

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ЗАХАРЧЕНКА ВІКТОРА ВОЛОДИМИРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Корпоративна стратегія: сутність та класифікація	6
1.2. Методи формування корпоративної стратегії підприємства	12
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ У ТОВ «ПЕРША КВІТКОВА МАНУФАКТУРА».....	16
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Перша квіткова мануфактура»	16
2.2. Аналіз корпоративної стратегії ТОВ «Перша квіткова мануфактура»	25
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПЕРША КВІТКОВА МАНУФАКТУРА».....	42
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Торговельна сфера є дуже конкурентним середовищем, де багато підприємств борються за увагу та лояльність клієнтів. Формування корпоративної стратегії допомагає торговельному підприємству знайти конкурентні переваги та виокремитись серед інших гравців на ринку. При цьому, сучасні споживачі стають все вибагливішими та інформованими. Вони шукають унікальність, якість продуктів, зручність обслуговування та відповідність цін. Формування корпоративної стратегії допомагає торговельному підприємству адаптуватись до змін споживацьких потреб і задовольнити вимоги сучасних клієнтів. Оскільки торговельні підприємства займають значну частку економіки, важливо мати чітку та ефективну стратегію для досягнення успіху на ринку.

З поширенням Інтернету та зростанням електронної комерції, торговельні підприємства стикаються з новими викликами і можливостями. Формування корпоративної стратегії допомагає підприємству розробити ефективний план дій для успішного використання цифрових каналів продажу та конкуренції з онлайн-ринками. Якісне формування корпоративної стратегії торговельного підприємства є важливим завданням для досягнення успіху на ринку, адаптації до змін у споживацькому поведінці, використання нових технологій та виокремлення серед конкурентів. Вищезазначене обґрунтовує актуальність даної в сучасному бізнес-середовищі.

Дане питання вивчалось багатьма зарубіжними та вітчизняними дослідниками, зокрема можна відзначити наступних: Хедлунд Гуннар, Кук В., Паркінсон Д., Рю Л.В., Голланд П.Г., Деркач О., Сахартов А. В., Фолта Т. Б., Чжу Д. Х., Чен Г., Горбась І., Балабанова Л. В., Боліла С. Ю., Кириченко Н. В., Борисова Т., Процишин Ю., Борисова Т.М., Бутко М. П., Гаркавенко С. С., Голодюк Г. І., Гургула Н. М., Грецький Р., Гудзь О.І., Дудар В.Т., Єжов В.М., Литовченко О.П., Кузьмін С.С., Максютенко І.Є., Павловська Л. Д., Орлова К.Є., Рак Ю.А., Шимко О.В., Фролова Т. та ін.

Метою дослідження є ґрунтовне вивчення процесу формування корпоративної стратегії торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Перша квітова мануфактура» з метою подальшої розробки шляхів її удосконалення.

Завданнями дослідження є:

- дослідити сутність корпоративної стратегії та її класифікацію;
- визначити методи формування корпоративної стратегії підприємства;
- навести організаційно-управлінську характеристику ТОВ «Перша квітова мануфактура»;
- проаналізувати корпоративну стратегію ТОВ «Перша квітова мануфактура»;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Перша квітова мануфактура».

Об’єкт дослідження – корпоративна стратегія ТОВ «Перша квітова мануфактура».

Предмет дослідження – особливості формування корпоративної стратегії ТОВ «Перша квітова мануфактура» та її удосконалення.

Методами та інструментами, що були використані в роботі, є діалектичний метод, комплексний та системний підхід. Також використовувалися такі загальнонаукові методи та прийоми, як наукова абстракція, узагальнення, кількісний та якісний аналіз, методи угруповання та порівняння.

Теоретичною основою дослідження послужили наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, з розробки стратегії розвитку торгової компанії, та стратегічного менеджменту, матеріали міжнародних, всеукраїнських та інших конференцій. Інформаційну базу дослідження складають дані економічної діяльності підприємства сфери продажі квітів, а саме ТОВ «Перша квітова мануфактура».

Практична значущість дослідження полягає у можливості використовувати отримані дані підвищення ефективності діяльності підприємства та його подальшого розвитку.

Структура роботи визначена цілями та завданнями, і складається із вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел з 52 найменувань та 10 додатків. Робота містить 16 рисунків та 6 таблиць.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Корпоративна стратегія: сутність та класифікація

Важливо розуміти, що всі рішення в управлінні корпораціями поділяються на тактичні та стратегічні. Слід зазначити, що такий поділ обумовлений такою класифікаційною ознакою, як «за горизонтом планування», а саме за даною ознакою вони поділяються на три види: довгострокові (стратегічні), середньострокові (тактичні) та короткострокові (оперативні). Тож, розглянемо далі окремо перші два види: стратегічні та тактичні рішення на корпоративному рівні. Особливості стратегічних і тактичних рішень в порівнянні та їх взаємозв'язок (додаток А).

Тактичні (поточні) рішення – це такі рішення, що приймаються та реалізуються протягом середьотермінового періоду.

Стратегічні рішення є найважливішим результатом управлінської діяльності. Під стратегічними рішеннями мають на увазі рішення найвищого рівня управління, що визначають подальший розвиток організації.

Для успішної реалізації стратегічного рішення необхідно своєчасно враховувати можливості як позитивного, і негативного розвитку організації на цільовому ринку та оцінки можливих наслідків. Таким чином, стратегічні рішення являють собою найбільш важливі управлінські рішення, пов'язані зі стратегічним вибором в умовах невизначеності і з урахуванням зовнішнього середовища, що трансформується, конкретно змінюють майбутнє організації в довгостроковій перспективі.

Центральним елементом системи керування вартістю компанії є її корпоративна стратегія. Вона, як та інші стратегії, має формуватися за принципами максимізації вартості. На загальнокорпоративному рівні стратегія визначає напрям ведення бізнесу, посилення корпоративних конкурентних переваг, зокрема, від

спільної діяльності ділових одиниць корпорації та подолання недоліків. Використання класифікації корпоративних стратегій підвищує ефективність та оперативність процесу формування корпоративної стратегії.

За Максютенко І.Є. [39], «корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Складається з дій, які приймаються для утвердження своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, і підходів, які використовують для управління справами компанії».

На думку І. Б. Дегтярьова та М. О. Харченко [45], «корпоративна (лат. corporatio – зв'язок) стратегія – загальна стратегія, призначена для ефективного збалансування напрямів діяльності підприємства, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети».

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих стратегічних одиниць бізнесу (далі – СОБ) (рис. 1.2).

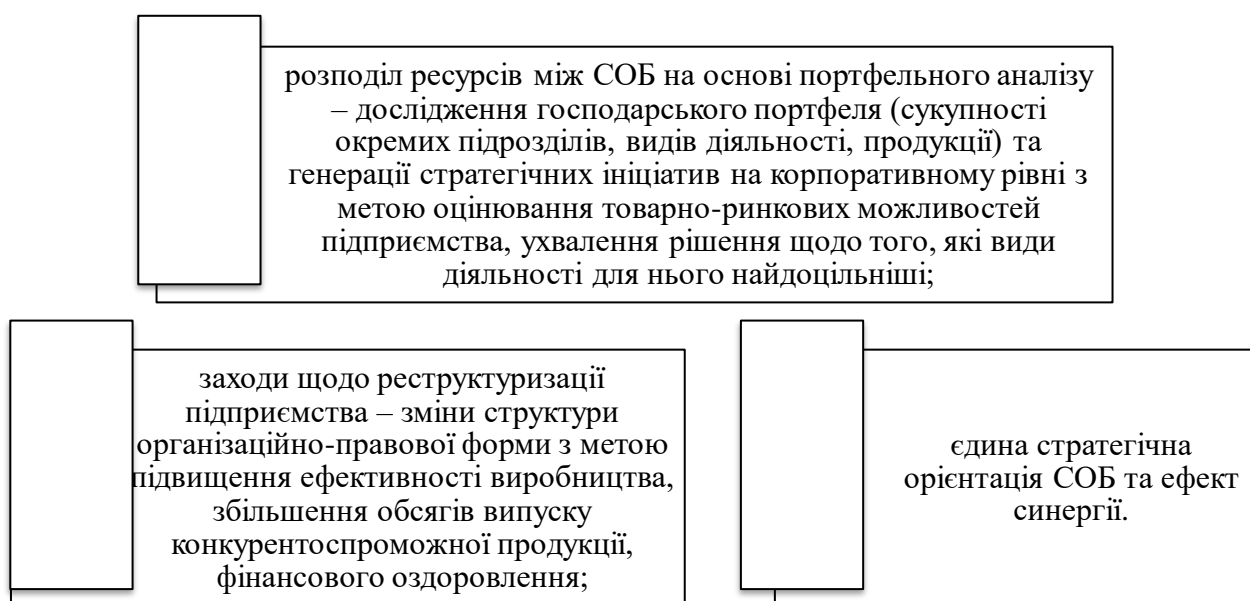


Рис. 1.2. Ключові засади корпоративної стратегії щодо СОБ *

* Джерело: розроблено на основі [45]

Щодо підходу зарубіжних авторів виокремити та описати корпоративну стратегію, однією з найвдаліших спроб стала триєдина модель, запропонована німецькими фахівцями у згадуваній роботі «Вимірювання Корпоративної стратегії:

постановка реальних проблем», де автори книги запропонували виділити у складі корпоративної стратегії три компоненти: структуру, управління та цінності [5]. Розглянемо ці компоненти докладніше.

Першим виступає корпоративна структура. Вона безпосередньо залежить від тих сегментів та рівнів ринку, де яких корпорація здійснює свою діяльність. У межах цього виміру корпоративна стратегія полягає у питаннях про те – «У яких функціональних та товарних зонах активна дана корпорація?» і «Чи маємо ми щось змінювати у галузях пов'язаних чи пов'язаних із галуззю діяльності корпорації?». Як можна переконатися, перше питання відображає власне корпоративний погляд – рівень диверсифікації бізнесу, тоді як друге звертається до корпоративних зв'язків, взаємин корпорації з іншими фірмами та галузями.

Розглядаючи корпоративне управління, слід зазначити, що базовим питанням корпоративного управління сьогодні вважається організація праці працівників корпорації. Стосовно розуміння, формування та здійснення корпоративної стратегії вони виражаються у формулюванні конкретних завдань, які ставляться перед підрозділами корпорації, розподіленими, найчастіше по різних континентах, і хто виступає у ролі головного керівництва з формування та реалізації стратегії. Насправді ж, найчастіше, для формування та реалізації корпоративної стратегії у сфері управління постає питання, які управлінські механізми ми можемо використовувати у тому, щоб найефективніше пов'язати комерційні завдання з корпоративними цілями. Розглядаючи еволюцію корпоративного управління, як компонента корпоративної стратегії, необхідно зазначити, що його моделі розвивалися разом із розвитком фірм та зміною навколишніх соціально-економічних умов. Поворотним моментом, на думку більшості дослідників, став перехід від 50-х до 60-х років. XX століття, коли було здійснено перехід від функціоналістської парадигми управління до «багатооб'єктної» [11].

В умовах цього переходу спрощеним організаціям, на чолі з єдиним центром управління, де вище керівництво одноосібно визначало універсальну корпоративну стратегію, прийшли на зміну корпорації з ускладненою системою управління, де

з'явилися «стратегічні підрозділи». Кожне їх здійснювало управління принципово важливою ділянкою функціонування корпорації, стратегію розвитку якого розуміло і реалізовувало по-своєму. Така політика призвела до того, що корпоративна стратегія стала складовою, сформованою зі стратегій розвитку ключових підрозділів.

Сьогодні, в умовах того, що світ вступає в нову еру – еру глобалізації та формування економіки знань, модель управління знаннями вважається вже сформованою. Це твердження ґрунтується на взаємодії між виявленим зовні та прихованим (латентним) знанням на чотирьох різних рівнях: людина, мала група, організація та галузь. У цих умовах корпоративна стратегія управління, по суті, є стратегією управління знаннями, яка лише опосередковано пов'язана з організаційними особливостями, такими як система зайнятості, кар'єрні перспективи за посадами та організаційна структура.

Останнім компонентом моделі формування корпоративної стратегії міжнародної фірми є корпоративні цінності. Вони безпосередньо відносяться до «Підстав» корпоративної стратегії. Однак сучасний погляд на них також може бути класифікований у ракурсі двох наведених вище парадигм. Перша – монопарадигма, щодо корпоративних цінностей передбачає їх непорушність, де вище керівництво є їх безпосередніми зберігачами, а правонаступництво керівництва є, по суті, правонаступництвом цінностей. З іншого боку, в умовах мультипарадигми, цінності компанії трансформуються в залежності від навколишньої ситуації і, більше того, можуть бути модифіковані стосовно конкретних умов функціонування конкретного стратегічного підрозділу.

Кожна корпорація у наші дні самостійно вибирає той тип системи цінностей, який застосовує під час розробки корпоративної стратегії. Менеджери, що мають справу з нею, змушені враховувати при прийнятті стратегічних рішень наявність у їхній фірмі різнопрофільних видів бізнесу. У цих умовах ув'язування цінностей між собою, що не збігаються, передбачає вирішення питання про те – на що спиратися. З одного боку є група цінностей корпоративної реактивності, яка виражається рівнем корпоративної ефективності та є здатністю динамічно

відповісти на конкурентні вимоги сфери бізнесу своєчасно та належним чином. З іншого боку, є група цінностей корпоративної синергетики, яка виражається рівнем корпоративних зв'язків і є створенням більшої кількості додаткових цінностей на додаток до вже існуючих базових цінностей організації [4].

Перед тим, як розглядати види корпоративних стратегій, пропонуємо дослідити існуючі види стратегій організацій в цілому (рис. 1.3).

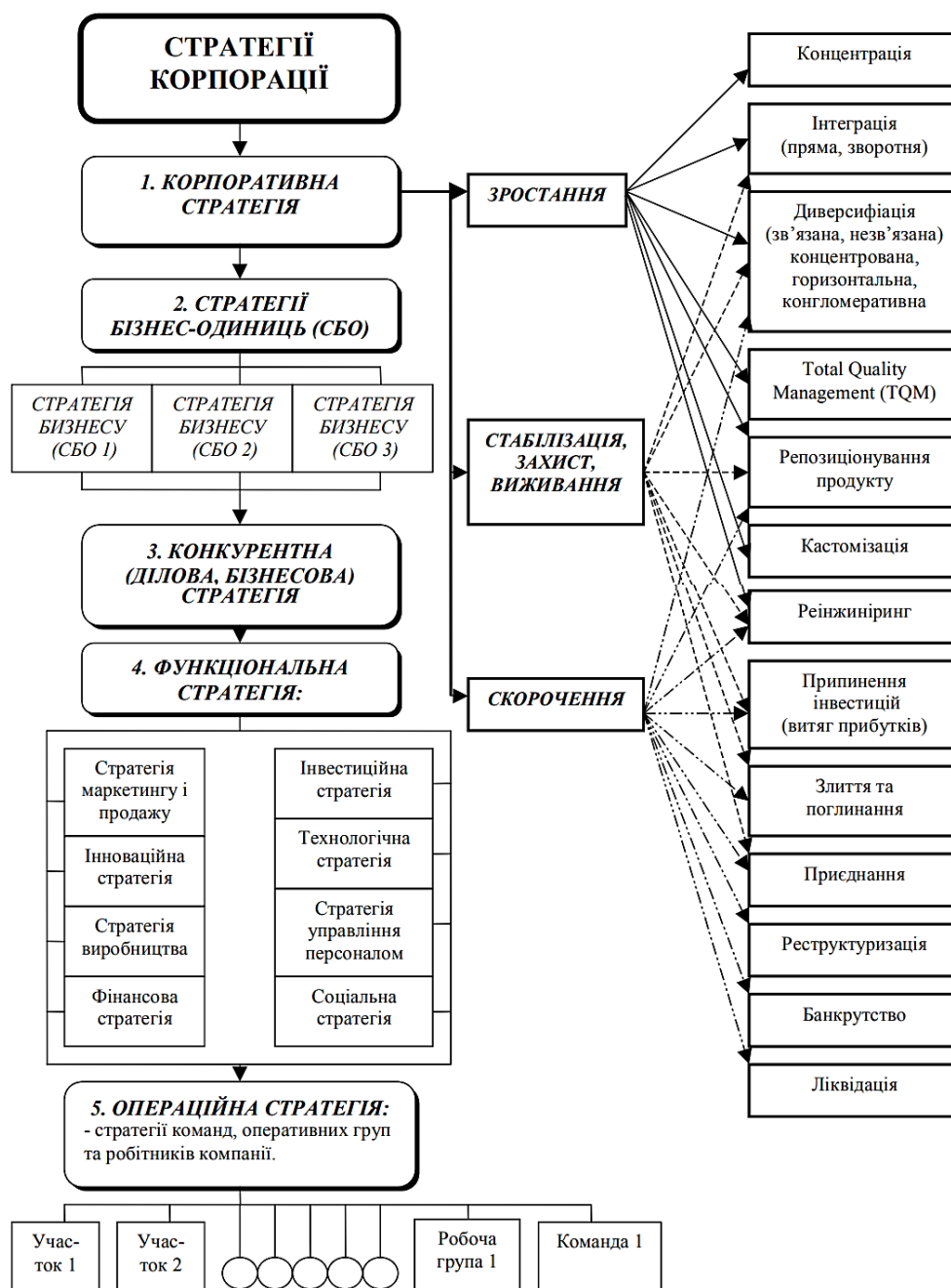


Рис. 1.3. Ієрархія стратегій корпорації, види корпоративних стратегій і способи їх реалізації [49]

Можемо бачити, що виділяють корпоративну, конкурентну, функціональну та стратегію бізнес-одиниць.

У системі управління організацією виділяють такі стратегії:

- економічна (фінансова) стратегія – рішення, створені задля задоволення ринкового попиту;
- корпоративна стратегія – загальні рішення, створені задля досягнення цілей організації;
- функціональна стратегія – рішення окремої функціональної галузі;
- операційна стратегія – рішення конкретних виробничо-господарських функцій.

Підбиваючи підсумки щодо здійсненого дослідження, слід зазначити, що сьогодні, з урахуванням аналізу іноземних джерел [4;3;16;14;1], можна назвати такі основні напрями як теоретичного дослідження, і практичного формування корпоративної стратегії міжнародних компаній:

1. Корпоративний погляд, де стратегія досліджується і формується з позицій рівня диверсифікації, на основі товарно-орієнтованих, функціональних, індустріальних та географічних характеристик компанії;

2. Корпоративна когеренція – рівень взаємодії, що оцінюється за типами фірм: унітарний бізнес, домінуючий бізнес, обмежено пов'язаний, безпосередньо пов'язаний і не пов'язаний бізнес.

