткової продукції, що створює перешкоди для розвитку галузі квітникарства.

В табл. 2.1.1 приведемо матрицю SWOT – аналізу діяльності «FIORI Company».

Таблиця 2.1.1

## SWOT – аналіз діяльності «FIORI Company»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд FIORI	Високі ціни, що робить недоступними товари і послуги для більшості населення України за умов воєнного стану
Нестандартні підходи до моделювання букетів та пропозиції ексклюзивного асортименту предметів декору і подарунків	Сезонність здійснення покупок
Розширена мережа квіткових butikів	Залежність від поставок імпортованих товарів
Робота Online-boutique	Залежність цінової політики від курсу валют, що робить недоступними товари і послуги для більшості населення України за умов воєнного стану

## Продовження табл. 2.1.1

1	2
Робота Представництва у Відні	Неможливість здійснення діяльності на Сході та Півдні України через небезпеку для персоналу та ймовірність втрати активів через обстріли та ракетні атаки (характерне для всіх напрямків діяльності)
Ексклюзивність асортименту та пропонуваніх послуг	
Адаптованість асортименту під менталітет регіонів представлення	
Послуги консалтингу для бажаючих розпочати флористичний бізнес	
Висока маркетингова активність	
Можливості	Загрози
Розширення обсягів діяльності через відкриття нових квіткових бутиків в Україні	Політична та економічна нестабільність через воєнний стан
Розширення обсягів діяльності через відкриття нових квіткових бутиків в країнах Європи	Скорочення купівельної спроможності населення України за умов воєнного стану, що знижує обсяги продажів
Розширення портфоліо товарів і послуг	Небезпека ведення бізнесу за умов воєнного стану
	Проблеми з електропостачанням, що може спричинити пошкодження холодильного обладнання і зіпсування квіткової продукції
	Порушення логістичних ланцюгів через блокування кордонів

Джерело: складено автором

Отже, основними загрозами для бізнесу є політична та економічна нестабільність через воєнний стан; скорочення купівельної спроможності населення України за умов воєнного стану, що знижує обсяги продажів; небезпека ведення бізнесу за умов воєнного стану; проблеми з електропостачанням, що може спричинити пошкодження холодильного обладнання; порушення логістичних ланцюгів через блокування кордонів.

На жаль, кількість загроз наразі перевищує кількість можливостей для розширення бізнесу, проте «FIORI Company» має велику кількість сильних сторін (відомий бренд FIORI; нестандартні підходи до моделювання букетів та пропозиції ексклюзивного асортименту предметів декору і подарунків, що приваблює покупців; розширена мережа квіткових бутиків, що робить послуги

і товари більш доступними до покупця; робота Online-boutique, що дозволяє замовляти доставку квітів зі зручної для покупця локації; робота Представництва у Відні, що підвищує конкурентоспроможність бізнесу на міжнародній арені; ексклюзивність асортименту та пропонованих послуг, що приваблює покупців; адаптованість асортименту під менталітет регіонів представлення, враховує переваги споживачів різних країн; послуги консалтингу для бажаючих розпочати флористичний бізнес, що підвищує конкурентоспроможність та рейтинг компанії; висока маркетингова активність, що робить послуги і товари відомими для всіх цільових груп). Це, безсумнівно, допоможе їй краще адаптуватись до умов воєнного стану, а після Перемоги ще більше розширити обсяги діяльності і збільшити частку ринку.

2. Комплекс маркетингу «FIORI Company» проаналізований з використанням концепції «чотирьох Р» (англ. Product, Price, Place, Promotion) (табл.2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Аналіз комплексу маркетингу «FIORI Company» з використанням концепції «чотирьох Р»

№	Компонент	Опис	Пропозиції
1	2	3	4
1	Product	Є флористичною компанією міжнародного рівня, якою пропонуються унікальні колекції букетів і декору, а також послуги з оформлення квітами святкових заходів у будь-якій точці світу. Також пропонуються послуги консалтингу по відкриттю нових квіткових butikів	Незважаючи на широкий асортимент пропонованих товарів та послуг, доцільним є подальше розширення асортименту з врахуванням поточних потреб клієнтів та тенденцій ринку (пропонування інноваційних товарів). Доцільно також збільшувати глибину наявного асортименту та цільову аудиторію споживачів (пропонування товарів для певної цільової аудиторії)
2	Price	Стратегія високих цін, оскільки компанія працює в преміум-сегменті	Розширення акційних пропозицій із метою залучення більшої кількості клієнтів в умовах скорочення купівельної спроможності за умов повномасштабної війни та нарощування продажів серед постійних клієнтів

## Продовження табл. 2.1.2

1	2	3	4
3	Place	Лідерами ринку квіткової продукції є «Камелія», «Украфлора», «Флорімаг», «Асканія-Флора», проте ці компанії слід віднести по мас-маркету. «FIORI Company» позиціонується як компанія преміум-сегменту. На жаль, оцінити частку ринку компанії оцінити неможливо за браком інформації	Посилення маркетингової діяльності в напрямку розширення частки ринку та підвищення лояльності зі сторони споживачів
4	Promotion	Для просування товарів та послуг компанією використовується корпоративний сайт для інформування клієнтів про новинки та сторінки в соціальних мережах. Сайт насичений важливою інформацією, яскравий та цікавий для користувача (Додаток Б).	Слід відзначити низьку активність клієнтів компанії в соціальних мережах – Фейсбук лише 14 тис. підписників, хоча слід зазначити високу частотність публікування рекламних постів; сторінка в Інстаграм користується більшою популярністю – 42 тис. підписників, про це також демонструє низьку активність клієнтів компанії в мережі Інстаграм; LinkedIn використовується компанією для налагодження взаємодій із партнерами, проте і ця сторінка не є популярною (Додаток В). Важливим є посилення використання наявних інструментів для просування товарів і послуг

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз компонентів комплексу маркетингу наголошує на наявності недоліків в моделі управління маркетинговою діяльністю, що знижує ефективність корпоративної стратегії «FIORI Company». Це наголошує на важливості усунення цих недоліків, що дозволить не лише підвищити ефективність бізнесу та корпоративної стратегії, а й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та іміджу компанії на ринку квіткової продукції в Україні та зарубіжних країнах.

Основними конкурентами «FIORI Company» (<https://fiori.ua/>. **FIORI**) на ринку м.Київ є наступні квіткові бутики:

1) магазини квітів Flowers.ua - <https://flowers.ua/>;  ;

2) бутики «TORY та подарунки» - <https://tory.ua/>;  ;

3) мережа квіткових магазинів «Камелія» - <https://shop.camellia.ua/>.

 КАМЕЛІЯ ;

4) мережа квіткових магазинів «Украфлора» - <https://ukraflora.ua/>.

 УКРАФЛОРА .

Для оцінювання конкурентоспроможності використовувалась наступна шкала: максимальна оцінка – 3 бали, мінімальна оцінка – 1 бал. Результати оцінювання демонструє табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

## Оцінка конкурентоспроможності «FIORI Company»

№	Критерій для оцінювання	FIORI Company	Flowers.ua	TORY та подарунки	Камелія	Украфлора
1	2	3	4	5	6	7
	Опис критерію					
1	Мережа butikів	16	8	5	28	2
2	Можливість замовлення букету онлайн	Так	Так	Так	Так	Так
3	Послуги консалтингу – відкриття бізнесу	Так	Ні	Ні	Так	Ні
4	Оформлення святкових приміщень / будинків	Так	Так	Ні	Так	Ні
5	Ексклюзивність підходів	Висока	Середня	Середня	Висока	Середня
6	Міжнародна діяльність	М.Відень	Ні	Ні	Ні	Ні
7	Цінова пропозиція	Високі ціни	Високі ціни	Середні ціни	Високі ціни	Середні ціни
8	Яскравість візуалізації бренду	Чорно-білий колір. Не яскравий	Яскравий зелений колір	Яскравий рожевий колір	Рожевий колір	Яскравий рожевий і білий колір
	Оцінка критерію					
1	Мережа butikів	2	1	1	3	1
2	Можливість замовлення букету онлайн	3	3	3	3	3
3	Послуги консалтингу – відкриття бізнесу	3	1	1	3	1

## Продовження таблиці 2.1.3

1	2	3	4	5	6	7
4	Оформлення святкових приміщень / будинків	3	3	1	3	1
5	Ексклюзивність підходів	3	2	2	2	2
6	Міжнародна діяльність	3	1	1	1	1
7	Цінова пропозиція	1	1	2	1	2
8	Яскравість візуалізації бренду	1	3	2	2	3
	Разом балів	19	15	13	18	14

Джерело: складено автором

Отже, «FIORI Company» та мережа квіткових магазинів «Камелія» займають ключові позиції у рейтингу (рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1. Радар конкурентоспроможності операторів ринку квітів м.Київ – лідери: «FIORI Company» та мережа квіткових магазинів «Камелія»

Джерело: складено автором за даними табл. 2.1.3

«FIORI Company» присвоєно за виокремленими критеріями 19 балів. Максимальну кількість балів присвоєно наступним критеріям: можливість

замовлення букету онлайн; послуги консалтингу і послуги оформлення святкових приміщень / будинків; ексклюзивність флористичних підходів; здійснення міжнародної діяльності. Слід відзначити, що «FIORI Company» поступається конкурентам візуалізацію бренду. Сильні сторони мережі квіткових магазинів «Камелія» оцінені також в 18 балів (максимальну кількість балів присвоєно наступним критеріям: широка мережа бутиків (компанія має більше магазинів у порівнянні з «FIORI Company»); можливість придання товарів та букетів онлайн, надання послуг консалтингу та оформлення приміщень).

«FIORI Company» – єдина в списку компанія, яка має міжнародне представництво. За кількістю бутиків в мережі ключова позиція належить мережі «Камелія». Отже, важливо і далі розширювати мережу бутиків, надавати покупцям акційні пропозиції та переглянути візуалізацію бренду.

## 2.2. Аналіз корпоративної стратегії компанії «Fiori»

Аналіз етапів розвитку бізнесу демонструє використання керівництвом «FIORI Company» стратегії експансії та диверсифікації бізнесу щодо нових товарів та нових ринків. Аналіз корпоративної стратегії компанії представимо у формі матриці Ансофа (рис.2.2.1).

