

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-  
ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Студента 2 курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

освітньо-наукової програми «Торгівля, логістика та  
екологічне підприємництво»

Морозова Олександра Євгеновича

Науковий керівник:

Доктор технічних наук, професор

Тетяна Миколаївна Артюх

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень  
із праць інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва від 13 травня 2022 р., протокол № 10.

Доктор технічних наук, професор Тетяна Миколаївна Артюх \_\_\_\_\_

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Морозов О.Є.

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022. Зміст магістерської роботи викладений на 71 сторінці в межах 3 розділів. Аналітичний матеріал роботи представлений в 15 таблицях та на 10 рисунках, проаналізовано матеріал 65 джерел, серед них періодичні видання, підручники та методички, офіційні сайти компанії, сайти інформаційних та статистичних організацій, а також низки іноземних публікацій. Метою написання магістерської роботи є аналіз базових теоретичних положень, які розкривають сутність стратегічного управління виробничо-торгівельною діяльністю підприємств та його розробка на базі підприємства. Об'єктом дослідження є стратегічне управління ТОВ «Виробничо-торгівельне підприємство Аріана». Інформаційною базою дослідження є внутрішня документація підприємства, дозвільні документи, фінансова звітність. Методологічним підґрунтям дослідження є сукупність методів пізнання: узагальнення, перехресні порівняння, індукції і дедукції. У роботі запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління торговельної діяльності, шляхом удосконалення цілої системи пов'язаних факторів, які є визначальними у покращенні ефективності роботи підприємства. Ключові слова: стратегічне управління торговельно-виробничої діяльності, ефективність стратегічного управління.

## ANNOTATION

Morozov OE

### IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PRODUCTION AND TRADING ACTIVITIES OF ENTERPRISES.

Qualification work for the degree of higher education of the second (master's) level of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022. The content of the master's thesis is presented on 71 pages within 3 sections. Analytical material is presented in 15 tables and 10 figures, analyzed material from 65 sources, including periodicals, textbooks and manuals, official websites of the company, sites of information and statistical organizations, as well as a number of foreign publications. The purpose of writing a master's thesis is to analyze the basic theoretical provisions that reveal the essence of strategic management of production and trade activities of enterprises and its development on the basis of the enterprise. The object of research is the strategic management of Ariana Production and Trading Enterprise LLC. The information base of the study is the internal documentation of the enterprise, permits, financial statements. The methodological basis of the study is a set of methods of cognition: generalizations, cross-comparisons, inductions and deductions. The paper proposes ways to improve the strategic management of trade, by improving the whole system of related factors that are crucial in improving the efficiency of the enterprise. Key words: strategic management of trade and production activity, efficiency of strategic management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 .....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	7
1.1 Концепція стратегічного управління як діяльності .....	7
1.2 Методологія стратегічного управління: елементи та принципи .....	11
1.3 Еволюція розвитку стратегічного управління як сфери управлінської діяльності.....	15
1.4 Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах України .....	17
РОЗДІЛ 2 .....	29
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО АРІАНА" .....	29
2.1 Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів.....	29
2.2 Дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг .....	40
2.3 Використання оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством .....	44
РОЗДІЛ 3 .....	48
ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ ...	48
3.1 Аналіз фінансово-економічної характеристики підприємства «Аріана» .....	48
3.2 Розробка функціональних стратегій підприємства .....	51
3.3 Аналіз ефективності стратегії та особливості впровадження .....	53
3.4 Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування стратегічних управлінських рішень на підприємстві .....	54
ВИСНОВКИ .....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58

## ВСТУП

Актуальність теми. Все більша увага на підприємствах в Україні приділяється стратегічному управлінню. Мається на увазі управління, яке базується на оперативному реагуванні. Керівництво вживає заходів щодо адаптації виробництва у сфері. Подібні інструменти можуть використовуватися на етапі створення компанії, старту нового товару чи послуг, відкриття філіалу, інше.

Реалізація стратегії завжди була надзвичайно складною. Науковці та консультанти опублікували численні дослідження про рівень невдач. Вони вказують причини помилок і найважливіші проблеми. Ці дослідження виявили частоту відмов до 90% і принаймні 20 ключових проблем, які перешкоджають ефективному виконанню стратегії.

Незважаючи на всі дослідження, незважаючи на всі виявлені проблеми і незважаючи на всі знайдені причини невдач, результат невтішний: постійно змінюються фрагментовані списки найважливіших проблем виконання стратегії. У відповідь постійно змінюються спроби їх вирішення. Що, можливо, є однією з найактуальніших причин, чому показники успіху не покращилися з роками.

Будь-яка спроба визначити найбільш актуальні проблеми є частково суб'єктивною та довільною. Варто звернути увагу, якщо вона спрямована на визначення однієї проблеми. Але альтернатива — довгі, мінливі й фрагментовані списки проблем. Це також не допомагає рухатися компаніям вперед. Отже, щоб досягти реального прогресу, у керівників немає іншого вибору, крім як визначити найбільші проблеми виконання

Погане виконання стратегії також часто розглядається як проблема узгодженості. Узгодження означає досягнення узгодженості та узгодженості між різними рівнями стратегії. Враховується корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія та операційна стратегія.

Мета роботи полягає в аналізі базових теоретичних положень, які розкривають сутність стратегічного управління виробничо-торгівельною діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є інструменти стратегічного управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження визначено ТОВ "Виробничо-торгівельне підприємство Аріана".

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність стратегічного управління на підприємствах;
- аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища в діяльності ТОВ "Виробничо-торгівельне підприємство Аріана";
- проведення Діагностики зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів;
- оцінка дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг;
- побудова стратегії розвитку для об'єкту дослідження;
- розробка основних напрямів розвитку.

Методи дослідження. У роботі використовується метод збору та обробки інформації. Також застосовується аналіз, порівняння даних.

Структура роботи. У курсовій роботі міститься вступ, три розділи та висновок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Концепція стратегічного управління як діяльності

Концепція стратегічного управління розроблялася Павловим К.А. та Кондратьєвим Н.К. Облікові обґрунтували необхідність застосування практичного методу. Розвиток концепції передбачає етапи планування та контролю.

Ключовим є концепція індикативного планування. Вона отримала широке застосування у США та Європі. Економісти Балов М.А та Петров К.Е Довели ефективність інноваційного підходу. За умови повної активізації капіталу вдається вирішувати першочергові завдання для підприємства.

Якщо оцінювати праці Ансоффа та А. Чандлера, вони зосередили увагу на функціональне програмування. Як тільки в дію підключається серйозна техніка, відкривається весь потенціал компанії. Без серйозних фінансових впливань вдається закривати огріхи у процесі.

Рекомендації носять як м'який, так і жорсткий підхід. Враховуються техніко-економічні показники плюс бізнес-план. Під час виробничого процесу до уваги береться команда. Плани та прогнози носять сезонний характер. Це означає, що економісти мають розуміти специфіку ринку на даний момент. Для наочності розглядається саме концепція Томпсона-Стрікленд.

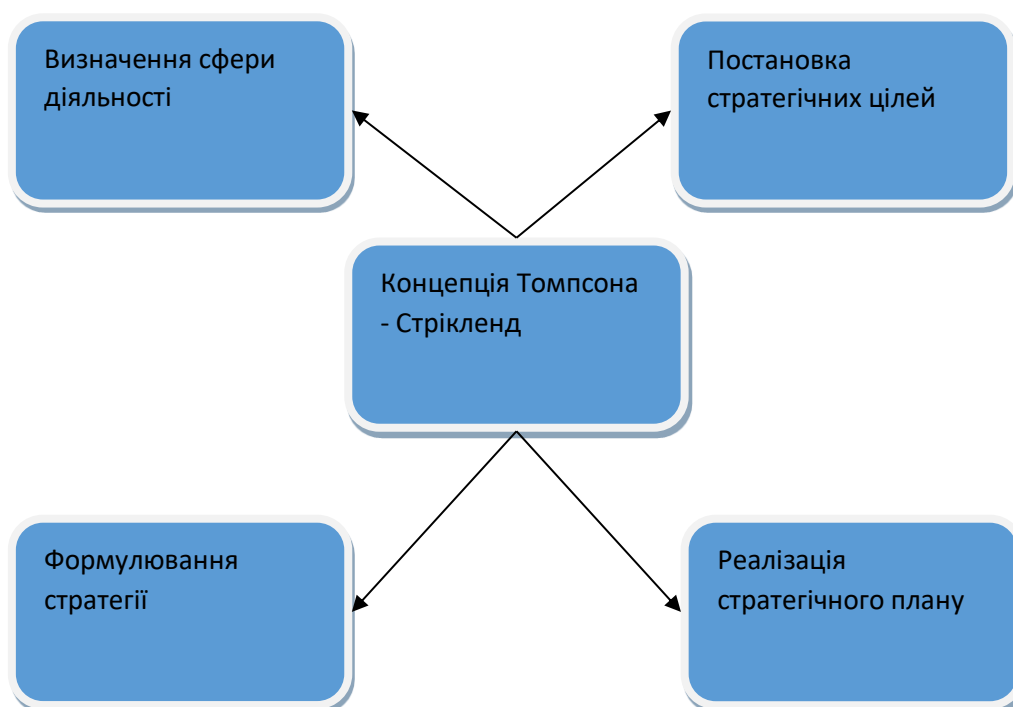


Рис. 1.1 Концепція Томпсона – Стрікленд

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

На малюнку чітко видно закономірності концептуальної стратегії. Основна взаємодія відбувається між трьома елементами. В економічному маренні важливо визначитися зі сферою діяльністю це означає, що планування має бути гнучким.

Вчений Томпсон у своїй роботі «Економічний Бізнес» розвінчав узагальнені правила збільшення прибутковості. Насправді все будується довкола специфіки окремих галузей. На малюнку 1.1. також використовуються інші елементи, що входять до планування [8].

Йдеться про постановку стратегічних цілей. КК тільки керівник задається питанням про доцільність того чи іншого завдання, у нього з'являється інструмент для здійснення цілей у життя. Недавні експерименти Томпсона доводять, що навіть малі підприємства при помилковому коригуванні чудово закривають потреби великих холдингів.

Третій елемент на мал. 1.1 це формулювання стратегії. Правильне позначення задач – ключовий момент. У ході планування менеджменти компаній ставлять питання підняття фінансів. Деякі механізми починають працювати зовсім інакше. Торкається не тільки виробничий процес, а й логістика, документообіг та інше [3].

Важливим залишається координація дій меду секторами. На прикладі малої компанії враховується правила швидкого відгуку. Коли тільки один розділ сильно залишається, важливо отримувати швидку допомогу.

Четвертий елемент концепції Томпсона – це реалізація стратегічного плану. Є суттєві відмінності від бізнес-плану або генеральної Держплану на звітний період. Керівники компаній зацікавлені у тому, що використати дрібні завдання, які пояснюють головну стратегію.

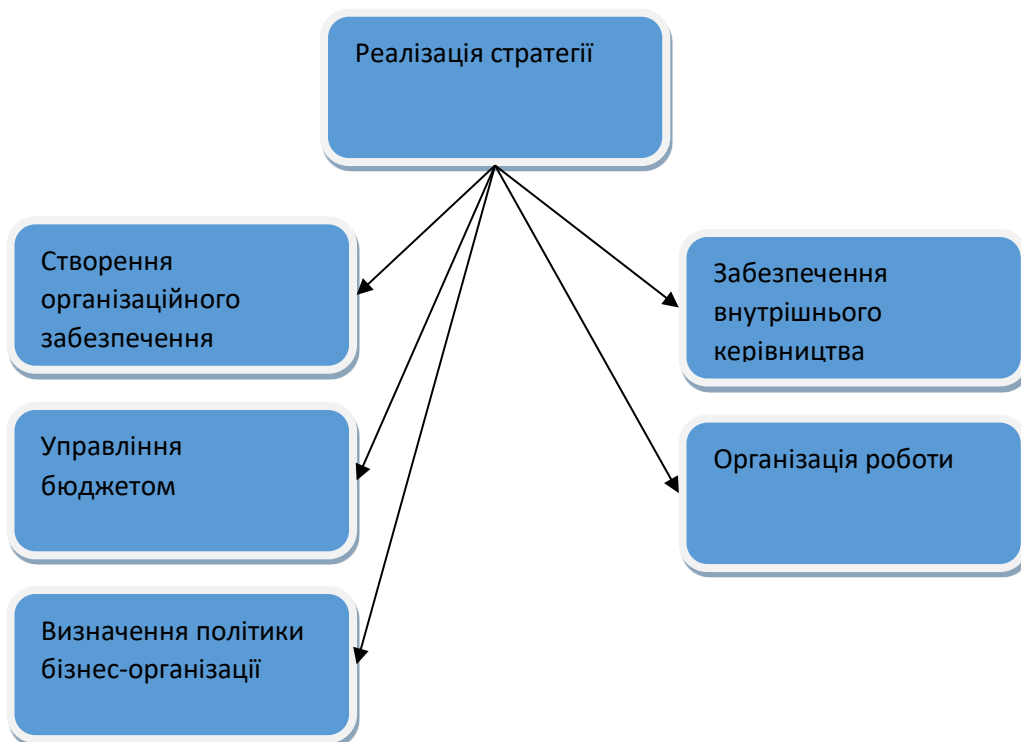


Рис. 1.2 Реалізація стратегії

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Під реалізацією стратегії можна розуміти комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб користувачів. Як бачимо на рис. 1.2 можна поглядити реалізацію цілей. Існують плани, які зачіпають бюджет чи організаційну страту Руру.