3. Корпоративна відповідальність – рівень повноважень головного керівництва, яка може бути реалізована у чотирьох основних моделях: архітектори бізнесу, донори коштів, адміністратори та помічники. У свою чергу, положення структурних підрозділів у цій системі, виражене моделями: одиночні підрозділи, постачальники послуг, служби забезпечення.

4. Корпоративна практика – рівень HQ контролю, де він визначається засобами централізації, стандартизації, координації та співробітництва.

5. Корпоративна реактивність – як рівень корпоративної ефективності та чутливості до змін.

6. Корпоративна синергетика – рівень корпоративних взаємозв'язків.

Оцінюючи представлені напрями, у ракурсі запропонованих вище парадигм, слід зазначити, що у чистому вигляді сьогодні, безумовно, їх можна буде зустріти дуже рідко. Насправді, найчастіше, здійснюється поєднання різних підходів. Навіть такі величезні компанії як Philips, Nestle, GMBH та ін., що мають свої сектори інтересів у різних галузях, вже на рубежі XX і XXI століть перейшли до так званого гнучкого способу вироблення корпоративної стратегії, де на першому місці стоїть аналіз навколишніх умов та отримання якомога об'єктивніших і адекватних його результатів, з урахуванням яких, згодом, і виробляється корпоративна стратегія.

1.2. Методи формування корпоративної стратегії підприємства

Методи вибору корпоративної стратегії можна розділити на дві групи (рис. 1.4).

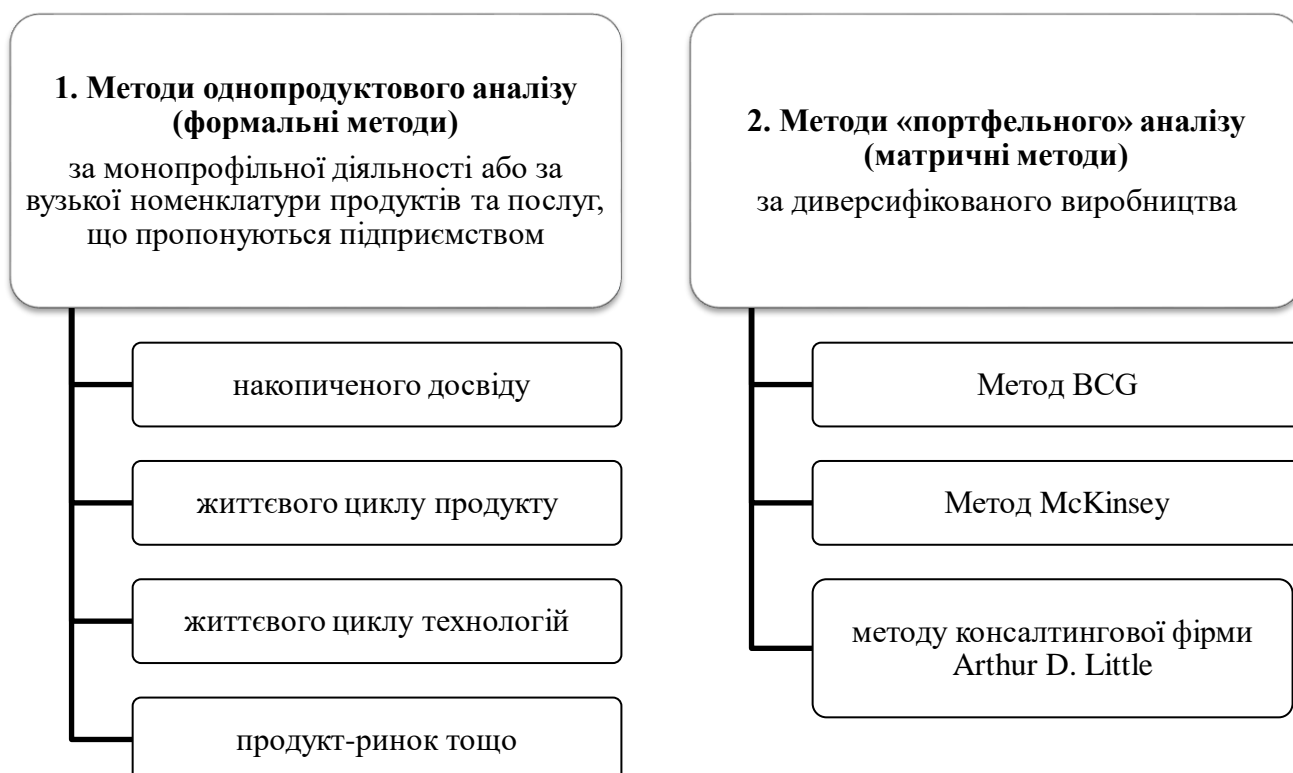


Рис. 1.4. Методи вибору корпоративної стратегії *

* Джерело: розроблено на основі [50;45]

При виборі корпоративної стратегії підприємство може використовувати різні методи і підходи.

Аналіз SWOT. Цей метод включає вивчення сильних і слабких сторін підприємства (SW - Strengths, Weaknesses) та можливостей і загроз (OT - Opportunities, Threats) зовнішнього середовища. Аналіз SWOT допомагає ідентифікувати переваги та недоліки компанії і виявити можливості для розвитку.

Аналіз конкурентного середовища: Цей метод включає оцінку конкурентної ситуації в галузі, вивчення стратегій конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін. Аналіз конкурентного середовища допомагає зрозуміти позицію підприємства на ринку та визначити можливості для відмінності від конкурентів.

Аналіз ринку та клієнтських потреб. Цей метод включає вивчення ринкових тенденцій, потреб споживачів, поведінки клієнтів та їхніх вимог. Аналіз ринку та клієнтських потреб допомагає визначити, які сегменти ринку є найбільш привабливими та які продукти або послуги можуть задовольнити потреби клієнтів.

Матриця БКГ (Boston Consulting Group). Цей метод базується на розподілі бізнес-одиниць підприємства в залежності від їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку. Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічне положення кожної бізнес-одиниці і розробити відповідні стратегії для кожної категорії.

Аналіз ресурсів і компетенцій. Цей метод включає оцінку наявних ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, людських тощо) і компетенцій (знань, навичок, досвіду). Аналіз ресурсів і компетенцій допомагає визначити, які ресурси можуть бути використані для створення конкурентної переваги та розвитку підприємства.

Ці методи можуть використовуватись окремо або в комбінації для вибору корпоративної стратегії. Важливо враховувати конкретні характеристики підприємства, його цілей та контексту, в якому воно працює.

Діагностика «портфеля виробництва», а також оцінка становища фірми на ринку відбувається у такій послідовності (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи діагностики «портфеля виробництва» *

* Джерело: розроблено на основі [45]

Отже, головна мета стратегій розвитку бізнесу – це забезпечення впровадження нових технологій і змін в діяльності підприємстві шляхом впровадження заходів розподілу ресурсів, зменшення витрат, адаптування до мінливості оточуючого середовища, і плануванні проведення змін у господарській діяльності у майбутньому.

Стратегія розвитку бізнесу обирається на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх перспектив компанії, враховуючи непередбачені ринкові зміни. Вона має складатися не тільки виконання визначеного плану, а також із реакції на зміни в оточуючому її середовищі. Це можливо реалізувати через

здійснення SWOT-аналізу, що головним чином допомагає визначити тип стратегії розвитку бізнесу.

Так, SWOT-аналіз дозволяє побудувати стратегічний баланс та проаналізувати можливу зміну поведінки бізнесу у ринковому середовищі. При виборі оптимальної стратегії для фірми аналітики використовують два підходи: SWOT-аналіз; TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють одне одного. При їх застосуванні формуються дві стратегії: стратегія адаптації до середовища та стратегія формування середовища. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, як фірма може проводити зовнішнє середовище, то другий підхід показує зворотну ситуацію, коли чинники довкілля впливають рівень розвитку організації, інтернет маркетинг і купівельну спроможність продукції.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ У ТОВ «ПЕРША КВІТКОВА МАНУФАКТУРА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Перша квіткова мануфактура»

ТОВ «Перша квіткова мануфактура» – флористична компанія міжнародного рівня, котра пропонує унікальні колекції букетів і декору, а також послуги креативної команди з оформлення заходів у будь-якій точці світу [6].

Пропонуємо розглянути основні організаційно-правові характеристики ТОВ «Перша квіткова мануфактура» (табл. 2.1).

Табл. 2.1

Основні організаційно-правові характеристики ТОВ «Перша квіткова мануфактура» *

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша квіткова мануфактура»
Скорочена назва	ТОВ «Перша квіткова мануфактура»
Код ЄДРПОУ	38871287
Дата реєстрації	28.08.2013 (9 років 6 місяців)
Розмір статутного капіталу	6 553 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Торгова марка	Fiori
Види діяльності	Основний – Оптова торгівля квітами та рослинами
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, м. Київ, вул. Смольна, будинок 96

* Джерело: розроблено автором на основі [46]

Більше детально види діяльності підприємства розглянуто в додатку Б.

Товариство має власну торгову марку «Fiori», що на даний момент має три торговельні точки в Україні та один бутік в Австрії:

- Бутік FIORI (ТЦ «Мандарин Плаза», вул. Басейна, 4);
- Бутік FIORI (ТЦ «Домосфера», Столичне шосе, 101);
- Бутік FIORI SPACE (с. Гатне, вул. Київська 2В, на території МегаМаркету);

- Бутік FIORI (ТЦ «Select City», вул. Картнер Рінг, 9-13/64).

Бутики FIORI — це простір витонченості та впізнаваного стилю: тут кожен гість отримує шанс відчувати красу мистецтва, а значить стати її частинкою [6].

Організаційну структуру підприємства подано в додаток В.

На підприємстві розроблена та діє організаційна структура управління лінійного типу. Всього на підприємстві працює 10 осіб. Директором компанії є Теліженко Алла Іванівна з 07.04.2021 р.

Власник крім загальної функції організації, управління та контролю виконує спільно з флористом роботу з формування квіткового асортименту, підписує угоди про доставку квітів від виробників продукції, приймає замовлення від клієнтів на доставку квітів, формує цінову політику магазину.

Основні посадові обов'язки флористів-продавців включають оформлення вітрини, догляд за квітами, здійснення продажів, консультаційні послуги. Такі фахівці також відповідають за формування квіткових композицій, підбір кольорової гами букетів, беруть участь у формуванні квіткового асортименту магазину.

Флористи працюють повний робочий день та мають гнучкий графік роботи в рамках часу, коли працює салон квітів. Для доставки квітів клієнтам, а також транспортування квітів від виробників до салону працюватиме кур'єр.

Бухгалтер здійснює роботу з організації та ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності. Щоденна присутність бухгалтера не є необхідною, тому він працює за сумісництвом (часткова зайнятість).

Дослідимо динаміку основних складових діяльності ТОВ «Перша квіткова мануфактура», а саме активів, пасивів та фінансових результатів (рис. 2.1).

Досліджуючи активи ТОВ «Перша квіткова мануфактура», бачимо, що необоротні активи в 2019 році були відсутні на підприємстві. Щодо оборотних активів, то за досліджуваний період вони значно зросли в своєму обсязі: якщо в 2019 році вони склали 1111 тис. грн., то вже в 2021 році значення досягло 7145 тис грн., темп приросту становить 542%.

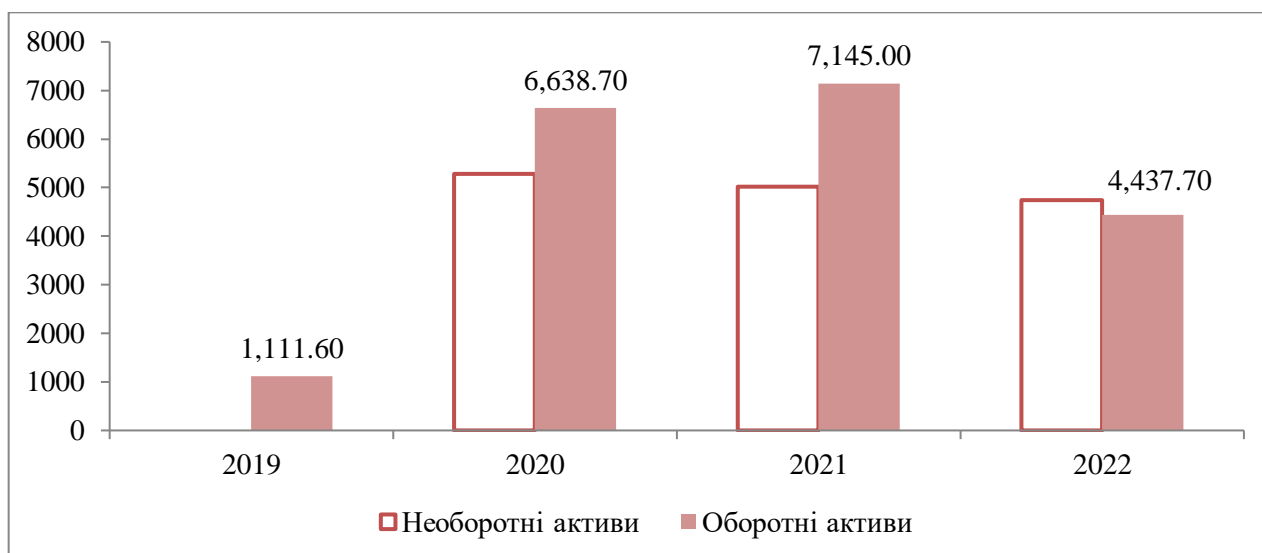


Рис. 2.1. Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «Перша квіткова мануфактура» за 2019-2022 рр., тис. грн. *

* Джерело: розроблено автором на основі додатку Г

У 2022 році як оборотні, так і необоротні активи підприємства зазнали зниження. Оборотні активи досягли значення 4437 тис. грн., що стосується необоротних активів – їх обсяг склав 4740 тис. грн. Тобто в структурі активів оборотні та необоротні становили майже однакову частку в останньому звітному році. Варто припустити що зниження активів в 2022 р. пов'язане з настанням COVID-2019 та початком воєнного часу в Україні в 2022 р., що триває і досі.

Далі пропонуємо дослідити зміни в структурі активів за декілька років (рис. 2.2).

Як бачимо з представлених діаграм, що в 2020, що в 2022 р. основну частку активів займали основні засоби: 44% та 52% відповідно. В 2022 р. їх частка зросла на 8%. Щодо другої за величиною частки, то такою є доля поточної дебіторської заборгованості, вона зазнала менших змін, знизившись на 3%. Зросла також частка запасів, на 3%. Інші активи в 2020 р. займали 9% активів, в 2022 р. їх частка знизилася до 1%. В додатку Д представимо динаміку ключових складових пасивів підприємства.

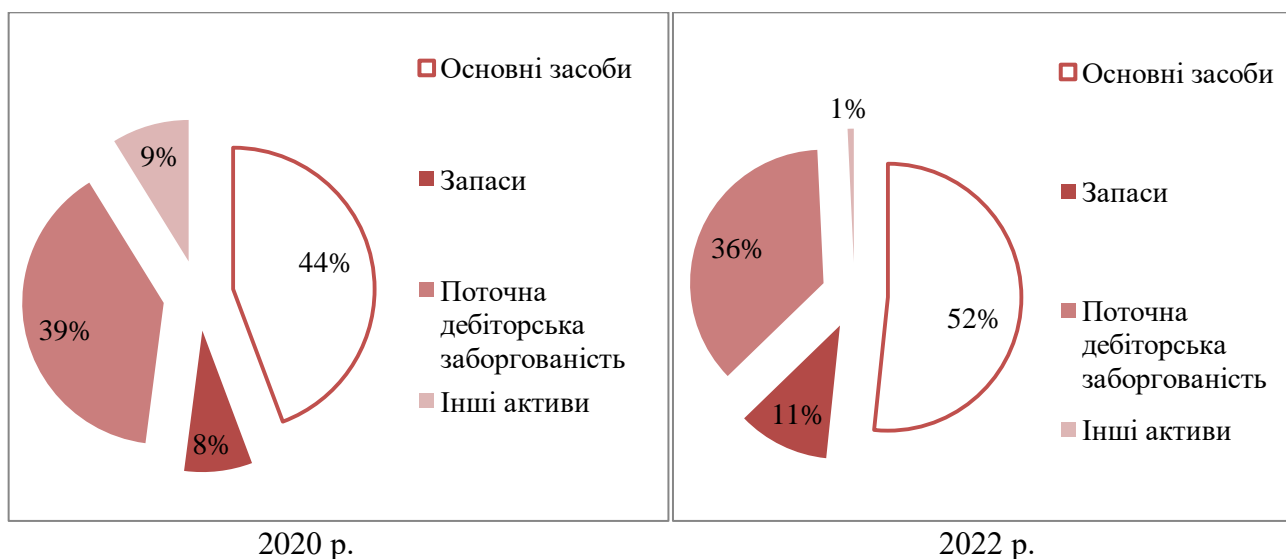


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «Перша квіткова мануфактура» в 2020 та 2022 рр., % *

* Джерело: розроблено автором на основі додатку А

Як можемо бачити з наведеного графіку, обсяг довгострокових зобов'язань та забезпечень ТОВ «Перша квіткова мануфактура» протягом трьох аналізованих років, а саме періоду 2019-2021 рр., був стабільним та складав 159 тис. грн., а в 2022 році підприємство погасило свої довгострокові зобов'язання, тому значення знизилася до нуля.

Що стосується власного капіталу підприємства, можемо спостерігати значні зміни в його обсязі. В 2019 році він складав всього 55 тис. грн., а вже в 2020 році власний капітал досяг значення 6,7 млн. грн., що не змінювалося протягом наступних двох періодів, до 2022 року. В останньому звітному році власний капітал зазнав невеликого зниження та досягнув значення 5782 тис. грн.

Найбільш нестабільно в аналізованому періоді вели себе поточні зобов'язання, їх значення то зазнавало збільшення до 2021 року, то зменшувалося в 2022 році. Якщо в 2019 році обсяг поточних зобов'язань складало близько 900 тис. грн., то в 2021 році підприємство їх наростило до розміру 5239 тис. грн., а в 2022 році вони знову були погашені підприємством до 3396 тис. грн.

На рис. 2.3 представимо графічно динаміку фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.

