

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
СФЕРИ РИТЕЙЛУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

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

ХАРКЕВИЧА АНДРІЯ ІГОРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент ОЛІХ Л.А.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

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

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
"Затверджую"
Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н.
Ситницький М.В.
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ХАРКЕВИЧА АНДРІЯ ІГОРОВИЧА

- 1. Тема роботи:** «Організаційно-методичне забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства сфери ритейлу»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол № 3.
- 2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022
- 3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємства.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси розробки і впровадження стратегії розвитку у ТОВ «Альянс Маркет».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
мета - теоретичне обґрунтування та практичне застосування організаційно-методичного забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства.
Завдання:
 - 6.1. розкрити сутність та підходи до трактування стратегії розвитку підприємства;
 - 6.2. узагальнити класифікації стратегій розвитку підприємства;
 - 6.3. дослідити підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
 - 6.4. здійснити економіко-організаційну характеристику ТОВ «Альянс Маркет»;
 - 6.5. провести стратегічну діагностику ТОВ «Альянс Маркет»;
 - 6.6. охарактеризувати процес формування стратегічної програми розвитку ТОВ «Альянс Маркет»;
 - 6.7. виявити проблеми стратегічного управління розвитком ТОВ «Альянс Маркет»;
 - 6.8. запропонувати методичний підхід щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та підходи до трактування	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства	11
1.3. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬЯНС МАРКЕТ»	26
2.1. Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Альянс Маркет»	26
2.2. Стратегічна діагностика ТОВ «Альянс Маркет»	36
2.3. Процес формування стратегічної програми розвитку ТОВ «Альянс Маркет»	48
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬЯНС МАРКЕТ»	56
3.1. Проблеми стратегічного управління розвитком ТОВ «Альянс Маркет»	56
3.2. Методичний підхід щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку досліджуваного підприємства	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні спостерігається тенденція до зростання кількості збиткових підприємств. Низька ефективність функціонування значної кількості вітчизняних підприємств зумовлена не лише об'єктивними причинами (економічні, політичні кризи, інфляція, відсутність кредитування малого та середнього бізнесу тощо), але й суттєвими прорахунками у сфері стратегічного розвитку підприємства.

Стратегії розвитку допомагають підвищити конкурентоспроможність підприємства. За умов конкурентного середовища, кризового періоду і зниження купівельної спроможності підприємству потрібна правильно вибудована та реалізована стратегія розвитку. Головне завдання стратегії розвитку – забезпечити зайняття та збереження підприємством частки ринку і отримати переваги над конкурентами. Формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства не можливо здійснювати, не володіючи певними знаннями і навичками щодо організаційно-методичного процесу стратегічного розвитку та стратегічного управління стадіями формування і реалізації стратегії розвитку.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, що зробили свій вклад у розробку принципів формування та розробки стратегій підприємства, їх реалізації та стратегічного управління слід відмітити таких авторів, як Аванесова Н. Е., Балан В. Г., Власенко В.А., Войтович С. Я., Гриненко В. В., Дядін А. С., Золотаревський А.В., Клименко А. С., Котлер Ф., Портер М., Хацер М. В., Чухлата Ж.Г. та інші.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне застосування організаційно-методичного забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства. Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні *завдання*:

– розкрити сутність та підходи до трактування стратегії розвитку підприємства;

- узагальнити класифікації стратегій розвитку підприємства;
- дослідити підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
- здійснити економіко-організаційну характеристику ТОВ «Альянс Маркет»;
- провести стратегічну діагностику ТОВ «Альянс Маркет»;
- охарактеризувати процес формування стратегічної програми розвитку ТОВ «Альянс Маркет»;
- виявити проблеми стратегічного управління розвитком ТОВ «Альянс Маркет»;
- запропонувати методичний підхід щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Об’єкт дослідження – процеси розробки і впровадження стратегії розвитку у ТОВ «Альянс Маркет».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, такі як: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні та експертні методи тощо.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності ТОВ «Альянс Маркет», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Практичне значення роботи полягає у дослідженні ефективності стратегій розвитку ТОВ «Альянс Маркет» та розробці власного підходу до формування стратегічного розвитку підприємства. Практичне значення мають оцінювання ефективності існуючого організаційно-методичного

забезпечення процесу стратегічного розвитку підприємства та формування стратегії розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 77 сторінки основного тексту, а також 28 таблиць і 13 рисунків, списку використаних джерел з 52 найменувань і чотирьох додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та підходи до трактування

Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, спонукають керівників підприємств, більш ретельно підбирати інструменти управління своєю діяльністю. У таких умовах, нормальний розвиток підприємства без наявності чіткої стратегії розвитку практично неможливий. При цьому постає необхідність у пришвидшенні процесу формування стратегії розвитку; збільшується потреба у проведенні прогнозів, на яких ґрунтуються стратегічні рішення.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день у науці немає єдиного визначення поняття «стратегія розвитку підприємства». Виділяється кілька основних підходів до визначення даної дефініції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»*

Підхід	Прибічники	Характеристика
Перший	Бондаренко С.М. та Вараксіна О.В.	ґрунтується на уявленнях зацікавлених у розвитку підприємства осіб про результати цього розвитку та оптимальний стан фірми. За такого підходу у процесі формування стратегії розвитку виділяється чітка ієрархія «місія – стратегія – цілі – завдання»;
Другий	Дядін А. С., Кобелєв В. М., Захарченко В. Ю.	розглядає стратегію розвитку підприємства як синтез окремих стратегічних рішень, визначаючи її як сукупність рішень, достатніх для визначення основних напрямів діяльності;
Третій	Компанець К. А., Литвишко Л. О.	полягає у синтезі різних комбінацій елементів перших двох підходів.

*Розроблено автором на основі джерела: [7; 9; 18; 24; 25]

Беручи до уваги ці підходи, сформулюємо визначення стратегії

підприємства. Отже, стратегія підприємства – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що постійно коригуються, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Ансофф І. виділив сім відмінних рис стратегії розвитку[10, с. 125]:

1) Процес формування стратегії розвитку завершується позначенням загальних напрямів розвитку підприємства, які забезпечать зростання та зміцнення позицій фірми. При цьому сам процес ніколи не завершується негайною дією.

2) Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів шляхом пошуку. Роль стратегії пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках та можливостях; по-друге, відкинути інші можливості як несумісні зі стратегією.

3) Необхідність у стратегії відпадає, щойно реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події / результати.

4) У процесі формування стратегії розвитку підприємства неможливо передбачити всі зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, які виникнуть при складанні конкретного плану дій. Тому для розробки альтернативних варіантів доводиться оперувати узагальненою, неповною та неточною інформацією.

5) Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється точніша інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

6) Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне й те саме. Але це різні речі. Орієнтир є метою, яку прагне досягти підприємство, а стратегія – засіб для досягнення цілі. Орієнтири – це вищий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана

при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири підприємства зміняться.

7) При цьому стратегія та орієнтири можуть замінювати один одного, у певні моменти часу чи на різних рівнях організації. Так, певні параметри функціонування підприємства одночасно можуть виступати як орієнтир, а в іншому – як стратегія. Також, стратегія одних підрозділів підприємства, які перебувають у ієрархії, може виступати орієнтирами інших підрозділів, що знаходяться нижче по вертикалі у організаційній структурі управління.

Незалежно від підходу, результатом діяльності має стати чітко сформульована стратегія підприємства, основною метою якої є – успішне функціонування суб'єкта та максимально можливе задоволення потреб всіх зацікавлених у її реалізації осіб. Проте, роль стратегії розвитку – більш багатогранна, що, у свою чергу, підтверджує необхідність її формування на підприємстві.

Балан В. виділяє наступні твердження щодо дефініції «стратегія розвитку підприємства» (рис. 1.1).

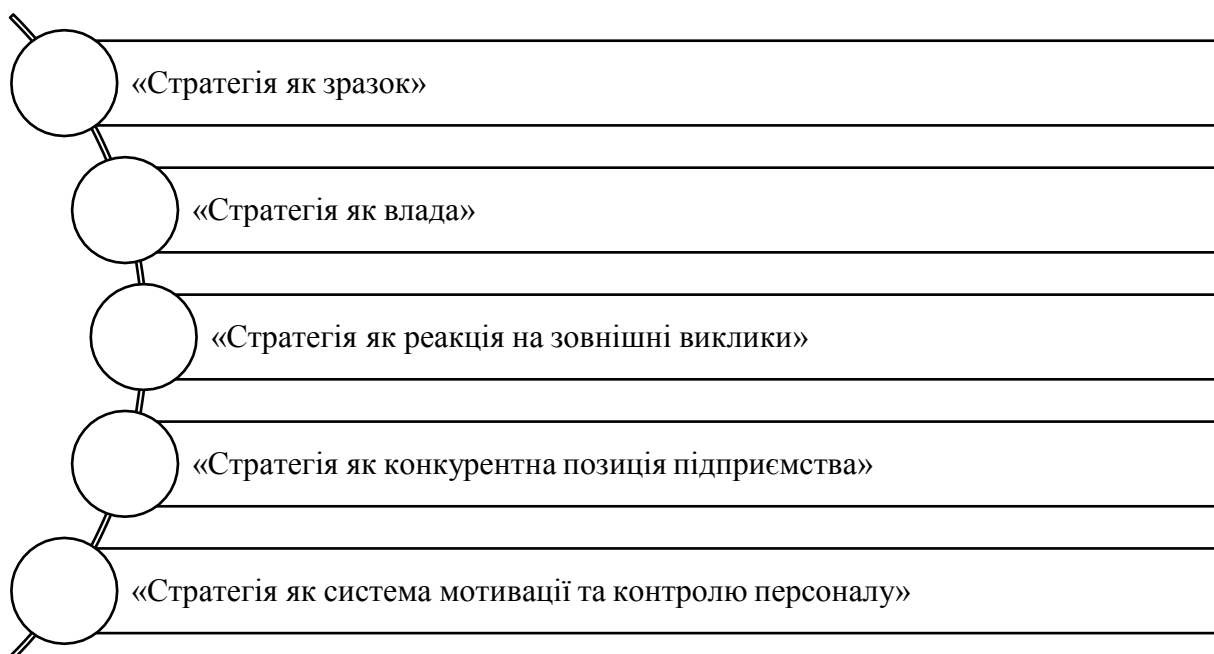


Рис.1.1.Дефініція «стратегія розвитку підприємства» у розрізі окремих ознак (за Балан В.)*

*Розроблено автором на основі джерела:[3,с. 10]

Розглянемо їх детальніше.

1. «Стратегія як зразок» – це реалізована стратегія, яка була осмислена і певним чином оформлена через деякий час після її реалізації. Результатом цих дій з'являється зразок стратегії. Цей зразок використовується надалі для формування інших стратегій, враховують умови, що змінилися. Крім того, така стратегія визначає певною мірою репутацію, імідж підприємства [3, с. 10].

2. «Стратегія як влада» – результат політичного процесу взаємодії всіх зацікавлених у виробництві осіб, що дає надзвичайні повноваження тим, хто покликаний реалізовувати цю стратегію. Загалом і ті, хто має владу, і ті, хто хотів би її мати, впливають на виробництво. У багатьох випадках фактична влада на підприємствах неминуче розділена, і цей поділ вироблено незалежно від інтересів, принципів розвитку підприємства або ступеня демократії під час прийняття рішень. Влада дробиться просто тому, що ніхто з індивідуумів не може контролювати всі бажані аспекти діяльності організації. Це вимагає, щоб лідери контролювали структуру зміни влади – спосіб заміни через деякий час людей, які контролюють основні ресурси підприємства [3, с. 11].

3. «Стратегія як конкурентна позиція підприємства». З цього погляду основний метою стратегії є пошук та використання конкурентних переваг підприємства. В своїх роботах М. Портер підкреслює, що основні завдання стратегії – це вибір та підтримка «виграшних» позицій у ринковому середовищі (Porter, 1985).

4. «Стратегія як система мотивації та контролю персоналу» – квінтесенція особливостей перспективної системи мотивування персоналу. Стиль керівництва, структури, системи та процеси управління повинні змінитися, щоб замінити застарілі елементи стратегічної конфігурації відповідно до кожного окремого випадку [3, с.11].