На першому місці щось стоїть організаційне забезпечення. Керівник компанії підготує матеріальну базу для святи. Структурні підрозділи можуть спілкуватися по горизонтальним чи вертикальним ланкам [2].

Найцікавіше, що інтегрована концепція передбачає організаційні перебудови. Спочатку лише на рівні документації систематизуються все структури. Деякі відділи просто не потрібні. Реалізація стратегії не можлива без контролюючого органу.

Другий елемент ланцюжка, що йде одразу за організацією – це бюджет. КК тільки керівник отримує план з розкладом витрати, він може дати відповіді на запитання. Цікавить можливість та швидкість втілення стратегії. Великі компанії зацікавлені у тому, щоб процес пройшов із найменшими недоглядами.

Управління бюджетом не обов'язково має бути прив'язане до однієї особи. У 21 столітті існує поняття спонсорства. За певні інтереси легко знайти однодумців, які також не хочуть упустити власної вигоди.

Після струсу бюджету здійснюється перехід на наступний рівень – який називається політика. Великі компанії складають нормативні документи та докладні інструменти для кожного спеціаліста.

Насправді можна обійтись однією інструкцією. У ньому вже прописуються всі посади. В результаті. Кожен працівник розумітиме свою роль у цьому процесі і не ставитиме зайві питання. Ступінь узагальненості документа залежить від принципів роботи організації. Деякі фірми побудовані на сезонному реагуванні на потреби користувачів.

Це означає, що в інструкції повинні бути відображені основні посади. Люди, які виконують другорядні ролі, просто знаходяться на підхваті. Друга veto реалізації стратегії полягає у внутрішньому керівництві [9].

За концепцією Томпсона окреслені етапи складання розпорядчих документів. Всі вони не повинні суперечити основній інтеграції. І тому складається приблизний план робіт, який узгоджується з менеджерами.

Якщо п'я документообігу немає конфліктів, можна скласти проект наказу. Великі пертурбації обговорюються на найвищому рівні. У разі немає розпоряджень, які приймаються однією особою. Колектив розглядає навіть дрібні питання, тому в організації відразу видно рішення, що віддаляють керівництво від початкової концепції.

Наслідком політики керівництва йде організація роботи. Передбачено заходи щодо покарання та преміювання працівників [5].

## **1.2 Методологія стратегічного управління: елементи та принципи**

Під методологією стратегічного управління розуміють ключові принципи, які допомагають у побудові системи. Подібні знання було підкреслено у роботі дослідника Д. Аакера, І. Ансофф. Саме вони визначали методи дослідження стратегічного управління [4].

Він побудований на визначенні взаємозв'язків елементів. Кожне підприємство працює за деякими правилами. Є обмеження та приховані можливості. Методологія стратегічного управління містить підходи, як розпізнати елементи та покращити їх.

За М. Армстронгом, Р. Гранта існує прямий зв'язок між стратегічними платформами та економічними інструментами. Тобто до однієї мети можна прийти різними шляхами. Ще у 20 столітті М. Армстронга, Р. Гранта зрозуміли зв'язок внутрішнього та зовнішнього

середовища. Щойно підприємство намагається перейти на наступний рівень розвитку, воно має кардинально змінити правила роботи.

Таблиця 1.1

## Методологія стратегічного управління підприємством

Елемент методології	Зміст
Парадигма	1. Відкритість підприємства означає зміщення акценту з внутрішньої мережі зв'язків до зв'язків із оточуючим середовищем. Швидкість змін визначає адаптивність та гнучкість як основні властивості підприємства як соціально-економічної системи. Зростання соціальної значущості підприємства та соціальна відповідальність бізнесу. Змінюється характер конкуренції: унікальна цінність змінила звичні поняття «якість продукту» та «задоволення потреби»
Підходи	Антропоцентричний. Системний. Ситуаційний. Компетентнісний. Маркетинговий.
Проблеми	Надання цінності продукту Надання цінності підприємству Неefективні моделі бізнесу Інертність підприємства, що стримує проактивну поведінку Мотивація цінних співробітників Складність у забезпеченні відриву від конкурентів
Пріоритети	Створення інновацій Створення успішних моделей бізнесу Соціальна відповідальність бізнесу Стратегічна компетентність бізнесу
Орієнтири	Потреби клієнтів Потреби суспільства Побудова надійних партнерських мереж Примноження знань підприємства
Критерії	Скорочення витрат Лояльність клієнтів Інноваційна активність підприємства Швидкість змін Прозорість бізнесу
Процедури вибору	Складні, багато альтернативні, часто потребують залучення експертів, проведення стратегічних сесій. Найчастіше ґрунтується на колегіальному виборі.
Засоби та методи управління	Управління змінами, управління на основі лідерства, формування корпоративної культури, діалог із стейкхолдерами, бенчмаркінг, дизайн-мислення, використання інформаційних технологій для виконання управлінських функцій
Обмеження	Обмеженість ресурсів Обмеженість часу Обмежень знань підприємства

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

У таблиці 1.1 чітко видно, що елементи методології є простими й у той час містять повні описи. Наприклад, парадигма важлива на етапі відкриття підприємства. Як тільки виробничий процес запущений можна перейти до підходів та проблем.

Якщо є розуміння у пріоритетах, можна розглядатися орієнтири. Для методології стратегії ключовим залишається можливість обробки запитів клієнтів. В описі пріоритетів чітко йдеться про будівництво мережі [6].

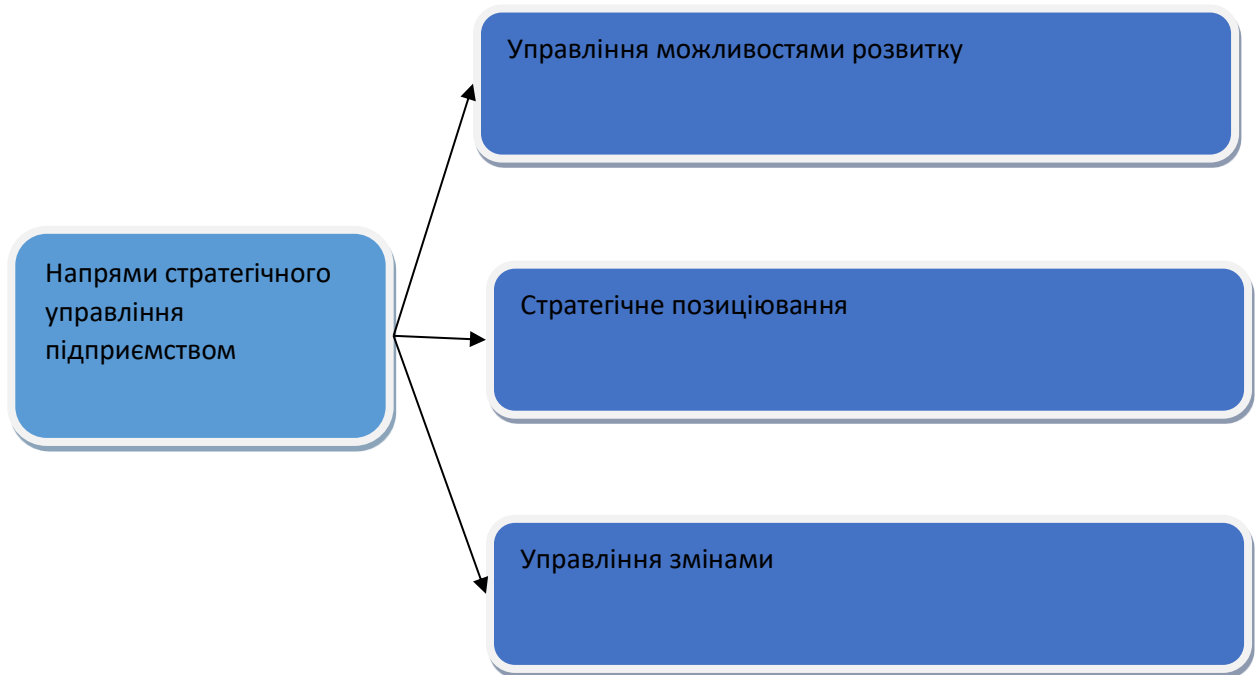


Рис. 1.3. Напрями стратегічного управління підприємством

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

На рис 1.3 можна побачити цікаві речі. Керівники малих та великих компаній приділяють увагу напрямкам стратегічного управління. Сюди входять можливості розвитку та позиціонування. Наприклад, в агарному секторі не обійтися без перебудови власного бренду [4].

Будівельники звертатимуть увагу на технологи. Далі за списком йде керування змінами. Гнучкі системи управління завжди показують себе краще в реальних умовах жорсткої конкуренції. Як тільки постачальники починають щенят

правила гри, їм вдається перейти на наступний етап розвитку та отримати вигоду.

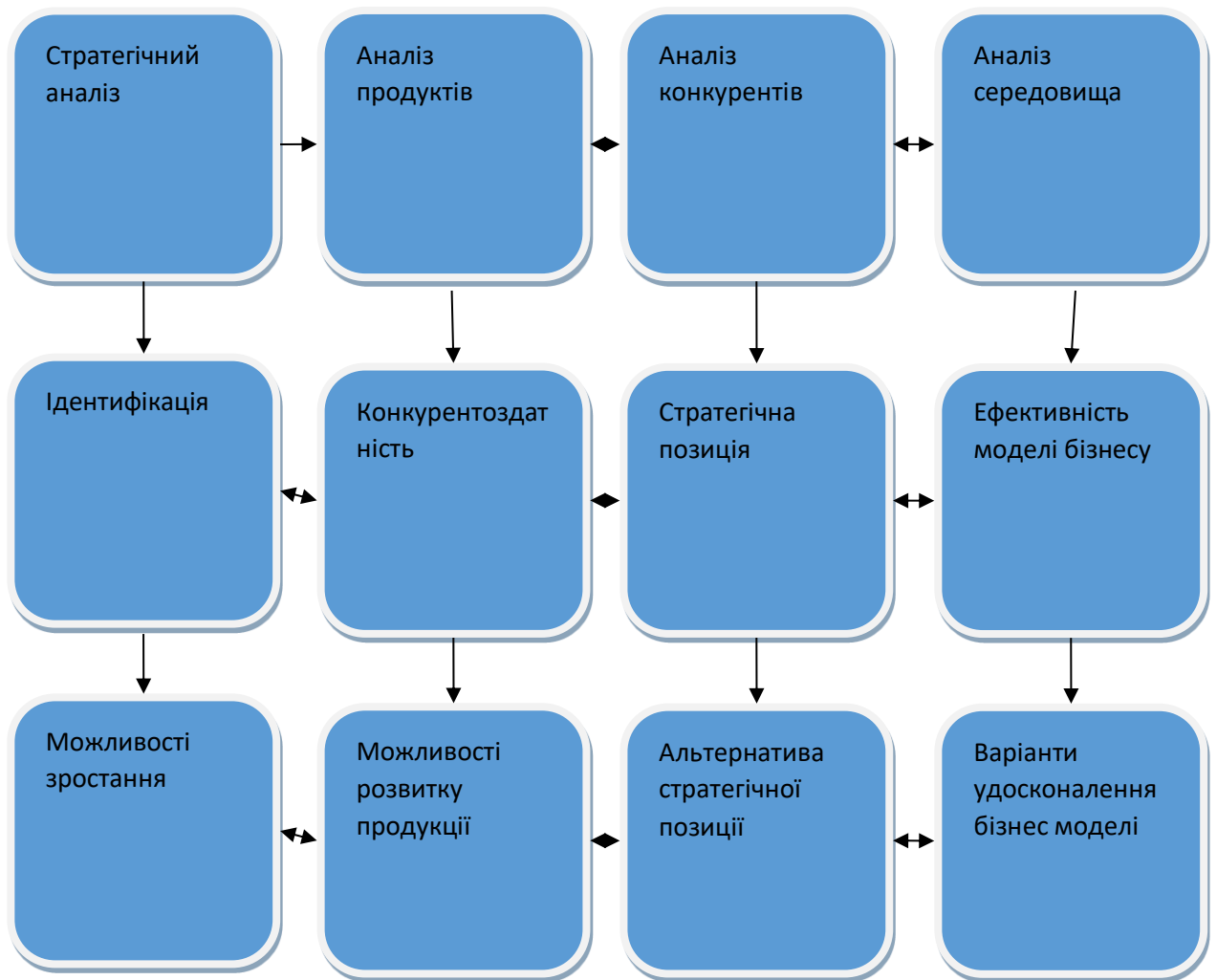


Рис. 1.4. Технологія стратегічного управління підприємством та формування стратегічної платформи його розвитку

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

На рис. 1.4 видно всю технологічну мережу управління стратегією. Все починається з аналізу, адже лише поле дослідження можна сказати, що робити далі. Коли М. Армстронга, Р. Гранта розглядали загальну концепцію розвитку, вони згадували про аналіз продуктів. З отриманих даних будується модель конкурентів [2].

Так отримує простіше інтегрувати нові продукти на ринку. Це означає, що учитики в компанії з часом зменшуватимуться.