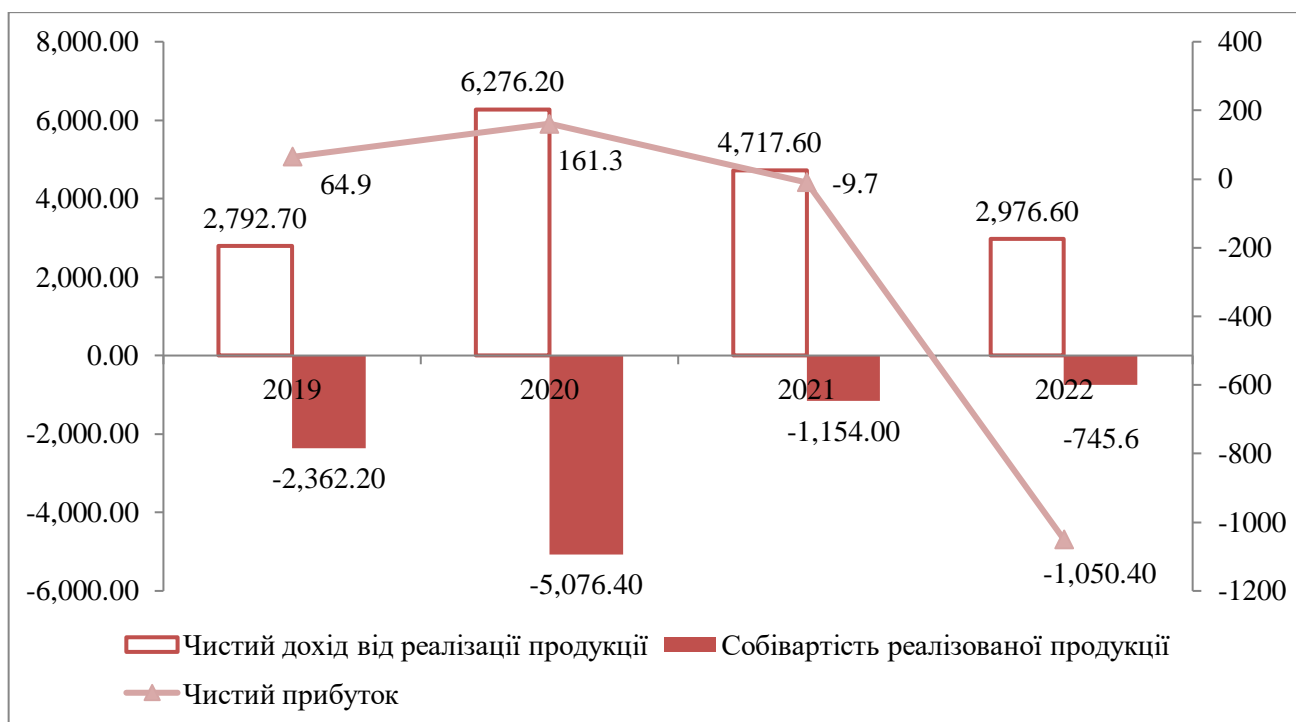


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Перша квіткова мануфактура» за 2019-2022 рр., тис. грн. *

* Джерело: розроблено автором на основі додатку А

Як можна побачити з представленого графіку, фінансові результати компанії не є стабільними протягом досліджуваного періоду. Говорячи про чистий дохід від реалізації продукції та послуг, в період 2019-2020 рр. він значно зріс, приріст показника склав 125%. Але вже починаючи з 2020 р. і до останнього звітного періоду, тобто протягом останніх 3 років, чистий дохід зазнає зниження: показник 2022 р. знизився майже до показника 2019 р. та склав 2,9 млн. грн.

При цьому, бачимо невідповідність динаміки зміни чистого доходу зміні собівартості. Якщо в 2019 р. доходи та собівартість співвідносилися майже 1:1, то в 2022 р. склало 4:1 відповідно, але це є гарною новиною для підприємства, адже в даного випадку операційних витрат значно менше за доходи, що позитивно впливає на формування чистого прибутку. На це могло вплинути те, що підприємство не

закупляло нові оборотні активи на продаж, а використовувало вже придбані раніше, або за рахунок високої націнки.

Що стосується чистого прибутку, то в 2022 р. підприємство отримало значний збиток, що становив близько 1 млн. грн. В 2021 р. діяльність компанії також була збитковою, але лише на 9,7 тис. грн.

Аналізуючи звітність підприємства, бачимо, що на результат діяльності визначально вплинули інші операційні витрати, що в сукупності перевищили його доходи.

Наступним в аналізі пропонуємо дослідити ліквідність, платоспроможність та рентабельність підприємства (додаток Е).

Розглядаючи розраховані показники ліквідності ТОВ «Перша квітова мануфактура», варто зауважити, що деякі з них зазнали зменшення, зокрема: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, частка оборотних коштів в активах та маневреність власних оборотних коштів. Останній поведився протягом трьох років стабільно та зазнав незначних змін, зменшившись в 2022 р. на 0,1. Нормальним для даного показника вважається значення від 0 до 1, тож 0,23 в 2022 р. входить в межі норми.

Щодо показника абсолютної ліквідності, його різке зниження в останньому році не є критичним для підприємства, так як він не буває стабільним через непостійність суми грошей в касі та на рахунках в банку. Зростання показника поточної ліквідності є позитивною тенденцією для підприємства, в 2022 р. він зріс на 50% порівняно з минулорічним показником. Коефіцієнт покриття також значно зріс в 2021 р., але в 2022 р. зазнав незначного зменшення – на 4%, при цьому його значення є вище 1, що не нижче норми для підприємства.

Як бачимо з показників платоспроможності, представлених в додатку Е, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт фінансової незалежності зазнали збільшення в 2022 р., хоча в 2021 р. не критично знизилися. Перший показник вважається нормальним в межах 0,7-0,9. Тож, підприємству слід працювати над його підвищенням, а саме можна: збільшити або власний капітал, або довгострокові позики. Другий показник знаходиться з межах норми, адже становить більше 0,5.

Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів говорить про мобільність активів, тож, зростання даного показника свідчить про те, що компанія здатна більш оперативно реагувати на зміни умов ринку.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами характеризує рівень достатності власних оборотних коштів для формування запасів підприємства, нормальним значенням вважається значення, більше за 0,5. Тож, хоч даний показник і зазнав зниження в останньому звітному періоді, він є вище 1, що говорить про його норму. Таке значення свідчить про те, що підприємство здатне профінансувати 102% всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу. Залежність від позикового капіталу є прийнятною.

Оцінюючи показники рентабельності, бачимо, що всі вони в 2021-2022 р. становлять негативні значення через вплив отриманого підприємством збитку. Через його значне збільшення в останньому році показники рентабельності значно знизилися відповідно. Для адекватної оцінки рентабельності в динаміці компанії слід вийти на прибутковий рівень діяльності.

Наступним пропонуємо визначити стратегічні цілі діяльності ТОВ «Перша квітова мануфактура» (табл. 2.2).

Дослідимо також конкурентне середовище компанії у квітковому бізнесі.

Якщо проаналізувати товарообіг України за 2022 рік, то співвідношення таке: 80% імпорт і 20% вітчизняний виробник. Це співвідношення варіюється в залежності від сезону і груп кімнатних рослин. Наприклад, орхідейні та сукуленти – це 100% імпорт (Нідерланди, Данія, Тайвань), декоративно-листяні в основному також імпорт, але є декілька невеликих вітчизняних виробників. А найбільший відсоток вітчизняних виробників припадає на квітучі рослини, тож великий відсоток таких рослин як пуансетії, цикламени, бегонії та гортензії – це українські постачальники.

Табл. 2.2

Стратегічні цілі діяльності ТОВ «Перша квіткова мануфактура»

№	Ціль	Формулювання
1	Розвиток унікального бренду	створення сильного бренду, який асоціюється з унікальністю, якістю та красою квіткових композицій: розробка привабливого логотипу, створення унікального стилю оформлення та ефективне маркетингове позиціонування.
2	Розширення асортименту	прагнення розширити свій асортимент, включаючи не лише квіткові композиції, але й додаткові товари та послуги. Наприклад, подарункові набори, декоративні аксесуари, організація флористичних подій тощо, що допомагає залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток
3	Підвищення якості та унікальності продукції	постійне підвищення якості своїх квіткових композицій, забезпечуючи використання свіжих квітів, креативних дизайнерських рішень та унікальних елементів, що дозволяє відрізнятись від конкурентів і привертати увагу клієнтів, які шукають щось особливе для себе.
4	Розширення ринків збуту	розширення своєї присутності на різних ринках: відкриття нових філій, розвиток онлайн-продажів, співпраця зі спеціалізованими закладами та партнерами, а також експорт квіткових композицій за межі країни
5	Встановлення довгострокових відносин з клієнтами	створення бази вірних клієнтів, забезпечуючи високу якість обслуговування, персоналізований підхід та регулярні пропозиції. Задоволені клієнти будуть повертатися знову і знову, а також рекомендувати магазин своїм знайомим, що допоможе збільшити продажі та популярність.

* Джерело: розроблено на основі внутрішніх даних ТОВ «Перша квіткова мануфактура»

Загалом більшість постачальників рослин залишилися на ринку України. Деякі змінили свої позиції, деякі втратили – це нормальний процес. Щодо вітчизняних виробників, то у них, звісно, складна ситуація. Майже усі виробники зменшили кількість посадок. У грудні ми стикнулися з тим, що у всіх українських виробників закінчилися планцетії, який в минулому році посадили на 40-50% менше. Через це вже в кінці грудня ми отримували імпорту рослину [52].

Пропонуємо дослідити ключових виробників (експортерів) зрізаних квітів на ринку України (додаток Ж).

Україна переважно вирощує квіти та декоративні рослини для внутрішнього ринку, обсяг експорту порівняно незначний.

Квіти на зріз (такі як троянди, тюльпани) і рослини у горщиках переважно вирощуються спеціалізованими господарствами, з невеликими винятками по деяким видам нішевих рослин (хризантеми, гвоздики, півонії тощо), які вирощуються у індивідуальних господарствах населення. У вирощуванні нішевих категорій квітів на зріз переважають індивідуальні господарства: це стосується хризантем, гвоздик, гладіолусів, айстр, півоній тощо.

В додатку II представлено найбільших українських імпортерів у секторі квітів на основі вартості імпорту.

Аналіз асортименту продавців троянд на відкритих сайтах з позиції представлених кольорів показав, що найбільше сортів рожевої троянди (38), за нею іде червона троянда (22 сорти), біла троянда (13 сортів), кремова (11 сортів). Всього в асортименті 17 різних кольорів троянд [44].

Аналіз асортименту продавців троянд щодо довжини позицій показав, що найчастіше в асортименті троянди довжиною 60 см (51 позиція). Далі приблизно з однаковою частотою ідуть троянди довжиною 50, 70, 80 см (33-36 позицій). Наступною за частотою іде троянда по 90 і 40 сантиметрів (24-30 позицій). Рідше зустрічається довжина троянди 55, 65, 75 сантиметрів. І мало сортів троянд, які мають довжину метр (4 позиції) [44].

В результаті аналізу асортименту з відкритих джерел виявлено 31 вид зрізаних квітів, що пропонують придбати українському покупцеві. Найбільше представлено позицій троянд, хризантем, тюльпанів, еустом, гербер. Інші квіти мають до 10 видів. Кожна з квіток представлена певною кількістю сортів. Найбільше видів сортів мають троянди (119 сортів), за ними з великим відривом ідуть хризантеми (33 сорти). Такі квіти, як, еустоми, тюльпани, півонії, гербера, взагалі у продажі взагалі не розрізняють за сортами, оскільки в переважній більшості сорти у описі відсутні. Гвоздик і півоній на сайтах продавців біля 10 сортів [44].

В Україні існує декілька провідних квіткових брендів, які активно конкурують на ринку, ключові з них: ТМ Флоріум, ТОВ Асканія-Флора, ТМ Камелія, ТМ Украфлора. Кожен з цих брендів має свої унікальні особливості і

спрямований на різні сегменти ринку. Вони забезпечують високу якість квітів, креативність у дизайні та персоналізований підхід до клієнтів. Конкуренція між ними спонукає їх постійно розвиватись, пропонувати нові ідеї та задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів. «Флоріум» – ключовий гравець, що спеціалізується на створенні та доставці ексклюзивних букетів та композицій квітів. Вони пропонують широкий асортимент квіткових аранжувань, які відрізняються вишуканістю та оригінальністю. «Флоріум» акцентує увагу на якості квітів та професійному обслуговуванні клієнтів.

2.2. Аналіз корпоративної стратегії ТОВ «Перша квітова мануфактура»

Аналіз корпоративної стратегії флористичного магазину включає ретельне вивчення його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг. Тож, однією з важливих її складових є визначення внутрішніх сильних та слабких сторін флористичного магазину, таких як якість продукції, репутація, технологічні можливості, маркетингові зусилля, фінансові ресурси тощо. Крім цього, аналіз зовнішнього середовища, включаючи можливості та загрози, що впливають на флористичний магазин. Це можуть бути такі фактори, як економічні тенденції, правові аспекти, зміни у споживанні та поведінці клієнтів, зростання конкуренції тощо.

В цілому, стратегічне управління відіграє важливу роль у формуванні та реалізації довгострокової стратегії підприємства, що дозволяє досягнути успішності та конкурентоспроможності.

Стратегічне управління представляє собою тривалий циклічний процес, основні стадії якого відображено на рис. 2.4.

Перший крок у процесі стратегічного управління – це оцінка зовнішнього середовища, включаючи ринок, конкурентів, технологічні зміни, законодавство та інші фактори. Цей аналіз допомагає виявити можливості та загрози, що впливають на підприємство.

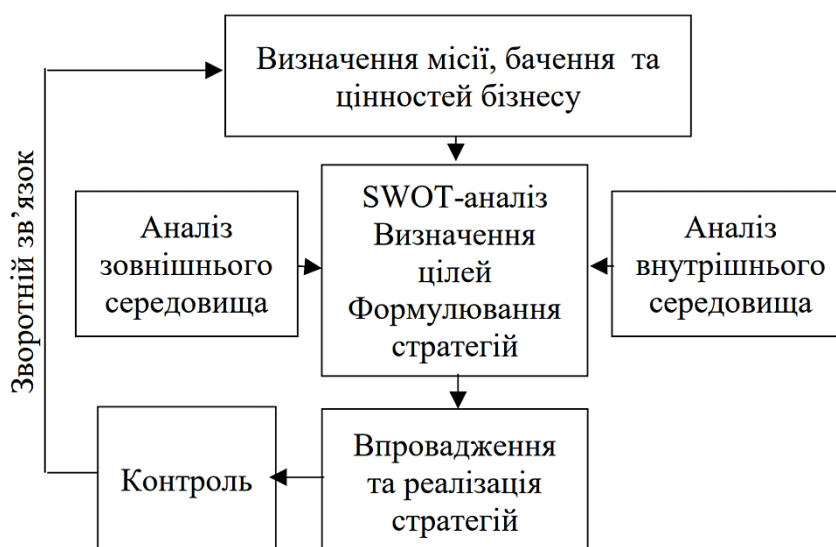


Рис. 2.4. Процес стратегічного управління бізнесом [41]

Наступний етап – аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, включаючи його фінансові потенціали, людські ресурси, операційні процеси, технологічну базу та інші фактори. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство встановлює стратегічні цілі, які відображають його бажану позицію та досягнення в майбутньому. Ці цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово визначеними (SMART-принцип).

На основі встановлених стратегічних цілей, підприємство розробляє стратегії, які визначають шляхи досягнення цих цілей. Це можуть бути стратегії ринкової позиції, розширення продукту, розвитку нових ринків, партнерство тощо.

Після розробки стратегій, вони мають бути впроваджені в життя через відповідні дії та процеси. Це включає розподіл ресурсів, організаційні зміни, управління проектами, контроль та моніторинг реалізації стратегій.

Оцінка та коригування: Процес стратегічного управління включає постійну оцінку та контроль результатів. На цьому етапі проводяться аналіз досягнень, порівняння зі стратегічними цілями, ідентифікація проблем та потреб у коригуванні стратегій.

Представимо компоненти стратегії ТОВ «Перша квітова мануфактура» та їх характеристику (табл. 2.3).

Спочатку дослідимо продукт, що виробляє компанія, та послуги, що надає, переваги та недоліки її діяльності та у підсумку згрупуємо основні моменти дослідження за допомогою такого інструменту, як SWOT-аналіз.

Так, компанія «Перша квітова мануфактура» займається оптовим продажем флористичних товарів та послуг, предметів інтер'єру і подарунків окрім вітчизняних є товари з Німеччини, Нідерландів, Кенії, Ефіопії, США та Китаю.

Табл. 2.3

Компоненти корпоративної стратегії ТОВ «Перша квітова мануфактура»

№	Компонент стратегії	Характеристика
1	Цілі	Розвиток унікального бренду Розширення асортименту Підвищення якості та унікальності продукції Розширення ринків збуту Встановлення довгострокових відносин з клієнтами
2	Асортимент	Свіжі квіти і букети Вази і кашпо Аромати для дому Іграшки, подарунки Горшкові рослини
3	Цінова політика	Встановлення преміальних цін Концентрація на високому рівні обслуговування Ексклюзивні пропозиції та пакети Сезонні акції та спеціальні пропозиції Використання стратегії цінового диференціювання
4	Споживачі	Клієнти з вищим рівнем доходу та високими вимогами до якості, ексклюзивності та естетики
5	Маркетинг і канали просування	- СММ-просування: 1. Банерна та контекстна реклама 2. Інтернет 3. Реклама у соціальних мережах - Мобільний маркетинг (СМС розсилка) - Зовнішня та внутрішня реклама - PR-компанії та ін.

* Джерело: розроблено автором

ТОВ «Перша квітова мануфактура» пропонує професійне оформлення букетів, складання оригінальних композицій з квітів, починаючи від найпростіших і закінчуючи справжніми витворами мистецтва (рис. 2.5).