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	Квіткові букети – стратегія вдосконалення діяльності (нестандартні підходи до моделювання букетів та пропозиції ексклюзивного асортименту предметів декору і подарунків; ексклюзивність асортименту та пропонованих послуг)	Відкриття квітового бутика в Австрії (м.Відень) - ринкова експансія
Новий	Послуги консалтингу / послуги оформлення святкових приміщень / озеленення приміщень - товарна експансія	Розширення асортименту квітового бутика в Австрії (м.Відень) – стратегія диверсифікації

Рис.2.2.1. Матриця Ансофа

Джерело: складено автором

Як демонструє матриця стратегій Ансофа, побудована для «FIORI Company», «старим», типовим продуктом для компанії є квітковий букет (цей товар пропонують і інші оператори ринку). Проте з метою підвищення конкурентоспроможності продукції компанія впроваджує стратегію вдосконалення діяльності, якою передбачене впровадження нестандартних підходів до моделювання букетів (врахування індивідуальних потреб та побажань клієнтів), формування пропозицій з ексклюзивного асортименту предметів декору і подарунків (покупці можуть поєднати їх з букетом і сформувати повноцінний дорогий подарунок), ексклюзивність асортименту та пропонованих послуг.

Новим товаром на «старому» ринку є послуги консалтингу (консультування всіх бажаючих, хто планує започаткувати флористичний бізнес); послуги оформлення святкових приміщень та озеленення приміщень. Для даних напрямків діяльності компанією використана стратегія товарної експансії – стратегія розробки нових товарів з метою збільшення обсягів продажів на ринку.

Впроваджуючи стратегію ринкової експансії, «FIORI Company» був відкритий квітковий бутик в Австрії (м.Відень). Ринок м.Відень – новий ринок для «FIORI Company», даний проєкт є першим проєктом в галузі міжнародної діяльності. Наразі в бутіку реалізуються квіткові букети, декор та іграшки. Стратегією диверсифікації передбачене поступове розширення асортименту квіткового бутика в Австрії (м.Відень).

Приведений в таблиці 2.1.3 аналіз конкурентоспроможності «FIORI Company» дає змогу побудувати карту стратегічних груп конкурентів, яка демонструє певну кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку квіткової продукції та конкурують між собою на основі подібних конкурентних переваг (критерії для оцінювання конкурентоспроможності демонструє таблиця 2.1.3).

Карта стратегічних груп конкурентів представлена в табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Конкурентна карта ринку квіткової продукції - стратегічні групи конкурентів

№	Підприємства	«Лідери ринку»	«Підприємства з сильною конкурентною позицією»	«Підприємства зі слабкою конкурентною позицією»	«Аутсайтери ринку»
1	2	3	4	5	6
1	«З конкурентною позицією, що швидко покращується»				
2	«З конкурентною позицією, що покращується»				
3	«З конкурентною позицією, що погіршується»				
4	«З конкурентною позицією, що швидко погіршується»				

Джерело: складено автором

Лідером ринку, конкурента позиція якого покращується, є мережа квіткових магазинів «Камелія». Вона має найбільшу кількість квіткових butikів (28), демонструє ексклюзивність підходів при роботі з клієнтами, букети можна замовити як онлайн, так і відвідати butik та обрати квіткову продукцію в ньому.

Також варто назвати лідером ринку і «FIORI Company», проте лідерство «Камелія» та «FIORI Company» забезпечується різними позиціями конкурентних переваг – «FIORI Company» відзначається високою ексклюзивністю, проте орієнтована на більш вузький сегмент ринку – преміум ринок. Мережа квіткових магазинів «Камелія» працює на більш масовий попит, тому поступається ексклюзивністю підходів до моделювання букетів та шириною і глибиною асортименту.

Магазини квітів Flowers.ua позиціонуємо на перетині квадрантів «Підприємства з сильною конкурентною позицією» / «З конкурентною позицією, що покращується». За результатами оцінювання конкурентоспроможності компанія поступається лідерам ринку відносно невеликою мережею бутиків (8), компанія не пропонує послуги консалтингу, через що втрачається частина клієнтів, не здійснює міжнародну діяльність.

Мережу квіткових магазинів «Украфлора» вважаємо за доцільне віднести до категорії підприємств «Підприємства з сильною конкурентною позицією» / «З конкурентною позицією, що погіршується» – компанія поступається кількістю бутиків (2) та здійснює свою діяльність відповідно стратегічних підходів, окреслених ще на початку діяльності. А оскільки ринок розвивається, підвищуються вимоги зі сторони клієнтів до якості та асортименту товарів, це стримує розвиток компанії. Хоча компанія і займає суттєву частку ринку та орієнтована здебільшого на оптових та корпоративних покупців, її конкурентність серед інших інноваційних компаній (наприклад, «FIORI Company») суттєво нижча через сталість підходів до роботи з клієнтами та відсутність гнучкості до умов ринку.

Бутики «TORY та подарунки» можемо назвати аутсайдером ринку з конкурентною позицією, що покращується. Компанія працює на ринку з 2021 року (3 роки), що є відносно недовго порівняно з конкурентами («FIORI Company» - 15 років; мережа квіткових магазинів «Камелія» - з 1994 року (30 років); мережа квіткових магазинів «Украфлора» - з 1993 року (31 рік); Flowers.ua – 17 років). Проте компанія розвивається і посилює конкурентні позиції.

Вважаємо за доцільне провести аналіз корпоративної стратегії «FIORI Company» з використанням можливостей матриці конкурентних стратегій Портера (рис.2.2.2). В основі процесу розробки корпоративної стратегії «FIORI Company» лежить пошук більш стійкої стратегічної конкурентної переваги як в окремо взятому сегменті ринку квіткової продукції (наприклад, букети або

організація оформлення святкових подій), так і на ринку квіткової продукції в цілому.

		Основна стратегічна перевага	
		Унікальність продукту (бренду) з точки зору покупця – ексклюзивність підходів, креативність при розробці букетів та організації святкових заходів (декорування зали)	Переваги у формуванні собівартості
Область конкуренції	Вся галузь (ринок квіткової продукції)	Диференціація асортиментної лінійки – букети різного наповнення, організація святкових заходів з точки зору прикрашання зали, консалтингові послуги – для охочих відкрити квітковий бутик	Можливості до пропонування акційних пропозицій – економія при оптових закупівлях квіткової продукції
	Один сегмент ринку (ринок організації святкових заходів (декорування зали))	Лідерство в ніші організації святкових заходів (декорування зали); підвищення рівня впізнаваності бренду з точки зору пропонування послуг консультування	

Рис. 2.2.2. Матриця конкурентних стратегій Портера для («FIORI Company») (стратегія підвищення рівня впізнаваності бренду FIORI)

Аналізуючи рис. 2.2.2, вважаємо за доцільне відмітити, що стратегія щодо ефективного управління собівартістю (витратами) є універсальною для всіх операторів ринку квіткової продукції. При цьому компанії володіють певними перевагами щодо пропонування акційних пропозицій, що надає економію при оптових закупівлях квіткової продукції. Таку стратегію впроваджує і «FIORI Company».

Обрана «FIORI Company» стратегія диференціації дозволяє успішно конкурувати на ринку квіткової продукції, використовуючи можливості диференціації асортиментної лінійки – букети різного наповнення, організація святкових заходів з точки зору прикрашання зали, консалтингові послуги – для охочих відкрити квітковий бутик. Стратегією фокусування передбачена діяльність «FIORI Company», яка є зорієнтованою на певну цільову аудиторію

– споживачі з високим рівнем доходів та вибагливими відносно отриманих товарів та послуг.

Основним аспектом у процесі забезпечення конкурентної стратегії компанії на ринку квіткової продукції як в Україні, так і закордоном є визначення цілей її конкурентної боротьби з іншими операторами ринку. Визначення цілей формує підґрунтя для чіткого розуміння та якісного пояснення можливостей використання певних засобів для інструментів для забезпечення дієвої конкурентної стратегії підприємства. Метою діяльності «FIORI Company» є задоволення потреб споживачів у якісній квітковій продукції, надання якісних послуг декорування святкових залів та пропонування послуг консалтингу (бізнес-планування відкриття квіткового бутики).

Розглянемо докладніше характеристики базових стратегій за моделлю М. Портера для «FIORI Company» та чітко окреслимо підстави для обґрунтованого вибору кожного з їх різновидів:

#### 1. Стратегія зниження витрат.

Ставлячи за мету ефективно управління витратами, компанія робить особливий акцент на створенні унікального продукту, не схожого з пропозиціями інших квіткових бутиків. Мінімізація витрат по одному компоненту букету дозволить використати інші, більш якісні матеріали, що нададуть продукту особливої ексклюзивності. Це виділяє квіткову продукцію «FIORI Company» з-поміж інших компаній, що працюють в даному секторі. Зниження витрат дозволяє запропонувати клієнту продукт дешевше, який своєю чергою не поступається якістю та оригінальністю іншому букету, вартість якого може бути вище. Це посилює конкурентні переваги «FIORI Company».

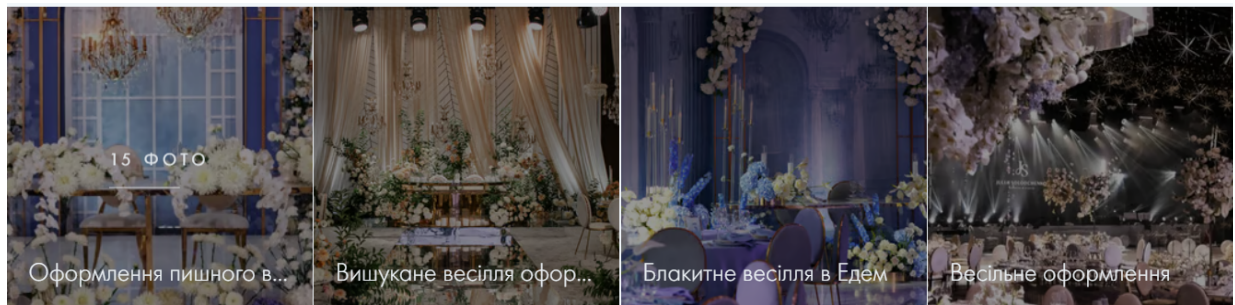
#### 2. Стратегія диференціювання.