### 1.3 Еволюція розвитку стратегічного управління як сфери управлінської діяльності

Посилаючись роботи Д. Аакера, І. Ансофф легко побудувати теорію еволюції розвитку стратегічного управління. Важливо розглянути концепцію у межах сфери управлінської діяльності. Так, вчення Д. Аакера, І. Ансоффа насамперед заявляють про динамічність спрямування [8]. Це означає, що інструмент є дієвим для сучасних компаній. Багато хто з них зацікавлений у тому, щоб інтегруватися стратегію безпечно і без наслідків.



Рис. 1.5 - Еволюція стратегічного управління за Аакером Д.

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

На рис. 1.5 чітко помітні чотири періоди, що йдуть послідовно. Все починається з бюджетування і керівники зосереджуються на побудові балансу. План стратегічного управління обов'язково включає взаємодію з топ менеджера.

Другий період – довгострокові цілі. Корда ринок змінюється і курс коливається. Це не реально. Далі йде стратегічне управління. Тут відзначається визначення всіх сильних та слабких сторін. Тільки коли певні елементи планування та управління, можна постачати кінцевий кошторис [12].



Рис. 1.6. - Еволюція стратегічного управління за Пастуховою В.В.

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

За Пастуховою В.В. еволюція стратегічного управління виглядала дещо інакше. Процес починається з дострокових цілей. Як і раніше

неможливо рухатися вперед без розуміння процесу управління та планування.

Більшість керівників намагається зайнятися бюджетом та переходити до підприємництва. У четвертому періоді чудово вдається підрахувати всі гостроти, щоб скласти остаточний бюджет [7].

#### **1.4 Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах України**

На багатьох підприємствах України стурбовані питаннями передчасного оперування на стратегічне управління. Багато партнерів вимогливо ставляться до ведення справи та варто затонути тему акціонерів.

Щоб збільшити привабливість компанії, молоді працівники намагаються відстежувати усі сучасні етапи планування. Часто виходить, що стандартні інструменти управління взагалі не вдається інтегрувати в систему управління.

У результаті компанія терпить витрати. Вчені Д. Шиндель, З. Шершньової визнач, як бістро можна вийти на кінцевий результат за прибутковістю. На прикладі компаній General Electric, Coca Cola легко простежити, що інтеграція повільного проходить роками. Насамперед оцінюються внутрішні чинники ризику.

Менеджери компанії аналізують усі сценарії. Як тільки ринок починати динамічно зміняться важливо ставити процеси на паузу. Інтеграція стратегічних сит5а можлива лише тоді, коли ситуація з бюджетом виглядатиме стабільною.

Часто спостерігається, коли процеси переходять з одного етапу в дурний. Це може бути імена постачальників, або змін територіального становища. Якщо розробляти нові інструкції для людей та команди загалом, виходить справжня проблема.

Нові співробітники часто не розуміють, що від них вимагається. Старі співробітники постійно витрачають виключно на підбір нових інструментів маркетингу [9].

Згідно з М. Портером легко досягти прогресу, якщо оцінюються фактори зовнішнього середовища. Під час складання інструкцій береться до уваги об'єктивні показники. Як підприємство виходить на надбання показники за доходом, можна оцінювати кінцевий термін виконання процедур.

Яскравим прикладом інтеграції стратегічного управління є фірма ІВМ. Спочатку вона почала збирати інформацію про конкурентів. Більшість із них мали проблеми з кадровою політикою.

Менеджери ІВМ бістро визначилися із плинними планами. Основний рід діяльності - Іт сфера. Це означає, що важливо враховувати пріретичтети партнерів. Керівник компанії склав кінцевий кошторис після того, як переговорив з аналітиками. Ось вони в один голос говорили про проведення реформи [11].

Вона передбачає складає короткострокові плани. Загалом інтеграція розтяглася на два довгі роки. Зараз у 2022 році керівництво з упевненістю заяв років, що цей час прийшов не дарма. Перші складнощі – це бюджет та організаційне забезпечення.

По різних напрямках виходить вперед одна чи інша проблема. Керівник компанії як приклад наводить випадок із закупівлею нового обладнання. Спочатку керівник очікує витрати та цікаві пропозиції від постачальників. На цьому етапі з'ясується, що кадри не здатні охопити весь ринок.

За деякими позиціями справді є можливість отримати вигідні пропозиції. Проте, оскільки фірма була охоплена у списку, вона просто випадає. Також можна відзначити за іншими витратами. Це може бути телефонія або інтернет ресурси.

За інструкціями також повинні відповідати лише спеціальні співробітники, які ознайомлені з міжнародними стандартами. Сертифікати якості щодо інтеграції міжнародного управління мають не всі компанії. При

спілкуванні з представниками відкликається, що їхні плани сильно відірвані від реальності.

Проте спокуса вийти на міжнародний ринок завжди вища. КК заявляє Д. Хассі, важливо завжди шукати легкі шляхи. Однак такий варіант не вважається найпростішим. Цей прийом працює у всіх напрямках. Тобто керівник закриває питання, наприклад, з логістики, збуту та реклами. У напрямі він перебуває в передньому фронті. Однак при цьому вибирає найдоступніші варіанти [15].

Другий момент інтеграції, це можливо працювати спільно. Наприклад є дві подібні компанії, які не є конкурентами а додають одне одного. Безпосередньо їх товари та послуги не пересікаються, просто є схожими.

У такому варіанті важливо вміти поєднатися. Далі настає процес планування. Як тільки керівник почне тверезо оцінювати реальність стратегічного пункту у плані, виходить роздати команди співробітника. Тут враховується операційний менеджмент та таймінг.

Якщо розглядати основи стратегії в управлінні, Д. Хассі заявив про необхідність оцінки плінних перспектив . це означає, що ринку важливо виходити з інноваційним продуктом. Оздоблення оцінки повинен працювати з випередженням поточної обстановки.

Для цього план складається на Гоа, однак він є гнучким. Як я заявляю Д. Хассі, пріоритетними для американських компаній вважається

- прибуток
- тимчасові витрати
- людські ресурси

Потрібно розуміти. Що дохід, серйозний прибуток приходить не відразу. Американські компанії готові вкладати серйозні кошти на те, щоб усунути поточну ситуацію. Спочатку вони замислюються просто про завтрашній день. Якщо спитати їх про стратеги управління, вони почнуть назвати конкретні показники.

Йдеться про кореляцію дохід, купівельну спроможність покупців, індекс задоволеності. Також береться до уваги коефіцієнти

- активності
- віддачі
- маржі

Так як керівник скласти загальний план, топ менеджери висувують свої пріоритетні завдання. Хтось бачить мету вихід на певний ринок. Для цього у вигляді бізнес-плану подається місія, яка дуже щільно перегукується зі стратегією управління.

Як правило, це закінчується великою зміною у кадрах. Керівництво зацікавлене у тому, щоб не витратити час та засіб на перенавчання персоналу. Для цього на ринку урду запозичуються спеціалісти, які демонструють необхідні навички.

Наприклад можна взяти американську компанію Раш. На початку 2021 року вони ухвалили стратегію активних продажів. Основним завданням був вихід на китайський ринок. Для її вирішення менеджери зробили РД спроб продемонструвати конкурентні переваги.

Далі у 2021 році було багато гучних проєктів. Один із них перегукувався саме з китайськими інвесторами. Найцікавіше, що в кінцевий проєкт потрапили саме китайські фахівці. КК відомо вони дуже хороші у сфері ІТ, ходять часто працюють у тіні.

Є можливість доопрацьовувати проєкти, виправляти помилки. Для компанії, яка ухвалила нову стратегію управління, відчинені всі двері. Водночас не можна забувати про регламент роботи. Щойно американці розуміють охоплення підприємства, у них складається образ монополіста.

У святі з цим є бажання отримати продукт бiстро та недорого. Стратегія управління має давати чiткi команди. Не тiльки співробітники, а й користувачі повинні розуміти, у що вкладають засіб. Для цього створюються прості та прозорі схеми. Показано процес виробництва, але без деталей [14].

Декому цікаво вивчити логістику або перейти на етап сортування. Багато сучасних українських компаній надходять також. Про це не приховують нове обладнання, а на оборот опкзвыют марки, кожен може подивитися.

Далі залишиться вибрати відділ для роботи з користувачами. Вони не тільки продають продукцію, але й спілкуються з людьми. Їм цікаві нові погляди, підходи до реклами. Далі дані вже передаються до відділу аналітики. Маркетологи легко опрацюють інформацію, щоб це були задоволені.

Найцінніше при плануванні стратегії управління це етапність:

- збір даних
- обробки
- передача відповідальним особам
- повторне оброблення
- запуск

Збір даних виглядає цікавим. Оскільки гідних фахівців у цій сфері не дуже багато. Пошук здійснюється через аудиторські компанії, яким знайомий міжнародний стандарт.

Далі вони представляють каталоги, з якими працюють постійно. Керівники зацікавлені у тому, щоб їм приділили трохи більше часу. Подібних спеціалістів стратегії управління знайомлять із операційною системою підприємства [13].

Тільки коли аудитори побачать систему обробки заявки та просування товарів або надання послуг, вони починають залишати скелет внутрішнього регламенту. Правки спочатку попадають на стіл керівника [11].

Без порад з начальниками і підрозділами легко викреслити кілька абсурдних пунктів. Вони не є дурними за своєю суттю, проте не підходять для конкретного підприємства. Далі оцінюються окремі напрями. Наприклад, план стратегії управління віддається у відділ збуту та маркетологам.

Вони на місці вже здатні приблизно оцінити, які пункти стосуються саме їх. Залишається оцінювати реальність їхнього виконання. Далі формується загальне уявлення, наскільки подібний регламент є корисним. Зрозуміло, що кінцеве слово знаходиться за керівником. Часто буває, що регламент має на увазі додаткову відповідальність за співробітником.

Поки мова не йде про додаткові витрати, працівники можуть просто на початковому етапі аналізу заявити про абсурдність регламенту. Тому корисні пункти викреслені і час втрачено. Якщо подібні дії відбуваються, важливо термін але відзначати нестачу. Деякі позиції регламенту варто показувати співробітникам, які не мають до них відношення.

Таким чином, маркетингологи вивчають справи з архіву. Також їм можна надати пункти, пов'язані з документообігом. Щодо своїх обов'язків вони можуть говорити короткими ними тезами, проте за інших людей дають упоєне розгорнуті відповіді.

Керівник знову та знову з коригуваннями повертається до аудитора. Тільки цей фахівець здатний оцінювати відповідність такого документа до реальних міжнародних стандартів. Зрозуміло, якщо викреслити всі основні пункти з регламенту, залишаться якісь дрібниці. Підприємство при цьому працюватиме в колишньому режимі [19].

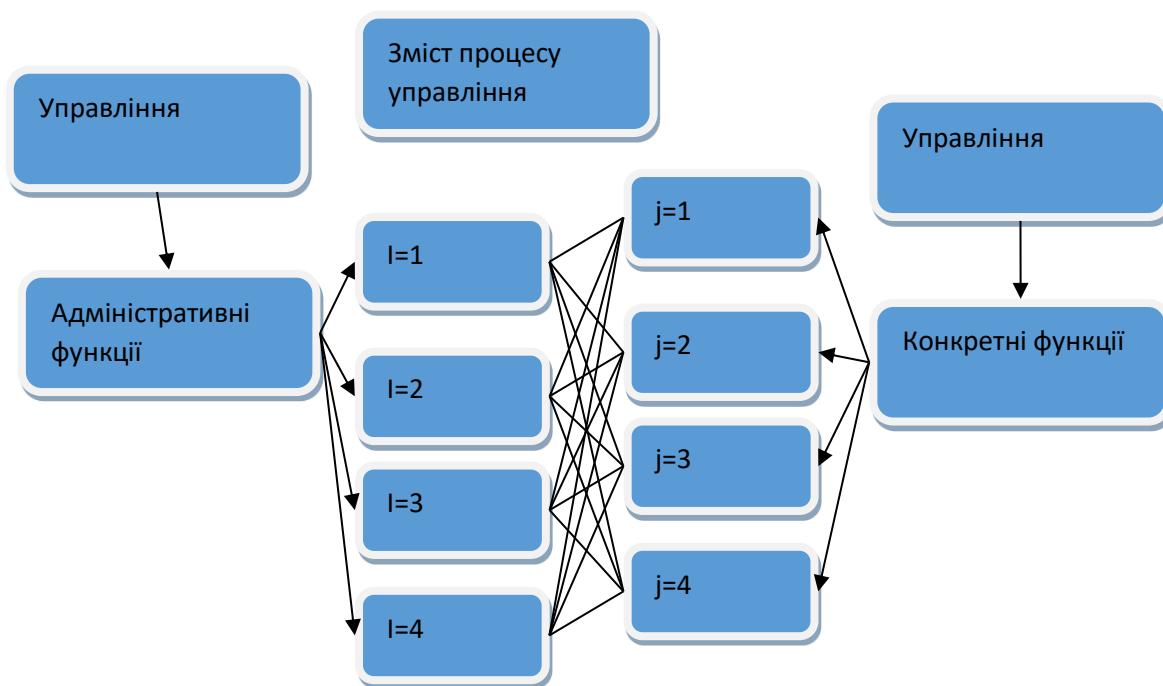


Рис. 1.7 Схема взаємозв'язку між основними (адміністративними) і конкретними функціями управління організацією

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

На малюнку 1.7 можна розглянути головні адміністративні блоки. Все починається з керівника, який відповідає за управління. Адміністративні функції будуть багаточисельними. Найцікавіше, що прочісування управління виглядає багатогранним.