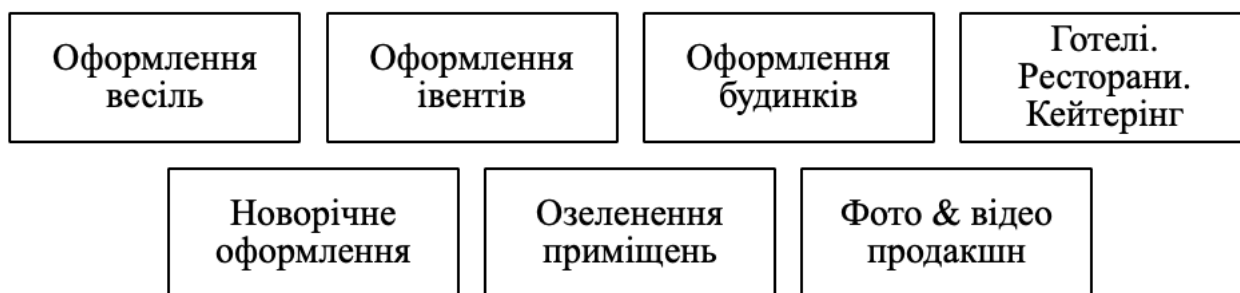


Рис. 2.5. Флористичні послуги ТОВ «Перша квіткова мануфактура»

* Джерело: розроблено автором на основі [46]

Крім цього, пропоновані послуги компанії можна поділити також на наступні категорії: букети; декор; подарунки; івенти.

В розрізі груп компанія пропонує таку продукцію:

- свіжі квіти і букети;
- вази і кашпо;
- аромати для дому;
- іграшки, подарунки;
- горшкові рослини.

Так, основним продуктом на продаж в компанії все ж таки залишаються букети. Пропонуємо представити приклади робіт компанії (додаток І).

Для аналізу стратегії підприємства застосуємо матрицю БКГ, пропонуємо виділити наступні СБО:

«Зірки» – мають значну частку ринку і високі темпи зростання ринку. «Зірками» в ТОВ «Перша квіткова мануфактура» є лілії, еквадорські троянди.

«Дійні корови» – мають відносно високу частку ринку, за малих темпів приросту. Це троянди, хризантеми, гвоздики.

«Собаки» – мала частка ринку і низькі темпи його приросту. До цієї категорії ТОВ «Перша квіткова мануфактура» відносяться штучні квіти.

«Важкі діти» – високі темпи приросту ринку при малій частці. Це гладіолуси, горщики, гербери, півонії, айстри, циннії, букетні композиції, що набирають популярності періодами.

Представимо графічну інтерпретацію матриці БКГ для ТОВ «Перша квітова мануфактура» (табл. 2.4).

Табл. 2.4

Матриця БКГ ТОВ «Перша квітова мануфактура»

Зірка	Важка дитина
70% лілії, еквадорські троянди	10% гладіолуси, горщики, гербери, півонії, айстри, циннії
Дійна корова	Собака
50% троянди, хризантеми, гвоздики	40% штучні квіти

Таким чином, можна відзначити, що підприємство має стандартний асортимент, власник наголошує не на глибині товарної категорії, а на широті. Також є й нестача широкого асортименту – споживачі купують не всі товари. Деякі товари вимагають певних фінансових витрат на їх підтримку, а за їх низькому використанні, відповідно, підприємства виникатимуть фінансові втрати так як товар «застоюється», «в'яне». Тому доцільно буде залучити нову цільову аудиторію. Цього можна досягти стратегією поглиблення на ринок і підвищенням залучення до цієї сфери, тим самим підвищуючи впізнаваність компанії серед цільових груп.

Квіти, які представлені в категорії «зірки», вимагають значних інвестицій для подальшого зростання та розвитку. Компанія може продовжити інвестувати в ці квіти, збільшуючи їх виробництво та рекламну кампанію з метою збільшення ринкової частки.

Квіти, які відносяться до категорії «дійні корови», мають стабільну частку ринку, але низький потенціал росту. Тож, для цих квітів ТОВ «Перша квітова мануфактура» варто зберігати існуючі інвестиції, зосереджуючись на збереженні та підтримці поточної позиції на ринку.

Квіти, які відносяться до категорії «собаки», не мають значної ринкової привабливості або потенціалу росту. Компанії потрібно вирішити, чи

продовжувати зберігати ці квіти в своєму асортименті або розглянути можливість виведення їх з використання.

Квіти, які відносяться до категорії «важкі діти», потребують значних інвестицій, але не мають значного успіху на ринку. Компанії слід розглянути можливість виведення цих квітів з продуктового портфелю і перерозподілу ресурсів на більш перспективні продукти.

Кожен квітковий букет, створений командою Fiori, несе у собі унікальне послання, що йде з найпотаємніших глибин вашого серця. Саме таким трепетним ставленням, умінням вгадувати бажання клієнтів компанія здобула визнання на ринку та завоювала відданих шанувальників [6].

Виходячи з вищезазначеної інформації про ТОВ «Перша квітова мануфактура», розробимо дерево цілей для досліджуваної компанії (рис. 2.6).

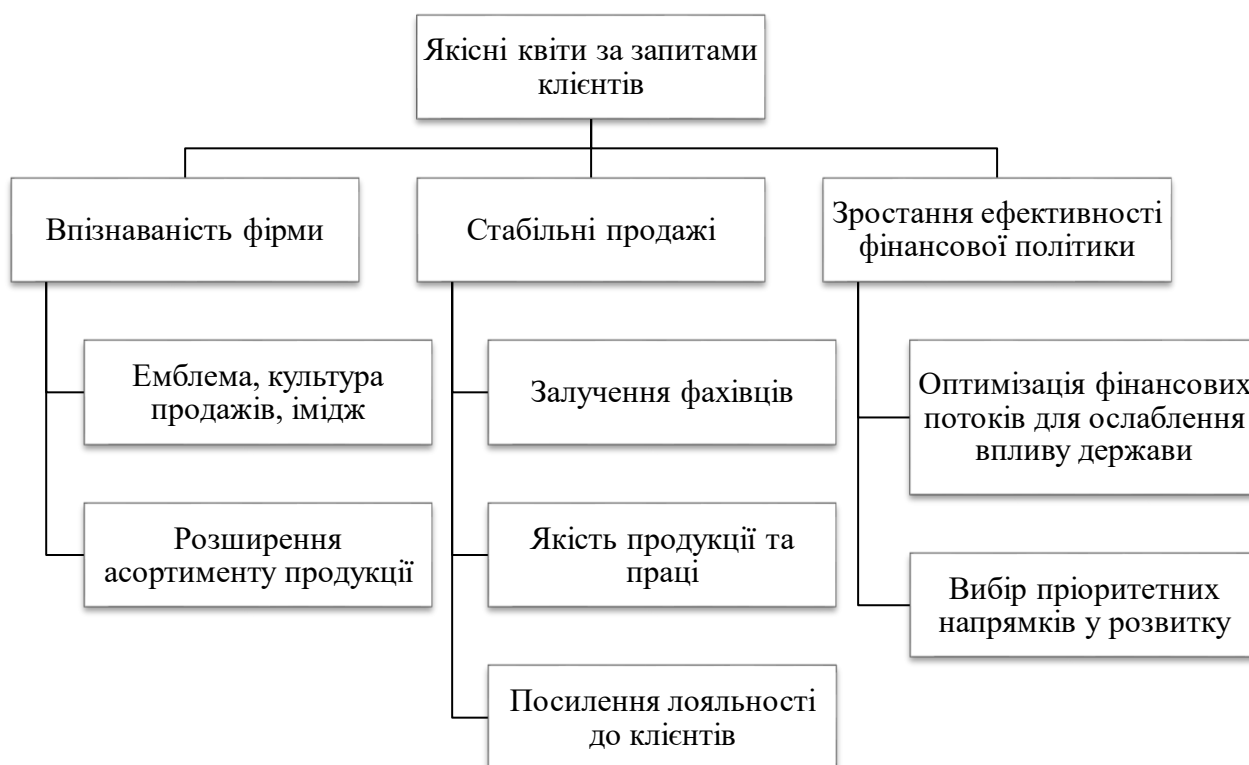


Рис. 2.6. «Дерево цілей» ТОВ «Перша квітова мануфактура» *

* Джерело: розроблено автором

Подана схема включає основні цілі, бажані для використання. Однак їх побудова за рівнями стратегії має по-різному враховувати елементи стратегії.

Далі пропонуємо розглянути наявні типи споживачів, з якими компанія співпрацює протягом більше 10 років (табл. 2.5).

Табл. 2.5

Класифікація типів споживчих аудиторій ТОВ «Перша квітова мануфактура» *

№	Тип аудиторії	Характеристика споживчої поведінки
1	Холодна аудиторія	Це ті люди, які можуть зовсім не знати про нашу компанію і те, які послуги і товари ми пропонуємо. У них ще не сформувалася «проблема», вони не шукають, як її вирішити.
2	Тепла аудиторія	Ці люди вже знайомі з продуктом і, можливо, деякий час стежать за нашою компанією і її діяльністю. У них вже сформувалася потреба (проблема), але прямо зараз вони не готові прийняти рішення.
3	Гаряча аудиторія	Це аудиторія, яка готова придбати товар або послугу прямо зараз або найближчим часом. Вона повністю «дозріла» і знаходиться в активному пошуку того, хто розв'яже виниклу у них проблему / закрити потребу. Побачивши рекламу, представники цієї аудиторії найімовірніше залишать заявку, запит на розрахунок або відразу почнуть конструктивний діалог про деталі замовлення.

* Джерело: розроблено автором

Як бачимо, категорії споживачів розподілилися за стандартної схемою, як і всюди, в продажах існують холодна, тепла та гаряча аудиторія.

Всі інтернет-магазини ведуть комунікацію з клієнтами через соціальні мережі, в основному це найпопулярніші майданчики, такі як: Інстаграм, Телеграм, Facebook, а також деякі компанії мають свій канал на Youtube. ТМ Fiori тому не виключення. У торгової марки є Інстаграм, Facebook та Youtube.

Надпотужним інструментом в розвитку бренду виступає сайт. Магазини квітів та подарунків – це нішевий бізнес, а наявність професійно розробленого сайту з творчим, візуально привабливим дизайном – одна з його основних потреб. Сайт дозволяє максимізувати процес замовлення для клієнта, дозволяє продемонструвати діапазон продукту, відображати поточну доступність.

Розглянемо детальніше структуру сайту за наявними на ньому розділами. Навігація сайту включає такі розділи, як «Про компанію», «Послуги», «Галерея»,

«Блог» та «Контакти». Окремою вкладкою є онлайн-шоп, що також містить підкатегорії: букети, подарунки, декор.

1. Про компанію. Текстовий розділ із фотографією, що представляє відвідувача про компанію та її переваги.

2. Послуги. Один з найважливіших блоків сайту, де розміщуються поточні продукти. Цей блок повинен надавати можливість замовникам купувати через Інтернет продукцію. Враховуючи, що компанія представляє не тільки готовий продукт у вигляді букетів, а й також надає флористичні послуги, такі як оформлення різноманітних заходів, кожна з подібних послуг детально описується на сайті.

3. Галерея. У цьому розділі представлені підбірки фото найкращих робіт компанії, що згруповано за категоріями або ж тематично. Наприклад, фотозвіт такого заходу, як новорічного оформлення ЦУМа в м. Києві.

4. Блог. В цьому розділі компанія публікує тексти на цікаві тематики, що перетинаються з квітковим бізнесом, та що може зацікавити та надихнути покупця. Наприклад, статті «Квіти з особливим статусом: 10 принципів флористики класу люкс».

5. Контакти. Список контактних даних, пункти продажу. Також тут розміщені посилання на соціальні мережі компанії.

Якщо аналізувати активність ведення компанією акаунтів соц. мереж, можна побачити, що найактивніше Fiori просуває саме Інстаграм-канал. Канал на Youtube компанія не оновлювала вже більше року, щодо сторінки на Facebook – також підтримує активність з прив'язкою до сторінки в Інстаграм.

На основній сторінці в Інстаграм 43 тис. підписників. Слід зауважити, що особливу увагу компанія приділяє окремій категорії надаваних послуг – оформленню заходів. На окремому акаунті, присвяченому саме оформленню заходів, близько 14 тис. підписників.

Цільова аудиторія Fiori – це прогресивні, успішні люди, які крокують у ногу з часом, відчують і розуміють всі флористичні нюанси.

Особливість продукту Fiori – ексклюзивність асортименту та послуг. Каталог аксесуарів формується з кращих новинок найвідоміших виставок декору в Європі. У кожній країні, де представлений філіал FIORI Company, продукція відрізняється відповідно до менталітету цього регіону.

Оформлення заходів — це ще один важливий напрямок, у якому компанія FIORI змогла затвердитися й отримати визнання клієнтів.

Fiori створює унікальну концепцію оформлення в будь-якому куточку світу. Застосовуючи свій досвід і знаючи, як реалізувати найсміливіші мрії, Fiori оформлює свята будь-якого типу в Україні та будь-де за її межами.

Заходи, що є мають найбільший попит у послугах оформлення ТМ Fiori:

- весілля;
- дні народження;
- презентації;
- ювілеї;
- романтичні вечери.

Приклади оформлення заходів компанією Fiori представлені в додатку К.

Всі декорації від Fiori унікальні й ексклюзивні, кожна деталь має величезне значення та стає частинкою гармонійного квіткового оформлення та декору проекту загалом. Висока якість, постійний розвиток і прагнення до досконалості — відмітні риси бренду, котрий ламає стереотипи традиційної флористики, доводячи, що вона заслуговує стати ще одним видом мистецтва поряд із художніми або літературними творами [6].

Далі пропонуємо дослідити цінову політику компанії. Для цього візьмемо набір продуктів, представлених в online-shop квіткового магазину. Вибірка складе 13 букетів (рис. 2.7).

Так, можемо бачити, що ціни на різні композиції з квітів від ТМ Fiori варіюються від 2 тис. грн до 9,8 тис. грн відповідно до сформованої вибірки. Відштовхуючись від даних значень, можна заключити, що середня ціна на букет

становить від 4 тис. грн., що відносить до категорії високої ціни. Тож, даний магазин орієнтований на покупців з рівнем доходів вище середнього.

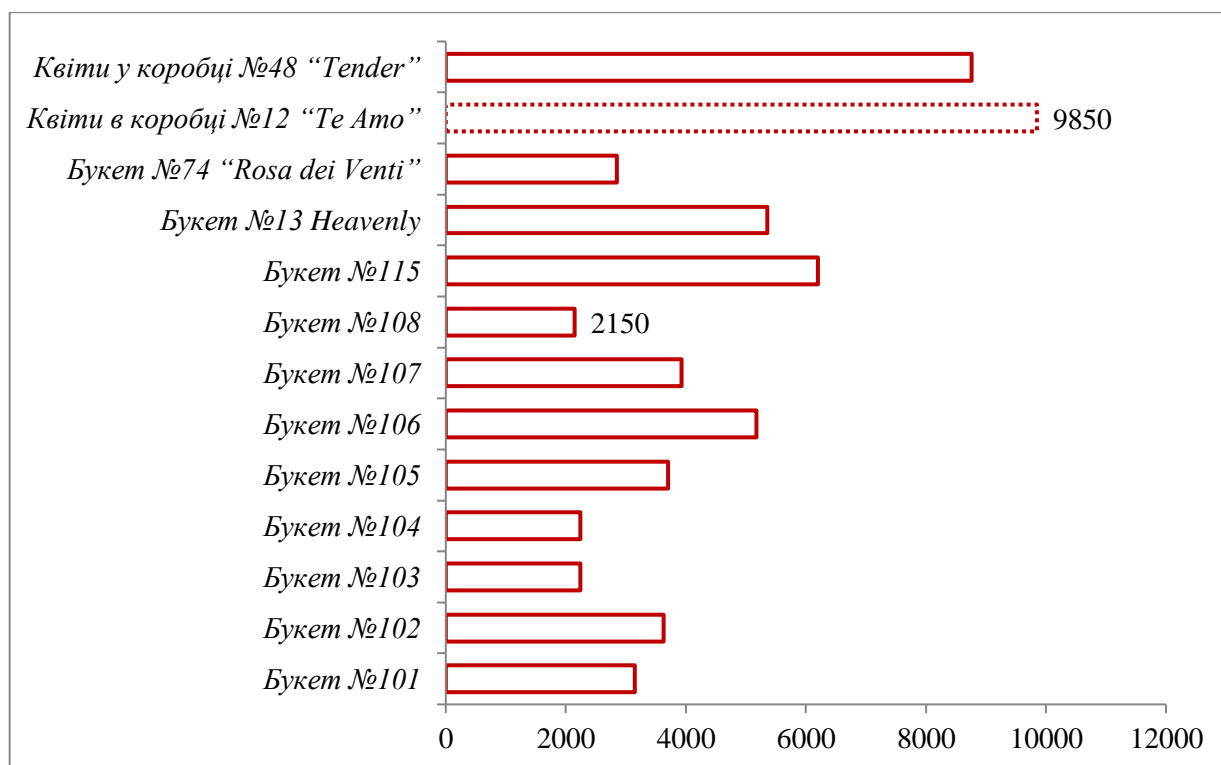


Рис. 2.7. Динаміка цін на букети ТМ Fiori у 2023 р., грн. *

* Джерело: сформовано автором на основі [6]

Таким чином, можемо підсумувати за результатами проведеного дослідження маркетингової системи підприємства, що в компанії сформована сильна маркетингова стратегія щодо просування товару на ринку флористичної продукції та послуг. Варто додати, що особливе місце в даній сфері наразі займає саме здатність особливого оформлення та подачі товару. У сьогоднішній квітковій індустрії активно використовується декор — папір, калька, шерсть, мережива, стрічки. Це нова форма подачі квітів. Українці більше дивляться в бік оригінальних букетів з декоративними і екзотичними прикрасами, надаючи їм перевагу перед традиційними лаконічними букетами, тож ТМ Fiori не нехтує цим принципом та активно застосовує його у своїй роботі. Формування прибутку при реалізації квітів майже будь-яких видів квітів має такий вигляд (додаток Л).

У підприємства налагоджена оптова закупівля квітів як безпосередньо у національних виробників квіткової продукції, що дозволяє уникнути

подорожчання товару через доставку та митницю, а також і на ринках зарубіжних постачальників таких країн:

- Німеччини;
- Нідерландів;
- Кенії;
- Ефіопії;
- США;
- Китаю.

Виділимо особливості управління запасами магазину квітів ТМ Fiori (рис. 2.8).