Ключова установка «FIORI Company» в цьому напрямку – «наші букети самі гарні та ексклюзивні, вони втілюють любов та креативність».

Наскільки широкий асортимент товарів та послуг «FIORI Company» демонструє Додаток Б. Це і оформлення будинків та івентів, оформлення весіль. Своєю чергою кожний напрямок диференційований відповідними напрямками надання послуг та пропонування товарів:

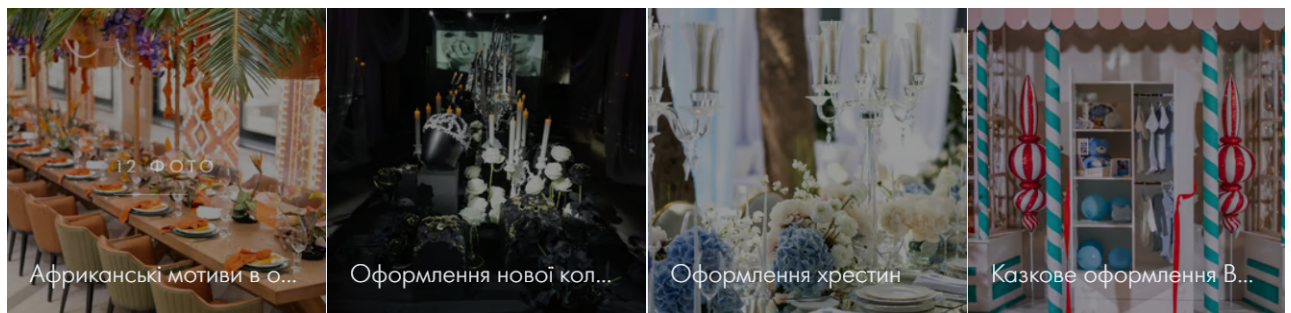
### 2.1. Оформлення весіль.

Диференціювання за кольорами (блакитне, рожеве, лавандове тощо) та характером весілля (пишне весілля, чарівне весілля, молодіжне весілля тощо).



### 2.2. Оформлення івентів.

Диференціювання за типом івенту (корпоративне свято, хрестини, день народження тощо) та характером оформлення (африканські мотиви, казкове оформлення).



### 2.3. Оформлення будинків.

Диференціювання за типом будівлі та ландшафтного дизайну, за типом меблів та інтер'єру.

## 3. Стратегія фокусування.

Як наголошувалось вище, цільовою аудиторією «FIORI Company» є споживачі з високим рівнем доходів. За рахунок поглибленої диференціації товарів та послуг забезпечується повноцінне задоволення їх потреб, проте можливості стратегії зниження витрат дозволяє залучити і інші сегменти споживачів – із середнім рівнем доходів.

Таким чином, виходячи з представленого в даному розділі дослідження, можемо зробити наступні висновки. Сьогодні «FIORI Company» (ТОВ «ФІОРІ Компані») є флористичною компанією міжнародного рівня, якою пропонуються унікальні колекції букетів і декору, а також послуги з оформлення квітами святкових заходів у будь-якій точці світу. Основними загрозами для бізнесу є політична та економічна нестабільність через воєнний стан; скорочення купівельної спроможності населення України за умов воєнного стану, що знижує обсяги продажів; небезпека ведення бізнесу за умов воєнного стану; проблеми з електропостачанням, що може спричинити пошкодження холодильного обладнання; порушення логістичних ланцюгів через блокування кордонів. На жаль, кількість загроз наразі перевищує кількість можливостей для розширення бізнесу, проте «FIORI Company» має велику кількість сильних сторін.

Як демонструє матриця стратегій Ансоффа, побудована для «FIORI Company», «старим», типовим продуктом для компанії є квітковий букет (цей товар пропонують і інші оператори ринку). Проте з метою підвищення конкурентоспроможності продукції компанія впроваджує стратегію вдосконалення діяльності, якою передбачене впровадження нестандартних підходів до моделювання букетів (врахування індивідуальних потреб та побажань клієнтів), формування пропозицій з ексклюзивного асортименту предметів декору і подарунків (покупці можуть поєднати їх з букетом і сформувати повноцінний дорогий подарунок), ексклюзивність асортименту та пропонованих послуг.

«FIORI Company» та мережа квіткових магазинів «Камелія» займають ключові позиції у рейтингу за представленим аналізом конкурентоспроможності. Лідером ринку, конкурента позиція якого покращується, є мережа квіткових магазинів «Камелія». Вона має найбільшу кількість квіткових butikів, демонструє ексклюзивність підходів при роботі з клієнтами, букети можна замовити як онлайн, так і відвідати butik та обрати квіткову продукцію в ньому. Також варто назвати лідером ринку і «FIORI

Company», проте лідерство «Камелія» та «FIORI Company» забезпечується різними позиціями конкурентних переваг - «FIORI Company» відзначається високою ексклюзивністю, проте орієнтована на більш вузький сегмент ринку – преміум ринок. Мережа квіткових магазинів «Камелія» працює на більш масовий попит.

Обрана «FIORI Company» стратегія диференціації дозволяє успішно конкурувати на ринку квіткової продукції, використовуючи можливості диференціації асортиментної лінійки – букети різного наповнення, організація святкових заходів з точки зору прикрашання зали, консалтингові послуги – для охочих відкрити квітковий бутик. Стратегією фокусування передбачена діяльність «FIORI Company», яка є зорієнтованою на певну цільову аудиторію – споживачі з високим рівнем доходів та вибагливими відносно отриманих товарів та послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Моделювання процесу розробки корпоративної стратегії компанії «Fiori»**

У сучасних умовах стратегічне планування повинно враховувати не лише аналіз поточного стану компанії, а й на прогнозуванні можливих сценаріїв її розвитку. Це особливо актуально для таких чутливих до сезонних, економічних та споживчих коливань ринків, як ринок квітів, на якому функціонує компанія «Fiori». Традиційні підходи до стратегічного аналізу часто ігнорують багатоваріантність майбутнього, що знижує точність і ефективність стратегічних рішень. Тому використання сценарного підходу дасть змогу адаптувати стратегію до різних варіантів розвитку подій, зокрема оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного.

Для оцінювання стратегічного положення стратегічних зон господарювання компанії обрано метод динамічного SPACE-аналізу. Його перевага полягає у можливості одночасно враховувати зовнішні (конкурентоспроможність і стабільність середовища) та внутрішні (фінансова сила і привабливість сегменту) фактори, а також у гнучкому відображенні змін у цих параметрах залежно від сценарію. На відміну від статичних методів, динамічний SPACE-аналіз дає змогу інтегрувати експертні оцінки та врахувати динамічний характер (прогнозні значення) для побудови матриці стратегічних рішень.

Тож, розробку корпоративної стратегії компанії «Fiori» вирішено здійснити за допомогою динамічного SPACE-аналізу на основі сценарного підходу.

Відповідно, модель процесу розробки корпоративної стратегії компанії «Fiori» представлена на рис. 3.1.1.

Перший етап процесу формування корпоративної стратегії компанії «Fiori» передбачає проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища з метою виявлення основних можливостей і загроз, що формуються у зовнішньому середовищі підприємства.

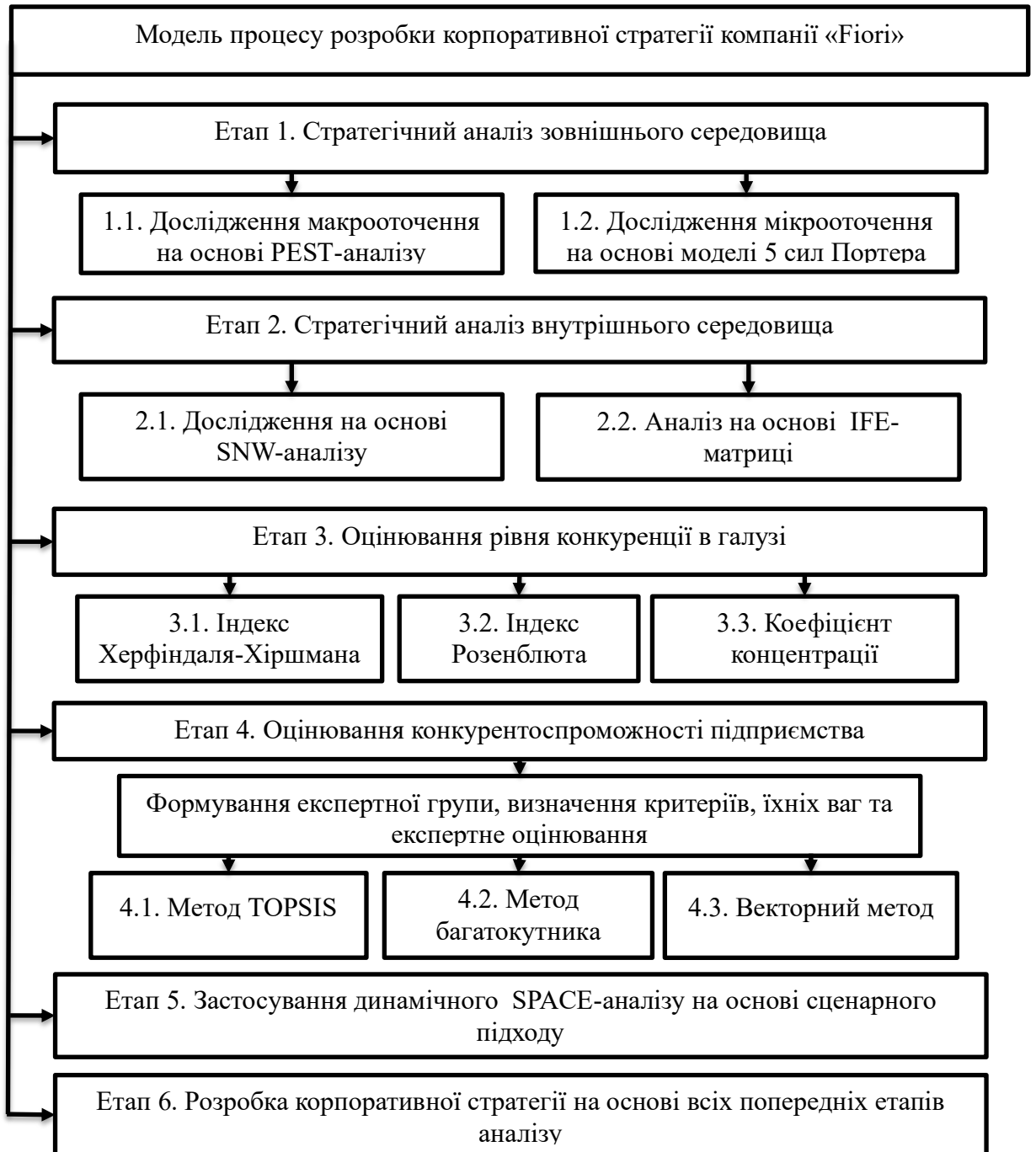


Рис. 3.1.1. Модель процесу розробки корпоративної стратегії компанії «Fiori»

Джерело: складено автором

Аналіз макрооточення здійснюється на основі PEST-аналізу, який дає змогу оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність компанії. Наприклад, у політичному аспекті враховується регуляторна політика у сфері торгівлі та оподаткування, економічний аналіз охоплює зміну купівельної спроможності населення та валютні коливання, соціальний чинник відображає споживчі звички та традиції дарування квітів, а технологічне середовище включає інновації у сфері логістики та цифрових продажів.