За однією функцією адміністрації може стояти один чи кілька відділів. На виході є конкретні цілі, якими займаються на місцях. На виході також є блок керування [15].

Однак він вважається не теоретичним, а практичним. Тобто керівник залишається відповідальним за регламентні роботи, але, наприклад, архів формує фахівець архіву.

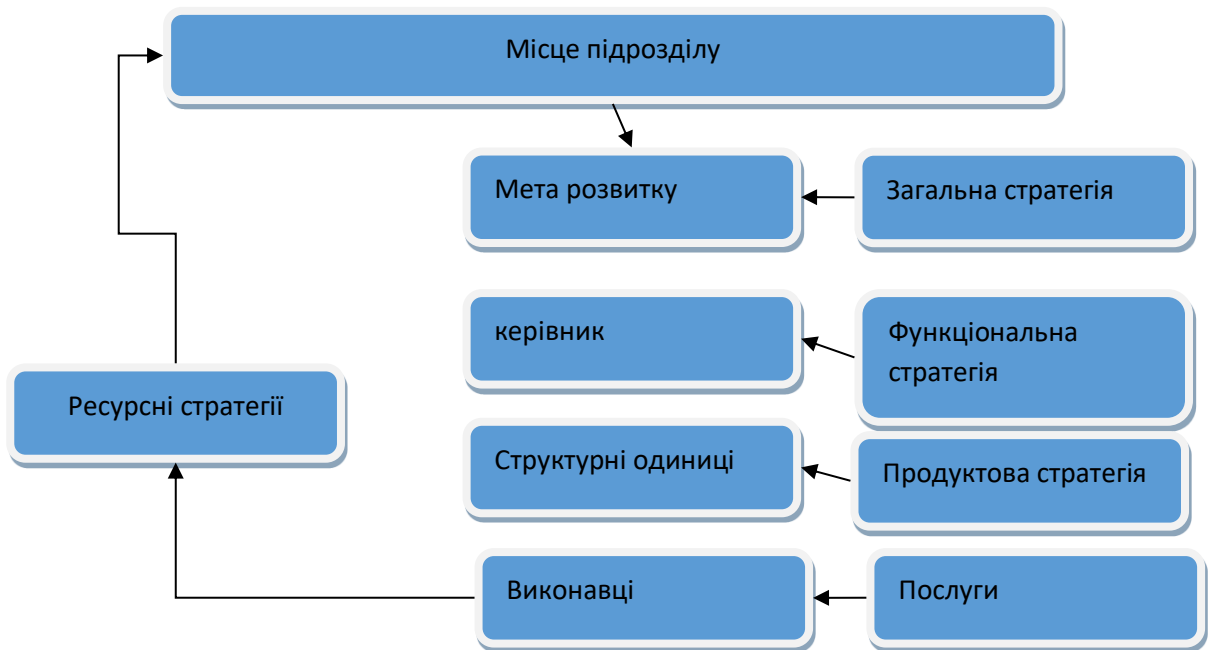


Рис. 1.8. «Стратегічний набір» функціональної стратегії (принципова схема)

*Джерело: розроблено автором на основі [5]*

На малюнку 1.8 відзначено стратегічний набір. Він використовується на підприємстві для того, щоб зрозуміти важливу схему. Дивлячись на нього, керівник одразу робить прогноз і може передати дані до відділу аналітики. Головним тут вчитається ресурсна стратегія.

На малюнку видно, що вона впливає з виконавця. Товар та послуги формують кінцеві цілі. Якщо дивитися стратегію, вона вказує на мету розвитку. Щойно план визначено для підприємства, розглядає продуктова стратегія та інше.

Функціонал у своїй тестів пов'язані з керівником. Незважаючи на докладну аналітику, вектор розвитку визначає саме керівний склад. За продуктової стратегії завжди оцінюються структурні одиниці. Це можуть бути робочі класи або тільки одна людина. В даному випадку враховуються обсяги події та інші фактори [8].

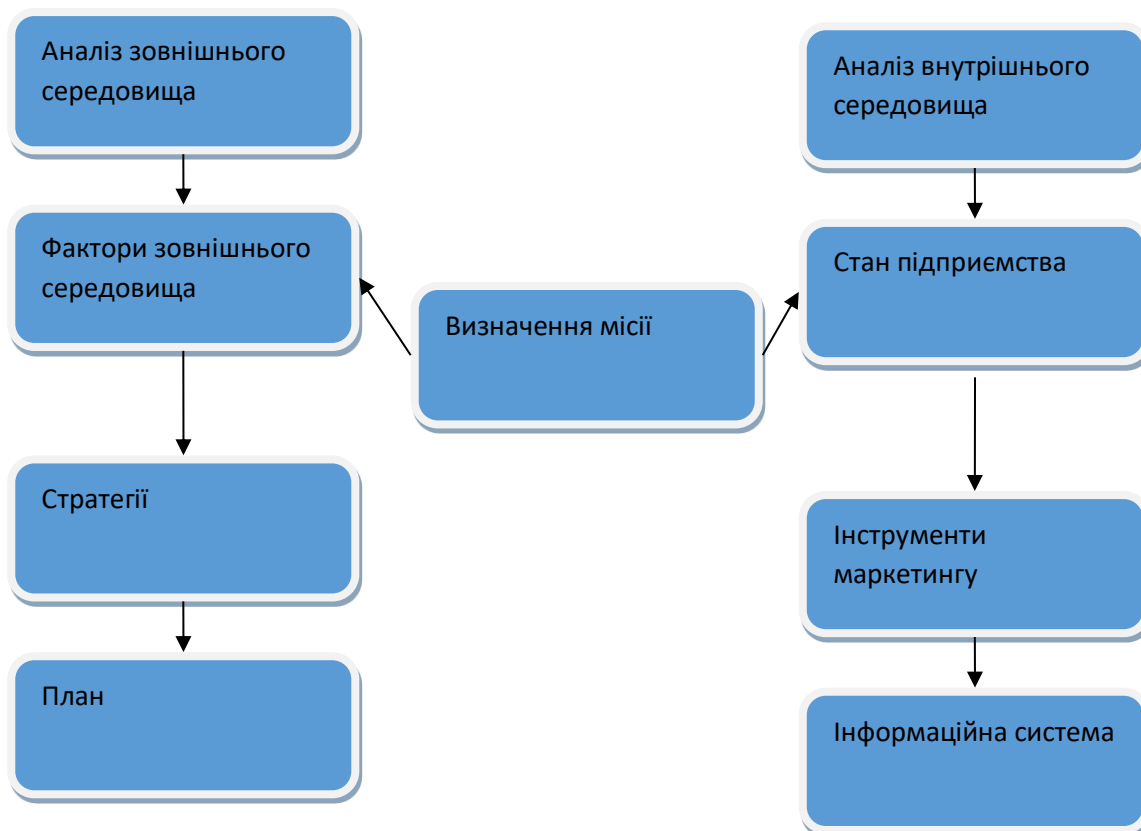


Рис. 1.9. Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

На малюнку 1.9 показані місії, які можуть бути на підприємстві. Від них відходять фактори та загальний стан компанії. Коли проведено аналіз сивини, можна підбирати інструменти маркетингу та відштовхуватися від інформаційної системи.

З іншого боку, знаходяться аналіз зовнішнього середовища. Він насамперед указує на загальну стратегію. Це не головна місія, але від неї залежить план роботи та інше.

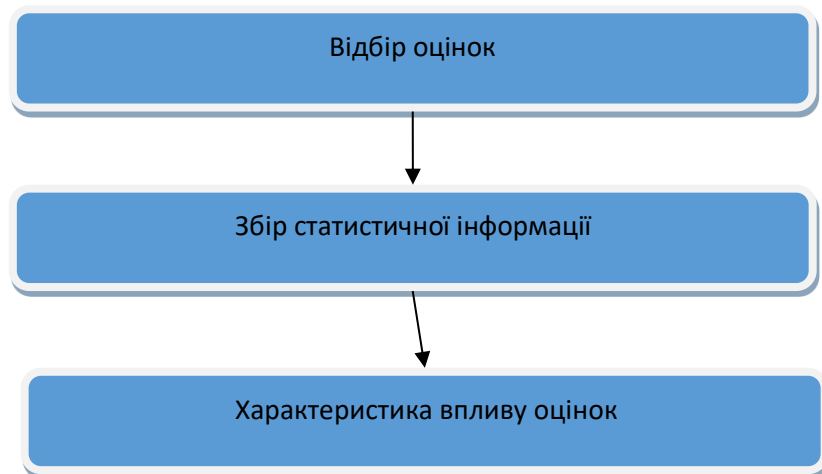


Рис. 1.10. Процедура розрахунку  $I_{\text{смп}}$  на основі економетричних досліджень

*Джерело: розроблено автором на основі [9]*

На малюнку 1.10 можна розглянути як просто проілюстровано процедуру розрахунку стратегії на підставі оцінок. Статистична інформація може бути різного роду. Все починається від звичайного зведення балансу підприємства [3].

Керівник може подавати комбіновані звіти. Основна мета – обжити деякі дані. Наприклад, баланс представляється у повній формі. Для прийняття стратегічних рішень важливо бачити загальну карту. Характеристика оцінок також розраховується індивідуально.

Якщо оцінювати завод по виробництву деталей, то важливо залишитися вироблення безпосередньо з кожного цеху. Також важливо є свідомість підрозділів. Для об'єктивності даних аналіз проводиться за декількома критеріями.

Спочатку можна підійти з боку якості продукції, що виготовляється. Далі оцінюватимуться характеристика і кінцевий прибуток. Досвідчені керівники розуміють, що немає сенсу братися за стратегію управління, якщо на цей момент ситуація залишається туманною.

Таке часто буває, коли до компанії приходить новий співробітник, та бістро доходить на гору. Далі перед ним постає завдання примноження капітал. На підставі економічної моделі або сторонніх порад легко припуститися перших помилок.

- переоцінка можливостей
- завищення вербування
- новий персонал

Прийняття нової стратегії управління який завжди передбачає кадрові зміни. Це можуть бути курси або приватна практика. Наприклад, керівника витерла з маркетингу легко відправити на перенавчання.

Сучасні курси із практичними заняттями дають громад уявлення про стратегію управління. У цьому немає варіантів для керівників. На стіл директор чи попадає зведення з цифрами. Після застосування конкретної стратегії управління складно оцінити від дачу.

Як правило, прибутковість може змінюватися в гірший бік, проте час окупності насправді є малим. Керівники поспішають проконтролювати кожен сектор, тому відхиляються від своїх прямих обов'язків.

Без поруки заступникам виявляється, що відділи на підприємстві починають працювати зовсім в іншому ключі. Це свідчить про проблеми з якісними показниками. Можливо, були допущені помилки до регламентів. Відкат від ті куці точки свідчить про те, що плинний звітний період буде збитковим.

Цікавим є оцінювати зміну у системі управління з погляду кінцевого споживача. Яким цікаво спостерігатиме, як змінюються гасла та цінова політика. Водночас створюється враження, що підприємство попорота замінилося

Хоча на ньому працюють ті самі люди. Лише плавна зміна курсу може бути успішною. Або стратегія оперативної зміни хороша, коли

самі споживачів бажають цього продукту однак від іншого бренду. У такому разі компанія не повинна триматися за коріння [9].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО АРІАНА"

#### 2.1 Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів

Компанія Аріана займається тим, що виробляє та реалізує продовольчу продукцію. На території Запорізької області налагоджено виготовлення товарів олійної категорії. Зокрема здійснюється збір масляних культур для їхньої подальшої обробки.

На підприємстві передбачено потужності для формування вершкового масла. Для фасування виробів використовується окремий цех. На території Запорізької області є кілька складів для зберігання товарів.

Якщо казати про офіційну інформацію, директор: Матвієнко Іван Станіславович ( 9 компаній на це ім'я ). Засновники: Матвієнко Іван Станіславович; Україна; 69002, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Глісерна, будинок 14, корпус ВК; розмір частини - 31000,00 грн. ( всього 2 учасники).

Статутний капітал: 31 000,00 грн. Дата реєстрації (вік): 16.06.2005 (16 років, 9 місяців). Основна діяльність:

- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напінками та табачними виробами
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
- Діяльність посередників у торгівлі меблями
- Будівництво

Компанія Аріана зосередила торгові точки у центрі міста Запоріжжя. Частина продукції реалізується у найближчі міста. У зв'язку з ситуацією, що склалася в 2022 році, частину торгових точок довелося закрити. Деякі

категорії товарів зникли із прилавків. Проте компанія акумулювала ресурси виготовлення товарів першої необхідності. Так, компанія Аріана збільшила постачання хліба та води через посередників. Як і раніше, фахівці пропонують газовані та спиртні напої та тютюнові вироби.

SWOT аналіз для підприємства дасть можливість подивитися на сильні та слабкі сторони. Керівництво компанії завжди цікавить можливості. Деякі з них вдасться реалізувати найближчим часом. Далі оцінюються загрози, адже ринок змінюється й разом із ним умови реалізації.