– квітова продукція є швидкопсувним товаром. Якщо її не вийшло продати швидко, квіти спочатку втрачають товарний вигляд, а потім перетворюються у непривабливі рештки. При порушенні умов транспортування або зберігання такої продукції цей процес прискорюється;

– задля продажу якомога більшої кількості товару, в тому числі реалізації некондиції, необхідно впроваджувати систему знижок;

– необхідність контролю продавців. Завжди існує ризик, що продавець реалізує квіти за повною ціною, а у звітність подасть дані про реалізацію зі знижкою;

– існує необхідність поштучної реалізації, дрібним оптом, з оформлення букетів та композицій, тому облік для квітової продукції ведеться поштучний, а для флористичного декору – в метрах;

– у разі наявності служби доставки, необхідно відстежувати переміщення і своєчасну доставку букетів;

– враховуючи сезонні сплески продажів квітів – необхідно максимально точно розрахувати кількість продукції для задоволення попиту, але при цьому мінімізувати утилізацію залишків;

– ринок флористичної продукції істотно залежить від загальної економічної ситуації. Продукцію квітникарства, яка є скороминою радістю, купуються нерідко за залишковим принципом.

Рис. 2.8. особливості управління запасами магазину квітів

* Джерело: розроблено автором

Одним із головних факторів успішної діяльності компанії з продажі квітів є правильно підібраний асортимент товару, який відповідає потребам цільових клієнтів. Серед українських споживачів найбільшим попитом користуються троянди різних сортів та відтінків, вони становлять близько 30% всього асортименту магазину квітів. Крім цього, до асортименту включено кімнатні рослини та супутні товари. Далі пропонуємо представити схематично систему закупівлі та доставляння запасів та товарів на підприємство для подальшого виготовлення основного продукту та його реалізації (рис. 2.9).

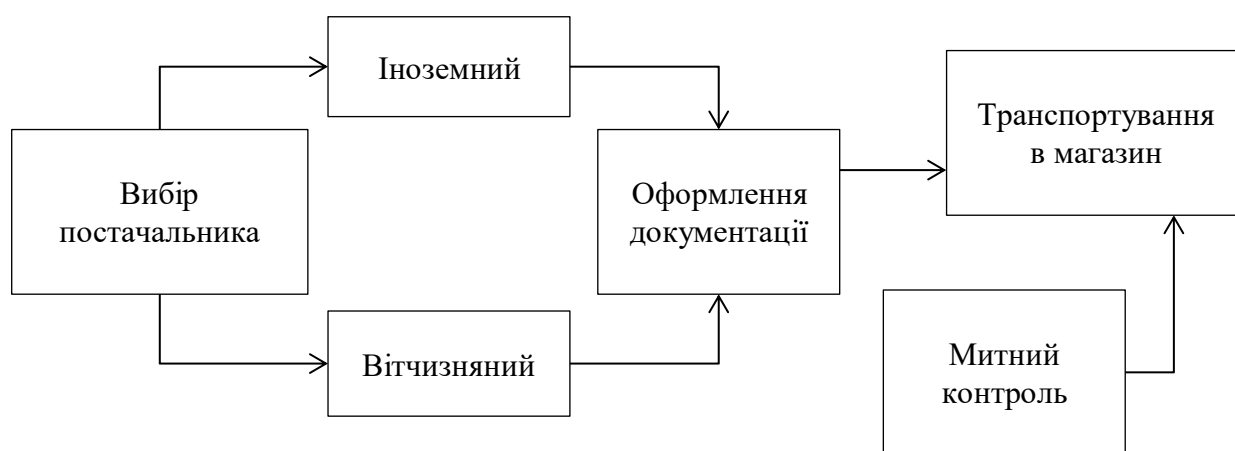


Рис. 2.9. Технологічний процес постачання квіткової продукції від постачальника в магазин Fiori*

* Джерело: розроблено автором

Інший процес, який є наступним етапом після отримання квітів в магазині, є процес дизайну майбутнього букету, згодом – його оформлення, а далі – реалізації створеного продукту у магазині покупцю (рис. 2.10).

Процес виробництва у флористів полягає в створенні замовлених онлайн букетів наперед, а також у продажі квітів безпосередньо покупцям в бутіку. На створення такого замовлення, з урахуванням додаткової стаціонарної зайнятості в магазині, може піти близько 1,5 години виробництва.

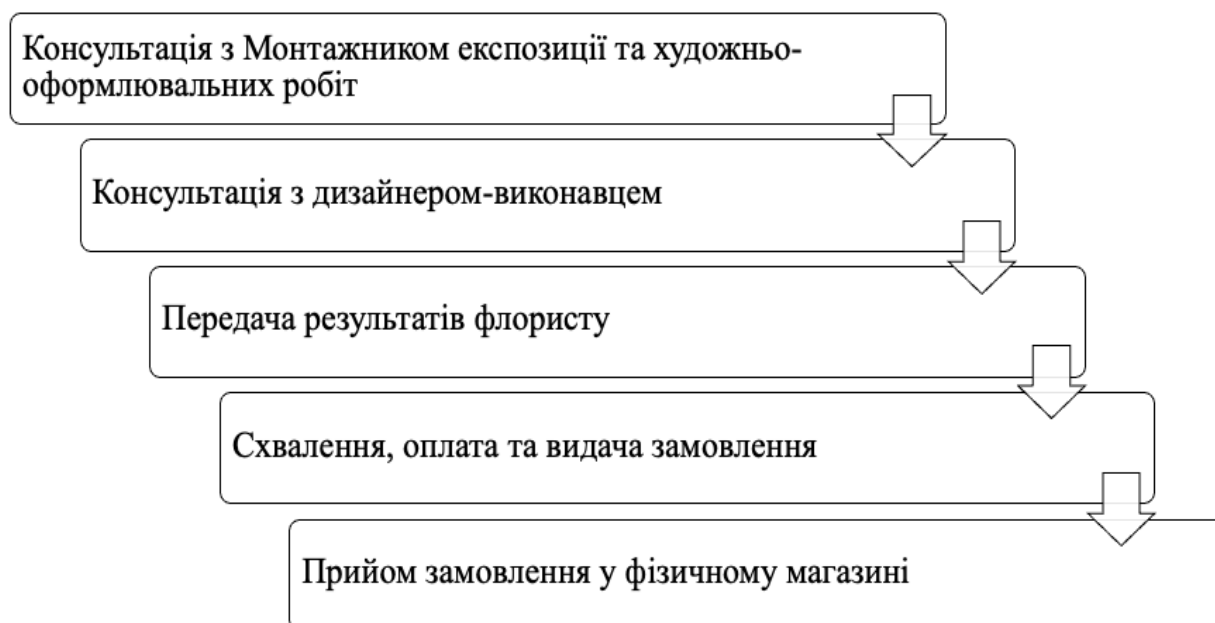


Рис. 2.10. Технологічний процес оформлення та реалізації флористичної продукції та флористичних послуг у магазині Fiori *

* Джерело: розроблено автором

Торгове приміщення квіткового салону оснащено торговими стелажми різної форми з брендуванням, нанесеним відповідно до торгової марки, а також холодильні квіткові камери. Крім того, є спеціальна техніка та інструменти, без яких робота флориста неможлива. Перелік наявного обладнання в магазині складає:

- Вітрина з дверима з одного боку;
- Кондиціонер;
- Обігрівач;
- Флористична стійка, стіл вітрина;
- Стіл для роботи флориста;
- Стілець;
- Кашпо;
- Вази для квітів;
- Полиці для горщиків з квітами /стелажі;

- Інструментарій (Ножиці для паперу, степлери, гострий ніж, ніж для паперу, обприскувач, лійка з вузьким носиком, обладнання для зрізання шипів, секатори, інше).

Всередині магазину ключова функція покладається все ж таки на флориста. Окрема увага приділяється зберіганню квітів, щоб вони найдовше залишалися свіжими. Необхідно, щоб живі квіти дійшли до кінцевого споживача у чудовому стані та радували його не один день. Тому дуже важливим є аспект зберігання на всіх етапах транспортування, починаючи від виробника і закінчуючи квітковим магазином, де флорист передає його покупцю. Звичайно, ми не можемо здійснити контроль у процесі перевезення, скажімо, від Еквадору до Голландії і далі до Києва та передмістя (цим займаються інші спеціалізовані служби), але ми можемо це зробити при отриманні, подальшому зберіганні та русі продукту.

Тож, зберігання зрізаних квітів здійснюється у спеціалізованому приміщенні (холодильнику) при температурі від +3 до 10 °С. Теплолюбні квіти, такі, як орхідея, антуріум, стріліція та ін. залишаються в приміщенні з комфортною для них температурою.

Для зберігання зрізаних квітів у магазинах застосовуються спеціальні квіткові камери та вітрини, що охолоджують, побудовані на базі середньотемпературних холодильних установок. Камери, що використовуються для зберігання продукції, здатні підтримувати температуру +4 ... +8 ° С, тоді як демонстраційні вітрини працюють при температурі +4 ... +12 ° С (конкретне значення температури визначається особливостями того чи іншого виду кольорів). Крім необхідної температури, для збереження товарного вигляду квітів також забезпечується достатній рівень освітленості та вологості. Представимо види холодильних камер, призначених для зберігання зрізаних рослин в магазинах Fiori (додаток М).

Приблизно 20% усієї кількості зрізаних кольорів, призначених для продажу, не доходить до споживача. Втрати відбуваються під час зрізування, обробки, зберігання, транспортування, продажу.

При надходженні кольорів на точку торгівлі бажана температура короткострокового зберігання становить 4°C, яку Fiori намагається підтримувати. І хоча дана температура не є ідеальною для багатьох квітів, це все ж таки непогане вирішення питання. Для підтримки температури 4°C використовуються як холодильні камери, і холодильні вітрини. Деякі тропічні квіти чутливі до холоду, тому Fiori має дві холодильні камери: одну з температурою від 1 до 2°C, а іншу з температурою від 7 до 10°C.

Таким чином, слід відмітити, що швидке реагування на запити клієнтів, своєчасна доставка товарів високої якості та водночас лояльність до клієнтів дозволяють формувати унікальні якості, властиві певній фірмі. Позначені на рис. 2.2 цілі стратегії вимагають точного вибору підцілей і завдань, які б сприяли їх досягненню. На нашу думку, при обґрунтуванні стратегії квіткової фірми, яка працює у Київській області, можна зупинити свій вибір на комбінаціях наступних типів: зростання, розробки товару, технологічності, товарно-диференційованого підходу. Незважаючи на поставлені цілі, індивідуальність фірми у квітковому бізнесі відіграє величезну роль: часто саме поодинокі фахівці, які виконують професійну роботу, сприяють підвищенню іміджу або його формуванню. І звичайно, необхідна організація бізнес-процедур у суворій відповідності до обраної головної мети діяльності – місії фірми.

На основі проведеного дослідження корпоративної стратегії та її складових, проведеного в попередніх розділах, пропонуємо побудувати матрицю SWOT для ТМ Fiori (табл. 2.6).

В результаті аналізу переваг та недоліків, можливостей та загроз діяльності компанії, бачимо, що вона знаходиться на топовому рівні в своїй ніші. Крім цього, судячи з існуючих загроз, більшість з них – неконтролюючі, адже не залежать напряму від дій компанії. ТМ Fiori зарекомендувала себе, як провідна спеціалізована професійна флористична компанія на ринку квітів та оформлення, її репутація напрацьована роками та нерушійна, адже в компанії працюють професіонали своєї справи, що використовують в роботі лише якісні та свіжі матеріали.

Прямими конкурентами за рівнем розвитку бізнесу наразі можна вважати такі квіткові магазини, як «Arkaflower shop», «Flowers Nouvel Amour», «Springa», «Florella». Враховуючи сильні сторони досліджуваної компанії у вигляді маркетингової стратегії та рекламної моделі, що базується на якісному веденні сторінок в соціальних мережах, організації оформлення великих святкових заходів, а також постійному оновленні сайті та асортименту – ТМ Fiori буде й надалі розвиватися, не зважаючи на паралельний розвиток конкурентів.

Табл. 2.6

SWOT-аналіз ТМ Fiori

	Можливості	Загрози
Зовнішня середа	розширення платних додаткових послуг; захоплення суміжних сегментів ринку; інноваційні технології продажу товарів; формування нових потреб, за рахунок підвищення культури споживання; збільшення реклами в ЗМІ; активізація зв'язків з громадськістю; підвищення рівня професійності кадрів; розширення фірмової роздрібною мережі; підвищення корпоративної культури.	зниження купівельної спроможності споживачів; поява нових гравців на ринку; збільшення рівня конкуренції в галузі; зміна тенденцій попиту та моди; підвищення активності конкурентів; ефективні програми просування та нові додаткові послуги; сезонний спад на флористичну продукцію; економічний спад в країні.
Внутрішня середа	Переваги	Недоліки
	великий досвід у галузі; висока популярність компанії; лідерство в сегменті зрізаних квітів та флористичних послуг; стабільність фінансового становища; надійність виконання замовлень; широкий та глибокий асортимент продукції; достатньо висока якість продукції; висока якість флористичних послуг; спеціальне обладнання для зберігання квітів; задоволеність клієнтів; робота Інтернет - магазину; фахова підготовка персоналу; наявність власної флористичної академії.	Недостатність потужної, вибухової зовнішньої реклами для подібного продукту; залежність від якості роботи постачальників; невелика кількість додаткових послуг; недостатнє використання фірмового стилю; недоступність для сегменту покупців з середніми і нижче доходами.

Підсумовуючи, можемо визначити тип корпоративної стратегії ТМ Fiori, для цього зазначимо особливості та характеристики її продукту:

Унікальний продукт: Компанія має розробити продукт, який відрізняється від конкурентів, має особливі функції, дизайн або матеріали. Цей продукт повинен бути високоякісним і відповідати очікуванням вибагливих клієнтів.

Ексклюзивність: Компанія повинна забезпечити елемент ексклюзивності, що робить продукт недосяжним для більшості споживачів. Це може бути обмежена кількість вироблених одиниць, обмежений доступ або особливі умови придбання.

Висока якість і обслуговування: ТМ Fiori забезпечує високу якість свого продукту та послуг, що охоплює як якість матеріалів і виготовлення, так і якість обслуговування клієнтів.

Ефективний маркетинг: компанія використовує ефективні маркетингові стратегії: створення престижного бренду, використання елегантного дизайну та рекламних кампаній, спрямованих на високооплачувану цільову аудиторію.

Фокус на клієнтів: ТМ Fiori надає особливу увагу потребам і бажанням своїх клієнтів, що позначається в індивідуальному обслуговуванні, персоналізованих рішеннях та забезпеченні задоволеності вибагливих клієнтів.

Крім цього, ТМ Fiori також постійно вдосконалює продукт, слідуючи власним дизайнерським рішенням, досліджує ринок і конкурентів, за рахунок чого зберігає престиж і довіру клієнтів.

Отже, для компанії, що виробляє унікальний оригінальний продукт високої вартості, підходящою корпоративною стратегією є стратегія преміум-позиціонування. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб встановити себе на ринку як виробника високоякісних, ексклюзивних і дорогих продуктів, які задовольняють потреби вибагливої аудиторії. Ця стратегія сприяє створенню унікального і привабливого іміджу компанії та позиціонує її як лідера в своєму сегменті ринку.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПЕРША КВІТКОВА МАНУФАКТУРА»

Роль стратегічного управління у бізнесі обумовлюється тим, що:

- стратегічне управління допомагає підприємству визначити свої цілі та розробити план дій для досягнення їх. Воно дозволяє сконцентрувати увагу на стратегічних пріоритетах і направити ресурси та зусилля на досягнення результатів;

- бізнес-середовище постійно змінюється, і стратегічне управління допомагає підприємствам прогнозувати, аналізувати та адаптуватися до цих змін. Воно дозволяє підприємству виявляти нові можливості та виклики, а також знаходити шляхи для збереження конкурентних переваг;

- воно спрямоване на створення та збереження конкурентної переваги. Це включає визначення унікальних особливостей підприємства, таких як інновації, якість продукту, ефективність процесів, обслуговування клієнтів тощо, які дозволяють відмінитися від конкурентів;

- воно сприяє координації та інтеграції діяльності різних підрозділів та функцій підприємства. Це допомагає забезпечити взаємодію між різними командами та підтримати виконання стратегічних цілей;

- воно включає оцінку та управління ризиками, пов'язаними зі стратегічними рішеннями. Воно допомагає підприємству ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їх вплив та розробити стратегії мінімізації ризиків [18].

Варто зауважити щодо актуальності товару на ринку флористичної продукції та послуг – в останні роки українці стали менше купувати метрові троянди. Те, що раніше вважалося статусним знаком, відходить у минуле. Зараз більш популярні троянди середнього розміру (довжина стебла – 50-70 см), кустарні або з пишними бутонами. З'являється культура роботи з рослинами в горщиках з точки зору дизайнерських рішень. Цей ринок росте, й ростиме надалі, адже ринок нерухомості пожвавився, а для благоустрою будинків і офісів рослини необхідні.

Особливо популярні нарциси, гіацинти, каланхое. Також все частіше дарують квіти в горщиках на останній дзвоник (кінець травня) та День учителя (початок жовтня) [18].

Такий товар, як квіти, також має сезонні цінові коливання. Наприклад, якщо посадковий матеріал цибулинних, то наприкінці сезону ціну на нього доведеться знизити або висаджувати на власній ділянці. Кімнатні рослини зростають в ціні, якщо вони цвітуть, але якщо вазон довго не продається, він може подорожчати за рахунок збільшення розмірів. Або навпаки, після завершення цвітіння такий вазон доведеться продавати зі знижкою.

Все це ускладнює облік квіткової продукції і засобів на торговому місці. Істотно спростити роботу дозволить впровадження автоматизації квіткового магазину. Автоматизація магазину дозволить вирішити такі завдання:

- спрощення обліку товару;
 - урахуванням всіх факторів, що впливають на успішну реалізацію при встановленні націнки;
 - формування системи знижок;
 - урахуванням вимог програми лояльності при формуванні ціни, наприклад, при застосуванні дисконтних карток;
 - відстеження обсягів реалізації товару в різні періоди, що дає змогу спрогнозувати споживчий попит;
 - можливість готівкового та безготівкового розрахунків;
 - формування комплекту даних для податкової звітності;
 - моніторинг стану справ в торговій точці за допомогою сучасних онлайн технологій;
 - рішення конфліктів, які можуть виникнути через нечесність продавця.
- При запровадженні системи автоматизації необхідно враховувати особливості роботи магазину: у разі наявності присутня кур'єрської доставки, необхідно врахувати можливість безготівкового розрахунку, або розрахунку безпосередньо з кур'єром (не впливає на модель терміналу, яку будуть використовувати в магазині).