Паралельно з цим здійснюється дослідження мікрооточення на основі моделі п'яти сил Портера, що дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу появи нових гравців, тиск з боку постачальників і покупців, а також ризики появи товарів-замінників. Такий підхід дає змогу комплексно охарактеризувати зовнішнє середовище компанії «Fiori» та закласти основу для подальшої корпоративної стратегії.

На другому етапі здійснюється аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує наявні ресурси та компетенції, а також виявити внутрішні резерви для зростання й розвитку.

Дослідження внутрішніх чинників проводиться за допомогою SNW-аналізу, який дає змогу класифікувати наявні характеристики компанії за трьома категоріями: сильні сторони (S), нейтральні (N) та слабкі сторони (W). Такий підхід дає змогу сформувати об'єктивну картину стану ключових функціональних сфер компанії, зокрема маркетингу, логістики, управління персоналом, фінансів та операційної діяльності.

Додатково використовується IFE-матриця (Internal Factor Evaluation Matrix), яка дає змогу кількісно оцінити вплив внутрішніх чинників на загальний стратегічний потенціал підприємства. Результати матриці надають змогу зробити висновки про рівень внутрішньої стійкості компанії та обґрунтувати вибір подальших стратегічних альтернатив.

Третій етап передбачає оцінювання рівня конкуренції в галузі, у якій функціонує підприємство. Метою цього етапу є визначення ступеня ринкової концентрації та інтенсивності конкурентної боротьби серед учасників ринку квітів. Для досягнення цієї мети використовуються кількісні методи аналізу.

Оцінювання починається з розрахунку індексу Херфіндала-Хіршмана за формулою:

$$I_{hh} = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (3.1.1)$$

де  $S_i^2$  – квадрат частки ринку  $i$ -го підприємства

Тобто індекс розраховується як сума квадратів гравців ринку сукупній і дає змогу визначити, наскільки концентрованим є ринок: чим вищий індекс, тим менше конкуренція.

Додатково розраховується індекс Розенблюта за формулою:

$$IR = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times Di) - 1} \quad (3.1.2)$$

де  $Di$  – частка ринку  $i$ -го підприємства.

Індекс також характеризує рівень монополізації, проте більше акцентує увагу на розподілі часток між конкурентами.

Завершальним є розрахунок коефіцієнта концентрації за формулою:

$$CR = \sum_{i=1}^n S_i \quad (3.1.3)$$

Коефіцієнт концентрації ринку показує, яку частку ринку контролюють провідні компанії галузі. Разом ці показники дають змогу зробити висновок щодо структури ринку, виявити ступінь домінування окремих фірм та визначити, які конкурентні переваги необхідно розвивати компанії «Fiori».

Четвертий етап передбачає комплексне оцінювання конкурентоспроможності компанії «Fiori» порівняно з основними гравцями ринку. Цей процес розпочинається з формування експертної групи, яка

включає фахівців у сфері маркетингу, логістики, фінансів та стратегічного управління. Спільно з експертами визначаються ключові критерії оцінювання конкурентоспроможності, такі як якість продукції, рівень цін, ефективність логістики, впізнаваність бренду, клієнтський сервіс тощо. Для кожного з критеріїв встановлюється відповідна вага, яка відображає його значущість для споживачів і ринку загалом. Після цього експерти здійснюють бальне оцінювання компанії «Fiori» та її конкурентів за кожним критерієм.

Отримані дані обробляються за допомогою декількох методик. Метод TOPSIS дає змогу визначити альтернативу, найближчу до ідеального рішення, враховуючи як позитивні, так і негативні відхилення. Метод багатокутника передбачає побудову графічної моделі, що візуалізує рівень розвитку компанії за обраними параметрами порівняно з конкурентами. Векторний метод, у свою чергу, дає змогу обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності на основі геометричних співвідношень між реальними та ідеальними векторами характеристик. Результати цього етапу формують обґрунтовану основу для визначення сильних і слабких сторін компанії «Fiori» порівняно з конкурентами.

На п'ятому етапі застосовується динамічний SPACE-аналіз на основі сценарного підходу. Перш за все здійснюється виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ), що дає змогу розмежувати різні напрями діяльності компанії залежно від характеру зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Для цього використовується методика І. Ансоффа, відповідно до якої стратегічні зони визначаються за такими параметрами, як потреба, технологія, тип споживача, географічний район, або на основі інтегрального підходу, що передбачає їх комбінацію. Такий підхід дає змогу сформувати основу для подальшого стратегічного аналізу, за специфікою кожної СЗГ.

Далі вже сформованою у попередньому етапі експертною групою здійснюється відбір часткових критеріїв для узагальнених параметрів фінансової сили (FS), конкурентних переваг (CA), привабливості галузі (IS) та стабільності зовнішнього середовища (ES).

Окрема увага має бути приділена врахуванню галузевої специфіки квіткового бізнесу, зокрема високої сезонності попиту, логістичних обмежень, залежності від імпортерних постачальників, ролі бренду й емоційної складової у споживчому виборі.

Після чого в рамках кожної групи критеріїв визначаються вагові коефіцієнти часткових критеріїв за допомогою методу SMART. Даний метод полягає в оцінюванні важливості кожного критерію в рамках групи ((FS, CA, IS або ES) за шкалою 0-100, після чого знаходиться сума оцінок в тій чи іншій групі критеріїв. У підсумку бал того чи іншого часткового критерію ділиться на загальну суму балів у групі що і буде ваговим коефіцієнтом часткового критерію. Сума вагових коефіцієнтів в кожній групі дорівнює 1.

Далі здійснюється експертне оцінювання кожної стратегічної зони господарювання за всіма відібраними частковими критеріями в межах чотирьох узагальнених груп (FS, CA, IS, ES). Оцінювання проводиться за шестибальною шкалою: від 0 балів (найгірше значення) до 6 балів (найкраще значення). Процедура охоплює як поточний стан СЗГ, так і три сценарії прогнозованого розвитку: найбільш ймовірний, оптимістичний та песимістичний.

Вісля цього здійснюється обчислення значень узагальнених критеріїв за формулами:

$$FS_i^B = \sum_j w_j^{FS} \times FS_{ij}^B \quad (3.1.4)$$

де  $FS_i^B$  – фінансова сила і-ї СЗГ у поточному стані;

$w_j^{FS}$  – вага j-го підкритерію узагальненого критерію FS у поточному стані;

$FS_{ij}^B$  – оцінка і-ї СЗГ підприємства за j-им підкритерієм узагальненого критерію FS у поточному стані.

Відповідні розрахунки проводяться і для інших узагальнених критеріїв за формулами:

$$IS_i^B = \sum_j w_j^{IS} \times IS_{ij}^B \quad (3.1.5)$$

$$CA_i^B = \sum_j w_j^{CA} \times CA_{ij}^B - 6 \quad (3.1.6)$$

$$ES_i^B = \sum_j w_j^{ES} \times ES_{ij}^B - 6 \quad (3.1.7)$$

При розрахунку узагальнених критеріїв для прогнозованого стану у формули необхідно підставити відповідні оцінки: О – для оптимістичного сценарію, Мр – для найбільш ймовірного сценарію, Р – для песимістичного сценарію за прикладом:

$$FS_i^{Mr} = \sum_j w_j^{FS} \times FS_{ij}^{Mr} \quad (3.1.8)$$

Після цього формується таблиця зі значеннями параметрів SPACE-аналізу СЗГ компанії «Fiori», на основі якої розраховуються координати векторів SPACE-аналізу для кожної СЗГ для поточного стану та трьох прогнозованих сценаріїв.

Координати розраховуються за формулами:

$$x_i = IS_i + CA_i \quad (3.1.9)$$

$$y_i = FS_i + ES_i \quad (3.1.10)$$

На основі розрахованих координат формується матриця динамічного SPACE-аналізу з урахуванням можливих сценаріїв майбутнього, на якій відображаються S-вектори.

Дані вектори та траєкторії в подальшому можна аналізувати окремо, наприклад якщо сталися певні зміни в середовищі та керівництво компанії бачить, що той чи інший сценарій настане із більшою ймовірністю (або вже настав). Але при формуванні корпоративної стратегії варто розрахувати інтегральні прогнозовані значення кожного узагальненого критерію на основі співвідношень  $\beta$ -розподілу, які враховують усі три сценарії за формулами:

$$FS_i^F = \frac{(FS_i^O + 4 \times FS_i^{Mp} + FS_i^P)}{6} \quad (3.1.11)$$

$$IS_i^F = \frac{(IS_i^O + 4 \times IS_i^{Mp} + IS_i^P)}{6} \quad (3.1.12)$$

$$CA_i^F = \frac{(CA_i^O + 4 \times CA_i^{Mp} + CA_i^P)}{6} \quad (3.1.13)$$

$$ES_i^F = \frac{(ES_i^O + 4 \times ES_i^{Mp} + ES_i^P)}{6} \quad (3.1.14)$$

Тепер для кожної СЗГ необхідно розрахувати координати векторів за формулами:

$$x_i^F = IS_i^F + CA_i^F \quad (3.1.15)$$

$$y_i^F = FS_i^F + ES_i^F \quad (3.1.16)$$

На основі розрахованих координат будується матриця динамічного SPACE-аналізу відповідно до  $\beta$ -розподілу

Після цього здійснюється формулювання стратегічних рекомендацій для кожної стратегічної зони господарювання з урахуванням прогнозованих змін у їхньому положенні в межах матриці SPACE-аналізу. Для цього аналізуються можливі траєкторії переміщення стратегічних позицій бізнес-одиниць між поточним і прогнозованими станами. Траєкторії відображаються у вигляді одиничних векторів, що репрезентують зміну положення в чотирьох станах підприємства: агресивному, конкурентному, консервативному та захисному.