5. «Стратегія як реакція на зовнішні виклики» – внутрішньо-фірмовий механізм, безперервно забезпечує пошук потрібних відповідей на стратегічні

проблеми та «виклики», що виникають. Ці проблеми формують «порядок денний» стратегічної діяльності на підприємствах – кожному проблему чи виклик потрібно вивчати та парировати з достатньою ефективністю [3, с. 12].

Варто відзначити, що обґрунтовано розроблена стратегія базується на сукупності описаних вище постулатів, і, таким чином, являється ефективним механізмом керування підприємством. Але, з іншого боку, існування «ідеальної» стратегії неможливе.

По-перше, неможливо розробити «єдину» стратегію для всіх підприємств, оскільки стратегія розвитку повинна враховувати унікальні особливості кожного підприємства, від яких залежатимуть як масштаби стратегічних заходів, так і механізми розвитку, що включатимуться у стратегію. По-друге, з часом відбуваються серйозні зміни, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємства, що також вимагає внесення суттєвих змін у стратегію розвитку. Незважаючи на таку унікальність кожної стратегії розвитку, у сучасній науці виділено низку основних видів стратегій, найбільш оптимальних для реалізації в певних умовах, що, безсумнівно, полегшує та впорядковує процес формування стратегії на підприємстві.

Зважаючи на це, стратегія розвитку підприємства є однією із найважливіших в загальній системі стратегій підприємства. Вона має такі складові, які відрізняють її від інших стратегій. Стратегія розвитку підприємства – це процес, за допомогою якого підприємство встановлює цілі та довгострокові результати, забезпечуючи ретельне формулювання, належне виконання та постійне оцінювання розробленої стратегії.

Стратегії розвитку підприємства мають характерні ознаки, які не є вичерпними, оскільки існує значна кількість функціональних стратегій, які за різних умов можуть бути або не бути віднесеними до стратегії розвитку підприємства. Портянкова Н. Л., Дятлова В. В., Нерсесов В. Р., виділяють основні характерні ознаки стратегії розвитку підприємства, які зображені на рис. 1.2 [40, с.81].

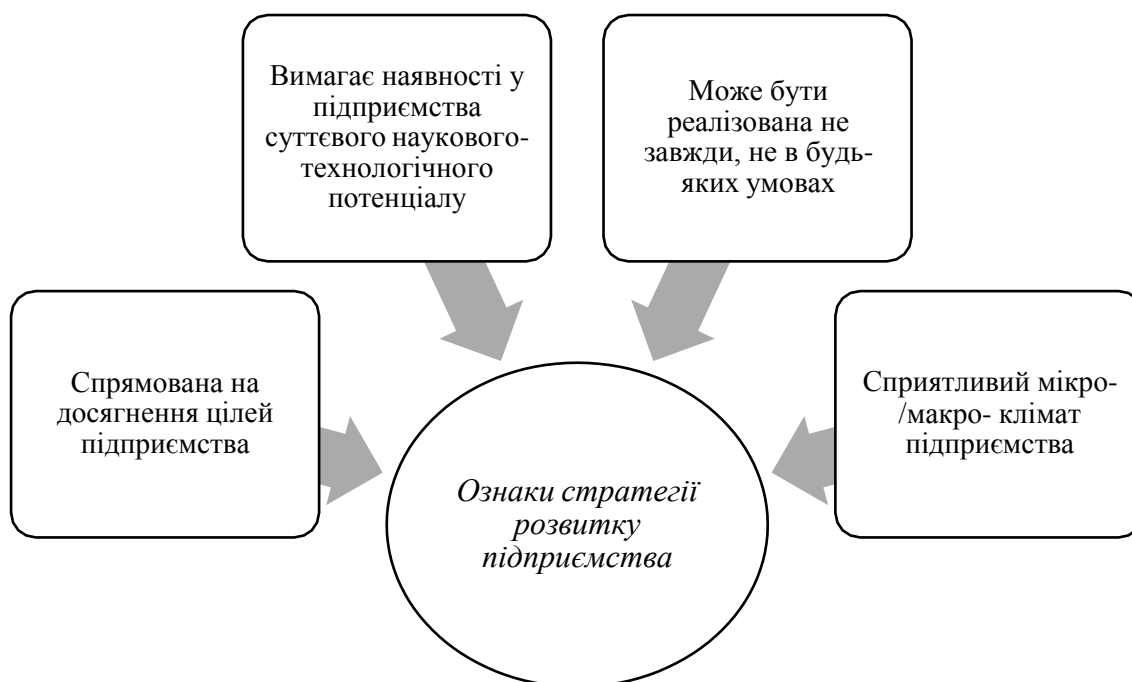


Рис.1.2.Характерні ознаки стратегії розвитку підприємства *

*Розроблено автором на основі джерела:[40,с. 81]

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства є процесом динамічним, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства представляє собою набір методів, комбінацій, правил та прийомів, спрямованих на досягнення основних цілей шляхом вирішення проблем, та, головне, отримання конкурентних переваг. Різноманітність типів стратегій, що використовуються у стратегічному управлінні, ускладнює класифікацію.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегій розвитку. Деякі науковці відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, стратегію мінімізації витрат, ліквідацію

підприємства. Так наприклад, вчені Кобелєв В. М., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. визначають три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення [24, с.298].

Однак, стратегію скорочення не можна та стратегії ліквідації не можуть входити до основного складу стратегії розвитку підприємства. Інколи їх можна розглядати як допоміжні заходи на короткостроковій основі в рамках комплексу дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому виокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним.

Майкл Портер виділяє три базових стратегій для протистояння п'яти конкурентним силам і досягнення найкращих показників порівняно з іншими підприємствами галузі [39, с. 73-77]:

1) абсолютне лідерство у витратах, полягає в досягненні абсолютного галузевого лідерства у витратах на основі сукупності економічних заходів, спрямованих на цю мету. Щоб забезпечити лідерство у витратах, необхідно активно створювати виробничі потужності економічно ефективного масштабу, жорстко контролювати виробничі витрати, уникати дрібних операцій з клієнтами, мінімізувати витрати в таких областях, як дослідження і розробки, обслуговування, система збуту, реклама тощо;

2) диференціація – це стратегія диференціації продукту або послуги, пропонованої підприємством, тобто створення такого продукту або послуги, яка сприймалася б в рамках всієї галузі як унікальна;

3) фокусування – стратегія полягає у фокусуванні на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку. В основі цієї стратегії лежить припущення, що підприємство за допомогою цієї стратегії здатна переслідувати вузьку стратегічну мету з більш ефективністю або продуктивністю, ніж конкуренти, які діють на ширшому просторі.

Ф. Котлер виділяє чотири різновиди конкурентних маркетингових стратегій виходячи з частки ринку, що належить підприємству[30, с. 108]:

1) стратегії «лідера ринку» – дотримується підприємство, яке має найбільшу частку ринку, сприймається як лідер, управляє рухом галузі,

охоплює основний ринок, підтримує частку ринку, оберігає свою частку ринку, здійснює значний вплив на ринок;

2) стратегія «виклика лідеру» – підприємство, що не займає домінуючої позиції, може або віддати перевагу стратегії слідування за лідером, діючи відповідно до його рішень, або атакувати лідера, тобто кинути йому виклик;

3) стратегія «послідовника» – це успішно діючі підприємства на ринку, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну «виклика лідеру»), а підтримання й охорона своєї ринкової частки;

4) стратегія «фахівця» («нішери») – це підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Хоменко О. І. вказує на наявність і можливість ефективного застосування ще двох варіантів конкурентних стратегій – стратегія «домінатора» та стратегія «загарбника». Стратегія «домінатора» полягає у тому, що підприємство має максимальні ресурси, максимальний досвід, максимальна ринкова активність та має домінуючу ринкову позицію. Стратегія «домінатора» характеризується абсолютною монополією та є суміжною із стратегією «лідера ринку». Стратегія «загарбника» є прийнятною для підприємства із значними фінансовими ресурсами, що диверсифікує свою діяльність на ринок, новий для себе [51, с. 135].

Можна розрізнити два типи стратегії «загарбника»:

а) виведення принципово нового для підприємства товару на той самий географічний ринок, на якому підприємство вже працює;

б) виведення традиційного для підприємства товару на новий для нього ринок [26].

Використання системних характеристик при виділенні типів стратегій розвитку підприємства має важливе аналітичне значення на початковому етапі вибору стратегії.

Сумець О. М. пропонує таку класифікацію стратегій розвитку підприємства (див.табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікації стратегій розвитку підприємства за Сумець О. М.*

Види стратегій розвитку	Підвиди стратегій розвитку
За терміном реалізації	- короткострокова (до 1 року); - довгострокова (більше 1 року);
За джерелами фінансування	- стратегії власного або змішаного фінансування; - стратегії позикового фінансування;
Відповідно до життєвого циклу підприємства	- стратегія зростання та розвитку; - стратегія стабілізації та диверсифікації;
Відповідно до рівня прийняття рішень	- корпоративна або генеральна стратегія; - ділова стратегія; - стратегія бізнес-одиниці;
За функціональними областями управління	- товарно-ринкова; - інтеграційна; - фінансово-інвестиційна.

*Розроблено автором на основі джерела:[45, с. 170]

На думку, Сумець О. М., на основі окремих стратегій можна активізувати управління дрібними та незначними деталями, щоб зосередитись на центральній проблемі вибору стратегії розвитку підприємства у відповідних умовах та існуючій структурі[45, с. 171].

На практиці розрізняють класифікацію стратегій розвитку підприємства залежно від інтенсивності динаміки максимізації прибутку:

1) стратегія сталого розвитку – доцільно використовувати, коли підприємство не орієнтоване на розширенні масштабів своєї діяльності та нарощенні прибутку;

2) стратегія максимізації чистого прибутку – застосовують підприємства, які за умови нормального економічного стану, хочуть досягнути помірних річних темпів зростання прибутку;

3) антикризова стратегія – актуальна для підприємств, котрі переживають не кращі часи у своїй діяльності; криза охоплює не лише окреме підприємство, а й галузь / країну, у якій функціонує суб'єкт.

Тур О. В. вважає, що класифікувати стратегії розвитку підприємства доцільно в залежності від їх функціональної спрямованості (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація видів стратегій за напрямками діяльності підприємств за
Тур О. В.*

Види стратегій розвитку	Підвиди стратегій розвитку
Податкова стратегія	- без мінімізації податкових платежів; - з використанням спеціальних коштів планування податків;
Інвестиційна стратегія	- економічні інвестиції; - матеріальні інвестиції; - нематеріальні інвестиції;
Дивідендна стратегія	- високі дивіденди; - бажані або прийнятні дивіденди; - низькі дивіденди;
Цінова стратегія	- мінімально можливі ціни; - максимально можливі ціни;
Виробнича стратегія	- стратегія основного виробництва; - стратегія допоміжного виробництва.

*Розроблено автором на основі джерела:[47, с. 40]

Слід зазначити, що представлений список не є вичерпним і може бути доповнений та деталізований, залежно від цілей дослідника. Наприклад, при визначенні податкових стратегій слід обрати варіант сплати податків із двох способів: без використання спеціальних інструментів податкової оптимізації та мінімізації податкових платежів у рамках спеціальних податкових інструментах планування[35, с. 11].

Інвестиційна стратегія включає: короткострокову інвестиційну стратегію, торгівлю, кредити споживачам, довгострокові економічні інвестиції, продуктивні інвестиції (диверсифікація виробництва, розширення підприємницької діяльності)[42, с. 71].

Залежно від тимчасового об'єму використовується короткострокова або довгострокова стратегія фінансування. В першому випадку – оборотні активи та зобов'язання управляються стратегічно. У другому випадку – головний елемент стратегії – фінансування довгострокових інвестиційних проектів, що характеризуються тривалим періодом відновлення та низькою ліквідністю.

Дивідендна стратегія включає такі типи стратегій, як стратегія високих

дивідендів, бажана чи прийнятна дивідендна стратегія та стратегія низьких дивідендів[23, с. 345].

За ступенем відношенню до розвитку стратегії класифікують за трьома ступенями, що відображено у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій за ступенем відношення до розвитку*

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

*Розроблено автором на основі джерела: [12, с. 80]

Отже, стратегія підприємства – це узагальнення основних функцій підприємства та напрямів його діяльності. Систематизація видів стратегій розвитку підприємства, а також вибір необхідних варіантів чи комбінацій видів діяльності підприємства служить для розробки керівних принципів комплексної стратегії, що має вирішальне значення.