Одним з важливих кроків в процесі удосконалення корпоративної стратегії компанії виступає покращення її маркетингу та реклами. Існує величезний потенціал для розвитку трафіку та контролю над репутацією бренду, якщо відділ управління грамотно використовує наявні інструменти. Важливо правильно подати заявку на рахунки, щоб вигідно виділитися на тлі конкурентів у стрічці користувача, збільшити визнання магазину та збільшити лояльність до нього, створити та підтримувати цілісність зображення магазину та створити компетентні асоціації, тобто Логотип повинен давати зрозуміння, що мова йде про саме квіти. У SMM, як і в усьому, головне – дотримуватися однієї концепції, а не дозволяти різні стилі дизайну та презентації в різних соціальних мережах. Користувач повинен усвідомити і розуміти, що реклама, яку він бачить зараз, говорить про пропозицію магазину, на яку він підписаний в Instagram (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Білборд з живих квітів, як ідея для зовнішньої реклами для Fіогі [41]

Але в той же час, публікуючи вміст, компанія повинна враховувати, які зображення підходять для різних соціальних мереж: горизонтальні фотографії кращі для Facebook, вертикаль популярна в Instagram.

Запропонована ідея зовнішньої реклами стане міцним поштовхом для просування компанії, особливо в напрямку оформлення великих подій та заходів з цього приводу.

З метою більш якісного та об'ємного залучення нових клієнтів та підтримки вже наявної бази покупців можна використовувати декілька способів, що нерозривно пов'язані з рекламою продукту. Наприклад, можна організовувати квіткові майстер-класи, де клієнти можуть навчитися створювати свої квіткові композиції. Це не лише реклама, але й можливість навчити людей новому та поділитися своїм експертним знанням.

Іншим способом покращення корпоративної стратегії через комунікації з клієнтами та рекламу є надання флористичних порад. Можна розміщувати на веб-сайті або соціальних медіа поради щодо догляду за квітами, створення букетів та вибору правильних квітів для різних заходів або настрою. Можна публікувати корисні статті, відео чи інфографіку. В ТМ Fiori є подібна рубрика на сайті, але вона не є достатньо розвинутою, тож на це треба звернути увагу.

Організація живих виставок може бути чудовим способом самореклами для флористичного салону. Тут є кілька підходів, які можна використовувати:

- Виставка квіткових композицій: організація виставки, де будуть представлені різні квіткові композиції, букети і дизайнерські рішення салону ТМ Fiori. Можна залучити талановитих флористів, які покажуть свої вміння та творчість, запросити клієнтів, рекламувати заходження через соціальні медіа та місцеві ЗМІ.

- Робочі майстер-класи: організація майстер-класів з флористики, де відвідувачі зможуть вчитися створювати квіткові композиції під керівництвом ваших флористів. Це не тільки рекламує салон, але і дає можливість взаємодіяти з потенційними клієнтами та показати їм експертизу бренду.

- Тематичні виставки: організація виставки, присвячену певній темі або сезону. Наприклад, виставка квіткових композицій для весіль, великодніх декорів, різдвяних віночків тощо. Це приверне увагу клієнтів, які зацікавлені в певних подіях або святкуваннях.

- Співпраця з іншими бізнесами: партнерство з ресторанами, готелями або подієвими агенціями може дати можливість організувати спільні заходи, де будуть

виставлені квіткові композиції ТМ Fiori. Наприклад, декорувати столи на банкетах або проводити виставки на подіях, що організуються партнерами.

– Конкурси та винагороди: організація конкурсів серед клієнтів ТМ Fiori або відвідувачів виставки з нагородами, такими як безкоштовні послуги флористики або знижки на покупки. Це залучить увагу та зацікавить багатьох, а також стимулює збільшення популярності салону ТМ Fiori.

Незалежно від обраного підходу, важливо забезпечити якісну підготовку, привабливе оформлення та ефективну рекламу заходу, щоб привернути увагу цільової аудиторії та створити позитивний імідж флористичного салону ТМ Fiori.

Запропоновані ідеї можуть допомогти створити креативну рекламу ТМ Fiori, яка буде привертати увагу та виокремлювати флористичний салон серед конкурентів. Головне – сміливо експериментувати та знаходити неповторне рішення, що відповідає бренду та цільовій аудиторії.

Іншим шляхом удосконалення корпоративної стратегії компанії є підвищення мотивації працівників. Пропонуємо до системи фінансової мотивації флористів включати наступні КРІ (рис. 3.2).

Коефіцієнти та суми премій будуть вираховуватись виходячи з того, скільки грошей компанія планує заробити при закритті пунктів системи мотивації та скільки буде готова заплатити за це флористам.

Впровадження подібної історії дозволить створити сильну, заточену для досягнення цілей команду. Кожна виплата співробітнику буде виправдана фінансовими та якісними показниками компанії, що покращують з раз у раз. У виграші залишиться і компанія, і персонал.

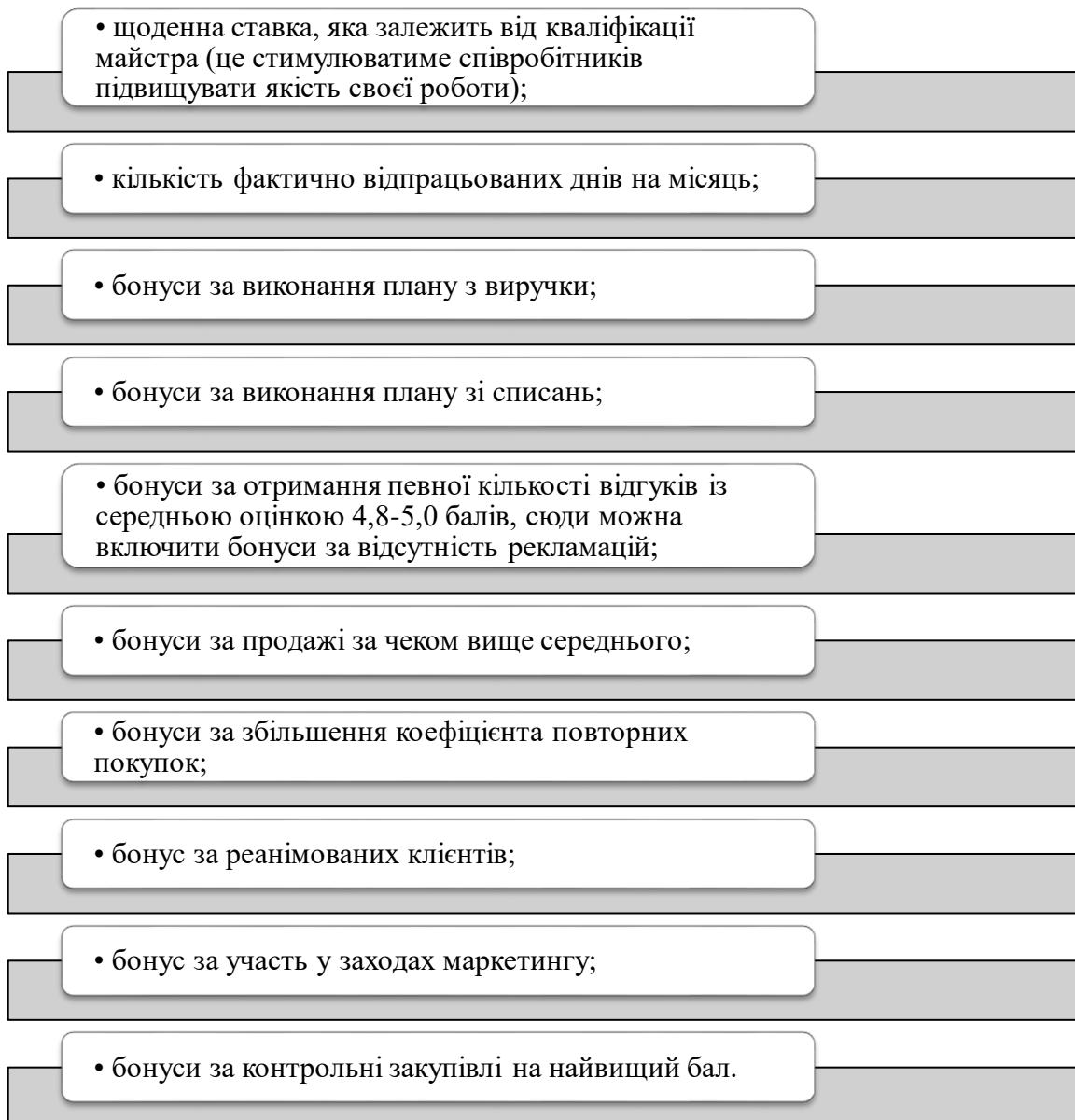


Рис. 3.2. Рекомендації щодо внесення додаткових КРІ до системи матеріальної мотивації персоналу ТМ Fiori

* Джерело: власна розробка автора

Пункт про визнання закриває категорійність кваліфікації працівників. Мати звання, умовно кажучи, VIP-флориста забажає будь-який професіонал.

Іншим напрямком удосконалення може бути покращення взаємодії з клієнтами. Рекомендації лояльних клієнтів – ваш найкращий канал реклами, який потрібно лише налаштувати. Для реалізації цієї стратегії необхідно:

- дякувати та хвалити клієнтів за те, що вибрали даний бренд;

- повідомляти клієнту, що він отримав блискучий результат взаємодії з ТМ Fiori;
- демонструвати зиск, який він отримає, рекомендуючи ТМ Fiori своїм знайомим;
- запропонувати цінність, яку клієнт може надати колезі чи знайомому;
- позначати тих, кому потрібно рекомендувати та озвучувати очікування щодо певної кількості рекомендацій (без тиску), щоб клієнт заздалегідь обдумав, кому було б корисно звернутися до ТМ Fiori;
- залишати рішення за ним, повідомивши, що для компанії головне – добре виконати свою роботу.

Крім цього, варто працювати над спілкуванням з клієнтами. Обов'язково встановити чат і зворотній дзвінок на Сайті, щоб користувач міг вирішити свою проблему або зробити замовлення за пару хвилин. Не буде зайвим налаштувати тригерні інформаційні бюлетені та побажання клієнтів з акціями та бонусами, щоб вони завжди могли запам'ятати магазин, коли їм потрібен букет. Можна участь у партнерських програмах та використовувати трафік тих, хто може його залучити. Варто також пам'ятати про воронку продажів – працювати з вхідним трафіком, теплом і не відпускати. Необхідно продовжувати розвивати соціальні мережі, не можна нехтувати їх компетентним дизайном.

Останні роки, через пандемію та війну, квітковий бізнес досить складно виживає. Але світ повертається до звичного напрямку, хоча він не повинен чекати всього, як раніше. Самоізоляція показала, що настав час вийти в Інтернет, якщо вони цього не зробили досі. Напрямок, який потрібно активно розвивати в квітковому бізнесі, – це доставка. Люди навіть знали, що це зручна послуга. Але зараз це було оцінено набагато більшою кількістю користувачів, тому прогнозується, що попит на доставку буде високим навіть після закінчення пандемії. Інтернет-магазини повинні звертати увагу на свої сайти, зробити їх зручними для користувача, інтуїтивно зрозумілими. Тому рекомендується максимально розробити фільтри відбору, розробити сторінки, що завантажуються

на мобільні пристрої. Точкою зростання може бути використання послуг, які дозволяють показувати букет при 360° перед надсиланням адресату.

Підвищення продажів такого елітного флористичного салону, як Fiori, в період війни може бути складним завданням, оскільки ситуація конфлікту може призвести до скорочення споживчого попиту та змін витратних пріоритетів. Однак, існують кілька стратегій, які можуть допомогти збільшити продажі в такому періоді. Тож, наостанок, пропонуємо деякі рекомендації організації роботи флористичного салону саме в період війни:

- Створення емоційного зв'язку: в період війни люди можуть шукати позитивних емоцій і комфорту. Варто використовувати флористичні композиції, які можуть створити враження спокою, надії та гармонії. Можна рекламувати їх як засіб для відпочинку та підтримки емоційного стану в непрості часи.

- Пропозиція послуг доставки: можна забезпечити зручний сервіс доставки флористичних композицій до дому або офісу, що допоможе залучити клієнтів, які мають обмежений доступ до магазину або бажають подарувати квіти своїм близьким, хоча б віддалено.

- Підтримка благодійних організацій: співпраця з благодійними організаціями або проведення власних акцій підтримки військових, постраждалих або миротворчих організацій стане у нагоді у воєнний час. Це може привернути увагу та підтримку від споживачів.

- Спеціальні пропозиції та акції: можна розробити спеціальні пропозиції для клієнтів, які включають знижки, подарунки або додаткові послуги. Наприклад, можна запропонувати безкоштовну доставку або особливі композиції з певним символічним значенням, що сприятимуть їх використанню як подарунки в цей складний період.

- Реклама та маркетинг: використання медіа та соціальні мережі для просування послуг. Поширення розповідей про унікальність та якість композицій, наголошення на значенні краси та вишуканості.

Необхідно також розуміти, що ситуація війни має великий вплив на економічну ситуацію та споживчу поведінку. Варто дотримуватись етичних принципів і пам'ятати про соціальну відповідальність під час підвищення продажів бізнесу в таких непростих умовах.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження корпоративної стратегії та процесу її формування можна дійти наступних висновків.

1. Визначено, що корпоративна стратегія - це визначення довгострокових цілей та напрямків діяльності організації, а також розробка плану дій, що дозволяє досягти цих цілей і забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Вона визначає загальну стратегію розвитку компанії, включаючи основні принципи, цінності, цілі, а також способи досягнення успіху. Сутність корпоративної стратегії полягає в тому, що вона визначає основний курс дій для всієї організації.

Крім цього, встановлено, що корпоративна стратегія враховує ринкове середовище, конкурентів, потреби клієнтів та інші фактори, що впливають на бізнес. Вона допомагає визначити, як позиціонувати компанію на ринку, яку конкурентну перевагу вона може мати і як забезпечити задоволення потреб своїх клієнтів.

2. В ході дослідження методів визначення корпоративної стратегії встановлено, що при її виборі підприємство може використовувати різні методи і підходи, а саме: аналіз SWOT, аналіз конкурентного середовища, аналіз ринку та клієнтських потреб, матриця БКГ або аналіз ресурсів і компетенцій. Ці методи можуть використовуватись окремо або в комбінації для вибору корпоративної стратегії. Важливо враховувати конкретні характеристики підприємства, його цілей та контексту, в якому воно працює.

Особлива увага приділена SWOT-аналізу, який дозволяє побудувати стратегічний баланс та проаналізувати можливу зміну поведінки бізнесу у ринковому середовищі. Крім цього, SWOT-аналіз спрямований на визначення корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

3. Зазначено, що об'єкт дослідження – ТОВ «Перша квіткова мануфактура», – флористична компанія міжнародного рівня, котра пропонує унікальні колекції букетів і декору, а також послуги креативної команди з оформлення заходів у будь-

якій точці світу. На підприємстві розроблена та діє організаційна структура управління лінійного типу. Всього на підприємстві працює 10 осіб. Флористи працюють повний робочий день та мають гнучкий графік роботи в рамках часу, коли працює салон квітів. Для доставки квітів клієнтам, а також транспортування квітів від виробників до салону працюватиме кур'єр.

4. Обґрунтовано, що аналіз корпоративної стратегії флористичного магазину включає ретельне вивчення його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг. Компанія «Перша квітова мануфактура» займається оптовим продажем флористичних товарів та послуг, предметів інтер'єру і подарунків окрім вітчизняних є товари з Німеччини, Нідерландів, Кенії, Ефіопії, США та Китаю.

Визначено, що компанія надає такі флористичні послуги, як: оформлення весіль, оформлення івентів, оформлення будинків, кейтерінг, новорічне оформлення, озеленення приміщень, фото & відео продакшн.

Відзначено, що підприємство має стандартний асортимент, власник наголошує не на глибині товарної категорії, а на широті. Також є й нестача широкого асортименту – споживачі купують не всі товари. Деякі товари вимагають певних фінансових витрат на їх підтримку, а за їх низькому використанні, відповідно, підприємства виникатимуть фінансові втрати так як товар «застаюється», «в'яне». Тому доцільно буде залучити нову цільову аудиторію. Цього можна досягти стратегією поглиблення на ринок і підвищенням залучення до цієї сфери, тим самим підвищуючи впізнаваність компанії серед цільових груп.

Всі інтернет-магазини ведуть комунікацію з клієнтами через соціальні мережі, в основному це найпопулярніші майданчики, такі як: Інстаграм, Телеграм, Facebook, а також деякі компанії мають свій канал на Youtube. ТМ Fiori тому не виключення. У торговій марці є Інстаграм, Facebook та Youtube. Особливість продукту Fiori – ексклюзивність асортименту та послуг. Каталог аксесуарів формується з кращих новинок найвідоміших виставок декору в Європі. У кожній країні, де представлений філіал FIORI Company, продукція відрізняється відповідно до менталітету цього регіону.

В ході дослідження визначено, що у ТОВ «Перша квітова мануфактура» присутня стратегія преміум-позиціонування. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб встановити себе на ринку як виробника високоякісних, ексклюзивних і дорогих продуктів, які задовольняють потреби вибагливої аудиторії. Ця стратегія сприяє створенню унікального і привабливого іміджу компанії та позиціонує її як лідера в своєму сегменті ринку.

5. З метою удосконалення корпоративної стратегії було проведено SWOT-аналіз FIORI Company, за результатами якого визначено недоліки діяльності компанії: недостатність потужної, вибухової зовнішньої реклами для подібного продукту, залежність від якості роботи постачальників, невелика кількість додаткових послуг, недостатнє використання фірмового стилю, недоступність для сегменту покупців з середніми і нижче доходами.

Запропоновано розміщувати білборд з живих квітів, як ідея для зовнішньої реклами для Fiori. Запропонована ідея зовнішньої реклами стане міцним поштовхом для просування компанії, особливо в напрямку оформлення великих подій та заходів з цього приводу.

Крім цього, надана рекомендації, публікуючи вміст певних меседжів в соціальних мережах, компанія повинна враховувати, які зображення підходять для різних соціальних мереж: горизонтальні фотографії кращі для Facebook, вертикаль популярна в Instagram.

Іншим способом покращення корпоративної стратегії через комунікації з клієнтами та рекламу визначено надання флористичних порад. Можна розміщувати на веб-сайті або соціальних медіа поради щодо догляду за квітами, створення букетів та вибору правильних квітів для різних заходів або настрою. Можна публікувати корисні статті, відео чи інфографіку. В ТМ Fiori є подібна рубрика на сайті, але вона не є достатньо розвинутою, тож на це треба звернути увагу.