Особливу увагу має бути приділено протилежно спрямованим траєкторіям, які потребують принципово різних управлінських рішень. Такий підхід дає змогу сформулювати базові стратегічні рішення відповідно до кожної

траєкторії розвитку, а надалі – застосувати принцип суперпозиції, що забезпечує адаптацію стратегій до різних варіантів майбутнього.

S-вектор формується залежно від 2 базових траєкторій СЗГ підприємства за формулою:

$$\vec{U}_i U'_i = \alpha_i \cdot (\text{траєкторія 1}) + \beta_i \cdot (\text{траєкторія 2}) \quad (3.1.17)$$

Значення  $\alpha_i$  та  $\beta_i$  розраховуються за формулами:

$$\alpha_i = |\Delta FS_i + \Delta ES_i| \quad (3.1.18)$$

$$\beta_i = |\Delta IS_i + \Delta CA_i| \quad (3.1.19)$$

На завершальному етапі розробки корпоративної стратегії компанії «Fiori» відбувається інтеграція результатів усіх попередніх етапів аналізу – зовнішнього й внутрішнього середовища, рівня конкуренції, конкурентоспроможності та динамічного SPACE-аналізу. Такий підхід забезпечує комплексне та всебічне бачення стратегічного становища компанії в цілому.

Дослідження зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу та моделі Портера дало змогу визначити ключові виклики й можливості на ринку. Внутрішній аналіз (SNW та IFE) окреслив сильні й слабкі сторони компанії, а також її внутрішній потенціал. Оцінювання рівня конкуренції через показники концентрації доповнило розуміння ринкової структури. Аналіз конкурентоспроможності за методами TOPSIS, багатокутника та векторним методом дав змогу визначити позиції «Fiori» серед основних гравців ринку.

Центральним елементом моделі стало застосування динамічного SPACE-аналізу на основі сценарного підходу, який забезпечив цілісне оцінювання стратегічного становища підприємства з урахуванням як внутрішніх характеристик (фінансова сила, конкурентоспроможність), так і зовнішніх умов (привабливість сегменту, стабільність середовища). Сценарний підхід дав змогу змодельовати поведінку компанії в умовах різного

розвитку подій – оптимістичного, песимістичного та базового, що підвищило адаптивність стратегії до змінного ринкового середовища.

Отже, модель корпоративної стратегії компанії «Fiori» є сучасним і ефективним інструментом стратегічного управління, який забезпечує її стійкий розвиток та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі..

### **3.2. Формування корпоративної стратегії компанії «Fiori» на основі динамічного SPACE-аналізу**

Для формування корпоративної стратегії компанії «Fiori» вирішено застосувати географічну сегментацію, оскільки наразі підприємство функціонує на 2 ключових ринках. Відповідно:

СЗГ1 – український ринок (Київ);

СЗГ2 – австрійський ринок (Відень).

Експертна група сформована з директора компанії та двох маркетологів.

Критерії, відібрані для аналізу, представлені у табл. 3.2.1.

Обрані критерії для SPACE-аналізу компанії «Fiori» були сформовані з урахуванням специфіки ринку квітів, який є одночасно капіталомістким, логістично чутливим і залежним від споживчої поведінки.

У групі FS (фінансова сила) акцент зроблено на показниках, що відображають здатність компанії стабільно функціонувати в умовах ринкових коливань: рентабельність продажів свідчить про ефективність бізнес-моделі, платоспроможність – про фінансову стабільність, сезонна стабільність виручки – про адаптивність до природної циклічності галузі. Вартість логістики та фінансова гнучкість критично важливі, оскільки квіти – це швидкопсувний товар, що потребує оперативної доставки та особливого обліку витрат.

Таблиця 3.2.1

## Критерії, відібрані для SPACE-аналізу

Група	Критерій	Опис
FS	Рентабельність продажів	Яку частину доходу компанія зберігає як прибуток.
	Платоспроможність підприємства	Здатність своєчасно сплачувати фінансові зобов'язання.
	Сезонна стабільність виручки	Вплив сезонності на доходи.
	Вартість логістики	Витрати на доставку та зберігання квітів, які швидко псуються.
	Фінансова гнучкість	Здатність адаптувати фінансову політику до змін ринкової ситуації (наприклад, криза, зміна цін).
SA	Якість і свіжість квітів	Конкурентоспроможність продукту та рівень задоволеності клієнтів.
	Рівень сервісу	Включає швидкість доставки, персоналізацію послуг, взаємодію з клієнтами.
	Цінова політика	Оцінювання привабливості цін для різних сегментів покупців.
	Впізнаваність бренду	Ступінь відомості бренду на ринку.
	Канали збуту	Наявність фізичних точок, інтернет-магазину, співпраця з маркетплейсами.
IS	Динаміка зростання ринку	Наскільки швидко розвивається квітковий ринок у регіоні.
	Бар'єри входу	Юридичні, фінансові або логістичні труднощі для нових учасників ринку.
	Рівень конкуренції	Кількість і сила конкурентів.
	Регуляторне середовище	Складнощі з оформленням, ліцензіями, імпортом квітів тощо.
	Доступність імпортової продукції	Можливість забезпечення асортименту через міжнародних постачальників.
ES	Економічна ситуація	Рівень доходів населення, споживча активність.
	Політична стабільність	Рівень ризику для ведення бізнесу через нестабільність влади, війни тощо.
	Валютні коливання	Важливо для імпортерів квітів – впливає на собівартість.
	Стан логістики	Якість та стабільність транспортної інфраструктури, зокрема міжнародної.
	Культурні особливості споживання	Як часто й з якою метою купують квіти (традиції, святкування, подарунки).

Джерело: складено автором

У SA (конкурентні переваги) зосереджено увагу на якості продукту й клієнтському досвіді, адже саме вони формують лояльність покупців на насиченому ринку. Критерії включають оцінювання якості квітів, рівня сервісу, цінової політики, впізнаваності бренду та каналів збуту – усе це

безпосередньо впливає на здатність компанії утримувати позиції в умовах конкуренції. У групі IS (галузевий потенціал) враховуються макротренди та бар'єри, що визначають загальну привабливість ринку: зростання, конкуренція, доступ до імпорту і регуляторне середовище. ES (зовнішнє середовище) охоплює чинники, що формують ризики та можливості ззовні.

За допомогою методу SMART розраховано вагу кожного критерію в межах кожної групи (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

## Розрахунок вагових коефіцієнтів критеріїв

Група	Критерій	Експертна оцінка	Вага (Wi)
FS	Рентабельність продажів	80	0,19
	Платоспроможність підприємства	85	0,20
	Сезонна стабільність виручки	95	0,23
	Вартість логістики	90	0,21
	Фінансова гнучкість	70	0,17
	$\Sigma$	420	1,00
CA	Якість і свіжість квітів	100	0,24
	Рівень сервісу	95	0,22
	Цінова політика	65	0,15
	Впізнаваність бренду	90	0,21
	Канали збуту	75	0,18
	$\Sigma$	425	1,00
IS	Динаміка зростання ринку	80	0,19
	Бар'єри входу	75	0,17
	Рівень конкуренції	95	0,22
	Регуляторне середовище	95	0,22
	Доступність імпортової продукції	85	0,20
	$\Sigma$	430	1,00
ES	Економічна ситуація	75	0,19
	Політична стабільність	95	0,23
	Валютні коливання	90	0,22
	Стан логістики	80	0,20
	Культурні особливості споживання	65	0,16
	$\Sigma$	405	1,00

Джерело: складено автором

Результати експертного оцінювання представлено у табл. 3.2.3 (О-оптимістичний сценарій, Mr – найбільш ймовірний сценарій, P – песимістичний сценарій).

Таблиця 3.2.3

## Результати експертного оцінювання СЗГ компанії «Fiori»

Часткові критерії		Експертні оцінки								Вага (Wi)
		СЗГ1				СЗГ2				
		В	Прогн.			В	Прогн.			
			О	Мр	Р		О	Мр	Р	
FS	Рентабельність продажів	4	5	4	3,5	3	4,5	3,5	3	0,19
	Платоспроможність підприємства	3	4	3,5	3	3	4	3,5	3	0,20
	Сезонна стабільність виручки	3	4	3	2,5	3	4	3	2,5	0,23
	Вартість логістики	4	4,5	4	3,5	2	3,5	3	2	0,21
	Фінансова гнучкість	3	4,5	3,5	3	3	4	3,4	3	0,17
CA	Якість і свіжість квітів	4	4,5	4,2	4	4	4,8	4,5	4	0,24
	Рівень сервісу	5	5	4,8	4,5	4	4,5	4,2	3,8	0,22
	Цінова політика	4	4,5	4,2	3,5	4	4,5	4,2	3,5	0,15
	Впізнаваність бренду	5	5	5	4,5	3	4	3,5	2	0,21
	Канали збуту	5	5	4,5	4	4	4,7	4,5	3,5	0,18
IS	Динаміка зростання ринку	4	4,2	4	3,5	4	4,5	4,2	4	0,19
	Бар'єри входу	2	4	3	2	3	3,5	3,3	3	0,17
	Рівень конкуренції	4	4,3	4,2	4	4	4,7	4,5	4	0,22
	Регуляторне середовище	4	4	4	4	3	4	3	2,5	0,22
	Доступність імпортової продукції	4	4,3	4,2	4	4	4,7	4,5	4,2	0,20
ES	Економічна ситуація	3	4	3	1	5	5	4,7	4,5	0,19
	Політична стабільність	1	3	1,5	1	5	5	4,9	4,8	0,23
	Валютні коливання	1	3	2	1	4	5	4,7	4	0,22
	Стан логістики	3	3,7	3,5	3	4	4,5	4,2	3,8	0,20
	Культурні особливості споживання	3	3,5	3	2	3	3,7	3	2,5	0,16

Джерело: складено автором

Розраховані значення параметрів SPACE-аналізу СЗГ компанії «Fiori» представлені у табл. 3.2.4.