Таблиця 2.1

## SWOT аналіз

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
Відомий бренд	Вихід на європейський ринок
Велика кількість поставок	Розвиток інформаційних технологій
Асортимент продукції	Виключні категорії товарів
Нові клієнти	Американські партнери
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Погрози</b>
Мала кількість місць продажу	Підвищення цін на енергоносії
Наявність поряд конкурентів	Поява нових конкурентів
Сезонність продажу	Відсутність співробітників
Текучість кадрів	Підвищення ціни на рекламну компанію

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

З огляду на дані таблиці, можна назвати наявність усталених сильних сторін, які можна використовувати. Компанія Аріана відома тим, що бренд на ринку більше 10 років. Отже, користувачі добре його знають, намагаються мати справу з перевіреними виробниками.

Для покупця також залишається важливим дивитися на довгострокові покупки. Якщо оцінювати слабкі сторони, як і багато інших компаній, Аріана не здатна похвалитися значним охопленням територій. Станом на початок 2022 року є три точки реалізації товару, і всі вони знаходяться поруч із конкурентами.

За даними таблиці, відзначені можливості і керівництво компанії на перше місце ставить європейський ринок. Проробляються канали збуту, щоб розширити ринок. За оцінками аналітиків, деякі категорії продукції справді варті уваги.

За прогнозами складно щось відзначити у довгостроковій перспективі. На першому місці стоїть цінова політика держави. Щоб продовжувати підприємницьку діяльність, важливо оцінювати перспективи, що позбавляють. Для цього підраховуються витрати, а це складно зробити за умов реального зростання на енергоносії. Плюс у 2022 році виникають побоювання загалом підтримки роботи виробництва за рахунок іноземних компаній.

Таблиця 2.2

## SWOT аналіз зі впливом

<b>Сильні сторони</b>	Оцінка	<b>Можливості</b>	Оцінка
Відомий бренд	3	Вихід на європейський ринок	3
Велика кількість поставок	4	Розвиток інформаційних технологій	3
Асортимент продукції	2	Виключні категорії товарів	5
Нові клієнти	5	Американські партнери	4
<b>Слабкі сторони</b>		<b>Погрози</b>	
Мала кількість місць продажу	3	Підвищення цін на енергоносії	4
Наявність поряд конкурентів	2	Поява нових конкурентів	2
Сезонність продажу	4	Відсутність кваліфікованих співробітників	5
Текучість кадрів	5	Підвищення ціни на рекламну компанію	3

*Джерело: побудовано автором за даними [8]*

За даними таблиці добре помічені різниці в оцінках. Якщо оцінювати сильні сторони, першому місці за значимістю стоять поставки. Як і інші компанії, Аріана намагаються налагодити дострокові відносини із підприємствами. На першому місці стоїть видаткові товари, і до цієї групи належить паливо, насіння, плюс продовольство.

У компанії Аріана щодня змінюються запити, оскільки працює моніторити ринок споживчого попиту. Однак якщо не концентрувати увагу лише на постачання, сильним сторонами все ще залишається значимість бренду плюс асортимент продукції. Постійно приходять нові клієнти, і в умовах кризи це справді гарна новина.

Можливості можна назвати сумнівними, посилку в 2022 році всі очікують на кардинальну зміну ситуації. Щодо споживчого попиту, потреби змінюються, але аж розуміти, що доходи населення скорочують з кожним днем.

За оцінками першому місці стоять нові категорії товарів. Вітчизняні виробники готові приробити товари першої необхідності потреб населення. Йдеться не лише про хліб та воду. Враховується значимість миючих засобів плюс предметів першої необхідності.

Для компанії Аріана слабкі сторони зберігаються протягом багато часу. На жаль, плинність кадрів не дозволяє керівництву підвищити кваліфікацію співробітників. Є спроби щодо впровадження курсів, мотивації зарплати, проте за 10 років кадрової політика не відбулася.

Далі за значимістю враховується сезонність продажів. Щойно починається літній час, більшість городян їде на моря. У 2022 році ситуація може кардинально змінитись, проте це є винятком із правил. Як тільки компанія Аріана проведе перший аналіз, стане зрозумілим, наскільки фактор сезонності можна вважати не серйозним.

Незначними мінусами слід вважати наявність під боком сильних конкурентів. Плюс керівництво турбувати питання розширення, оскільки доступних точок у місті не так багато. У 2022 році як раніше, важливо брати кількість, а не тільки якість.

Для компанії Аріана вирішальним виявився PEST. Сильні та слабкі сторони були відомі раніше. Дійсно, точних оцінок керівнику ніхто не давав, проте розуміння загальної стратегії завжди було перед очима. Особливість PEST аналізу для Аріани полягає у розгляді ключового фактора ко. Це

внутрішні та зовнішні причинно-наслідкові зв'язки. Саме від них залежить орієнтація виробничо-торгівельної компанії та загальний план. Спочатку важливо подивитися на політику. У 2022 році відзначається велика кількість повістей, і більшість з них не є втіхами. Далі оцінюється економіка і тут важливо затонути лише ті моменти, які тісно пов'язані з торгової та виробничої галузі.

Якщо не брати до уваги соціальний аспект, PEST аналіз не дасть потрібної оцінки. Люди змінюють власні пріоритети прямо зараз. 2022 року важливим залишається не просто відслідковувати тренди у світі, а дивитися саме на інтереси громадян. Як відомо, ситуація у старовині не є однозначною. Деякі міста є відносно спокійним і там діють свої правила. Якщо брати до уваги небезпечні регіони, важливо значно скорочуватися чи перекваліфікуватися. Технологічні чинники посідають не останнє місце. Великі гравці на ринку завжди змагаються між собою у цьому аспекті. Нове обладнання на виробництві дає можливість дати продукт не тільки швидко, але й якісно.

Таблиця 2.3

## PEST аналіз

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
Діюча політична влада	Зростання ВВП
Рівень корупції	Відкритість ринку
Податковий вплив на діяльність	Розвиток банківського сектору
Інформаційна свобода	Доход населення
<b>Соціально-культурні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
Рівень імпорту товарів	Інноваційний розвиток
Відношення до бренду	Законодавча база
Показник здоров'я населення	Розробка дослідної діяльності
Екологічність виробництва	Технологічний розвиток

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

За даними таблиці серед політичних факторів враховується чинна влада.

Компанія Аріан стежить за поточними подіями у 2022 році та хоче, щоб влада

провела довгоочікувані реформи. Є сподівання, що деякі податки буде зменшено. Відомо, що малий та середній бізнес має колосальні проблеми. Далі враховується корупція та інформаційна свобода. Є розуміння, що дозвільні документи для ведення діяльності не завжди можна отримати. Органи місцевого самоврядування затримують рішення, тому доводиться мириться із втратою більшої частини доходу.

Економічні чинники представлені ВВП та відкритістю ринку. У компанія Аріна завжди дивляться у бік купівельної спроможності користувачів. Банківський сектор зобов'язаний стимулювати підприємництво. То говорить про те, що відсотки за кредитами мають бути мінімальними. У 2022 році справді вже зараз спеціалістами компанії відчуються привілеї в. Соціально-культурні чинники важливі підприємствам, тому важливим залишається імпорт товарів. Як тільки продукція почне швидко і без додаткових митних платежів, дохід зросте. Для цього мають бути налагоджені відповідні дипломатичні відносини. Захід повинен розуміти вигоду від співробітництва.

Серед технологічних чинників першому місці стоять інновації. Для компанії Аріана цікаві нові технології, які з'являються на ринку. Потрібна значна модернізація існуючого устаткування виробництва. Під законодавчою базою враховуються нормативи, які діють на сьогодні. Реалізація продукції можлива за умови погодження документації з усіма органами місцевого самоврядування. Інвестиції допомагають компанії Аріана розвиватися у різних напрямках.

Все починається з оренди приміщень для реалізації та проведення ремонту. Є можливість закуповувати продукцію у великих партіях. На ринку стають доступні товари елітних брендів. Разом із інвесторами легко будують довгострокові плани, завжди відчувається підтримка. Плюс не варто забувати про стимулювання підприємницької діяльності, оскільки проводяться щомісячні звіти із докладною інформацією.

## PEST аналіз з оцінкою

<b>Політичні фактори</b>	Оцінка	<b>Економічні фактори</b>	Оцінка
Діюча політична влада	1	Зростання ВВП	3
Рівень корупції	2	Відкритість ринку	2
Податковий вплив на діяльність	2	Розвиток банківського сектору	2
Інформаційна свобода	3	Доход населення	1
<b>Соціально-культурні фактори</b>		<b>Технологічні фактори</b>	
Рівень імпорту товарів	3	Інноваційний розвиток	3
Відношення до бренду	2	Законодавча база	2
Показник здоров'я населення	2	Розробка дослідної діяльності	1
Екологічність виробництва	2	Технологічний розвиток	1

*Джерело: побудовано автором за даними [8]*

Дані таблиці дають чітко зрозуміти, що політичні фактори мають для компанії Варіанти різної ваги. На першому місці стоїть інформаційна свобода. Коли застосовуються обмеження деякі види продукції, виникають проблеми з реалізацією товару. Наприклад, можна взяти тютюнову продукцію. У 2022 році справді є складнощі щодо знаходження нових каналів збуту. Коли менеджери звертаються до дистриб'юторів, доводиться влаштовувати презентації, а потім доводити власну ефективність стратегії. На подібні заходи потрібен час.

Коли точок багато, доводиться виділяти окремий відділ щодо обходів. Далі за важливістю розташувалася корупція та чинна політична влада. Щодо корупції завжди варто перевіряти різні канали зв'язку. У компанії Аріана розуміють, що важливо стежити за поточними політичними силами, проте не варто пов'язувати рекламні компанії з конкретними партіями чи депутатами. Також до уваги береться заборони на символіку плюс теми. Економічні факти мають приблизно однакову вагу.

На першому місці за значимістю розташувалася ВВП. Щойно споживачі відчують впевненість у завтрашньому дні, виробники зможуть пропонувати більшу кількість продукції. На другому місці стоїть банківський сектор та ринок. У компанії Аріана мають справу з кредиторами, проте працюють у довгостроковій перспективі. Це означає, що із банком обговорюються випуск нових категорій товарів. Також можуть бути цікаві проекти щодо оренди приміщень. Наприклад, фахівці прораховують віддачу під час відкриття магазину у центрі міста, отже. Вже можна показати точні цифри та припустити ризики.

Соціально культурні чинники важливі щодо імпорту. Якщо користувачі будуть лояльно ставитися до завезених товарів, можна більше імпортувати продукцію та розширювати власний імпорт. В Україні все ще є можливість зростати, проте потужності дозволяють частину продукції реалізовувати в іншій країні. На другому меті за важливістю перебуває розкрученість бренду плюс екологічність товару. Оскільки йдеться про промисловий сектор, краще пропонувати користувачам продукцію для покращення здоров'я. Користувачі стають все більш вимогливими до складу, тому доводиться неодноразово перевіряти сертифікати плюс терміни придатності.

За технологічними факторами важливим залишається інноваційний розвиток. З появою нового обладнання виходить налагодити постачання сировини. Реалізатори продукції до магазинів завжди звертають увагу на терміни. Є бажання замовляти продукцію швидко та з ефективною доставкою про всю Україну. На другому місці стоїть законодавча база та дослідницька місія.

Таблиця 2.5

## PEST аналіз з експертною оцінкою

Фактори	Вплив	Експертна оцінка	
---------	-------	------------------	--

		1	2	3	4	5	Середній показник
<b>Політичні фактори</b>							
Діюча політична влада	1	3	5	3	4	5	4
Рівень корупції	2	5	4	5	4	4	4,4
Податковий вплив	2	4	3	3	4	5	3,8
Інформаційна свобода	3	4	4	3	2	5	3,6
<b>Соціальні фактори</b>							
Рівень імпорту товарів	3	4	5	5	4	3	4,2
Відношення до бренду	2	2	2	3	4	5	3,2
Показник здоров'я населення	2	4	5	4	4	3	4
Екологічність виробництва	2	4	4	3	3	5	3,8
<b>Економічні фактори</b>							
Зростання ВВП	3	3	4	4	3	3	3,4
Відкритість ринку	2	5	4	3	4	5	4,2
Розвиток банківського сектору	2	4	2	3	3	3	3
Доход населення	1	4	3	3	5	3	3,6
<b>Технологічні фактори</b>							
Інноваційний розвиток	3	4	3	3	4	4	3,6
Законодавча база	2	3	3	4	5	5	4
Розробка дослідної діяльності	1	5	5	4	5	5	4,8
Технологічний розвиток	1	4	3	5	4	5	4,2

*Джерело: побудовано автором за даними [11]*

Для повноцінного проведення PEST аналізу важливим залишається розглянути експертні оцінки з 5-бальної системи. Як і раніше оцінюються політичні, соціальні чинники. Далі за списком йдуть економічні та технологічні розділи. За політичними факторами експерти поставили високим бал рівню корупції. Це говорить про те, що у країні стабільна ситуація. У 2022 році для компанії Аріана мають враховуватися фактори інформаційної свободи. Як тільки ТВ і радіо стане відкритим для широкої лінійки продукції, вдасться налагодити маркетингову стратегію [17].