Запропоновані ідеї можуть допомогти створити креативну рекламу ТМ Fiori, яка буде привертати увагу та виокремлювати флористичний салон серед конкурентів. Головне – сміливо експериментувати та знаходити неповторне рішення, що відповідає бренду та цільовій аудиторії. Крім цього, розроблено

рекомендації щодо внесення додаткових КРІ до системи матеріальної мотивації персоналу ТМ Fiori.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anak Agung Gde Satia Utama. Corporate strategy // Airlangga University. 2019.
URL:
https://www.researchgate.net/publication/335443914_CORPORATE_STRATEGY
2. BUILDHOLLYWOOD. URL:<https://www.buildhollywood.co.uk/work/chvrches-every-open-eye/>
3. Corporate Strategy: Past, Present, and Future Emilie R. Feldman* Strategic Management Review, 2020, 1: 179–206. URL:
https://www.researchgate.net/publication/331175645_Corporate_Strategy_Past_Present_and_Future
4. De Wit, B. & R. Meyer Strategy- Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. 2nd edition. London: Thomson, 2004.
5. Dimensions of Corporate Strategy: Framing the real issues. Vallendar, Germany, 2005.
6. Fiori COMPANY. URL: <https://fiori.ua/>
7. Fioriofficial. URL: https://www.instagram.com/fioriofficial_decor/
8. Fioriofficial_Decor. URL: <https://www.instagram.com/fioriofficial/>
9. Gorbas I. Interaction management of strategic business units of diversified enterprises under synergy / V. Balan, I. Gorbas // Journal L`Association 1901 “SEPIKE”. Vol. 7. Poitiers, Osthofen, Los Angeles, 2015. P. 49-54.
10. Hedlund Gunnar. A model of knowledge management and the N-form corporation // Strategic Management Journal, Volume 15, Issue Supplement S2, pages 73–90, Summer 1994.
11. Kogut B. and D. Parkinson Adoption of the multidivisional structure: analyzing history from the start. Industrial and Corporate Change, 1998, 7, 2. – P. 249–273.
12. L.W. Rue, P.G. Holland. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y.: Mac Graw Hill, 1989.
13. O. Derkach, I. Horbas, A. Stepanova (2019). Evaluation of an Enterprise Competitiveness on the Consulting Services Market. Social and legal aspects of the

development of civil society institutions: collective monograph. Part I. Warsaw: BMT Erida Sp.z o.o., 2019. 536 p. (p. 381-394).

14. Sakhartov, A. V. and T. B. Folta. 2015. "Getting Beyond Relatedness as a Driver of Corporate Value". *Strategic Management Journal*. 36(13): 1939– 1959.

15. Stepanova A., Horbas I., Davydova O. Practical Aspects of Strategic Marketing Management of Agricultural Enterprises (on the example of «Mriya Agro Holding» LLC) / *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 2 (23), 2017. P. 14-22.

16. Zhu, D. H. and G. Chen. 2015. "CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy". *Administrative Science Quarterly*. 60(1): 31–65.

17. Аналіз ринку квітів в Україні: які квіти купують частіше і на які свята. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-cvetov-v-ukraine-kakie-cvety-pokupayut-chashe-i-na-kakie-prazdniki>

18. База «Аналіз ринків» 59576 оглядів. Вплив COVID-19 на ринок квітів в Україні, - Аналітика URL: https://trademaster.ua/ryinki_nonfood/312455.

19. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. К. : Професіонал, 2016. 448 с.

20. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Маркетингові дослідження регіонального флористичного ринку як орієнтир для прийняття рішень щодо розвитку квіткового бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8804> (дата звернення: 06.06.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.95

21. Борисова Т., Процишин Ю. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135.

22. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: Навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 272 с.

23. Борисова Т.М., Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль :

ТНТУ, 2022. Том 68. № 1. С. 159–165. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/GEB_2022v68n1_Borysova_TGlobal_competition_the_159-165.pdf

24. Бутко М. П. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції: монографія / М. П. Бутко, І. В. Соломаха. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – 294 с.

25. Використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності в процесі формування іміджу підприємства / Ю. М. Бурлакова. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_33_sv1/SOURCE/8.pdf

26. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Навчальний посібник К.: Лібра, 2008. 717 с.

27. Голодюк Г. І., Гургула Н. М. Аналіз квіткового ринку України // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки», 2021. №96(1), С. 89-96. URL: <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2020-1-11>

28. Горбась І.М. Практичні аспекти маркетингового забезпечення просування інноваційної продукції (на прикладі «Філіп Морріс Україна») / Горбась І.М., Деркач О.Г., Степанова А.А. // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць (за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Филіук Г.М.) – К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2018 Вип. 2 (37). С. 79-90.

29. Горбась І.М., Ковтун І.П. Обґрунтування вибору каналів збуту при виведенні нового товару на ринок у категорії кондитерських виробів // Молодий вчений. №1 (101). 2022. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-5>

30. Горбась І.М., Руденко Л.М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства як визначальної характеристики його діяльності // П'ятдесят четверті економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24.02.2021). - Львів, ФОП Шпак В.Б., 2021. 95 с. (с. 15-18).

31. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.

32. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.

33. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*. Issue №4. vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4>
35. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Вісник ТНЕУ*. Випуск 2. 2018. С. 45-54.
36. Єжов В.М., Литовченко О.П. Ринок декоративних рослин України в умовах сучасної економічної кризи. *Вісник аграрної науки*. 2016. № 12. С. 20– 24.
37. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингове моделювання» для студентів галузі знань «Економіка і менеджмент» спеціальності «Маркетинг» / Укл.: Н.М. Голда - Тернопіль, ТНТУ ім. І.Пулюя, 2018. 48с.
38. Кузьмін С.С. Парадигми корпоративного зростання : монографія. 2016. 225 с.
39. Максютенко І.Є. Тема: стратегічний маркетинг. 2022. URL: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/kd_57_58_1310.pdf
40. Огляд ринку квітів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2651676-import-troand-v-ukrainu-zbilsivsa-na-cvert.html>.
41. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання]. – Житомир: Державний університет «Житмирська політехніка», 2019. – 319 с.
42. Павловська Л. Д., Павловський Д. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. – Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2017. 344 с.
43. Рак Ю.А. Чинники розвитку конкуренції на ринках досліджуваних благ (на прикладі ринку квітів України). *Агросвіт*. №22, 2017. С. 16-22
44. Ринок квітів та декоративних рослин в Україні : Повний звіт. 2019. URL: https://www.agroberichtenbuitenland.nl/binaries/agroberichtenbuitenland/documenten/publicaties/2019/04/17/presentation-market-study-ornamentals/Ornamental+sector+study_Kleffmann_2019_UA_presentation.pdf
45. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.

46. ТОВ «Перша квіткова мануфактура». URL:
<https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/38871287/>
47. Укрфлора.
https://ukraflora.ua/?gclid=CjwKCAjwsvujBhAXEiwA_UXnAIjpgz6OgvvRU4LB-E0815kWBjFKELKEKeIQUsT9BDUJ7SlTBB_j5xoCOVMQAvD_BwE
48. Флоріум.
https://florium.ua/?utm_source=Salesdoubler&aff_id=058834&aff_sub=628116052
49. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу // Міжнародна економічна політика. 2012. Вип. 1-2. С. 125-155.
50. Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. Краматорськ: ДДМА 2009. 132 с.
51. Як влаштований квітковий бізнес. URL:
<https://www.epravda.com.ua/publications/2019/09/19/65163>
52. Як працює квітковий бізнес України під час повномасштабної війни. 2023.
URL: <https://ua-retail.com/2023/03/yak-pracyuye-kvitkovij-biznes-ukra%D1%97ni-pid-chas-povnomasshtabno%D1%97-vijni/>

ДОДАТКИ

Додаток А

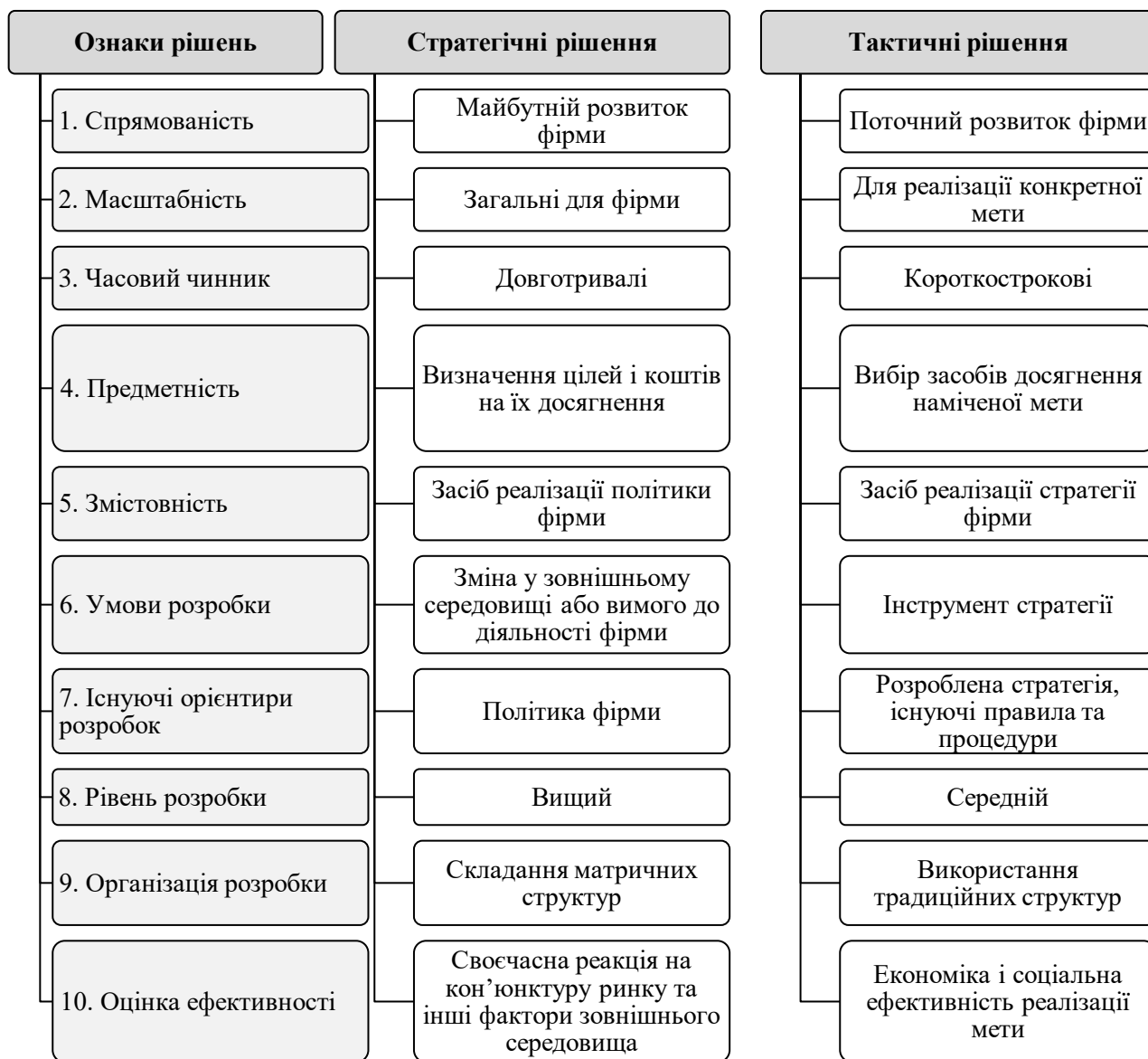


Рис. Особливості стратегічних і тактичних рішень *

* Джерело: розроблено на основі [41]

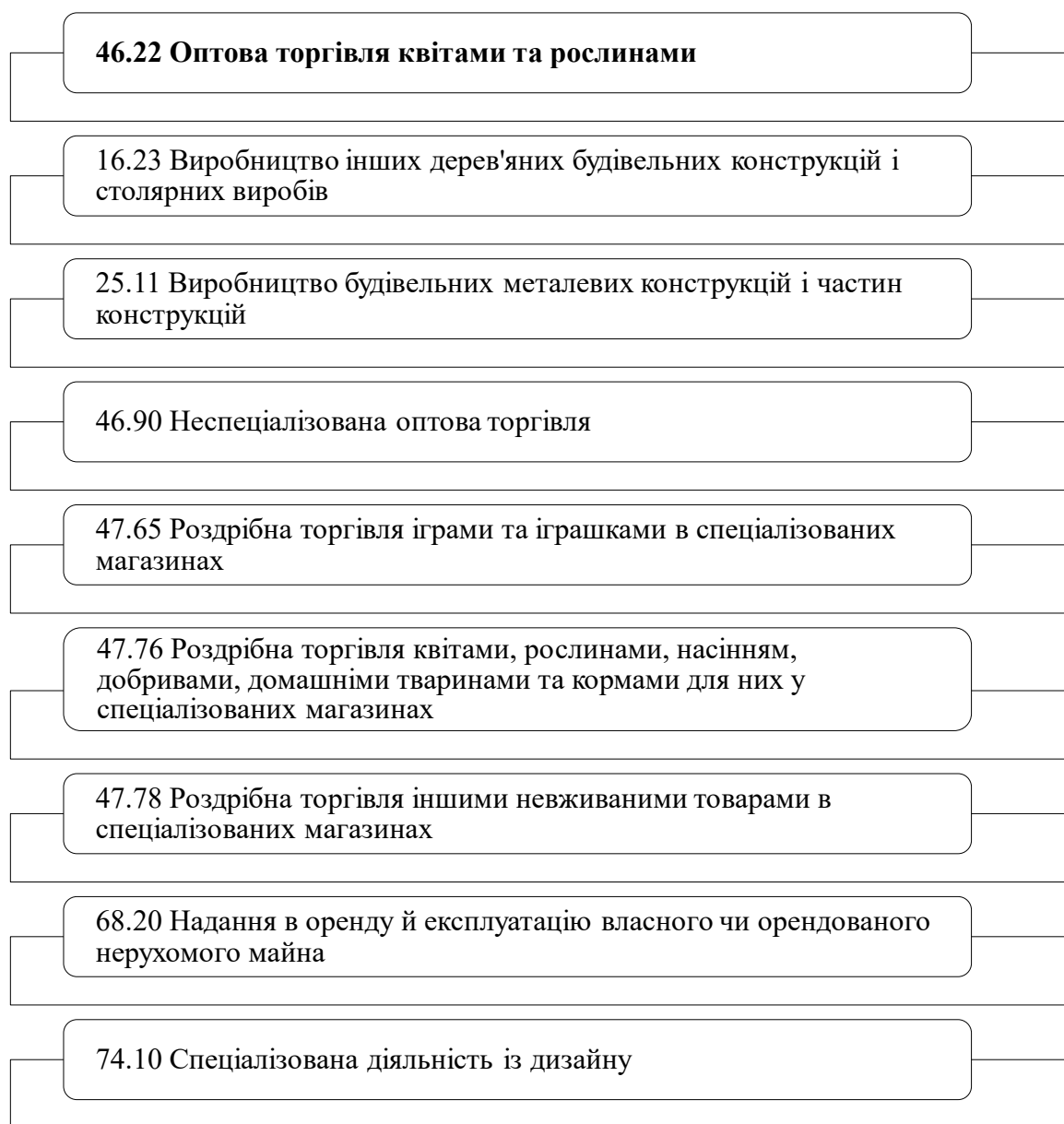


Рис. Види діяльності ТОВ «Перша квіткова мануфактура»

* Джерело: розроблено автором на основі [46]

Додаток В

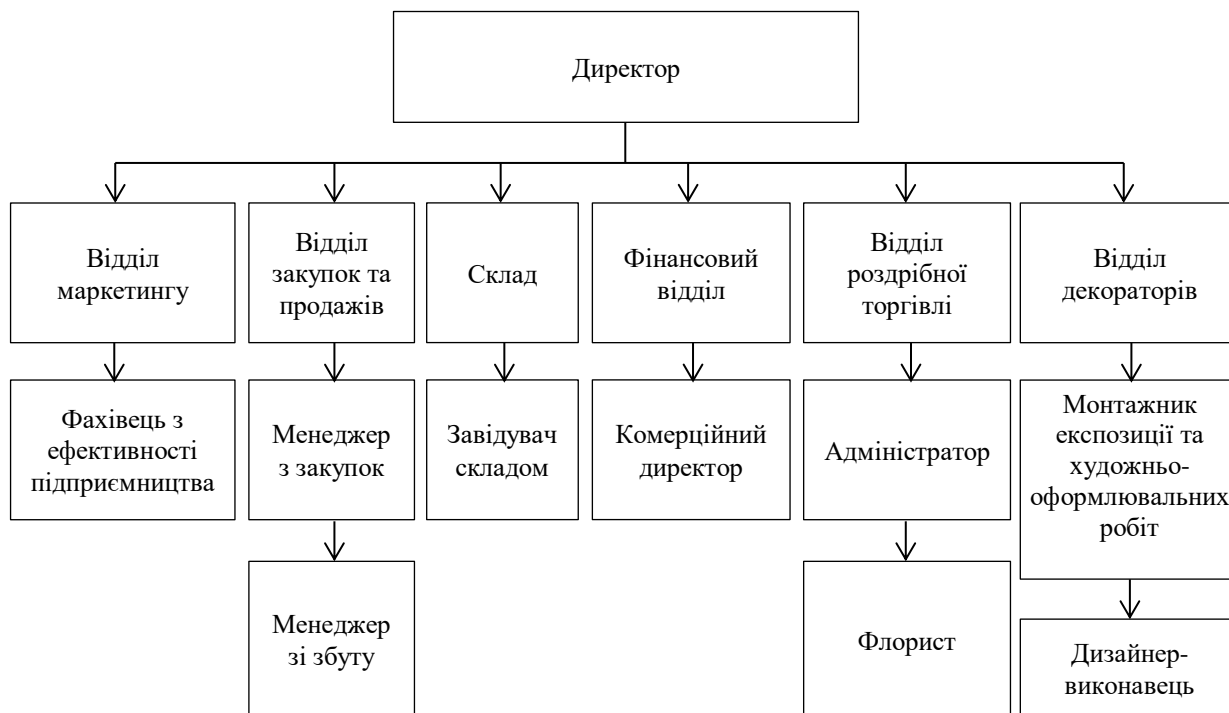


Рис. Організаційна структура ТОВ «Перша квіткова мануфактура»

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Перша квітка мануфактура»
за 2019-2022 рр., тис. грн