Таблиця 3.2.4

## Розраховані значення параметрів SPACE-аналізу СЗГ компанії «Fiori»

Період	СЗГ1				СЗГ2			
	CA	IS	FS	ES	CA	IS	FS	ES
В	-1,39	3,66	3,40	-3,90	-2,21	3,61	2,79	-1,74
О	-1,20	4,16	4,38	-2,59	-1,50	4,30	3,99	-1,31
Мр	-1,45	3,91	3,59	-3,47	-1,82	3,91	3,26	-1,63
Р	-1,86	3,57	3,09	-4,44	-2,63	3,54	2,68	-2,00

Джерело: складено автором

Розраховані координати векторів представлено у табл. 3.2.5.

Таблиця 3.2.5

## Розраховані координати векторів

Період	СЗГ1 (U1)		СЗГ1 (U2)	
	x	y	x	y
В	2,27	-0,50	1,40	1,05
О	2,97	1,79	2,81	2,68
Мр	2,47	0,12	2,09	1,64
Р	1,71	-1,36	0,91	0,67

Джерело: складено автором

S-вектори СЗГ відповідно до можливих сценаріїв майбутнього представлено на рис. 3.2.1.

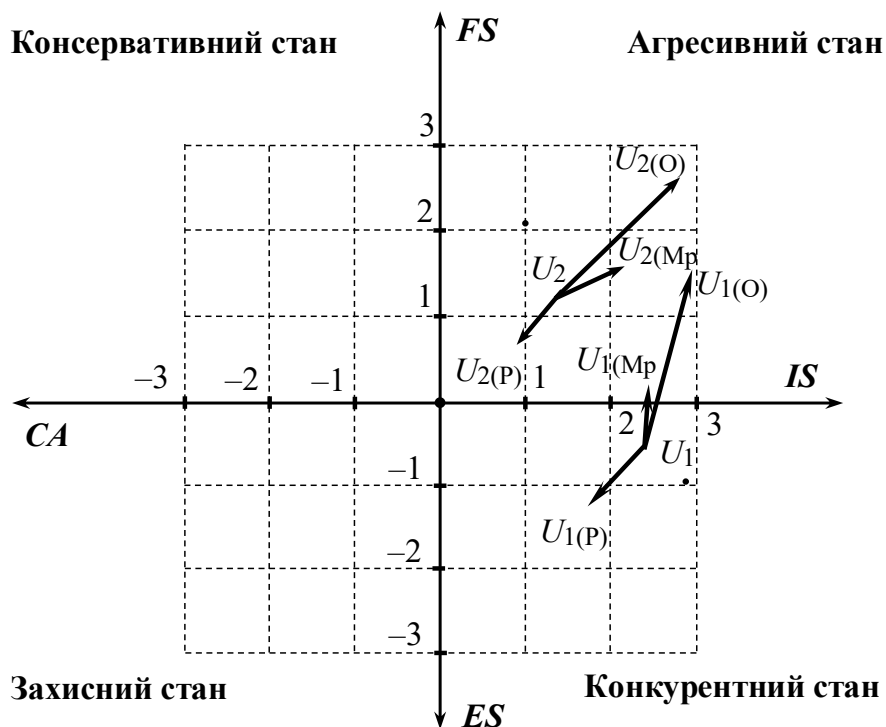


Рис. 3.2.1. S-вектори СЗГ відповідно до можливих сценаріїв майбутнього

Джерело: складено автором

Розраховані значення координат векторів SPACE-аналізу відповідно до  $\beta$ -розподілу представлено у табл. 3.2.6.

Таблиця 3.2.6

Розраховані значення координат векторів SPACE-аналізу відповідно до  $\beta$ -розподілу

Період	СЗГ1 (U1)		СЗГ1 (U2)	
	x	y	x	y
В	2,27	-0,50	1,40	1,05
$\beta$ -розподіл	2,42	0,15	2,01	1,65

Джерело: складено автором

Матриця динамічного SPACE-аналізу підприємства відповідно до  $\beta$ -розподілу представлена на рис. 3.2.2.



Рис. 3.2.2. Матриця динамічного SPACE-аналізу підприємства відповідно до  $\beta$ -розподілу

Джерело: складено автором

Для формування стратегічних рекомендацій для кожної СЗГ необхідно застосувати суперпозицію базових траєкторій і відповідних ініціатив.

S-траєкторії будуть наступними:

$$\vec{U}_1 U'_1 = \alpha_1 \cdot \vec{a} + \beta_1 \cdot \vec{b} = 1,55\vec{c} + 0,87\vec{d}$$

$$\vec{U}_2 U'_2 = \alpha_2 \cdot \vec{a} + \beta_2 \cdot \vec{b} = 1,5\vec{c} + 0,41\vec{d}$$

S-вектор  $U_1\vec{U}'_1$  розміщений у квадранті C1 конкурентного стану,  $U_2\vec{U}'_2$  – у квадранті A2 агресивного стану.

Інформація для формування стратегічних рекомендацій представлена у табл. 3.2.7.

Таблиця 3.2.7

## Інформація для формування стратегічних рекомендацій

СЗГ	$\Delta CA$	$\Delta IS$	$\Delta FS$	$\Delta ES$	S-вектор	Страт. стан	Супер-позиція страт. ініціатив
СЗГ1	0,82	0,05	0,61	-2,16	$1,55\vec{a} + 0,87\vec{b}$	C1	$CS_{21}$ ; $CS_{33}$
СЗГ2	0,43	-0,02	0,35	-1,85	$1,5\vec{a} + 0,41\vec{b}$	A1	$AS_{22}$ ; $AS_{33}$

Джерело: складено автором

Отже, виявлені відмінності між стратегічними зонами господарювання зумовлюють необхідність поєднання стратегій адаптивного позиціонування та активного розвитку в межах єдиної корпоративної стратегії, яка представлена на рис. 3.2.3.

В СЗГ1 спостерігається високий рівень дестабілізації, водночас із збереженням загальної привабливості галузі. Така ситуація вимагає від компанії гнучкості у прийнятті управлінських рішень, а також раціонального використання наявного фінансового потенціалу. Корпоративна стратегія для цього сегмента передбачає насамперед оптимізацію операційної діяльності. Це охоплює удосконалення внутрішніх процесів – зокрема логістичних ланцюгів, управління запасами та впровадження цифрових рішень для автоматизації ключових функцій, що підвищує ефективність та дає змогу швидше реагувати на коливання ринку.

Паралельно стратегія передбачає активну інтенсифікацію маркетингових зусиль. У складному конкурентному середовищі важливо не лише зберегти існуючу клієнтську базу, але й розширити її через ефективне

позиціювання бренду. Це досягається за допомогою персоналізованих програм лояльності, просування в соціальних мережах та покращення функціоналу онлайн-платформи, що полегшує користувацький досвід. Таким чином компанія підвищує рівень залученості споживачів і формує довготривалі відносини з клієнтами.



Рис. 3.2.3. Корпоративна стратегія компанії «Fiori»

Джерело: складено автором

Ще одним напрямом є розширення джерел фінансування. Умови економічної нестабільності вимагають диверсифікації фінансових потоків – компанія має активно розглядати можливості залучення зовнішніх інвестицій, участі в національних і міжнародних грантових програмах, а також розвитку партнерств із локальними інвесторами. Це дасть змогу зміцнити фінансову стабільність і створити ресурсну базу для подальшого розвитку.

Також передбачається диверсифікація товарної пропозиції. В умовах змінюваних споживчих уподобань важливо адаптувати асортимент,

поєднуючи базові продукти з додатковими категоріями – такими як аксесуари, сувенірна продукція або сервіси доставки. Це підвищує середній чек, розширює цільову аудиторію та дає змогу краще відповідати на запити клієнтів.

На відміну від СЗГ1, СЗГ2 характеризується стабільністю, високою передбачуваністю бізнес-середовища та високим рівнем галузевої привабливості. У цьому випадку компанія має реалізовувати стратегію активного зростання, що базується на поступовому розширенні своєї присутності. Це включає вихід на нові географічні ринки як у межах Австрії, так і на території Європейського Союзу, шляхом відкриття регіональних представництв або створення франчайзингової мережі, що забезпечує швидке масштабування.

Ключовим елементом стратегії також є адаптація продукції до локальних особливостей споживчого попиту. Компанія має розробляти спеціалізовані лінійки продукції, орієнтовані на національні свята, культурні події та сезонні тренди, що дає змогу краще інтегруватися в локальний контекст і задовольняти специфічні очікування цільових сегментів.

У межах маркетингової політики велика увага повинна приділятися підвищенню впізнаваності бренду. Задля цього мають реалізуватися стратегічні рекламні кампанії з локалізованим контентом, а також налагоджуватися співпраця з місцевими компаніями, що сформує позитивний імідж та сприяє довірі до бренду. Це є особливо важливим на новому ринку, де конкуренція є високою, а споживачі орієнтовані на якість і репутацію.

Крім того, в межах корпоративної стратегії для СЗГ2 мають здійснюватись інвестиції в інновації, автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів. Такі дії спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат, оптимізацію логістичних операцій і підготовку підприємства до масштабного розвитку. Технічне оновлення виступає запорукою конкурентоспроможності в умовах високих європейських стандартів.

На корпоративному рівні компанія «Fiori» має дотримуватись моделі адаптивно-агресивного розвитку, що поєднує стратегічні підходи, характерні для обох СЗГ. Такий гібридний підхід забезпечить гнучкість у нестабільних умовах українського ринку, водночас даючи змогу ефективно використовувати можливості для експансії на стабільному австрійському ринку. Це забезпечить баланс між короткостроковими адаптаційними завданнями та довгостроковими стратегічними цілями компанії.