1.3. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Якбуловизначенораніше,формуваннястратегіїфункціонуваннятарозвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що містить певний набір завдань.

Формування стратегії є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові процесу стратегічного управління.

Крочак М.С. визначає процес формування стратегії розвитку як «...модельуправлінськихвпливів,щоскладаєтьсязструктурновзаємопов'язаних процедур,щовиконуютьокреміфункціїстратегічногоменеджментузметоюствореннястратегіїрозвиткупідприємства» [28,с. 86].

Слідзначити,щовизначенняформуваннястратегіїрозвиткурозрізняються в залежності від підходу, в межах якого науковці намагаються вивчати стратегію розвитку.

Виділяютьтриосновнихпідходидоформуваннястратегіїрозвиткупідприємства:

1. Інструментальний підхід, який зорієнтований на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою визначених інструментів.

2. Адаптивний підхід, в рамках якого метою підприємства є пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія використовується як адаптивний механізм.

3. Процеснийпідхідзорієнтованийнапроцесрозробкиitareалізаціїстратегії, на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей підсистем організаціїякскладноїсистеми,атомуєбільшдосконалимупорівнянніздвомапопередніми[31, с. 549].

Розробкастратегіїрозвиткупередбачаєвизначеннястійкихконкурентнихпереваг,якірозглядаютьсяякособливакомпетентністьорганізації, стратегічної позиції або сфери дії та розподіл ресурсів між сферами її діяльності.

Пилипенко О. В. вважає, що формування стратегії (або стратегічного набору) залежить від особливостей підприємства та ситуацій, в яких воно знаходиться. Залежно від кількості підприємств, буде існувати і кількість стратегічних наборів. Будь-яка стратегія визначається взаємодією і боротьбою різних чинників (сил, факторів), що мають відношення до діяльності підприємства [36, с. 114].

Майкл Портер вважає, що для розробки стратегії необхідно мати талант підприємця і стратегічний спосіб мислення. Стратегія підприємства зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища тільки в тому випадку, якщо менеджер проявить свій підприємницький талант, вивчаючи ринкові тенденції, розмовляючи з клієнтами, збільшуючи конкурентоспроможність підприємства, направляючи його діяльність в залежності від ситуації [39].

Таким чином, вміння розробляти стратегії безпосередньо залежить від підприємницького таланту. Однак не може існувати і без інших факторів [32, с. 119].

Досить рідко буває, що стратегія розвитку підприємства настільки чітко продумана і сформована на довгострокову перспективу, що може реально витримати перевірку часом. Навіть найкращі бізнес-плани повинні передбачати пристосування до мінливих умов ринку, попиту клієнтів і їх бажань, стратегічному маневруванню конкурентів, виникаючих нових можливостей та загроз, непередбачуваних подій.

Необхідний постійний динамічний свіжий погляд на те, як покращити стратегію. А тому, розробка стратегії – це динамічний процес, який полягає у переоцінці ситуації на постійній основі та оновленні стратегії, коли необхідно [14, с. 195].

Формування стратегії – це стратегічний процес планування, який складається з етапів, які відображені нарис. 1.3.

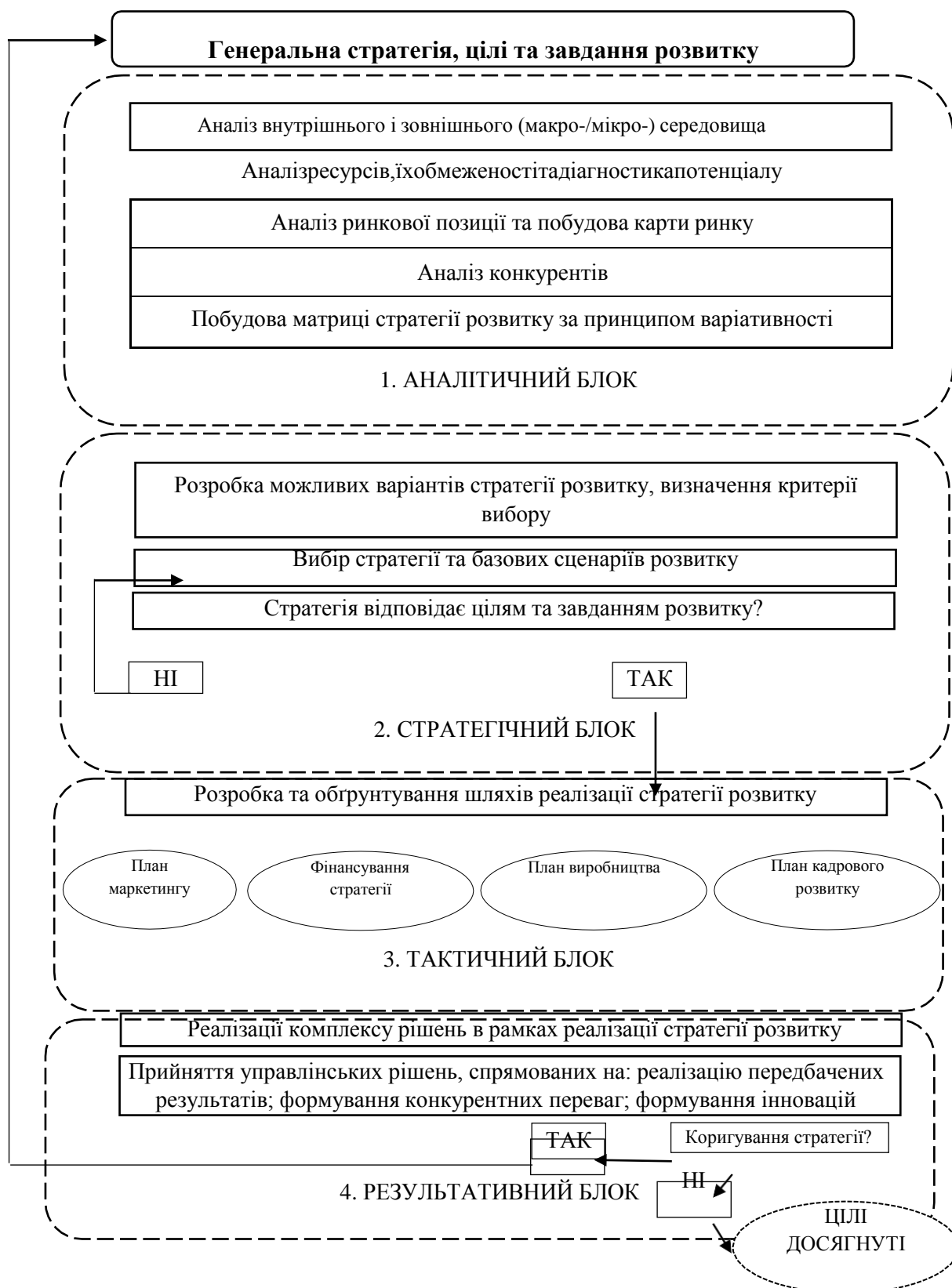


Рис.1.3.Етапи формування стратегії розвитку підприємства*

*Розроблено автором на основі джерела: [30,с.28; 31,с.96; 32,с.7-8; 38,с. 80]

Визначення напрямку і стратегії розвитку починається з дослідження

зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Невід'ємною частиною стратегії розвитку є стратегічні цілі, які необхідно досягти підприємству у довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі, як правило, глобальні й формуються в загальному вигляді. Тому для розробки стратегічних програм необхідна їх конкретизація.

Найчастіше застосовується на практиці концепція SMART [37,с. 97]:

1) S (specific) – конкретність при постановці цілей;

2) M (measurable) – вимірність (можливість встановлення індикаторів прогресу в просуванні до мети або конкретних показників для її кількісного виміру);

3) A (achievable) – розподіл (можливість визначити конкретні задачі для кожної організаційної ланки);

4) R (realistic) – реалістичність;

5) T (time-related) – часова визначеність.

Доцільно використовувати цю концепцію спільно з побудовою ієрархічної структури цілей та задач, які необхідно виконати для їх досягнення. У процесі цієї побудови цілі дробляться на більш дрібні підцілі (задачі) доти на черговому рівні не будуть виконані всі вимоги концепції SMART [34,с.99].

У процесі формування стратегії розвитку підприємства є усі види діяльності, спрямовані на розробку вимог до розвитку підприємства у довгостроковому та середньостроковому плануванні, які є погодженими із реаліями господарської діяльності та очікуваннями власника щодо розвитку підприємства. Склад процесів формування стратегії може змінюватись залежно від галузі, ринку та сегменту в якому здійснює свою діяльність підприємство.

Стратегія розвитку підприємства буде ефективною (вдалою), якщо в результаті її реалізації задовольняються потреби ринку, а саме підприємство матиме високі конкурентні позиції та рівень прибутковості, достатній для його подальшого розвитку.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких

елементів підприємства, як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво – має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації [17,с. 113].

Одним із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Для цього використовують моделі основних методів оцінювання та вибору стратегії підприємств.

Крочак М. С. проаналізувала характеристики основних методів оцінювання та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату. Аналіз основних методів оцінювання та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведені у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Основні методи оцінювання та вибору стратегії підприємства: недоліки та переваги*

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкуренто спроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкуренто спроможності підприємства
	Багатокутник конкуренто спроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: Матриця І.Ансоффа, Shell, McKinsey	Дозволяє провести детальне оцінювання варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг конкурентів	Дозволяє провести детальне оцінювання варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнятна методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінювання		

*Розроблено автором на основі джерела: [28,с. 87]

Аналізуючи табл.1.5 саме матричний метод дає змогу провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу. Враховуючи це схематично відобразимо моделювання формування та вибору стратегії розвитку (рис.1.4).

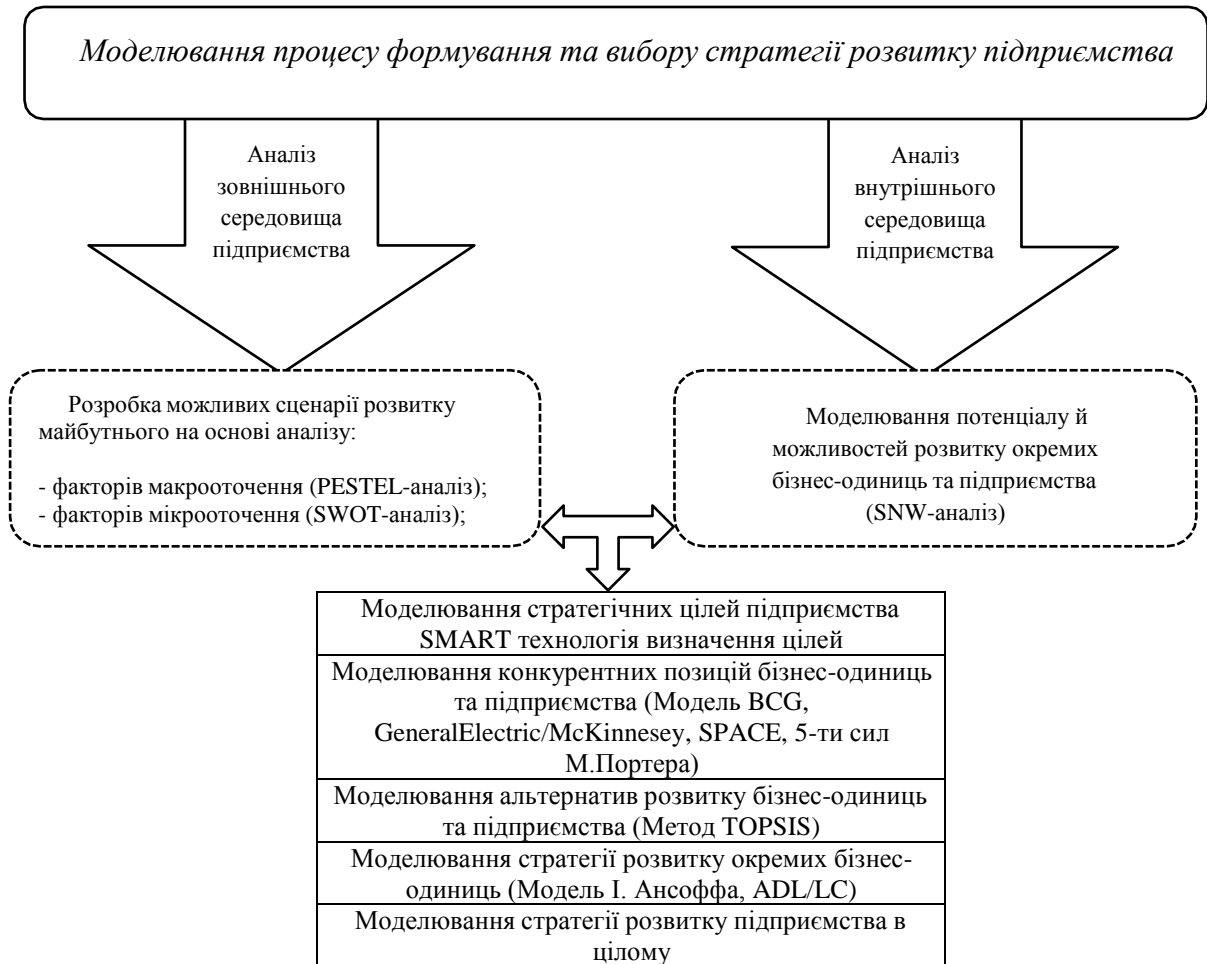


Рис.1.4.Моделювання формування та вибору стратегії розвитку підприємства*

*Розроблено автором на основі джерела: [29,с. 370; 39,с.43; 49,с.408; 52]

Отже, сучасні вітчизняні підприємства функціонують за умов зростання невизначеності та жорсткості конкуренції. Нестабільна економічна кон'юнктура, зростаючі вимоги споживачів, розвиток інформаційних технологій тощо – все це призводить до переосмислення понять стратегічного управління.