Актив	Код	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	-	-	-	-
первісна вартість	1001	-	-	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-
Основні засоби :	1010	0	5 278,00	5 016,20	4 740,40
первісна вартість	1011	22,5	5 482,50	5 496,20	5 496,20
знос	1012	-22,5	-204,5	-480	-755,8
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	0	5 278,00	5 016,20	4 740,40
II. Оборотні активи					
Запаси :	1100	605,6	926,2	1 482,90	1 019,10
у тому числі готова продукція	1103	163,2	906,4	1 128,70	785,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43,3	4 364,40	4 203,00	2 972,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8	292	278,3	288,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	5,4	20,3	88,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	449,1	1 017,50	1 139,80	49,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	5,6	33,2	20,7	18,6
Усього за розділом II	1195	1 111,60	6 638,70	7 145,00	4 437,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	1 111,60	11 916,70	12 161,20	9 178,10

Пасив	Код	2019	2020	2021	2022
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	6 553,00	6 553,00	6 553,00
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54,2	215,4	209,1	-770,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	55,2	6 768,40	6 762,10	5 782,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	159,6	159,6	159,6	0
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	768,8	4 681,30	4 909,50	3 314,80
розрахунками з бюджетом	1620	87,9	105,8	164,3	26,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	84,6	105,8	70,4	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	6,5	-	26,9	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	33,6	201,6	138,8	54,3
Усього за розділом III	1695	896,8	4 988,70	5 239,50	3 396,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу.	1700	-	-	-	-
та групами вибуття					
Баланс	1900	1 111,60	11 916,70	12 161,20	9 178,10

Звіт про фінансові результати ТОВ «Перша квітова мануфактура»
за 2019-2022 рр., тис. грн

Стаття	Код	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 792,70	6 276,20	4 717,60	2 976,60
Інші операційні доходи	2120	0	0	0	851,5
Інші доходи	2240	-	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 792,70	6 276,20	4 717,60	3 828,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2 362,20	-5 076,40	-1 154,00	-745,6
Інші операційні витрати	2180	-351,4	-1 003,10	-3 573,30	-4 132,90
Інші витрати	2270	(-)	(-)	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-2 713,60	-6 079,50	-4 727,30	-4 878,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	79,1	196,7	-9,7	-1 050,40
Податок на прибуток	2300	-14,2	-35,4	0	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	64,9	161,3	-9,7	-1 050,40

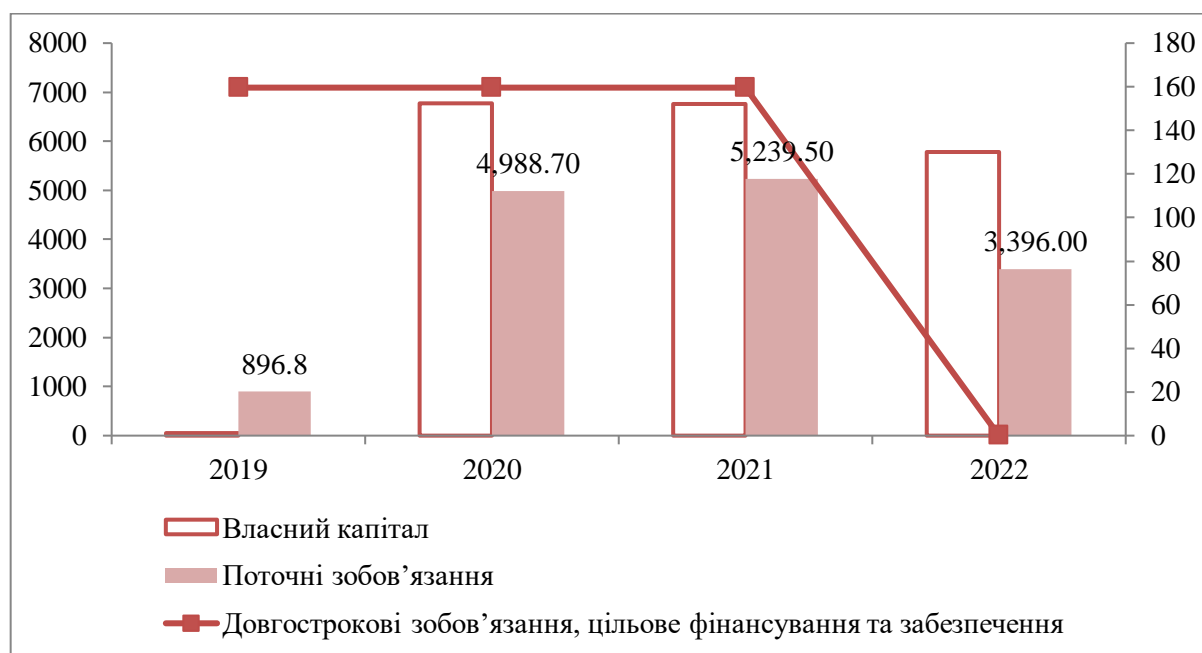


Рис. 2.5. Динаміка складових пасивів ТОВ «Перша квіткова мануфактура» за 2019-2022 рр., тис. грн. *

* Джерело: розроблено автором на основі додатку А

Додаток Е

Таблиця 2.3

Показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності ТОВ «Перша квіткова мануфактура» за 2020-2022 рр. *

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Показники ліквідності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,22	0,01	0	-0,2	6,66	-93,25
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	0,93	1,4	-0,1	0,5	-9,4	50,24
Коефіцієнт покриття	1,33	1,36	1,31	0	-0,1	2,47	-4,18
Частка оборотних коштів в активах	0,56	0,59	0,48	0	-0,1	5,46	-17,7
Частка запасів в оборотних активах	0,14	0,21	0,23	0,1	0	48,8	10,65
Маневреність власних оборотних коштів	0,22	0,24	0,23	0	0	8,84	-3,93
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,58	0,57	0,63	0	0,1	-2,1	10,69
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,57	0,56	0,63	0	0,1	-2,1	13,3
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,76	0,8	0,59	0	-0,2	4,97	-26,44
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,61	1,18	1,02	-0,4	-0,2	-27	-13,18
Коефіцієнт маневрування	0,22	0,26	0,18	0	-0,1	17,3	-30,22
Коефіцієнт постійного активу	0,78	0,74	0,82	0	0,1	-4,9	10,52
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,8	0,7	1,07	-0,1	0,4	-12	52,15
Показники рентабельності							
Рентабельність активів (капіталу)	0,02	-0	-0,1	0	-0,1	-103	-12118,6
Рентабельність власного капіталу	0,05	-0	-0,2	0	-0,2	-103	-11580,3
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,03	-0	-0,4	0	-0,4	-108	-17062,6

Найбільші українські експортери у секторі квітів на основі вартості експорту

КВІТИ / Зрізані квіти / Свіжі зрізані троянди		
№	Назва підприємства	Основні факти
1.	ТОВ «Асканія-Флора»	Найбільший виробник та постачальник троянд (як свіжих зрізаних, так і декоративних) з Київської області; має тепличний комплекс на 20 га; веб-сайт: ascania-flora.ua
2.	ТОВ «Камелія-PR»	Імпортер, виробник та експортер квітів з Київської області; володіє власною мережею квіткових магазинів «Камелія»; веб-сайт: camellia.ua
КВІТИ / Зрізані квіти / Свіжі зрізані інші квіти		
3.	ТОВ «Флорія Україна»	Виробник та оптовий постачальник гербер з Рівненської області; веб-сайт: www.gerbera.in.ua
КВІТИ / Декоративне листя		
4.	ФОП Кіш Алан Сергійович	Експортер з Закарпатської області; експортував засушені мохи та лишайники
5.	ІП «Корнеліс»	Іноземне підприємство з Житомирської області, що спеціалізується на декоративних трояндах; також експортує зрізані гілки троянд для декоративних цілей; веб-сайт: www.kornelis.biz
КВІТИ / Свіжі зрізані дерева (хвойні)		
6.	ФОП Звягольський Денис Дмитрович	Експортер з Чернівецької області, здійснює підприємницьку діяльність у сфері «Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами» (основний КВЕД)»
7.	ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»	Державне підприємство із Закарпатської області, що спеціалізується на лісівництві та іншій діяльності у лісовому господарстві; веб-сайт: yasinya-lmg.org.ua

* Джерело: [33; 44]

Додаток И

Найбільші українські імпортери у секторі квітів на основі вартості імпорту

КВІТИ / Зрізані квіти / Свіжі зрізані троянди		
№	Назва підприємства	Основні факти
1.	ТОВ «ЛАДОВИФ-16»	Підприємство займається імпортом та неспеціалізованою оптовою торгівлею, з м. Києва; немає веб-сайту
2.	ТОВ «ДАНТАРБУД-ДТБ»	Підприємство займається імпортом та неспеціалізованою оптовою торгівлею, з м. Києва; немає веб-сайту
3.	ТОВ ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ВИДУБИЧІ»	Підприємство займається неспеціалізованою торгівлею, з м. Київ; немає веб-сайту
КВІТИ / Зрізані квіти / Свіжі зрізані хризантеми		
4.	ТОВ «ЛАДОВИФ-16»	Підприємство займається імпортом та неспеціалізованою оптовою торгівлею, з м. Києва; немає веб-сайту
5.	ТОВ «РІКОН +»	Компанія, що спеціалізується на торгівлі товарами широкого асортименту, з Харківської області; немає веб-сайту
6.	ТОВ «ДАНТАРБУД-ДТБ»	Підприємство займається імпортом та неспеціалізованою оптовою торгівлею, з м. Києва; немає веб-сайту
КВІТИ / Зрізані квіти / Свіжі зрізані гвоздики		
7.	ПП «ТУРФЛОРА»	Підприємство займається оптовою торгівлею квітами та іншими рослинами, з Хмельницької області; немає веб-сайту
8.	ТОВ «ФЛОРА СІТІ»	Підприємство займається оптовою торгівлею квітами та іншими рослинами, з м. Київ; немає веб-сайту
9.	ТОВ «ЙОНА»	Оптові продажі товарів широкого асортименту з м. Київ; немає веб-сайту
КВІТИ / Зрізані квіти / Свіжі зрізані інші квіти		
10.	ТОВ «ЛАДОВИФ-16»	Підприємство займається імпортом та неспеціалізованою оптовою торгівлею, з м. Києва; немає веб-сайту
11.	ТОВ СП з П «Украфлора»	Імпортер та оптовий постачальник різноманітних квітів та інших рослин з м. Києва; веб-сайт: ukraflora.com.ua
КВІТИ / Квіти у горщиках / Орхідеї, гіацинти, нарциси та тюльпани у горщиках		
12.	ТОВ СП з П «Украфлора»	Імпортер та оптовий постачальник різноманітних квітів та інших рослин з м. Києва; веб-сайт: ukraflora.com.ua
13.	ТОВ «ЛАДОВИФ-16»	Підприємство займається імпортом та неспеціалізованою оптовою торгівлею, з м. Києва; немає веб-сайту

* Джерело: [33; 44]

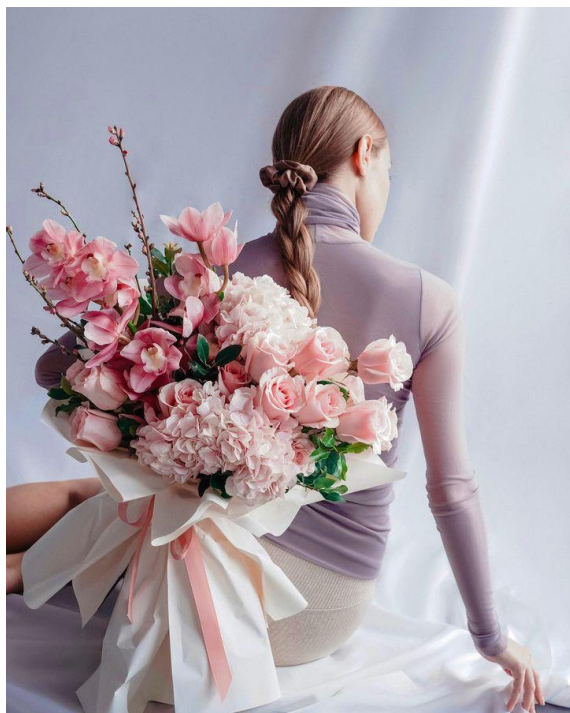


Рис. Приклади букетів від ТОВ «Перша квіткова мануфактура» *

* Джерело: сформовано автором на основі [7]

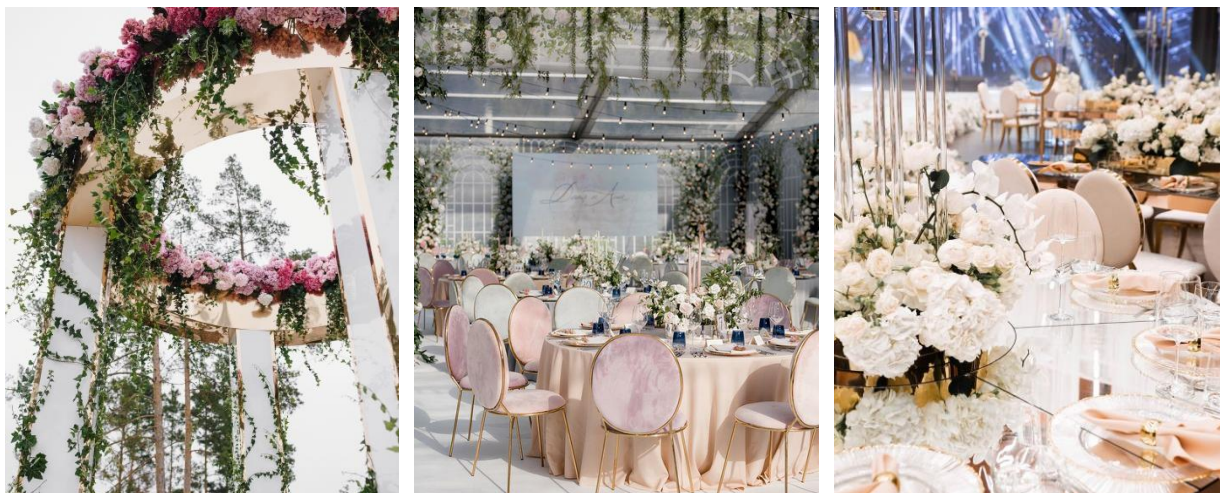


Рис. Приклади оформлення заходів ТМ Fiofi *

* Джерело: сформовано автором на основі [8]

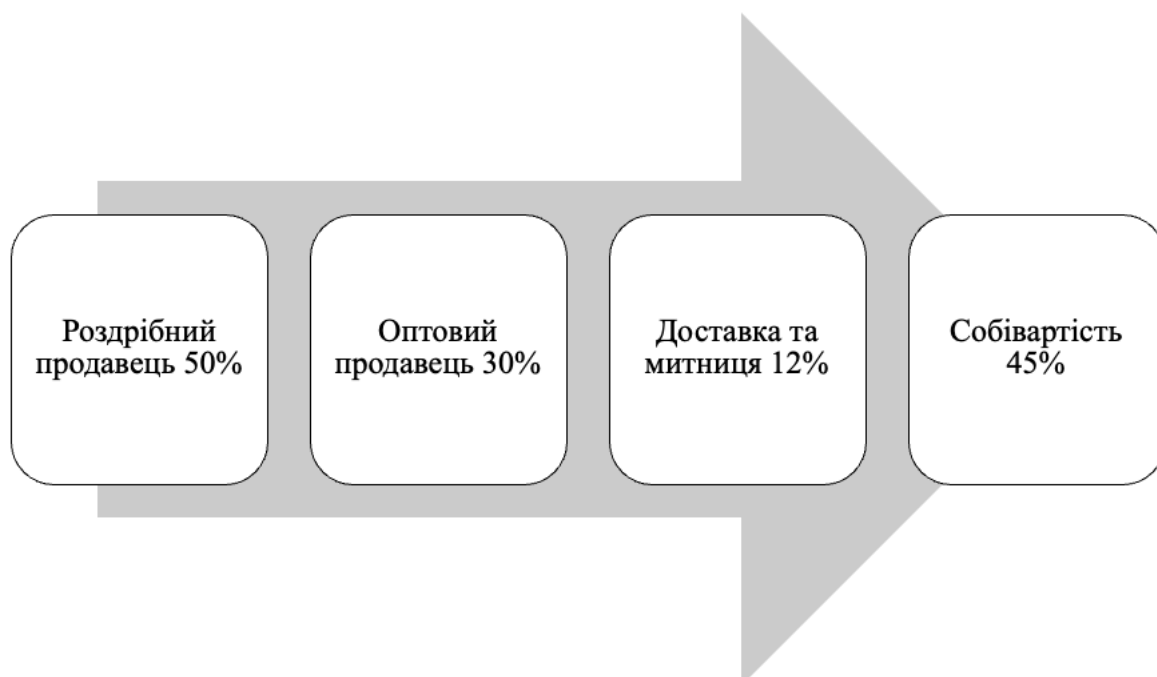


Рис. Формування прибутку при продажі 1 квітки

* Джерело: розроблено автором

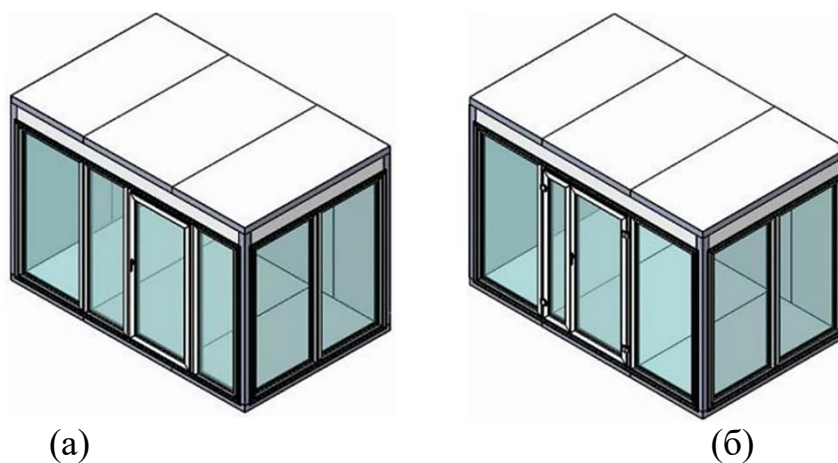


Рис. Види холодильних камер, призначених для зберігання зрізаних рослин в магазинах Fiori *

* Скло́ний блок встановлений по двох суміжних сторонах, двері одностулкові по одній зі сторін (а)

* Скло́ний блок встановлений по двох суміжних сторонах, двері двостулкові по одній зі сторін (б)