Таким чином, корпоративна стратегія компанії «Fiori» має бути спрямована на створення стійкої, інноваційної, клієнтоорієнтованої бізнес-моделі з потужним потенціалом міжнародного зростання. Центральним елементом виступає інтеграція локалізованих стратегій у рамках єдиної корпоративної культури, що сприяє консолідації зусиль, узгодженості цілей та формуванню довготривалих конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в магістерській роботі, можна зробити наступні висновки.

У першому розділі досліджено теоретичних основ розробки корпоративної стратегії підприємства. Формування корпоративної стратегії підприємства є важливим складним та багатограним процесом, який вимагає проведення глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, стратегічного планування і контролю за виконанням стратегії. Існує досить багато методів, що використовуються в процесі розроблення стратегії підприємства, проте необхідно зазначити, що не існує єдиного концептуального підходу до вибору методів та системи показників, на основі якої можна обрати найбільш оптимальну корпоративну стратегію для підприємства. Обґрунтування вибору стратегії може відбуватися на основі різних методичних підходів і принципів, які допомагають менеджерам визначити найбільш ефективну стратегію для підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Вибір конкретних методів в процесі розроблення стратегії підприємства може визначатися його стратегічними пріоритетами, спрямованістю управлінських знань.

В другому розділі описані практичні аспекти розробки корпоративної стратегії компанії «FIORI». Сьогодні «FIORI Company» (ТОВ «ФІОРІ Компані») є флористичною компанією міжнародного рівня, якою пропонуються унікальні колекції букетів і декору, а також послуги з оформлення квітами святкових заходів у будь-якій точці світу. Основними загрозами для бізнесу є політична та економічна нестабільність через воєнний стан; скорочення купівельної спроможності населення України за умов воєнного стану, що знижує обсяги продажів; небезпека ведення бізнесу за умов воєнного стану; проблеми з електропостачанням, що може спричинити пошкодження холодильного обладнання; порушення логістичних ланцюгів через блокування кордонів. На жаль, кількість загроз наразі перевищує

кількість можливостей для розширення бізнесу, проте «FIORI Company» має велику кількість сильних сторін.

Як демонструє матриця стратегій Ансоффа, побудована для «FIORI Company», «старим», типовим продуктом для компанії є квітковий букет (цей товар пропонують і інші оператори ринку). Проте з метою підвищення конкурентоспроможності продукції компанія впроваджує стратегію вдосконалення діяльності, якою передбачене впровадження нестандартних підходів до моделювання букетів (врахування індивідуальних потреб та побажань клієнтів), формування пропозицій з ексклюзивного асортименту предметів декору і подарунків (покупці можуть поєднати їх з букетом і сформувати повноцінний дорогий подарунок), ексклюзивність асортименту та пропонованих послуг.

«FIORI Company» та мережа квіткових магазинів «Камелія» займають ключові позиції у рейтингу за представленим аналізом конкурентоспроможності. Лідером ринку, конкурента позиція якого покращується, є мережа квіткових магазинів «Камелія». Вона має найбільшу кількість квіткових бутиків, демонструє ексклюзивність підходів при роботі з клієнтами, букети можна замовити як онлайн, так і відвідати бутик та обрати квіткову продукцію в ньому. Також варто назвати лідером ринку і «FIORI Company», проте лідерство «Камелія» та «FIORI Company» забезпечується різними позиціями конкурентних переваг - «FIORI Company» відзначається високою ексклюзивністю, проте орієнтована на більш вузький сегмент ринку – преміум ринок. Мережа квіткових магазинів «Камелія» працює на більш масовий попит.

Обрана «FIORI Company» стратегія диференціації дає змогу успішно конкурувати на ринку квіткової продукції, використовуючи можливості диференціації асортиментної лінійки – букети різного наповнення, організація святкових заходів з точки зору прикрашання зали, консалтингові послуги – для охочих відкрити квітковий бутик. Стратегією фокусування передбачена діяльність «FIORI Company», яка є зорієнтованою на певну цільову аудиторію

– споживачі з високим рівнем доходів та вибагливими відносно отриманих товарів та послуг.

У третьому розділі розглянуті напрями вдосконалення розробки корпоративної стратегії підприємства через моделювання процесів та формування корпоративної стратегії на основі динамічного SPACE-аналізу. Корпоративна стратегія компанії «Fiori» має бути спрямована на створення стійкої, інноваційної, клієнто-орієнтованої бізнес-моделі з потужним потенціалом міжнародного зростання. Центральним елементом виступає інтеграція локалізованих стратегій у рамках єдиної корпоративної культури, що сприяє консолідації зусиль, узгодженості цілей та формуванню довготривалих конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку квітів в Україні: які квіти купують частіше і на які свята. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-cvetov-v-ukraine-kakie-cvety-pokupayut-chashe-i-na-kakie-prazdniki>
2. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9.
3. Баглай І.Є. Вибір та реалізація корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 27. Частина 1. С.123–126.
4. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економічні науки*. 2016. № 4.
5. Білоконь Т.М. Аналіз квіткового ринку України. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40753/17358.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. Білошапка В.А., Загорій Г.В., Усенко В.А. Стратегічне управління та маркетинг у практиці фірм: навч. вид. для слухачів програм зі стратегічного управління та маркетингу. К.: РІА. Тріумф, 2021. 361 с.
7. Бойко О.В. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С.85–92.
8. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40–44.
9. Бондар Ю. А., Мірошніченко З. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *Підсумки розвитку наукової свідомості. Матеріали практичної конференції*. 2019. С. 27–29.
10. Боковець В.В. та Прутська Т.Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 6. С. 79–84.

11. Бруханський Р. Ф. Параметри розвитку корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи підприємства. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 13–19.
12. Боліла С.Ю. Маркетингові дослідження регіонального флористичного ринку як орієнтир для прийняття рішень щодо розвитку квіткового бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4.
13. Васильківський Д.М. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С.167–170.
14. Водолажська Т. О. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 182–193.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління: теорія, механізми, ефективність. *Стратегія бізнесу*. 2019. С. 179–187.
16. Голодюк Г. І., Гургула Н. М. Аналіз квітового ринку України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки»*. 2020. № 96(1). С. 89–96.
17. Господарський Кодекс України. Закон України № 2424-IV від 04.02.2005 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
18. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. С. 334–340.
19. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352.
20. Гуржій Н.М. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С.344–347.

21. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD). 073 Менеджмент 07 Управління та адміністрування. Державний університет інфраструктури та технологій, Міністерство освіти і науки. Київ, 2023.

22. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28–33.

23. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74–79.

24. Дикань О.В. Стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С.230–235.

25. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152–160.

26. Єременко А. О. Стратегія корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2018. № 1. С. 208–216.

27. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4. С.92–96.

28. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

29. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 297–303.

30. Ковальов В.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. 2024. № 51. С. 29–37.
31. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 167–171.
32. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. Основи маркетингу. 9-те-видання. Пер. з англ. Київ, 2011. 1197 с.
33. Лагодієнко О.В. Дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства. *Регіональна економіка*. 2024. № 3. С.117–123.
34. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 31–35.
35. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
36. Новоставська О.І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27. № 2. С.68–71.
37. Офіційний сайт «FIORI Company». URL: <https://fiori.ua/>
38. Перерва П.Г., Шаульська Л.В. та Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу ризиків підприємства як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка та організація управління*. 2023. Випуск 1 (49). С. 34–44.
39. Перерва І.О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С.159–164.
40. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

41. Податковий Кодекс України. Закон України № 2856-VI від 23.12.2010 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.
42. Про підприємництво. Закон України № № 785-XII від 26.02.91 р. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 14, ст.168.
43. Реслер М.В. Вплив корпоративної стратегії на обліково-аналітичну систему підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С.71–75.
44. Річард Деніелс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
45. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
46. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.
47. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ "ХПІ". 2015. № 53 (1162). С. 70-74.
48. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції: монографія. М. П. Бутко, І. В. Соломаха. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 294 с.
49. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітіс, С. В. Касьянюк. Краматорськ – Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с.
50. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П.. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

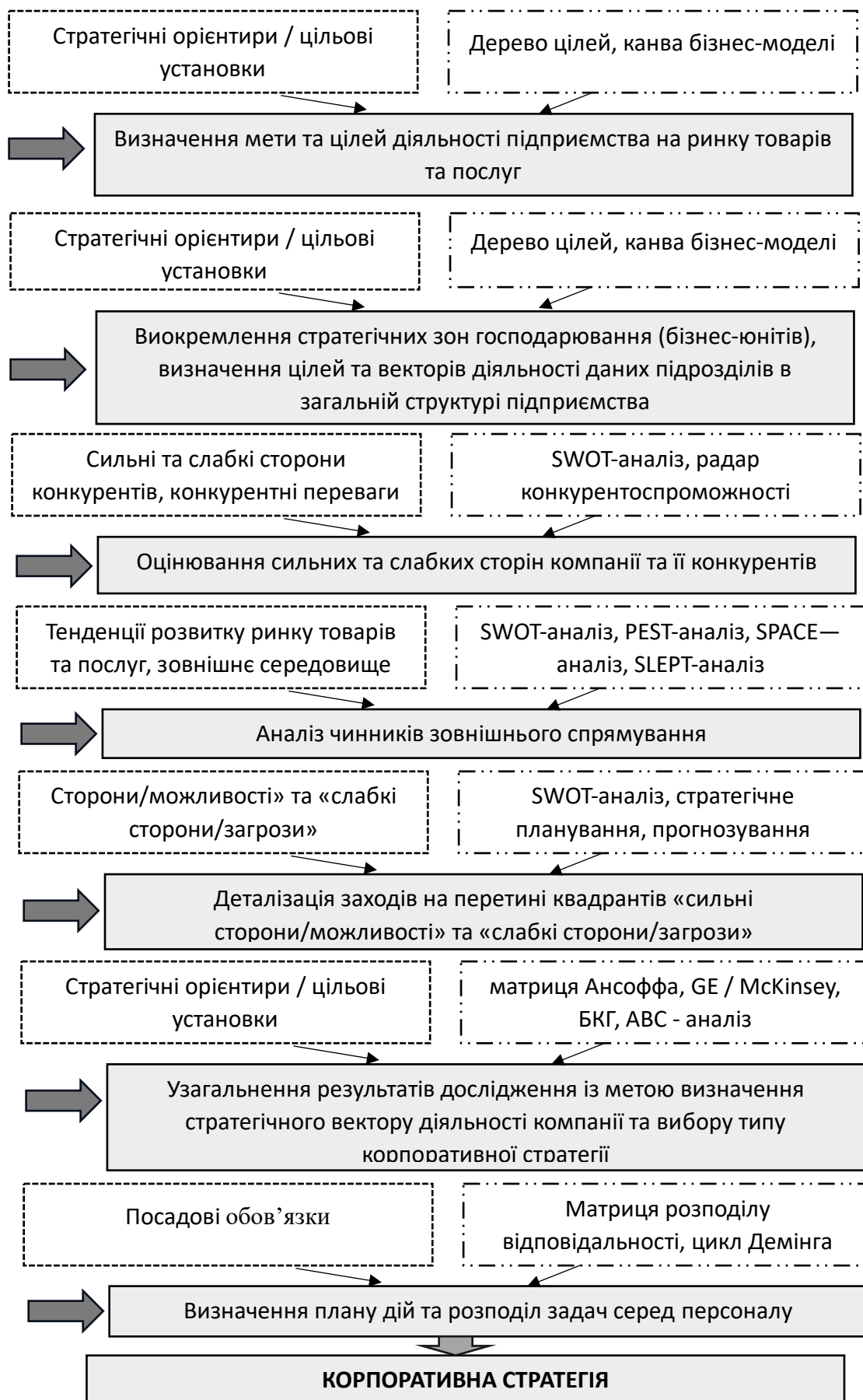
51. Стратегічний менеджмент. Частина 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування: навч. Посібник у структур.-логіч. Схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2020.
52. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес. 2024. 352 с.
53. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
54. Сусліков С.В. та Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: Реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64.
55. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
56. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25.
57. Фісуненко Н. О. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров. Дніпро: ДДУВС, 2024. 119 с.
58. Хаванова М.С. Розвиток корпоративних стратегій в умовах глобальної кризи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С.383–389.
59. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
60. Хімач К.Ю. Розвиток корпоративної стратегії міжнародної компанії. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/353.pdf>
61. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 165 с.