За цих умов, керівництво повинне застосовувати ефективні інструменти для удосконалення процесу стратегічного розвитку, зокрема – моделювання формування та вибору стратегії розвитку підприємства.

У даний час одним із вагомих факторів розвитку підприємства є обґрунтовано визначена стратегія розвитку. Функціонуючи в ринковому середовищі, підприємство повинно мати чітке уявлення про бажані для неї ринкові позиції, що впливають з цього цілях і способах їх досягнення. На етапі планування стратегічний менеджмент передбачає висування та оцінку різних альтернативних варіантів стратегії розвитку. Оцінювання варіантів – одне з найважливіших та відповідальних завдань стратегічного менеджменту.

Подібне завдання стоїть перед керівництвом підприємства на етапі стратегічного планування, коли необхідно виявити найбільш оптимальні з позиції різних критеріїв стратегії для аналізованого підприємства.

Насамперед, перед особою, яка приймає рішення, стоїть завдання визначення стратегічних альтернатив, коли з великої кількості існуючих стратегій необхідно вибрати кілька варіантів стратегії розвитку підприємства, що відповідають вимогам, які пред'являються з боку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [23, с. 345].

На даному етапі, в практиці стратегічного управління, превалює творчий аналіз, що базується на досвіді та компетенції вищого керівництва підприємства, а також експертних оцінках.

Розглянемо основні методичні підходи та етапи управління стратегією розвитку підприємства, виділяючи основні елементи стратегій, що формуються на різних стадіях розвитку фірми [19; 27; 48].

1. Стратегічний аналіз, що передбачає дослідження таких елементів стратегії, як внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Зовнішнє середовище створює об'єктивні економічні, конкурентні та соціально-політичні умови, в рамках яких підприємство реалізовує свою діяльність, і до динаміки яких, змушене пристосовуватися [41, с. 105]. Традиційно, аналіз та оцінка елементів зовнішнього макросередовища, що чинять вплив на стратегічні перспективи компанії, проводиться у рамках PEST-аналізу.

При проведенні стратегічного аналізу зовнішнього мезо- або мікросередовища доцільно використовувати модель «5 сил конкуренції»

Портера, що інтегрує оцінку таких елементів, як можливість появи на ринку нових конкурентів[39, с. 59];загрози чинних конкурентів; загрози з боку товарів-замінників; сила впливу споживачів; вплив постачальників на діяльність організації [32, с. 119].

Внутрішнє середовище підприємства включає такі функціональні напрямки, як персонал, функція управління, маркетинг, виробництво, фінанси, організаційна культура. окрім того, оцінку внутрішнього середовища при формуванні стратегії доцільно проводити з позиції створення стійких конкурентних переваг на існуючому ринку. Основним інструментом даного аналізу може бути метод VRIO, розроблений Джеєм Барні, сутність якого полягає в оцінці ресурсів та здібностей компанії за чотирма критеріями: цінності (value), рідкість (rarity), здатність до відтворюваності (imitability) та організація (organization).

Особливо підкреслимо, що методична основа організаційної стратегії розвитку повинна походити із виявлення, аналізу та оцінки стратегічних ризиків, що можна зробити за допомогою методу експертних оцінок, формування «троянди ризиків», методу сценаріїв, а також аналізу вразливості за Ламбеном Ж. Ж. [22, с. 110].

2. Вибір загального стратегічного спрямування (розробка загальної корпоративної стратегії), передбачає формування таких елементів стратегії, як бачення, місія та цілі. Бачення, місія, цілі та завдання організації тісно взаємопов'язані. Стратегічне бачення конкретизує цільові аудиторії, географічні та товарні ринки та образ майбутнього компанії. Місія розкриває статус організації, висвітлює її головні задачі та визначає загальні напрями її діяльності. Крім того, місія сприяє єднанню всередині системи та створенню корпоративного духу. В методичному плані для реалізації місії ставляться цілі та завдання функціонування організації. Якщо стратегічні плани та місія не виражаються у конкретно вимірюваних та обмежених у часі – цілях, то розвиток не відбувається, а всі стратегії підприємства залишаються нереалізованими [13, с. 33].

3. Розробка функціональних стратегій, тобто управлінських стратегічних планів окремими функціональними підрозділами підприємства. Кожний структурний підрозділ, ґрунтуючись на корпоративній стратегії, вибирає стратегію, досягнення якої дозволить йому брати участь у реалізації спільної стратегії розвитку підприємства. Функціональні стратегії мають конкретизувати напрямки досягнення цілей спільної стратегії розвитку підприємства та бути скоординованими та єдиноспрямованими як із загальною стратегією компанії, так і з функціональними стратегіями інших підрозділів. Найважливішими елементами стратегічного плану на даному етапі є стратегія ДіР, виробнича, маркетингова, фінансова стратегії, а також стратегія управління людськими ресурсами[15, с. 48].

4. Реалізація стратегії. Визначення ефективності стратегії розвитку та результатів від її реалізації має передбачати оцінка рівня досягнення стратегічних цілей; результативності оптимізації наявного потенціалу в довгостроковому періоді; обґрунтованості нормування ресурсів (фінансових, людських, виробничих) тощо[4, с. 240].

5. Адаптація та трансформація стратегії у відповідності зі зміною екзогенних факторів впливу. Нерідко, сучасні організації стикаються з ситуаціями, коли назрілі зміни призводять до виникнення та розвитку протиріч між прихильниками і противниками нововведень. Для підприємства, як системи, характерні два протилежні стани. З однієї сторони, система прагне до стабільності, збалансованості, стійкості та закритості, з іншого боку, для розвитку потрібна відкритість, динаміка, ризики, інноваційність: біфуркація загострює процеси внесення змін до реалізації стратегії, вибору методів оцінки та досягнення ефекту[8, с. 14].

Отже, сучасні виклики економіки та процеси розвитку ринкових відносин вимагають від бізнес-структур підвищення ефективності стратегічного управління, у зв'язку з чим важливо правильно обирати методику, методи та способи формулювання стратегії з метою подальшої ефективної її реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬЯНС МАРКЕТ»

2.1. Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Альянс Маркет»

ТОВ «Альянс маркет» – товариство з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТОВ «Альянс маркет» створено і діє до вимог норм законодавчих актів України та Статуту з метою задоволення потреб підприємства, установчих організацій та населення у товарах та послугах з високими споживчими якостями, технічним рівнем, отримання законного прибутку.

Галузі: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Види діяльності [33]:

- 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 10.13 – Виробництво м'ясних продуктів;
- 10.20 – Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків;
- 10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 – Виробництво готової їжі та страв;
- 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.32 – Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами.

Загальна характеристика ТОВ «Альянс маркет» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Альянс маркет»*

№	Показник	Характеристика
1	Юридичний статус	Товариство з обмеженою відповідальністю
2	Форма власності	Приватна
3	Спеціалізація	Виробництво та торгівля
4	Послуги населенню	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
5	Засновник	Фізичні особи
6	Статутний капітал	86010 тис. грн.
7	Джерела додаткового фінансування	Комерційні та банківські кредити
8	Джерела постачання товарів	ВАТ «Рівень», ЗАТ «Болонья», ТЗОВ «Рідна Марка Корп» та інші.
9	Річні обсяги продажу	3,5 млн. грн.
10	Ринки збуту	Львівська, Тернопільська, Рівненська, Волинська області
11	Планова рентабельність	45%
12	Термін дії	На невизначений термін
13	Юридична адреса	79040, м. Львів, вул. Городоцька, 359

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

Управління ТОВ «Альянс маркет» здійснює керівник Весельський М.М. Що стосується структури ТОВ «Альянс маркет» та самої бухгалтерії, то її можна зобразити схематично (рис. 2.1) [33].

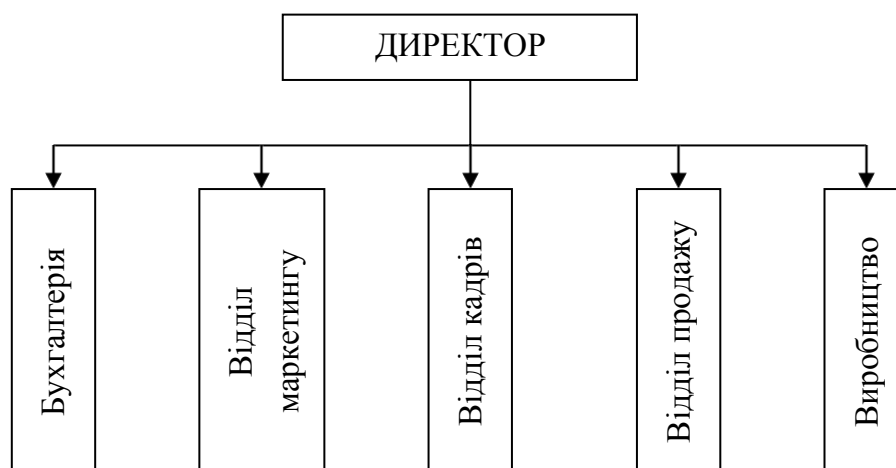


Рис. 2.1. Структура ТОВ «Альянс маркет»*

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

Усе підприємство підпорядковується директору, який несе відповідальність щодо його діяльності. За ведення бухгалтерського обліку несе відповідальність один бухгалтер, який в свою чергу є головним бухгалтером на ТОВ «Альянс маркет». Оскільки на підприємстві налагоджена система внутрішньо-господарського зв'язку між відділами, це забезпечує його безперервне і ефективне функціонування [33].

ТОВ «Альянс маркет» має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках; круглу печатку зі своїм найменуванням. Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці, в порядку та розмірах, встановлених чинним законодавством.

Рівень розвитку науки і техніки впливає на технологію виробництва, основні фонди, сировину і, нарешті, на появу нових видів товарів і послуг на ринку. Отже, на діяльність ТОВ «Альянс маркет» фактори непрямого впливу мають значний вплив. Найбільше він проявляється в економічній сфері. Основна ціль діяльності підприємства – досягнення та перевищення рівня якості та надійності роботи, зміцнення позицій на світових ринках.

До основних форм фінансової звітності ТОВ «Альянс маркет» відноситься:

- ф.№1 «Звіт про фінансовий стан»;
- ф.№2 «Звіт про результати діяльності»;
- ф.№3 «Звіт про грошові кошти»;
- ф.№4 «Звіт про власний капітал»;
- ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»;
- ф.№6 «Додатки до Приміток річної фінансової звітності»;
- ф. № 1-ПВ «Звіт з праці»;
- ф. № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»;
- ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання»;
- ф. № 1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці»;

- ф. № 1-ПВ (страйк) «Звіт щодо причин та наслідків страйку» [33].