Експерти також оцінили вплив чинної влади. Щойно у міністерстві погодять політику реформування, вдасться взяти нові рубежі з продажу продукції. На сьогоднішній день для компанії Аріана багато проектів залишаються закритими. Натомість експерти поставили низький бал фактору податкового оподаткування. У цій сфері не очікується великих змін. Далі за списком таблиці торкаються соціальні чинники. Експерти поставили найвищий бал рівню імпорту. Не в усіх країнах з розумінням відносять до продукції з-за кордону. Важливим залишається оцінку користувачів і лише потім робити закупівлі. Для компанії Аріана враховується показник екологічності. Експерти зійшлися на думці, що сучасний споживач віддає перевагу товару, що проходить перевірку. Щодо бренду, поставлений низький бал. Мабуть мають на увазі незначний вплив назви компанії. У 2022 році споживачі на перше місце відстають ціни. Якщо, наприклад, молочна продукція доступна за заниженою цінністю, користувачі однозначно звернуть на неї увагу.

Наступними за списком зазначаються економічні чинники, які за оцінкою перебувають приблизно одному рівні. Це означає, що залишається важливим ВВП, доходність населення. Відкритість банку вважається найважливішим чинником. Технологічні параметри вражають розкидом експертних оцінок. Найнижчий бал присвоєно інноваціям. Навіть застаріле обладнання може покривати потреби постачальників. Якщо дивитися розцінки, термін окупності деяких установок перевищує 10 років. З економічної точки зору це вже не найвигідніша стратегія. Знайомим чинником для експертів щодо компанії Аріана залишається дослідницька реальність. Вона зачіпає карти та технологічні процеси, плюс транспортні розв'язки. До споживача продукція має доходити з мінімальними втратами. Чим більше посередників зустрічається по дорозі, тим складніше встояти над ринком.

Таблиця 2.6

PEST оцінка результатів

Фактори	Вплив	Експертна оцінка					Середній показник	Загальна вага
		1	2	3	4	5		
<b>Політичні фактори</b>								
Діюча політична влада	1	3	5	3	4	5	4	2,5
Рівень корупції	2	5	4	5	4	4	4,4	5,4
Податковий вплив на діяльність	2	4	3	3	4	5	3,8	4,8
Інформ свобода	3	4	4	3	2	5	3,6	5,1
<b>Соціально-культурні фактори</b>								
Рівень імпорту товарів	3	4	5	5	4	3	4,2	5,7
Відношення до бренду	2	2	2	3	4	5	3,2	4,2
Здоров'я населення	2	4	5	4	4	3	4	3
Екологічність	2	4	4	3	3	5	3,8	4,8
<b>Економічні фактори</b>								
Зростання ВВП	3	3	4	4	3	3	3,4	4,9
Відкритість ринку	2	5	4	3	4	5	4,2	5,2
Доход населення	1	4	3	3	5	3	3,6	4,1
<b>Технологічні фактори</b>								
Інноваційний розвиток	3	4	3	3	4	4	3,6	5,1
Законодавча база	2	3	3	4	5	5	4	3
<i>Продовження таблиці 2.6</i>								
Розробка дослідної діяльності	1	5	5	4	5	5	4,8	5,3

Технологічний розвиток	1	4	3	5	4	5	4,2	4,7
------------------------	---	---	---	---	---	---	-----	-----

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

Щодо PEST аналізу вирішальним виявилось узагальнення інформації. Фахівці компанії Аріна запропонували поставитися з розумінням до політики, проте соціальні фактори перебувають на першому місці. Усереднені значення виявили необхідність оцінки конкурентів. Також податки все ж таки позначаються на діяльність виробництва. Щойно керівник компанії почне враховувати зовнішні ризики, обсяг реалізації зросте. Високий бал по PEST аналізу отримали Категорії імпорту товару, плюс екологічності [16].

Таким чином, PEST аналіз відкрив очі на важливість соціальної складової та політики. Економіка у своїй як і раніше відриває ключову роль. Технологічні фактори є найбільш прихованим.

## **2.2 Дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг**

У компанії ТОП Аріана велика кількість конкурентів. Для проведення дослідження варто розглянути підприємства у Запорізькому регіоні. Для наочності оцінюються виробництва середнього розміру. Це означає, що конгломерати не беруться до уваги [15].

Конкуренти:

- ТОВ "ТД "ЕДЕЛЬВЕЙС УКРАЇНА"
- ТОВ "ДОБРОКРАЙ"
- ТОВ УКРСИД

Контрагент ТОВ "ТД "ЕДЕЛЬВЕЙС УКРАЇНА" зареєстровано 06.10.2009 за юридичною адресою 69076, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул.Новобудов, будинок 3. Керівником організації є Савінова Тетяна

Сергіївна. Розмір статутного капіталу. момент останнього поновлення даних 24.03.2022 статус організації.

Не перебуває в процесі припинення. Повне найменування юридичної особи (станом на 24.03.2022) Товариство з обмеженою відповідальністю Торговий Дім Едельвейс Україна скорочена назва ТОВ "ТД "Едельвейс Україна".

Назва по-українськи - товариство з обмеженою відповідальністю "торговий дім "едельвейс україна" Статус юридичної особи (станом на 24.03.2022) Не перебуває у процесі припинення Код ЄДРПОУ 36711842 дата реєстрації 06.10.2009 (12 років 5 місяців) Уповноважена особа Савінова Тетяна Сергіївна Розмір статутного капіталу 65 000,00 грн. Організаційно-правова форма Суспільство з обмеженою відповідальністю Форма власності - недержавна власність.

Види діяльності:

- Виробництво готових кормів для домашніх тварин
- Виробництво продуктів м'яса та м'яса свійської птиці
- Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту
- Інші види допоміжного обслуговування господарської діяльності,

не включені до інших категорій.

Місцезнаходження юридичної особи: 69076, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Новобудов, будинок 3 Телефон: +380953510095 Дата поновлення 21.01.2022.

Конкурентні переваги:

- наявності власні точки збуту
- перевірений персонал
- реалізація нових позицій продукції

Недоліки:

- відсутність рекламної кампанії;
- застрілі технології виробництва.

Організація ТОВ "ДОБРОКРАЙ" зареєстрована 10.09.2014 за юридичною адресою 69002, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Запорізька, будинок 6, квартира 126. Керівником організації є Омельченко Віктор Валерійович. Розмір статутного капіталу складає 10 000,00 грн..

На момент останнього оновлення даних 24.03.2022 стан організації - Не перебуває в процесі припинення. Повне найменування юридичної особи (станом на 24.03.2022) товариство з обмеженою відповідальністю Доброкрай Скорочена назва ТОВ "Доброкрай" Статус юридичної особи (станом на 24.03.2022) .Не перебуває в процесі припинення Код ЄДРПОУ 39388580 Дата реєстрації 10.09.2014 (7 років 6 місяців) Уповноважені особи Омельченко Віктор Валерійович Розмір статутного капіталу 10 000,00 грн. Організаційно-правова форма Товариство з обмеженою відповідальністю Форма власності Недержавна власність.

Види діяльності:

- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Місцезнаходження юридичної особи: 69002, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Запорізька, будинок 6, квартира 126

Конкурентні переваги:

- Розвинена мережа поставок;
- Ринки збуту за межами міста;
- Ефективна реклама.

Недоліки:

- Деякі групи товарів не користуються попитом
- Малий обсяг складів

Компанія ТОВ "УКРСИД" зареєстрована 26.05.2008 за юридичною адресою 54034, Миколаївська обл., місто Миколаїв, Інгульський район, вулиця Генерала Свиридова, будинок 40/1, квартира 10. Керівником організації є Федоров Володимир Анатолійович. Розмір статутного капіталу складає 52 500,00 грн..

На момент останнього оновлення даних 24.03.2022 стан організації - Припинено. Повне найменування юридичної особи (станом на 24.03.2022) товариство з обмеженою відповідальністю Укрсид Скорочена назва ТОВ "Укрсид" Статус юридичної особи (станом на 24.03.2022)

Код ЄДРПОУ 35938961 Дата реєстрації 26.05.2008 (13 років 9 місяців)  
Дата та номер запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, підстава для його внесення Дата запису: 19.11.2009 Номер запису: 1 522 117 0005 017088 Стан суб'єкта: судове рішення Уповноважені особи Федоров Володимир Анатолійович Розмір статутного капіталу 52 500,00 грн. Організаційно-правова форма Товариство з обмеженою відповідальністю Форма власності Недержавна власність.

Види діяльності:

- Оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин
- Надання інших комерційних послуг
- Інші види оптової торгівлі
- Консультування з питань комерційної діяльності та управління.

Місцезнаходження юридичної особи: 54034, Миколаївська обл., місто Миколаїв, Інгульський район, вулиця Генерала Свиридова, будинок 40/1, квартира 10.

Конкурентні переваги:

- Власний транспорт
- Декілька точок реалізації продукції
- Великий персонал

Недоліки:

- Підвищення ціни на продукцію

- Необхідність транспортування товару

ТОВ "Виробничо-торгівельне підприємство Аріана" має наступні конкурентні переваги:

- Наявність новітнього обладнання
- Нові канали збуту
- Унікальна продукція

Недоліки:

- коливання ціни на продукти
- часта зміна постачальників.

Таким чином, дослідження показує ефективні інструменти спротиву діяльності конкурентів. Оскільки компанія Аріана і далі продовжує нарощувати переваги, можна не сумніватися, що по каналам збуту та унікальності продукції вона буде займати перші місця.

В той же час виявлені недоліки, які криються в коливанні ціни на продукти. Дослідження виявило проблеми зі зміною постачальників. Станом на початок 2022 року усього в наявності 22 фірми, які продовжують надавати сировину та матеріали для виробництва. Але з них лише 4 компанії можна назвати стабільними. Тобто з ними укладені договори ще з 2000 року і діють скидки на матеріали [22].

### **2.3 Використання оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством**

Коли кажуть і виробничо-торгівельне підприємство, завжди розуміють, що переваги можна швидко розгубити. Сьогодні підприємство Аріана займає лідируючі позиції через обладнання, але завтра ціна зміниться і знову можна переглядати ціни. Також враховуються інноваційні відкриття. На прикладі масляної культури вдалося з'ясувати, що охоплення ринку станом на початок 2022 року становить 20% [31].

Фахівці розуміють, що відкриття конкурентами додаткових точок реалізації не дає можливості покупцеві пропонувати деякі види товарів. На прикладі тютюнових виробів добре помітна маркетингова стратегія виробників. Спочатку вони заманюють споживача низькими цінами, а далі наголошує на сервісі. Це обумовить те, що гроші вкладаються саме на якість обслуговування.

Переваги підприємства:

- Збільшення виробництва
- Закриття деяких конкурентів
- Можливість найму дешево робочої сили

Приріст виробництва 2021 року становить 15,5%. Станом на початок 2022 року приріст раніше 23%. Незважаючи на стабільність ситуації, в Україні вдасться вигідно брати в оренду будівлі та площі. Раніше існувала проблема відкриття точок, оскільки конкуренти давали власну ціну та за рахунок активів значно підвищували стовпчик.

У нинішніх умовах багато торгових точок просто закривають. Коли споживач дивиться районами, поруч із продукцією Аріана взагалі немає прилавків. Споживачі розглядають не тільки ходову продукцію, але й інші товари, які доступні в цій торговій точці. Дешева робоча сила дозволяє розгорнути оперативну діяльність на складах. Логістика Запорізької області функціонує на 77%, проте цього вистачить задля забезпечення потреб підприємства. Не варто забувати, що навантаження-розвантаження та сортування часом займає багато часу.

На території запорізької області у компанії Аріана має три великі склади. Вони знаходяться в різних районах, тому можна забезпечити швидке підвезення до магазину.

Переваги галузі:

- Наявність магазинів для реалізації продукції в регіонах міста
- Попит на нову продукцію

- Зменшення податкової ставки.

У виробничо-торгівельній сфері відкриваються нові можливості. На початку 2022 року багато напрямків стають недоступними. Виробничий сектор дійсно постраждав, однак у березні місяці почалося поживлення після 20-х. Керівники відділів звернули увагу працівників на можливість позмінної роботи.

Деякі олійні цехи перейшли на новий графік. Справді, деякі працівники були відправлені у відпустку, проте в цілому сфера виробництва поступово починає нарощувати обороти. На початку 2022 року падіння робочої години склало 60%. Наприкінці березня 2022 року показник снівся до 22% [39].

Якщо справа й надалі так піде, можна говорити про зниження параметра до 1%. Торгова сфера виглядає перспективною, оскільки керівникам пропонують нові умови. Деякі транспортні компанії не перестають працювати. Справді, ситуація виглядає напруженою, проте не варто забувати, що інші сфери зазнають великих труднощів. Тобто для торгівлі за деякими напрямками машини взагалі варто і готові їхати за низьку вартість.

Переваги країни:

- Можливість здійснення покупок за кордоном
- Проведення тендерів на постачання продуктів.

В Україні на жаль зараз не найкращі часи, проте ще за пандемії багато хто відзначив, що деякі компанії сильно змогли збільшити власні доходи. Це стосується насамперед саме торговельного сектору. В умовах кризи та різкої зміни курсу валюти народ потребує підтримки.

Прямо зараз працівники компанії Аріана її відчують. Це виявляється у зниженні податкового тиску, плюс скасовано всі перевірки. Співробітники здатні працювати виключно на результат. Як говорилося раніше, десь за послуги доводиться боротися. В інших сферах пропозиція навпаки починає перевищувати попит.

Тобто фахівці компанії приходять за послугою і постачальники просто вишиковуються в чергу. Транспортні поставки стали більш регулярними і

поступово враховується відновлення інфраструктури. Основні маршрути лише на рівні держави намагаються швидко і постійно контролюються [38].