62. Шварц І. Перспективи розвитку квіткового ринку України на основі сучасного логістичного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 97–103.
63. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62.
64. Шостак Л.В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. *Ефективна економіка*. 2013. № 4.
65. Як FLOWERPOT змінюють український флористичний ринок сьогодні. URL: <https://vogue.ua/article/fashion/persona/yak-flowerpot-zminuyuyut-ukrajinskiy-floristichniy-rinok-sogodni-57117.html>
66. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с.
67. Ansoff H. I.: *Strategia*, Book Comp, New York 2007.
68. Cherep O. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). Pp. 471–484.
69. Chandler A.D. *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press. Cambridge. 1962. 463 p.
70. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. Financial Times/Prentice Hall. 2002. 446 p.
71. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Popov O. Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of corporate enterprises. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79–85.
72. Karloff, B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Springe. 1989. 166 p.
73. Kotter J., Schlesinger L., 2008, *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, July–August Issue.

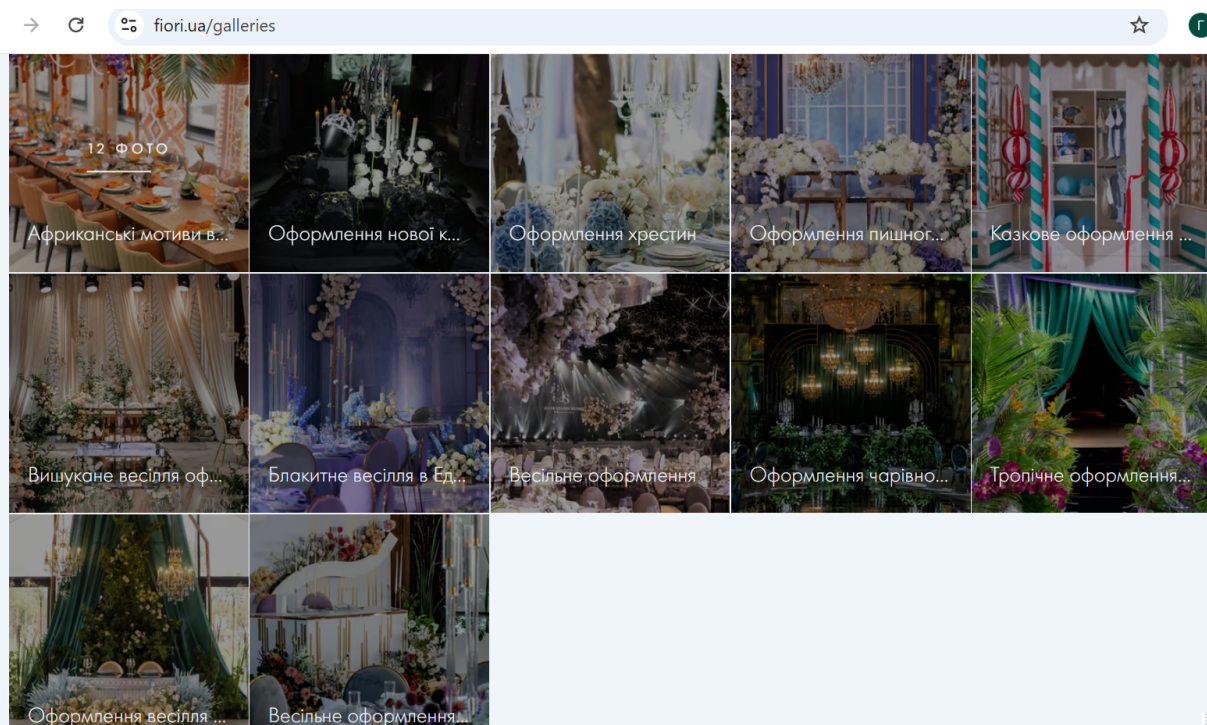
74. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A., Dorohov O. Analytical Method of Stimulation for Labour of Top-Managers. *TEM Journal*. 2023. Volume 12. Issue 2. Pp. 1118–1129.
75. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p
76. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First. Free Press Edition A Division of Simon & Schuster Inc 1230 Avenue of the Americas New York, 1980. 658 p.
77. Sallivan P. Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation. John Willey&Sons: Ins, 1998.
78. Thompson A., Strickland A. Strategic Management. McGraw-Hill Education. Edition 12. 2001
79. William J. Stevenson Production/Operations Management. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 912 p

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А. Модель розробки корпоративної стратегії компанії



## Візуалізація сайту компанії



## Візуалізація сторінок компанії в соціальних мережах

facebook.com/Fiori.ua/?locale=uk\_UA

0678314338

Увійти

*make time for Love.*

**FIORI**

**Fiori Company**

14 тис. позначок «Подобається» • читачі: 14 тис.

Дописи   Інформація   Reels   Світлини   Відео

**Про себе**

Наша місія - дарувати людям щастя!  
Через квіткові композиції, оформлення свята

**Fiori Company**  
7 год •

Великодні активності від @fiori\_academy

instagram.com/fioriofficial/

Instagram

Увійти   Зареєструватися

fioriofficial   Стежити   Повідомлення   ...

4 073 дописів   Читачі: 42,8 тис.   Стежить: 776

UA ДОСТАВКА КВІТІВ. КИЇВ

fioriofficial

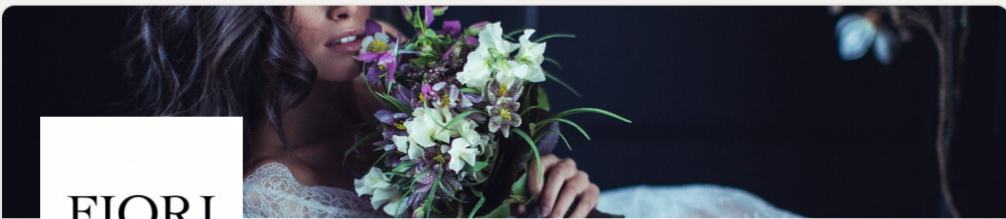
FIORI COMPANY  
БУКЕТИ • ДЕКОР • ПОДАРУНКИ • ІВЕНТИ  
Для замовлення: + 380 67 506 41 01  
ОФОРМЛЕННЯ ЗАХОДІВ ... більше  
fiori.ua/shop/ua

BOUQUETS   NEW YEAR   BOUQUETS   DECOR   ACADEMY   CONSULTING   [p o k l y k]

→ ↻ 🔍 linkedin.com/company/fiori-company/?originalSubdomain=ua

**in** 🔍 Поиск

Главная Сеть Вакансии Сообщения Увед



**FIORI**  
COMPANY

**FIORI Company**  
Fiori Company - the international company for floristics and decor!

## АНОТАЦІЯ

**Захарченко В. В. Аналітико-методичне забезпечення розробки корпоративної стратегії торговельного підприємства.** – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної стратегії торговельного підприємства. Роботу присвячено питанням сутності корпоративної стратегії, методичного інструментарію її розробки та стратегічної діагностики компанії «FIORI». У роботі обґрунтовано підходи до моделювання процесу стратегічного планування та виділено основні чинники впливу на ефективність стратегії. Уточнено зміст динамічного SPACE-аналізу. Визначено напрями вдосконалення стратегічного управління. Запропоновано методику формування корпоративної стратегії на основі поєднання аналітичних методів та моделювання.

**Ключові слова:** корпоративна стратегія, торговельне підприємство, стратегічна діагностика, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, стратегічне планування, управлінські рішення.

## SUMMARY

**Zakharchenko, Viktor V. Analytical and Methodological Support for the Development of Corporate Strategy of a Trading Company.** – Manuscript. Master's qualification work, specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation of a corporate strategy for a trading company. The master's thesis addresses the issues of the essence of corporate strategy, methodological tools for its development, and strategic diagnostics of the

company "FIORI". The thesis provides approaches to modeling the process of strategic planning and highlights the main factors influencing the effectiveness of the strategy. The content of the dynamic SPACE analysis is clarified. Directions for improving strategic management are defined. The methodology for forming corporate strategy based on the combination of analytical methods and modeling is proposed.

**Keywords:** corporate strategy, trading company, strategic diagnostics, SWOT-analysis, SPACE-analysis, strategic planning, managerial decisions.