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Альянс маркет». Розпочнемо з оцінки оборотного капіталу ТОВ «Альянс маркет». Дані занесемо до аналітичної табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз оборотного капіталу ТОВ «Альянс маркет»*

АКТИВ	2019рік		2020рік		2021рік		Відхилення(+,-) 2021/2020		Темп зростання 2021/ 2020, %	Відхилення(+,-) 2020/2019		Темп зрост. 2020/ 2019, %
	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Пито ма вага, %	у сумі, тис.гр н.	у пито мій вазі, %		У сумі, тис.грн	у пито мій вазі, %	
2.Оборотніактиви	3033630	100 80,28	3832988	100 80,97	3277976	100 81,98	- 555012	- 14,48	85,52	799358	26,35	126,35
2.1.Запаси	1810232	59,67	1973970	51,50	1290541	39,37	- 683429	- 34,62	65,38	163738	9,05	109,05
2.2.Дебіторська заборгованість	698653	23,03	1024655	26,73	333718	10,18	- 690937	- 67,43	32,57	326002	46,66	146,66
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	666718	21,98	833211	21,74	1589046	48,48	755835	90,71	190,71	166493	24,97	124,97
2.4.Витратимабутніх періодів(1170)	582	0,02	757	0,02	337	0,96	-420	- 55,48	44,52	175	30,07	130,01
2.5. Інші оборотні активи	35	0,00	399	0,01	482	1,01	83	20,80	120,8	364	940,0	1140,0
3.Необоротні активи, утрим. для продажу,та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ВАЛЮТА БАЛАНСУ	3778955	100	3832998	100	3998600	100	165602	4,32	-	54043	1,43	-

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, оборотні активи зменшились у 2021 році проти 2020 року на 555012 тис. грн. або 14,48%. Найбільшу питому вагу в структурі активу займають оборотні активи (80,28% у 2019 році та 81,98% у 2021 році).

Постає необхідність виявити динаміку та структуру власного і залученого капіталу, з'ясувати причини зміни окремих складових і дати оцінку цим змінам за звітний період [43, с. 104] (табл. 2.3).

Аналіз табл. 2.3 показав, що величина власного капіталу у загальному сукупному капіталі займає найбільшу питому вагу: у 2021 році – 89,90%, а у 2019 році – 81,51%. Найбільшу частку в структурі власного капіталу становить додатковий капітал (95,97% у 2021 році).

Найбільшу частку в структурі позикових коштів становлять поточні

зобов'язання, зокрема – інші поточні зобов'язання та забезпечення (у 2019 році – 52,27%, у 2020 році – 54,57%).

Таблиця 2.3

Структура і динаміка власного й позикового капіталу ТОВ «Альянс маркет»*

Найменування статей	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021/2020 (+,-)			Відхилення 2020/2019 (+,-)		
	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	Δ	%	темп зрос- тання, %	Δ	%	темп зрос- тання, %
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ												
1. Зареєстрований (пайовий) капітал	86010	4,00	86010	3,63	86010	2,72	0	0	0	0	0	0
2. Капітал у дооцінках	41333	1,92	41333	1,75	41333	1,31	0	0	0	0	0	0
3. Додатковий капітал	2024946	94,08	2239291	94,62	3029776	95,97	790485	35,30	135,30	214345	10,58	110,59
Всього інвестований капітал	2152289	$\frac{100}{79,95}$	2366634	$\frac{100}{71,82}$	3157119	$\frac{100}{93,10}$	790485	33,40	133,40	214345	9,96	109,96
4. Резервний капітал	104316	19,33	104531	11,26	105819	45,15	1288	1,23	101,23	215	0,21	100,2
5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	435393	80,67	824075	88,74	128554	54,85	-695521	-84,40	15,60	388682	89,27	189,27
Всього накопичений капітал	539709	$\frac{100}{20,05}$	928605	$\frac{100}{28,18}$	234373	$\frac{100}{6,90}$	-694232	-74,76	25,24	388896	72,06	172,06
Всього капітал у розпорядженні	2691998	$\frac{100}{81,51}$	3295240	$\frac{100}{82,20}$	3391492	$\frac{100}{89,80}$	96252	2,92	102,92	603242	22,41	122,41
ПОЗИКОВИЙ КАПІТАЛ												
1. Довгострокові зобов'язання	235355	$\frac{100}{7,12}$	327231	$\frac{100}{8,16}$	271915	$\frac{100}{7,20}$	-55316	-16,90	83,10	91876	39,04	139,04
1.1. Пенсійні зобов'язання	198739	84,44	272800	83,37	271915	100	-885	-0,32	99,68	74061	37,27	137,27
1.5. Інші довгострокові зобов'язання та забезпечення	36616	15,56	54431	16,63	-	-	-54431	-100	-100,00	17815	48,65	148,65
2. Поточні зобов'язання	375366	$\frac{100}{11,37}$	386573	$\frac{100}{9,64}$	113577	$\frac{100}{3,00}$	-272996	-70,62	29,38	11207	2,99	102,99
2.2. Заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	90241	24,04	49200	12,73	-	-	-49200	-12,73	100,00	-41041	-45,48	54,52
2.4. Заборгованість за товари, роботи, послуги	88632	23,61	126093	32,62	49589	43,66	-76504	-60,67	39,33	37461	42,27	142,27
2.6. Доходи майбутніх періодів	324	0,09	341	0,09	328	0,03	-13	-3,81	96,19	17	5,25	105,25
2.7. Інші поточні зобов'язання та забезпечення	196169	52,27	210939	54,57	63660	56,05	-147279	-69,82	30,18	14770	7,53	107,53
СУКУПНИЙ КАПІТАЛ	3302719	100	4009044	100	3776984	100	-232060	-5,79	94,21	706325	21,39	121,39

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Значення сукупного капіталу досліджуваного підприємства зросло у 2020 році проти 2019 року, проте зменшилось у 2021 році проти 2020 року на 232060 тис. грн. (5,79%)

Аналіз основних фондів ТОВ «Альянс маркет» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки основних фондів ТОВ «Альянс маркет»*

Показники	2019рік	2020рік	2021рік	Темп зростання,%	
				2021/ 2020	2020/ 2019
<i>1. Показники оцінки забезпеченості підприємства основними фондами</i>					
1.1. Фондомісткість	0,11	0,08	0,18	225,00	72,73
1.2. Фондоозброєність	114,49	107,43	115,03	107,07	93,83
1.3. Коефіцієнт вартості основних фондів в активах підприємства	0,17	0,14	0,16	114,29	82,35
<i>2. Показники оцінки стану основних фондів</i>					
2.1. Коефіцієнт зносу	0,51	0,54	0,56	103,70	105,88
2.2. Коефіцієнт придатності	0,49	0,05	0,44	880,00	10,20
2.3. Коефіцієнт оновлення	0,02	0,05	0,10	200,00	2500,00
2.4. Коефіцієнт вибуття	0,25	0,34	0,39	114,71	136,00
<i>3. Показники оцінки ефективності використання основних фондів</i>					
3.1. Фондовіддача, грн.	8,54	12,99	5,31	40,88	152,11
3.2. Рентабельність, %	0,77	1,33	0,11	8,27	172,73
3.3. Інтегральний показник економічної ефективності	0,26	0,42	0,08	19,05	161,54

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.4 видно, що коефіцієнт вартості основних фондів в активах у поточному році зріс на 14,29% порівняно із 2020 роком. Це свідчить про зменшення частки оборотних активів, які сприятимуть більш повному використанню основних фондів.

Аналогічно попередньому показнику, зростаючу тенденцію засвідчив коефіцієнт придатності основних фондів. Це є наслідком списання зношених основних фондів та випереджаючого темпу зростання коефіцієнта оновлення основних фондів над коефіцієнтом їх вибуття.

Фондовіддача зменшилась у 2021 році порівняно із 2020 роком. Фондомісткість у 2021 році становить – 0,18, що на 225% перевищує значення попереднього року.

Інтегральний показник економічної ефективності у 2021 році становив 0,08, а у 2020 році – 0,42. Таке значення є негативним, адже рекомендовано, коли даний показник зростає з року в рік.

Оцінку показників ефективності використання оборотних активів наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотних активів

ТОВ «Альянс маркет»*

№з/п	Показники	2019рік	2020рік	2021рік	Темп зростання,%	
					2021/2020	2020/2019
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (поточних активів) (КООА)	1,80	2,14	1,01	47,20	118,89
2	Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань (КОПЗ)	6,47	8,74	9,95	113,84	135,09
3	Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів по виручці від реалізації(К ^В)	3,01	4,16	2,71	65,14	138,21
4	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів (Ковз) *Товз	4,92	8,24	4,73	57,40	167,48
5	Коефіцієнт оборотності готової продукції (КОГП)*ТОГП	66,64	31,03	49,92	160,88	46,56
6	Коефіцієнт оборотності грошових засобів (КОГЗ)*ТОГЗ	8,17	9,86	2,10	21,30	120,69
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КОДЗ)	7,80	8,02	10,00	124,69	102,82
8	Період погашення (інкасації) дебіторської заборгованості, днів (ТОДЗ)	46,79	45,05	36,6	81,24	96,28
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОКЗ)	8,57	10,86	13,22	121,73	126,72
10	Рентабельність оборотних активів (Р)	16,18	21,98	2,11	9,60	135,85
11	Інтегральний показник ефективності оборотних активів	0,54	0,69	0,15	21,74	127,78

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.5 видно, що коефіцієнт оборотності оборотних засобів у 2019 році становив 1,80 разів, а у 2021 році 1,01 разів. Спостерігається тенденція до зменшення показника, що є негативним.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує розширення або скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством. В 2020 році він становив 8,021 рази, а у 2021 році 10 разів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами. У 2019 році він становив 8,57 разів, а у 2020 році 10,86 разів.

Період обороту дебіторської заборгованості зменшився у 2021 році порівняно з 2020 роком, і становив – 36,6 днів. Дана динаміка є позитивною, адже рекомендована тенденція до зменшення періоду обороту кредиторської заборгованості з року в рік.

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Альянс маркет» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу ТОВ «Альянс маркет»*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	158	162	169	7	4	4,32	2,53
Прийнято протягом року, осіб	5	5	3	0	-2	0	-40,00
Звільнено протягом року, осіб, з них:	4	4	1	0	-3	0	-75,00
за власним бажанням	4	4	1	0	-3	0	-75,00
за порушення труд. дисципліни	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,03	0,03	0,02	-0,01	0	-33,33	0,00
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,02	0,02	0,01	-0,01	0	-50,00	0,00

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Середньооблікова чисельність працівників з року в рік збільшується. Це є позитивним. Прийнято у 2021 році 3 особи, звільнено – 1. Коефіцієнт обороту з прийняття у 2021 році становив 0,03, що на 33,33% менше, ніж у попередньому році. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2021 році становив 0,01, а у 2019 році 0,03. Таке значення пояснюємо тим, що при збільшенні працюючих, кількість звільнених трохи впливає на значення даного показника.

Показники ліквідності підприємства за даними фінансової звітності узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Альянс маркет»*

№	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп зростання, %	
					2021/2020	2020/2019
Аналіз ліквідності						
1	ВОК (власний оборотний капітал)	21820 28	28931 07	28927 83	99,9 9	132, 59
2	Коефіцієнт покриття	3,56	4,08	9,97	246, 25	113, 76
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,53	2,26	6,32	279, 83	147, 71
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,78	0,89	4,73	531, 46	114, 10
5	Коефіцієнт ліквідності товарно- матеріальних цінностей	2,03	1,82	3,66	200, 99	89,6 6
6	Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0,75	1,37	1,59	116, 23	182, 67
Аналіз платоспроможності						
1	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,72	0,75	0,88	117, 67	104, 17
2	Коефіцієнт загальної платоспроможності підприємства	3,48	3,60	6,59	103, 45	180, 31
3	Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,26	0,31	0,10	32,2 6	119, 23
4	Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	0,19	0,18	0,07	38,8 9	94,7 4
5	Коефіцієнт співвідношення чистих оборотних активів із чистими активами	0,80	0,84	0,88	104, 76	110, 00

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз коефіцієнта покриття показав, що на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 4,08 грн. оборотних засобів у 2020 році і 9,97 грн. у 2021 році. Показник відповідає нормативу; спостерігається позитивна тенденція до його збільшення.

Аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності показав, що на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,53 грн. у 2019 році і 6,32 грн. у 2021 році. Показник відповідає нормативу у 2019-2021 рр., спостерігається позитивна тенденція до його збільшення. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними

оборотними коштами зростає з року в рік, що є позитивним.

Загалом, показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Альянс маркет» засвідчили непогані результати. Підприємство є платоспроможним та має можливість швидко трансформувати свої активи у готівку.

Проаналізуємо показник, що характеризує виджерел фінансування матеріальних оборотних коштів досліджуваного підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Класифікація типу фінансового стану ТОВ «Альянс маркет»*

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2020/2019	
				у сумі, тис.грн	Темп зрос-я, %	у сумі, тис.грн	Темп зрос-я, %
Загальна величина запасів	1810232	1973970	1290541	-683429	65,38	163738	109,05
Наявність власних коштів	1946673	2565876	2670868	104992	104,09	619203	131,81
Наявність власних та довгостр. позик. коштів	2182028	2893107	2942783	49676	101,72	711079	132,59
Наявність загальних коштів	2182028	2893107	2942783	49676	101,72	711079	132,59
$\Phi^B = B - 3п$	136441	591906	1380327	788421	233,20	455465	433,82
$\Phi^{BD} = BD - 3п$	371796	919137	1652242	733105	179,76	547341	247,22
$\Phi^{3K} = 3K - 3п$	371796	919137	1652242	733105	179,76	547341	247,22
Трикомпонентний показник $S(\Phi) = \{S1(\pm\Phi^B), S2(\pm\Phi^{BD}), S3(\pm\Phi^{3K})\}$	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	-	-	-	-

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, для досліджуваного підприємства упродовж аналізованого періоду характерним типом є – абсолютна фінансова стійкість. Усі умови були виконаними. Значення показників $\Phi^B, \Phi^{BD}, \Phi^{3K} > 0$ [44, с. 101].

Ділову активність підприємства визначають за умови виконання так званого «золотого правила» економіки підприємства ($T_{пр} > T_{р} > T_{к} > 100\%$).

Перевірку виконання «золотого правила» економіки ТОВ «Альянс маркет» за досліджуваний період представимо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Перевірка виконання «золотого правила» економіки ТОВ «Альянс маркет»*

Показник	2019рік	2020рік	2021рік
1. Темп зростання прибутку до оподаткування (Тпр),%	116,19	208,74	8,06
2. Темп зростання обсягу реалізації (Тр),%	114,12	150,85	40,60
3. Темп зростання авансового капіталу (Тк),%	120,97	122,41	102,92
Виконання «золотого правила»	+	+	-

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

«Золоте правило» виконувалось упродовж 2019-2020 рр., у 2021 році дві умови не було виконано. Темп зростання прибутку та обсягу реалізації у поточному році не було досягнуто.

Отже, основними напрямками розвитку ТОВ «Альянс маркет» має бути робота над вдосконаленням процесів. В цілому, компанія постійно впроваджує нові ІТ-рішення, в тому числі за участю міжнародних експертів. Важливо правильно розуміти напрямки розвитку, прогнозувати потенційні виклики і загрози ринку, а також вміти адаптувати систему управління таким чином, щоб компанія в процесі динамічного зростання не зменшувала темпи.

2.2. Стратегічна діагностика ТОВ «Альянс Маркет»

На діяльність ТОВ «Альянс Маркет» впливає зовнішнє та внутрішнє середовище. Використовуючи поділ факторів середовища на внутрішні та зовнішні відобразимо середовище ТОВ «Альянс Маркет» (рис. 2.2).

Проаналізуємо основні фактори зовнішнього макросередовища торгівельної галуззі в якій діє ТОВ «Альянс Маркет» за допомогою PESTEL-аналізу. PESTEL-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T– technological), екологічних (E – environmental) та правові (L –legal) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори

зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [16, с. 110].



Рис. 2.2. Внутрішні та зовнішні фактори середовища ТОВ «Альянс Маркет»*

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

На основі макроекономічної ситуації, що склалася в галуззі роздрібної торгівлі України, розглянемо детальніше фактори впливу зовнішнього середовища (непрямого впливу) ТОВ «Альянс Маркет» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз галузі роздрібної торгівлі України-PESTEL-аналіз

ТОВ «Альянс Маркет»*

Фактори зовнішнього середовища	Стан фактору	Тенденція змін фактору	Характер впливу фактору на діяльність ТОВ «Альянс Маркет» («+»-позитивний «-»-негативний)
1	2	3	4
<i>(P-political) Політичні фактори</i>			
1. Військова агресія Росії, анексія Криму.	Військові дії на Сході України	Невизначеність результатів та закінчення конфлікту	(-) втрата сировини та продукції з Криму, Донбасу; (-) втрата ринків збуту на Сході України; (-) втрата постачальника.

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
2. Політична нестабільність в органах державної влади	Постійна зміна курсу державної політики	Політична нестабільність майбутнього, постійне реформування державних органів	(-) утруднення довгострокового планування; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності; (-) відсутність можливостей розвитку підприємства в умовах невизначеності.
<i>(E – economic) Економічні фактори</i>			
1. Облікова ставка НБУ та рівень інфляції	Станом на 24.04.2020 року облікова ставка НБУ складає 8% річних, за відповідний період 2019 року ставка складала 17,5%. Рівень інфляції складає 1.30 порівняно із рівнем у 2019 році 4,10%.	Прогноз інфляції (індекс споживчих цін) за базовим прогнозом Мінекономіки на наступні 3 роки: 5,5%-2020 рік, 5,3%-2021 рік, 5,1%-2022 рік.	(-) підвищення собівартості продукції та ціни; (+) зміцнення довгострокових кредитів та виплат за ними; (-) зниження попиту на дорогі товари; (-) знецінення грошових ресурсів.
2. Насиченість ринку	Насиченість ринку складає близько 49 торговельних мереж. Топ-10 гравців займають майже 95% ринку	Зростаючі вимоги до діяльності торговельних мереж з метою підвищення якості роздрібних мереж	(+) виробництво власної продукції для реалізації у власних торговельних мережах та збут її за низькими цінами; (+) стимул розвитку торговельної мережі, диверсифікація; (-) необхідність ресурсів для розвитку мережі.
3. Економічна криза (вітчизняна та світова)	Спостерігається зниження попиту у споживачів, зменшення надходжень до державного бюджету у зв'язку із зменшенням експорту у зв'язку із епідеміологічною ситуацією COVID-19, зниження заробітної плати та її негативні наслідки	Негативні наслідки світової економічної кризи у зв'язку із COVID-19 підсилюються станом на Сході України та девальвацією гривні	(-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності; (-) втрата ринків збуту у купівельно неспроможних регіонах.
4. Співвідношення гривні та інших валют	Девальвація гривні з кінця 2013 року	Плановий курс національної валюти на 2020 рік 27,72 гривні, в 2021 - 28,7 гривні.	(-) збільшення собівартості продукції, особливо імпортової; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності.
<i>(S – social) Соціальні фактори</i>			
1. Низький рівень доходів та прожитковий мінімум населення	Значне зменшення рівня доходів громадян та повільне зростання прожиткового мінімуму	Прогнозне знецінення прожиткового мінімуму	(-) зниження попиту на продукцію; (+) виробництво альтернативної, власної, більш дешевої продукції.
2. Демографічна ситуація, вікова структура.	Природний приріст населення залишається від'ємним; зменшення економічно-активного населення; відтік робочої сили.	Старіння населення та зменшення народжуваності	(-) зміна смаків молоді; (+) формування культури корисного харчування; (+) задоволення попиту людей похилого віку шляхом пропозиції товарів загального вжитку за привабливими цінами.

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
<i>(T-technological) Технологічні фактори</i>			
1.Нові сучасні технології виробництва	Низький рівень впровадження сучасних технологій виробництва на вітчизняних підприємствах.	Подальший розвиток нових технологій	(+) впровадження сучасних технологій виробництва
2. Розвиток ІТ-технологій	Низький рівень впровадження сучасних ІТ-технологій	Подальший розвиток нових ІТ-технологій	(+) впровадження сучасних ІТ-технологій.
3.Впровадження нових товарів	Великий асортимент продукції виробників та постачальників	Можливості впровадження нових товарів	(+) диверсифікація продукції; (+) розвиток та розширення асортименту власної продуктової лінійки.
4. Вимоги до кваліфікації кадрів виробництва	Наявність кваліфікованих спеціалістів	Збільшення вільної робочої сили	(+) наявність на ринку праці дешевої кваліфікованої робочої сили з необхідним рівнем освіти
<i>(E-environmental) Екологічні фактори</i>			
1.Доступ до екологічно чистих продуктів та сировини	Наявність доступу до імпорتنних та українських екологічно чистих продуктів та сировини	Тенденція до збільшення площ органічних земель в Україні та збільшення виробників та постачальників органіки	(+) збільшення попиту на органічну продукцію; (+) пропонування споживачу окрім імпоротної органічної продукції, власної органічної; (-) висока ціна органічної продукції;
2.Екологічність технологій, що використовуються у виробництві	Збільшення ваги процесу виробництва та екологічність технологій, що використовуються у ньому.	Приведення у відповідність технологій виробництва до стандартів ЄС та USDA	(+) підвищення екологічності процесу переробки сировини; (-) висока вартість екологічного процесу виробництва.
<i>(L- legal) Правові фактори</i>			
1. Зміни в податковій та митній системі	Реформа, яка запроваджена у 2015 році. Ліквідація ДФС та поява ДПС та ДМС у 2019 році.	Постійні зміни податкового та митного законодавства. Ускладнення процедури відшкодування ПДВ із бюджету. Невдала боротьба з контрабандою.	(-) підвищення рівня мінімальних цін на акцизну продукцію; (-) блокування податкових накладних; (-) постійні податкові перевірки.
2. Державний контроль та регулювання діяльності підприємств роздрібно торгівлі	Недосконале державне регулювання, велика кількість нормативно-правових актів, що регулюють торгівельну діяльність	Посилення державного контролю шляхом обмежень діяльності, перевірок з боку органів державної влади та місцевого самоврядування	(-) повний контроль діяльності підприємства; (-) відсутність можливості формування умов зовнішнього інвестування; (-) обмеження розвитку та сфер діяльності підприємства.
3. Законодавчі обмеження	Обмеження реклами, зміни, що стосуються захисту прав споживачів, обмеження інвестиційного розвитку	Впровадження прийнятих обмежень	(-) складність у формуванні іміджу підприємства (-) відсутність інвестицій; (-) чітке дотримання вимог, що стосуються інформації про харчовий продукт та його маркування.

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

Усі складові зовнішнього середовища зазначені вище взаємопов'язані, тобто зміни однієї з них (політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища ТОВ «Альянс Маркет».

Аналіз зовнішнього середовища також має включати структурний аналіз конкурентного середовища. Для аналізу ринкового середовища варто скористатися методом п'яти сил, запропонованим Майклом Портером. Цей метод являє собою корисний інструмент для оцінки конкурентної ситуації на місцевому, національному і міжнародному рівнях. Сутність цього методу полягає у визнанні того, що на ринку, де розгортається конкурентна боротьба, діють п'ять сил [20, с. 15]:

1. Загроза вторгнення нових конкурентів.
2. Поява товарів-замінників
3. Конкурентна сила покупців.
4. Конкурентна сила постачальників.
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами

Оцінимо вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Альянс Маркет» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Альянс Маркет»*

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту			x
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації продукції			x
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Необхідність залучення постійних покупців		x	
		Відсутність активної маркетингової політики			x
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
	Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			x	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк)=19/8=2,375$					
2. Поява товарів - замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару		x	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Протизаконна імітація	Поява великої кількості товарів-			x

	існуючих виробів	замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок				
Середнє значення сили впливу товарів-замінників $I_{(тз)}=2,75$						
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів			x	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x	
		Високий ступінь стандартизації продукції		x		
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів відносно товарів підприємства			x	
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари			x	
		Висока цінова еластичність товару			x	
Середнє значення сили впливу покупців $I_{(пок)}=2,66$						
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників			x	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків			x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника			x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів			x	
		Нестача складських приміщень			x	
Середнє значення сили впливу постачальників $I_{(пост)}=2,2$						
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x	
		Наявність великої кількості підприємств-конкурентів			x	
		Сильними конкурентами є невеликі ринки			x	
		Незначний приріст попиту на товар підприємства			x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми		x		
		Відсутні дослідження конкурентів				x
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг				x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами $I_{(к)}=2,428$						

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}$$

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 * 2,375 + 0,2 * 2,75 + 0,3 * 2,66 + 0,1 * 2,2 + 0,2 * 2,428 = 2,528$$

Отже, маємо рівень впливу конкурентного середовища вище за середній, що є несприятливим для ТОВ «Альянс Маркет» тому, що значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції.