Через війну можна сказати, що це підприємство Аріана має серйозні переваги. На рівні сфери та країни доведено позитивні моменти. Прямо зараз менеджери компанії мають усі можливості для надання якісної продукції та отримання за це гарної вигоди. Водночас держава виноситиме попередження про ціни.

## РОЗДІЛ 3

### ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 3.1 Аналіз фінансово-економічної характеристики підприємства «Аріана»

Розробка основних напрямів розвитку на компанії Аріана будується за принципом голосування загальних зборах. Для цього складається план дня, де виносяться основні питання. Так, на початку 2022 року обговорювалися заходи щодо поточних замовлень. На першому місці були товари першочергової необхідності [42].

Для аналізу ситуації, розглядаються торгові точки, що діють, по вул. Коцюба 2б, Тіньовий 34 та Козака 63. У цих трьох магазинах спостерігається найбільша рентабельність. Також є можливість реалізовувати низько ліквідні товари. У зв'язку з цим у компанії варіанти провідний менеджера на початку звітнього періоду вимагає оцінку майнового стану. Наприклад розглядаються дані за весь 2021 рік.

Таблиця 3.1

Оцінювання майнового стану у 2021 р.

Показники	Порядок розрахунку
1. Сума господарських коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	Валюта балансу – сума всіх активів і пасивів. Валюта балансу на кінець звітнього періоду становить 6378 тис. грн.
2. Структура активів підприємства	Співвідношення між групою активів і їх загальною вартістю: питома вага основних засобів: $PВ \text{ осн. зас.} = 690 / 6378 * 100\% = 10,8\%$ ; питома вага необігових активів: $PВ \text{ необ. акт.} = 586 / 6378 * 100\% = 9,19\%$ .

<i>Продовження таблиці 3.1</i>	
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	$\text{Кз осн. зас.} = \frac{\text{З о.з.}}{\text{ПВ о.з.}}$ де З о.з. – сума зносу основних засобів; ПВ о.з. – первісна вартість основних засобів. $\text{Кз осн. зас.} = \frac{32}{101} = 0,31$

*Джерело: побудовано автором за даними [13]*

За даними майнового стану, оцінюються основні показники. У таблицях, пункті другої відображена статистика по активах. За основу береться показник ПВ осн та ПВ акт. Далі сума активів підсумовується отримання загального значення. Як видно за даними таблиці коефіцієнт зношування основних засобів у 2021 році знаходиться на позначці 0,31. Це на 5,5% більше, ніж у попередньому звітному періоді.

За підсумками отриманої інформації головний менеджер готує пакет документів керівника. У ньому він бажає відобразити основні напрямки розвитку:

- Закупівля більшої кількості молочної продукції
- Відкриття нових торгових точок
- Формування запасів з урахуванням існуючих складів.

Щодо відкриття нових торгових точок одразу запропоновано центральні місця у місті. За зведенням з орендованих приміщень на прикметі знаходяться точки по вул. Червоною 5, Зарічною 76, Синьою 35. Додатково розглядаються інші категорії товарів, у тому числі хлібобулочна продукція плюс алкоголь [41].

Важливим вважається відстеження даних із органів державного управління. На місцях потрібно знати поточні зміни в законодавстві. В адміністрації міста вже збирається інформація щодо майбутніх змін в актах та розпорядженнях. Для головного менеджера це вважається основною інформацією, тому площа складів обмежена і станом на початок 2022 року немає можливості відкрити додаткові місця.

Таблиця 3.2

Матриця оцінки передбачуваності та впливу складових середовища  
(матриця ОПВС)

Характеристика		Вплив складової потенціалу на підприємство		
		Низький ступінь впливу	Середній ступінь впливу	Високий ступінь впливу
Рівень передбачуваності	Низький	1	3	6
	Середній	2	5	8
	Високий	4	7	9

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

Таблиця оцінки дає загальне уявлення про потенціал підприємства Аріана. Як тільки фірма вийшла на стратегію активного піару, помічені вибачення на краще. Як раніше показував Pest аналіз, внутрішні чинники надають вирішальну роль [44].

Для підприємства були потрібні зміни і тільки в 2022 році вдалося домогтися прориву. Деякі статистичні дані щодо потенціалу є найбільш оптимістичними. Так, менеджери компанії Аріана пропонують надалі потриматися стратегії форсованої реклами з окремих категорій продукції. Приріст виручки у разі складе понад 12%.

Таблиця 3.3

Аналіз фінансових результатів діяльності

Показники	Значення показників		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	56 579	58430	-	-
Податок на додану вартість, тис. грн	9 395	9984	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	47 184	48 756	1 572	103,3

<i>Продовження таблиці 3.3</i>				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	44 339	45 083	744	101,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	2 845	3673	828	129
Інші операційні доходи, тис. грн	103	141	38	137
Адміністративні витрати, тис. грн	1 011	1 215	204	120
Інші операційні витрати, тис. грн	113	708	595	195
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	1 211	1 297	86	107
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, тис. грн	798	116	-673	99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	630	904	274	143

*Джерело: побудовано автором за даними [11]*

Вироблення успішної стратегії підприємства стало можливим за рахунок оцінки ключових факторів економічної діяльності. Так, за даними таблиці видно зміни доходу підприємства. Ще у 2020 році виручка складає 56 579 грн. Були суттєві проблеми з реалізацією продукції.

Незважаючи на червону частку інвестицій, не вдавалося покривати витрати логістики. Вже 2021 року показник підвищився до 58430 грн. На засіданні підприємства відзначено позитивні зрушення за чистим доходом, де приріст склав 3,3%. За деякими точками реалізації показник ще вищий. Йдеться про магазин за адресою Кірова 120 плюс невеликий кицьок по проспекту Леонова, 20б [43].

### **3.2 Розробка функціональних стратегій підприємства**

На підприємстві Аріана спантеличені розробкою функціональних стратегій. З початку 2022 року менеджери пропонували шляхи підвищення обсягів продукції та розглядалися різні напрямки. За показником прибутковості перше місце отримала спиртна продукція.

Разом з цим існує низка обмежень, що відштовхують керівника приходити на товари першої необхідності. Господарський ряд товарів представлений хлібобулочними виробами у широкому асортименті. Для ухвалення остаточної стратегії оцінюються показники стійкості.

Таблиця 3.4

## Аналіз показників фінансової стійкості

№з/п	Показники	Оптимальне значення	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$> 0,5$	0,39	0,43	0,035
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	$> 1,0$	0,5	0,6	0,1
3	Коефіцієнт забезпеченості власним обіговими засобами	$> 0,1$	-	0,42	-
4	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	$> 0,4$	0,42	0,4	-0,02
5	Коефіцієнт відношення необігових обігових активів	-	0,04	0,14	-0,26
6	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	$< 1$	1,5	1,3	-0,2
7	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	Збільшення	0,17	0,17	-

*Джерело: побудовано автором за даними [9]*

За даними таблиць вдалося виявити абсолютні та відносні відхилення за багатьма показниками. Менеджери Аріана зосереджені у тому, щоб зменшити ризики під час випуску продукції. Говорячи і про функціональну стратегію на початку 2022 року переглянув логістичний ланцюжок.

У ході проведених заходів зменшено кількість водіїв плюс обрані постійні логістичні компанії, які надають знижки. На прикладі коефіцієнта

автономії на початку 2021 року він становить 0,43. Вже на початку 2022 року показати збільшився до 0,55 [47].

Також відзначено позитивні тенденції щодо коефіцієнта основних активів. У 20201 він дорівнює 0,14. У результаті формування нового логістичного ланцюжка, параметр зріс до 0,16, і це все вдалося зробити за один квартал.

### 3.3 Аналіз ефективності стратегії та особливості впровадження

Для аналізу ефективності стратегії розглядається чистий прибуток і як. Директору подано пакет документів, де відображено вартість активів, рентабельність та інше. Окремо представлені поточні коефіцієнти за основними засобами плюс власному капіталу [48].

Таблиця 3.5

#### Аналіз показників рентабельності та ділової активності

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.
1	Чистий прибуток, тис. грн	630	904
2	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	47 184	48 756
3	Вартість активів, тис. грн	4 692	6 378
5	Вартість власного капіталу, тис. грн	1 872	2 768
7	Рентабельність діяльності, %	1	2
8	Рентабельність активів, %	13	16
9	Рентабельність власного капіталу, %	34	39
10	Коефіцієнт обіговості активів	0,1	0,08
11	Коефіцієнт обіговості основних засобів	1,1	1,3
12	Коефіцієнт обіговості власного капіталу	0,3	0,2

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

Стратегія розширення ринку збуту сильно вдарила по чистому прибутку. Так у 2021 році ліжка складало 904 тис. грн. Внаслідок закупівлі додаткових резервів, оренди, параметр знизився до 812 тис грн. Цього слід очікувати, оскільки розмір інвестицій був збільшений за цей період вдвічі.

Другий момент, це поточні показники авто, основних засобів та іншого. Якщо оцінювати оборот власного капіталу, то 2021 року, як показано в таблиці, він становив 0,2. Тепер оборот активів зменшився до 0,3. Далі враховується позитивна тенденція щодо параметрів оборотів активів та основних засобів, приріст становитиме понад 10% [59].

Зміни по логістичним ланцюжкам дають суттєве зниження за витратами. тільки паливні резерви з 2021 року до початку 2022 року знижено на 15% і складають понад 58 тис грн.

### **3.4 Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування стратегічних управлінських рішень на підприємстві**

Використовується економіко-математичних методів прийняття стратегій дає остаточну відповідь на прийняття рішення. Смужку раніше розглядалися продовольчі та логістичні плани, їх варто заздалегідь розглянути. Доходи і витрати враховуються над відриві від виробничого процесу.

Так у 2021 році за старим стандартом та каталогом компанія Аріана пропонувала користувачам продукцію на більш ніж 1,2 млн гривень. Прибутковість у 230 тис. грн. Говорить про те, що витрати потрібно зменшувати та робити це за рахунок розширення асортименту. Стратегія за молодіжною категорією показує приріст чистого прибутку на 15%. Водночас витрати є невиправдано високим.

Стартові інвестиції з рибництва та реалізації сягають 560 тис. грн. Другий момент – це складність освоєння технології. Для цього потрібен час та кадрові резерви. Що стосується хлібобулочних товарів, приріст чистого прибутку на початку 2022 року становить 240 тис. грн, що більше попереднього звітного періоду на 11%. Додатково варто поглянути на зміну коефіцієнтів ліквідності та задані роки.

Таблиця 3.6

## Розрахунок показників ліквідності

Показники	2020 р.	2021 р.	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,45	1,72	>1–2	0,27
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,32	0,19	>0,6	-0.13

*Джерело: побудовано автором за даними [3]*

Також оцінюється продуктивність зміни логістичних систем. На початку 2022 року компанія Аріана звертається до нових партнерів, у частині Вік та Логістик Україна, які продовжили свої розцінки з транспортування продовольчих товарів.

Якщо порівняння відбувається лише за нормативними значеннями, відхилення видаються мінімальними. Таким чином, досвідчений аудитор здатний легко спростувати ефективність нової стратегії управління. Насправді для малого підприємства Аріана параметр 0,2 одиниці є суттєвим.

Навіть у найкращі роки не вдалося досягти такого порога. Керівник компанії Аркана готовий і далі діяти в тому ж ключі. За загальною ліквідністю можна говорити про скорочення площ складів на 35%.

У зв'язку з цим витрати на окремі області становлять до 15%. Новий сюжет дозволить консолідувати цілі на підтримку існуючої стратегії управління [60].

У першому місяці прибутковість упала до 155 тис. грн. Це викликано розширенням ринку збуту та на поточний період витрати перевищили норму на 22% порівняно з попереднім звітним періодом. У лютому місяці 2022 року вдалося вирівняти постачання. За рахунок перегляду графіків роботи магазинів, знизилася витрати на паливо та простий.

У результаті можна говорити про позитивні тенденції щодо логістичного ланцюжка. Нові партнери з власним автопарком пропонують

вигідні умови для мережі. У планах у компанії Аріана продовжувати розширення ринку плюс укласти нові договори поставок на місцях.

## ВИСНОВКИ

Компанія Аріана ще наприкінці 2021 розуміла, що важливим вважається розробка нової стратегії. Вона передбачає комплекс заходів по збільшенню прибутків, плюс зменшенню видатків. Використання економіко-математичних методів прийняття стратегій дало остаточну відповідь на прийняття рішення. У роботі розглядалися продовольчі та логістичні плани.

Так у 2021 році за старим стандартом та каталогом компанія Аріана пропонувала користувачам продукцію на більш ніж 1,2 млн. гривень. Прибутковість у 230 тис. грн. Говорить про те, що витрати потрібно зменшувати та робити це за рахунок розширення асортименту. Стратегія за молодіжною категорією показує приріст чистого прибутку на 15%. Водночас витрати є невиправдано високим.

Стартові інвестиції з рибництва та реалізації сягають 560 тис. грн. Другий момент – це складність освоєння технології. Для цього потрібен час та кадрові резерви. Що стосується хлібобулочних товарів, приріст чистого прибутку на початку 2022 року становить 240 тис. грн, що більше попереднього звітного періоду на 11%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арійко М. Вплив на стратегічне управління.: веб-сайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmaceutika/covid19-vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
2. Бізнес по-новому: толчок для розвитку онлайн-торговлі / Ліга Бізнес: веб-сайт. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/biznes-po-novomu-pandemiya-koronavirusa---tolchok-dlya-razvitiya-onlayn-torgovli> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
3. Борецько Н.М. Специфіка стратегічного управління у вітчизняному сегменті мережі Інтернет. Бізнес-навігатор. Вип. 1 (57). 2020: веб-сайт. URL: <http://business-navigator.ks.ua/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
4. Борисова Ю. О. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері електронної комерції : автореф. дис. канд. юрид наук: спец. 12.00.03 «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право» / Ю. О. Борисова. К., 2012. – С. 19.
5. Бурій С. С. Розвиток стратегічного управління / О. С. Палий // Порівняльно-аналітичне право, 2017 С. 106-112.
6. Вінник О. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері цифрової економіки. / О. Вінник // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право/ – 2018. – №2 (97). С. 124-135.
7. Войтко С. В., Сакалош Т. В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій: структура та аналіз. / С.В. Войтко, Т.В. Сакалош // Видавництво Львівської політехніки / – 2015. – №594. С. 384-392.
8. Гаврилова А.Г. Вплив стратегічного управління на економічний розвиток / І. Д. Фартушний, А. Г. Гаврилова. // Всеукраїнська науково-практична конференція «Моделювання та прогнозування економічних процесів». – 2017. – №111.

9. Стратегічне управління і право / Укладач А. А. Маєвська. -Х., 2010. С. 256.
10. Стратегічне управління: теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні / В. М. Полях, Н. М. Кривошеєва, В. М. Ключко, Н. В. Чуйко. // Науковий журнал «Економічні науки». – 2017. – №5. – С. 11-17.
11. Жарова А. К. Предпринимательская деятельность в сети интернет / А. К. Жарова, В. М. Елин, М. В. Демьянец. М.: ЮРКОМПАНИ, 2014. С. 440.
12. Желіховський В. М. Правові засади електронної комерції в Україні: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Желіховський В'ячеслав Михайлович.-К., 2008.218 с.
13. Зелена книга: Ринок електронної комерції: веб-сайт. URL: [https://cdn.regulation.gov.ua/e5/ea/4c/d5/regulation.gov.ua\\_Зелена%20книга%20Ринок%20електронної%20комерції.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/e5/ea/4c/d5/regulation.gov.ua_Зелена%20книга%20Ринок%20електронної%20комерції.pdf) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
14. Іщенко А. Покупки в Інтернеті: стали відомі найпопулярніші в українців товари. Сьогодні. 2020. 20 січ: веб-сайт. URL: <https://www.segodnya.ua/ua/ukraine/pokupki-v-internete-nazvany-samyepopulyarnye-u-ukraincev-tovary-1389792.html> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
15. Стратегическое управление, украинский бизнес и продажи // Исследование Finmap: веб-сайт. URL: <https://vctr.media/finmap-o-krizise-i-biznese-39092/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
16. Комплексне порівняльно-правове дослідження відповідності законодавства України *асquis comminautaire* у сфері електронної торгівлі (e-commerce) : веб-сайт. URL: [http://uww.minjustgovua / file /23508](http://uww.minjustgovua/file/23508) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
17. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. / С. В. Маловичко // Проблеми економіки / – 2015. – №2. С. 14-16.
18. Нагорский В. Цифровой год: успехи и провалы в украинском e-commerce за 2018-й: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/analytics/uspehi-i-provaly-e-commerce/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

19. Новели Закону України «Про електронну комерцію»: веб-сайт. URL: <http://jurist-blog.com.ua/electronna-comercia.html> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
20. Одарченко А.М; Сподар К. І. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні / А.М. Одарченко; К. І. Сподар // Інформаційні технології в економіці БІЗНЕСІНФОРМ – 2015. – №1.
21. Основні показники соціально-економічного стану України [Електронний ресурс] // Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
22. Офіційний сайт Ecommerce Europe: веб-сайт. URL: <https://www.ecommerce-europe.eu> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
23. Патраманська Ю. Розвиток стратегічного управління: переваги та недоліки / Ю. Патраманська // Ефективна економіка – 2015. – №11.
24. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. // Материалы Межфакультетской научно-практической конференции молодых ученых. – 2016. – №2.
25. Плотніченко І. Б. Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку електронної комерції України / І. Б. Плотніченко І. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №15. – С. 150–155.
26. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 17.03.2020 № 533-IX: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
27. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII [Текст]. – Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 45 – С. 410. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

28. Проблеми та перспективи розвитку стратегії в Україні / В.Зосімов, О. Берко // Геометричне моделювання та інформаційні технології – 2018. – № 1. – С. 51-56.
29. Рейтинг популярных интернет-магазинов 2019: веб-сайт. URL: <https://tech.liga.net/technology/novosti/kakie-internet-magaziny-ukraintsy-poseschayut-chasche-vsego---top-10> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
30. Рынок: каким он был в 2019 и каким будет: веб-сайт. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3169606/rynok\\_elektronnoyi\\_kommertsii](https://biz.censor.net.ua/resonance/3169606/rynok_elektronnoyi_kommertsii) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
31. Сак Т.В., Ховхалюк Д.О. Маркетинг в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. Маркетинг і цифрові технології – Том 4, № 3 – 2020 – С. 73-85 URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/112/105> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
32. Синявська О.О. Маркетингова стратегія в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2019. Вип. 9. С. 126–132
33. Статистична інформація України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
34. Статистичні дані Світового банку [Електронний ресурс] // Світовий банк – веб-сайт. URL: [http:// worldbank.org/world-development-indicators/](http://worldbank.org/world-development-indicators/) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
35. Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронной торговле (1996 г.) с дополнительной статьей 5 bis, принятой в 1998 г.: веб-сайт. URL: [http://www.uncitral.org/uncitral/ru/uncitral\\_lexts/electronic\\_commerce/1996Model.html](http://www.uncitral.org/uncitral/ru/uncitral_lexts/electronic_commerce/1996Model.html) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
36. Тардаскіна Т. М. Комерційна стратегія / т. М. Тардаскіна, Є. М. Стрельчук, Ю. В. Терешко. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2011. – С. 244.
37. Товарооборот маркетплейсов EVO в Украине увеличился на 64%: веб-сайт. URL:

[https://biz.censor.net.ua/news/3029788/tovarooborot\\_marketpleyisov\\_evo\\_v\\_ukraїne\\_uvelichilsya\\_na\\_64/](https://biz.censor.net.ua/news/3029788/tovarooborot_marketpleyisov_evo_v_ukraїne_uvelichilsya_na_64/) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

38. ТОП 10 лучших интернет магазинов Украины 2019 – 2020 года: веб-сайт. URL: <https://my-master.net.ua/top-10-luchshikh-internet-magazinov/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

39. Трубін І. О. Правове регулювання електронної комерції в Україні / І. О. Трубін: веб-сайт. URL: [pasta.edu.ua/files/doc/publications/trubin/Trubn\\_elektronna\\_komercia.pdf](http://pasta.edu.ua/files/doc/publications/trubin/Trubn_elektronna_komercia.pdf) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

40. Червона О.Ю. Тенденції розвитку економіки // Науковий вісник Херсонського державного університету. – № 39. – 2020. – С. 65-68.

41. Юрчук Н. П. Особливості платіжного середовища систем електронної комерції в Україні / Н. П. Юрчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики / – 2017. – №6. С. 157-167.

42. Яким був український ecommerce у 2019 році: веб-сайт. URL: <https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsya-vartist-dostavki-zroslo-yakim-buv-ukraїnskij-ecommerce-u-2019-roci/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

43. B2C e-commerce as percentage of global GDP from 2009 to 2019: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/statistics/324582/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

44. B2C e-commerce as percentage of global GDP in Western Europe: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/statistics/324588/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-western-europe/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

45. Change in e-commerce usage to purchase products normally bought in-store due to coronavirus worldwide as of March 15, 2020, by country // The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies : веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/statistics/1105597/coronavirus-ecommerce-usage-frequency-change-by-country-worldwide/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

46. SME Policy Responses // OECD Policy Responses to Coronavirus, OECD (2020): веб-сайт. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119\\_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19\\_SME\\_Policy\\_Responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

47. Effect on Packaged Food / Euromonitor: веб-сайт. URL: [https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpCovidPackagedFood-0.4.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiT1RGbU5XVmhZV0U0WmpGbCIiInQiOiI2cE1LOUV6TFJ0b3A1VXNYMU56SVZUenpBYXphUm9yaUo4d1VoSkJ4UkNhMkFZV3E1WFIQQ3JqQWtQY08zbkV3M0ZzRHdDeHlmQ3UxbFkxOFIwUHpZQVU3YXI3UDJqOHcwYXhuZkVDQUJpQ1FjUGN4Qzd6bllncXFiMW9NUnE1dSJ9](https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpCovidPackagedFood-0.4.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiT1RGbU5XVmhZV0U0WmpGbCIiInQiOiI2cE1LOUV6TFJ0b3A1VXNYMU56SVZUenpBYXphUm9yaUo4d1VoSkJ4UkNhMkFZV3E1WFIQQ3JqQWtQY08zbkV3M0ZzRHdDeHlmQ3UxbFkxOFIwUHpZQVU3YXI3UDJqOHcwYXhuZkVDQUJpQ1FjUGN4Qzd6bllncXFiMW9NUnE1dSJ9) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

48. Impact on Global E-Commerce & Online Payments – 2020: веб-сайт. URL: [https://www.researchandmarkets.com/reports/5026196/covid-19-impact-on-global-e-commerce-and-online?%0butm\\_source=dynamic&utm\\_medium=GNOM&utm\\_code=zbs8hz&utm\\_campaign=1393647+-+COVID-19+Impact+on+e-Commerce+%26+Online+Payments%2c+Worldwide%2c+2020+-+Online+Shopper+Penetration+Increases+During+the+Pandemic&utm\\_exec=joca220gnomd](https://www.researchandmarkets.com/reports/5026196/covid-19-impact-on-global-e-commerce-and-online?%0butm_source=dynamic&utm_medium=GNOM&utm_code=zbs8hz&utm_campaign=1393647+-+COVID-19+Impact+on+e-Commerce+%26+Online+Payments%2c+Worldwide%2c+2020+-+Online+Shopper+Penetration+Increases+During+the+Pandemic&utm_exec=joca220gnomd) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

49. Permanently change e-commerce in Denmark // Delloite : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/strategy/e-commerce-covid-19-onepage.pdf> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

50. E-Commerce and E-Business: веб-сайт. URL: [https://en.wikibooks.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikibooks.org/wiki/Main_Page) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

51. E-commerce in the times (2020) : веб-сайт. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137212-t0fjgnerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137212-t0fjgnerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

52. Ecommerce Statistics for 2020 – Chatbots, Voice, Omni-Channel Marketing : веб-сайт. URL: <https://kinsta.com/blog/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

53. E-COMMERCE, TRADE: веб-сайт. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/covid19\\_e/ecommerce\\_report\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
54. European B2C E-commerce Report 2019: веб-сайт. URL: <https://www.ecommerceuropa.eu/app/uploads/2019/07/European-B2C-E-commerce-Report-2019-Light-Version-FINAL.pdf> (дата звернення: 28.01.2021р.).
55. Eurostat: веб-сайт. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 28.01.2021р.).
56. Evolving Ecommerce: 14 Trends Driving Online Retail In 2020 : веб-сайт. URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/#14-ecommerce-trends-leading-the-way> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
57. Food Supply Chains: Impacts and Policy Lessons // OECD Policy Responses to Coronavirus// : веб-сайт. URL: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/food-supply-chains-and-covid-19-impacts-and-policy-lessons-71b57aea/> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
58. Global Ecommerce 2020 : веб-сайт. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
59. How B2B sales have changed during/ McKinsey&Company | Global management consulting: веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19#> (дата звернення: 28.01.2021 р.).
60. How Ecommerce creates jobs and reduces income inequality [Електронний ресурс] // Progressive Policy Institute. – 2017. – веб-сайт. URL: [http://www.progressivepolicy.org/wpcontent/uploads/2017/09/PPI\\_ECommerceInequality-final](http://www.progressivepolicy.org/wpcontent/uploads/2017/09/PPI_ECommerceInequality-final) (дата звернення: 28.01.2021 р.).
61. Pachkovskyy Y. The Young Consumer in the Ukrainian e-Commerce Market / Y. Pachkovskyy, A. Maksymenko // Handel wewnętrzny. – 2016. – № 4 (363). – S. 202-216.

62. The Concept of a «Digital Economy»: веб-сайт. URL: <http://odec.org.uk/theconcept-of-adigital-economy> (дата звернення: 28.01.2021 р.).

63. UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce, AArt. 1 & 2(a) : веб-сайт. URL: [http://www.xn--ncitral-vhg.org/pdf/english/texts/electcom /05-89450\\_Ebook.pdf/](http://www.xn--ncitral-vhg.org/pdf/english/texts/electcom /05-89450_Ebook.pdf/). (дата звернення: 28.01.2021 р.).

64. Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016–2021: веб-сайт. URL: [https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales eMarketers-Estimates-20162021/20020](https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/20020) (дата звернення: 28.01.2021 р.).

65. Zatonatska T. Modeling of impact of e-commerce on economic development [Електронний ресурс] / Т. Zatonatska, V. Novosolova // Financial and credit activity: problems of theory and practice – веб-сайт. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/110184> (дата звернення: 28.01.2021 р.).