Для оцінки конкурентного середовища ТОВ «Альянс Маркету» на ринку роздрібної торгівлі пропонуємо розглянути діяльність провідних торговельних мереж України за їх часткою ринку (рис. 2.3) та кількість магазинів, якими вони представлені (рис. 2.4).

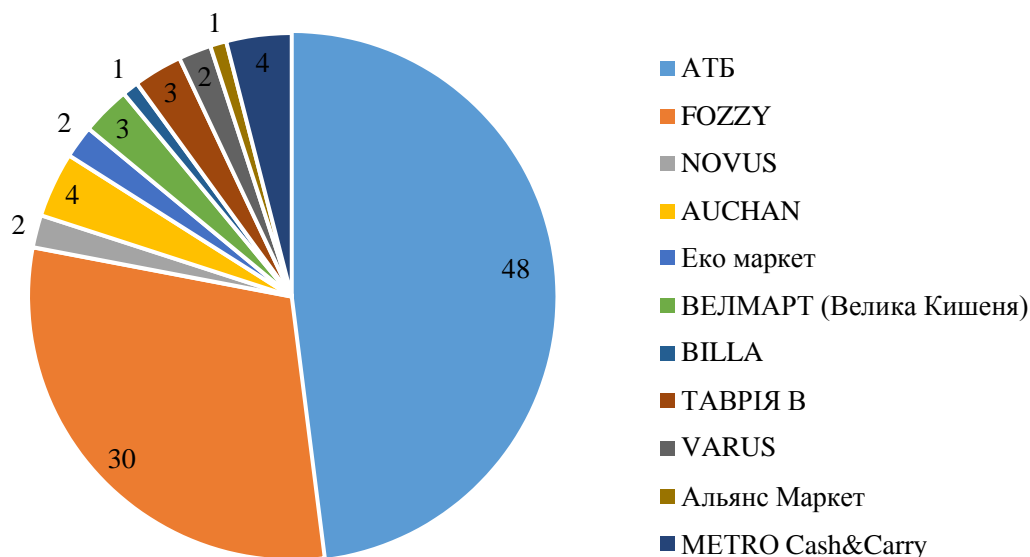


Рис. 2.4. Провідні торговельні мережі України та їх частка на ринку за обсягом річного товарообігу у 2021 році*

*Розроблено автором на основі джерела: [44]

На ринку роздрібної торгівлі продовольчі компанії представлені як іноземними мережами, такі як «MetroCash&Carry» (Німеччина), «Billa» (Австрія), «Auchan» (Франція), «Novus» (Литва), «SPAR» (Нідерланди) тощо. Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити ГК «Фоззі» (мережі «Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry»), «АТБ-маркет» (супермаркети й магазини «біля дому»), ГК «Велика кишеня», «ЕКО» (супермаркети «Еко-Маркет») тощо. Крім того, у сегменті регіональні (локальні) мережі до таких відноситься ТОВ «Альянс Маркет» зі своїми 4-ма торговельними мережами (супермаркети та магазини біля дому).

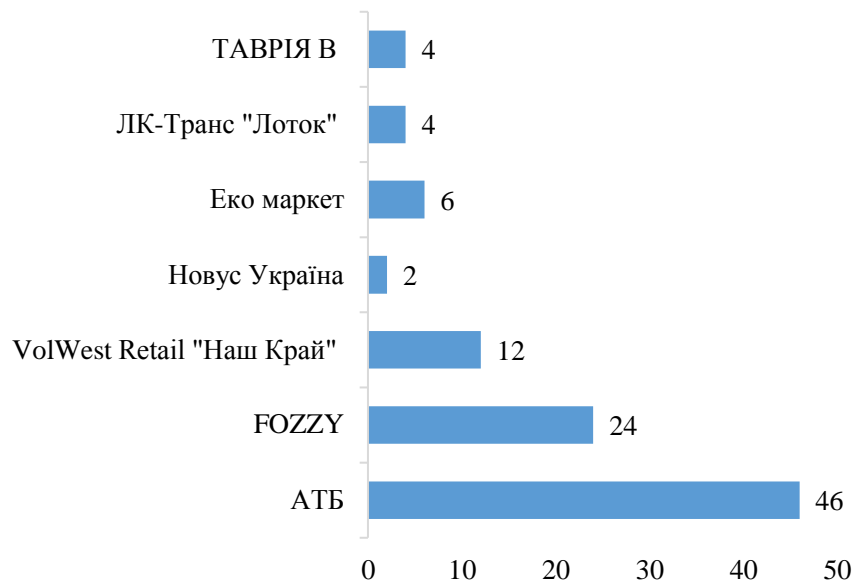


Рис. 2.5. Провідні торговельні мережі України за кількістю магазинів у 2021 році*

*Розроблено автором на основі джерела: [44]

Лідером останніх років залишається мережа «АТБ-маркет» з обсягом товарообігом за 2021 рік 126,8 млрд грн. Найбільшим конкурентом являється ГК «FozzyGroup», яка серед роздрібних торговельних мереж посідає друге місце з товарообігом 78,8 млрд грн. Інші торговельні мережі, такі як «METRO Cash&Carry», «Еко-маркет», «Ашан» та «Novus» не займають лідируючі позиції, але мають свою визначену цільову аудиторію, їхній сукупний товарообіг становить 31,9 млрд грн. (12% частки ринку). ТОВ «Альянс Маркет» займає 1% частки ринку із товарообігом у 2021 році 3,4 млрд. грн.

У 2019 основні торговельні мережі сумарно відкрили в Україні 697 продуктових супермаркетів. Станом на кінець 2021 року лідером за кількістю магазинів в українському продуктовому ритейлі залишалася мережа «АТБ-маркет», що об'єднувала тисячу сімдесят вісім магазинів. У трійці лідерів також розмістилися групи Fozzy («Сільпо», «Фора», LeSilpo, Thrash!, Fozzy C & C, Favore) і Volwest («Наш Край», Spar), які до кінця року налічували 561 і 277 магазинів відповідно. ТОВ «Альянс Маркет», яка керує торговельними мережами «Фреш», «Арсен», «Союз», «Квартал» налічує 50 магазинів.

На сьогодні на ринку працює близько 30 торгових операторів, в управлінні

яких знаходиться два та більше магазинів. Третя частина з них репрезентована місцевими компаніями, і лише 10 компаній з інших регіонів. Таким чином, домінування локальних операторів є одним із трендів розвитку ринку роздрібної торгівлі.

Визначення основних конкурентів ТОВ «Альянс Маркет» дає змогу більш ефективно будувати конкурентну стратегію і тактику, та економити час на проведення аналізу конкурентів. Проведемо аналіз конкуренції та конкурентів за допомогою аналізу стратегічних груп.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Проаналізуємо стратегічні групи конкурентів ТОВ «Альянс Маркет» за допомогою побудови карти стратегічних груп. Для початку поділимо конкурентів на 3 групи за часткою ринку:

А) Торгівельні мережі із високою часткою ринку від 10%:

1. АТБ Маркет;
2. FOZZY Group.

Б) Торгівельні мережі із середньою часткою ринку від 1% до 10%:

3. METRO Cash&Carry;
4. Auchan;
5. NOVUS;
6. Велмарт, Велика Кишеня;
7. ЕКО Маркет;
8. Таврія В;
9. Billa;
10. Альянс Маркет.

В) Торгівельні мережі із низькою часткою ринку до 1%:

11. Всі інші.

Далі проведемо аналіз торговельних мереж за двома критеріями ціна/якість

та асортимент продукції/популярність власних брендів. Високими параметрами ціна/якість на продовольчі товари відрізняються торгівельні мережі № 2, 3, 5; середніми параметрами ціна/якість на продовольчі товари відрізняється № 1, 4, 8, 9, 10; низькими параметрами ціна/якість на продовольчі товари характеризуються мережі № 11, 7, 6.

Найбільш широким асортиментом продукції та популярними брендами власної продукції (більше 3 ТМ та 1000 найменувань) володіють підприємства № 1, 2, 3, 5; середній асортимент та середньою популярністю користуються бренди продукції (1-3 ТМ та до 1000 найменувань товару) № 4, 6, 9, 10; найвужчий асортимент та слабка популяризація власних брендів (1 ТМ або взагалі немає та менше 500 найменувань продукції) № 11, 7, 8.

Діагностику конкурентних позицій торгівельних мереж продовольчих товарів здійснюємо за допомогою складання карти стратегічних груп (рис. 2.6).

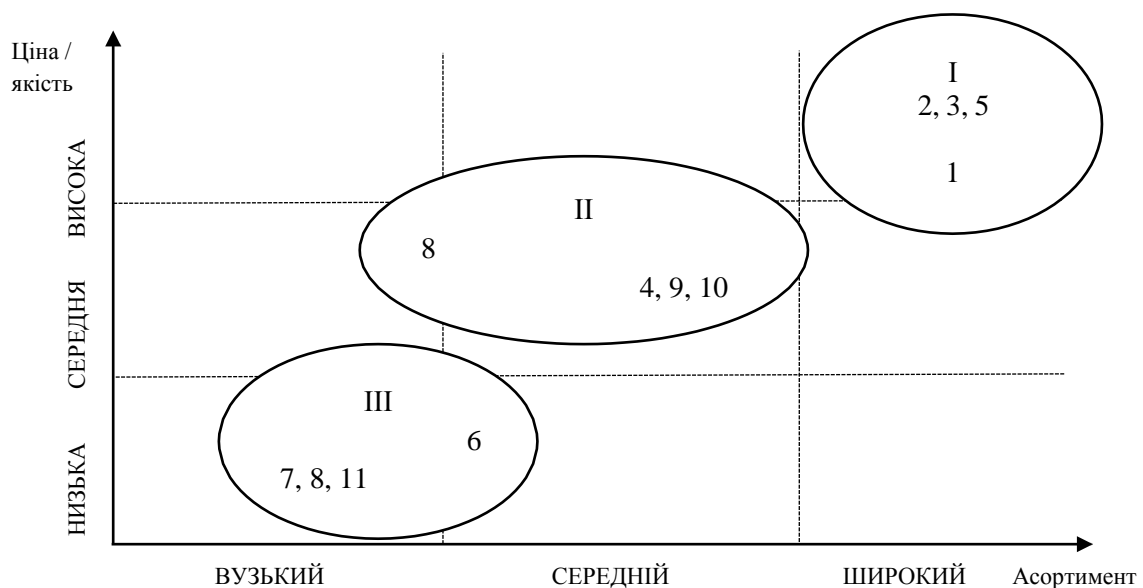


Рис. 2.6. Стратегічна карта конкурентів ТОВ «Альянс Маркет»*

*Розроблено автором

Проаналізувавши карту стратегічних груп можна зробити висновок, що перша стратегічна група є найпотужнішою та найвпливовішою на ринку роздрібної торгівлі. Менш популярною є друга стратегічна група, до неї входить також і торгівельні мережі ТОВ «Альянс Маркет». Та найменш популярною є третя стратегічна група. Для утримання існуючих позицій та

підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альянс Маркет» необхідно розширювати географію торговельних мереж та поповнювати асортимент продовольчих товарів у т.ч. продукцією власного виробництва.

Проведемо діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників на ринку за допомогою метода графічного методу – побудови багатокутника конкурентоспроможності – [46, с. 280]. Для побудови багатокутника конкурентоспроможності для ТОВ «Альянс Маркет» та його стратегічних конкурентів торговельних мереж «Ашан», «Таврія В», «BILLA» та «АТБ-маркет» було обрано вісім найбільш значущих аспектів внутрішніх конкурентних переваг порівнювальних підприємств: фінансовий потенціал; виробничий потенціал, ресурсний потенціал; управлінський потенціал; маркетинговий потенціал; кадровий потенціал; мережа представництв у регіоні; науково-технічний. Проведемо інтегральну оцінку цих показників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємств*

№	Показник	АТБ	BILLA	Ашан	Таврія В	Мережі ТОВ «Альянс Маркет»
1	Виробничий потенціал	5	4	5	3	4
2	Ресурсний потенціал	5	4	5	3	3
3	Фінансовий потенціал	5	4	5	3	3
4	Управлінський потенціал	4	5	4	4	3
5	Науково-технічний потенціал	5	3	4	3	4
6	Маркетинговий потенціал	5	4	5	4	3
7	Кадровий потенціал	4	4	5	3	4
8	Мережа представництв у регіонах	5	2	3	3	3

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство можуть використовуватися різні методи, серед яких найбільш ефективним вважаємо базовий SWOT-аналіз. У межах даного дослідження було здійснено базовий SWOT–аналіз підприємства ТОВ «Альянс Маркет» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Базовий SWOT-аналіз ТОВ «Альянс Маркет»*

	Можливості	Загрози
	<p>1 - Покращення рівня конкурентоспроможності за допомогою стратегії розвитку;</p> <p>2 - Збільшення відсотка зайнятої частки ринку, збільшення кількості магазинів;</p> <p>3 - Розширення асортиментної номенклатури включно власними брендами та брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі;</p> <p>4. - Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах».</p>	<p>1 - Поява нових конкурентів, швидке зростання вже існуючих конкурентів;</p> <p>2 - Зменшення купівельної спроможності населення та зростання цін на продукцію;</p> <p>3 - Політична нестабільність та корумпованість державних органів (АМК, податкової, Держпродспоживслужби, митниці), зatoryжна економічна криза, девальвація гривні;</p> <p>4 -Збільшення вартості сировини;</p> <p>5 -Нестабільне валютне законодавство;</p> <p>6 - Висока вартість кредитних ресурсів.</p>
Сильні сторони	<p><i>Сила і можливості</i> <i>Покращення іміджу за рахунок низьких цін на продукцію власних торгівельних марок</i></p>	<p><i>Сила і загрози</i> <i>Можливість укладення договорів із новими надійними постачальниками продукції та сировини у разі зростання курсу валюти або собівартості виробництва власної продукції</i></p>
<p>1 -Цінова перевага над конкурентами;</p> <p>2 -Стабільний попит на товари першої необхідності;</p> <p>3 -Диверсифікація постачальників;</p> <p>4 -Наявність широкого асортименту товарів;</p> <p>5 -Гнучкість до змін;</p> <p>6 -Швидке прийняття рішень;</p> <p>7 -Зручне розташування магазинів.</p>		
Слабкі сторони	<p><i>Слабкість та можливості</i> <i>Збільшення надходження коштів за рахунок частки у торгівельних мережах</i></p>	<p><i>Слабкість та загрози</i> <i>Формування ефективної маркетингової політики для приваблення нових клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства</i></p>
<p>1 -Велика кількість конкурентів;</p> <p>2 -Залежність від постачальників, підприємство здійснює власний імпорт. У випадку із зарубіжними постачальниками існує залежність від курсу валют;</p> <p>3 -Недостатній рівень інвестицій для просування власних ТМ у мережі;</p> <p>4 -Недостатньо виробничих потужностей для власного виробництва;</p> <p>5 -Слабкий фінансовий потенціал підприємства;</p> <p>6 -Відсутність відділу маркетингу.</p>		

*Розроблено автором на основі джерела: [33]

Проаналізувавши головні проблеми ТОВ «Альянс Маркет», а саме велика кількість конкурентів, обмежені фінансові ресурси, то стратегічними пріоритетами діяльності підприємства ТОВ «Альянс Маркет» на даному етапі є

діяльність спрямована на нарощування конкурентних переваг шляхом розширення кількості торгівельних магазинів. Основними внутрішніми проблемами підприємства є недостатня маркетингова діяльність підприємства, досить висока плинність кадрів, що не дозволяє компанії розвиватися швидшими темпами, та обмежені фінансові ресурси. Також підприємству необхідно розвивати нові шляхи та способи взаємодії з клієнтами. На завершення узагальнимо показники ефективності діяльності підприємства представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Альянс Маркет» у 2021 році*

Групи оцінки	Значимість групи	Показники	Фактичне значення показника	Порогове значення показника	Відхилення від порогового значення	Відношення фактичних і порогових значень	Вагомість показників у групі	Інтегрована оцінка коефіцієнта в групі	Інтегрована оцінка групи	Комплексна оцінка групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-	-	-	-	-	ст.4 - ст.5	ст.4 /ст. 5	-	ст.7× ст.8	∑ст.9 за групами оцінки	ст.2× ст.10
I група – «Платоспроможність»	0,4	Коеф. критичної ліквідності	9,78	0,7-1	8,78	9,78	0,32	3,13	5,14	2,056
		Коеф. покриття	6,13	1-3	3,13	2,04	0,22	0,45		
		Коеф. забезпеченості оборотних активів власними оборотними засобами	0,81	≥0,1	0,81	8,10	0,18	1,46		
		Коеф. співвідношення дебіторської заборгованості у власному капіталі й кредиторській заборгованості	0,11	0,9-1	-0,79	0,12	0,24	0,03		
		Коеф. співвідношення чистих оборотних активів з чистими активами	0,88	≥0,5	0,83	1,76	0,04	0,07		
II група – «Фінансо»	0,3	Коеф. автономії	0,84	0,4-0,6	0,24	1,40	0,19	0,27	1,26	0,378
		Коеф. фінансової стійкості	5,59	0,67-1,5	4,09	3,73	0,08	0,30		
		Коеф. фінансової залежності	0,85	≤0,5	0,35	1,70	0,08	0,14		
		Коеф. інвестування	0,68	≥1	-0,32	0,68	0,26	0,18		

ва стійкість »		Коеф. маневреності власного капіталу	0,69	0,4- 0,6	0,09	1,15	0,15	0,17		
		Коеф. співвідношення мобільних і імобілізованих засобів	0,42	0,5	-0,08	0,84	0,24	0,20		
III група – «Ефективність фінансово- економічної діяльності»	0,3	Коеф. трансформації	0,08	≥0,25	-0,17	0,32	0,24	0,08	0,41	0,123
		Рентабельність власного капіталу	0,02	≥0,5	-0,48	0,04	0,28	0,01		
		Рентабельність продажів	0,20	≥0,5	-0,30	0,40	0,24	0,10		
		Рентабельність чистих активів	0,46	≥0,5	-0,04	0,92	0,24	0,22		
	$\Sigma=1$	Комплексна оцінка – 2,557								

*Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

При аналізі внутрішнього середовища ТОВ «Альянс Маркет» було проаналізовано його організаційну структуру, проаналізовано основні показники ефективності, які характеризують загальний економічний стан підприємства та визначили, що підприємство повинно стабілізувати свої позиції на ринку та здійснювати стратегічне управління розвитком.

2.3. Процес формування стратегічної програми розвитку ТОВ «Альянс Маркет»

Після дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства необхідно дослідити можливості стратегічного розвитку для подальшого формування та вибору стратегії.

На сьогодні ТОВ «Альянс Маркет» не має чітко вираженої стратегії розвитку, що є дуже негативним явищем. Уся діяльність підприємства повинна бути направлена на збереження та зміцнення існуючих положень, розширення виробничої діяльності продуктової лінійки для власних торгівельних мереж, а також збільшення кількості магазинів у тому числі у великих містах. Для цього підприємство повинно мати план, адже не можливо розвиватись розробки та без оцінки різноманітних стратегій розвитку.

Для того, щоб дослідити стратегічні можливості розвитку ТОВ «Альянс Маркет» необхідно провести сегментацію стратегічних зон підприємства (табл. 2.15). Стратегічна зона господарювання (СЗГ) або стратегічна зона бізнесу – це сукупність продуктово-ринкових сегментів і видів діяльності, виділених для проведення самостійної виробничої, технічної, комерційної та регіональної політики [34, с.100].

Таблиця 2.15

Характеристика стратегічних зон господарювання
ТОВ «Альянс Маркет»*

	Стратегічна зона	Основні клієнти	Призначення	Географічний район
СЗГ1	Взаємодія з постачальниками та дистриб'юторами. Система CRM	Постачальники продукції	Взаємодія з постачальниками за допомогою автоматизованих інформаційних систем	Захід та Центр України
СЗГ2	Оmnіканальність системи збуту	Усі споживачі	Збут продукції через сайт торговельної мережі	
СЗГ3	Власне виробництво	Усі споживачі	Розширення асортименту завдяки продукції власних ТМ	
СЗГ4	Макретингова підтримка просування продукції у власних магазинах	Постачальники продукції	Надання маркетингових послуг для підвищення продажів	

*Розроблено автором

Оцінимо привабливість СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» на ринку роздрібною торгівлі у перспективі за допомогою експертного методу опитування який складається з чотирьох етапів [2, с. 30]:

- 1) оцінка змін у перспективі росту СЗГ (G) (табл. 2.16);
- 2) оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (табл. 2.17);
- 3) оцінка рівня майбутньої нестабільності в СЗГ (– можливості Q *– небезпеки);
- 4) оцінка привабливості СЗГ.

Таблиця 2.16

Оцінка змін у перспективі росту СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»*

Параметри	Шкала інтенсивності		СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4	
			-5	+5	-5	+5	-5	+5	-5	+5
Темп росту сектора	Знизився	Підвищився	-1			+5		+2		+1
Приріст чисельності споживачів	Знизився	Підвищився		+2		+5		+3		+4
Динаміка географічного розширення ринків	Розширена	Звужена		+1	-2			+1	-1	
Ступінь оновлення продукції	Знизився	Підвищився	-1		-2			+2	-2	
Ступінь оновлення технології	Знизився	Підвищився	-2			+3		+1	-1	
Рівень насичення попиту	Знизився	Підвищився		+1		+5		+2		+2
Несприятливі фактори росту	Знизився	Підвищився		+1	-1			+1	-1	
Інші фактори, що мають значення для СЗГ	Знизився	Підвищився		+1		+3		+2		+2
Сума балів	-		-4	+6	-5	+21	-	+14	-5	+9
Загальна оцінка змін у перспективі росту	-		+1,25		+3,25		+1,75		+2	

*Розроблено автором

Середня оцінка змін у перспективі росту СЗГ (G) розраховується за формулою [1, с. 7]:

$$G = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n} \quad (2.1)$$

де, B_i – оцінка зміни i -го параметра в перспективі росту СЗГ, бали; n – кількість параметрів, що характеризують перспективи росту СЗГ.

Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (табл. 2.17) за формулою:

$$R = \frac{\sum_{j=1}^m B_j}{m} \quad (2.2)$$

де, B_j – оцінка зміни j -го параметра в перспективі рентабельності СЗГ,

бали; m – кількість параметрів, що характеризують перспективи рентабельності СЗГ.

Таблиця 2.17

Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»*

Параметри	Шкала інтенсивності		СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4	
			- 5	+ 5	- 5	+5	- 5	+5	- 5	+ 5
Коливання рентабельності	Відсутні	Дуже високі		+ 1		+1		+3		+ 4
Коливання обсягу продажу	Відсутні	Дуже високі	- 1			+3		+3		+ 1
Коливання цін	Відсутні	Дуже високі	- 1			+3		+3	- 1	
Стабільність структури ринку	Висока	Низька	- 1			+1		+1	- 2	
Оновлення складу продукції	Нечасте	Дуже часте	- 2			+3		+2	- 1	
Час розробки нової продукції	Тривалий	Короткий		+ 1		+2		+3		+ 1
Післяпродажне обслуговування	Відсутнє	Значне		+ 1		+2		+3		+ 1
Інтенсивність торгової реклами	Слабка	Сильна		+ 1		+3		+2		+ 1
Сума балів	-		- 5	+ 4	-	+18	-	+20	- 4	+ 8
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності	-		-3		+2,25		+2,5		+1,5	

*Розроблено автором

Середня оцінка рівня нестабільності у СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» визначається за даними табл. 2.16-2.17 за допомогою формули:

$$Q = \frac{\sum_{i=1}^n B_i + \sum_{j=1}^m +B_j}{n + m} \quad (2.3)$$

де B_i , $+B_j$ – негативні оцінки змін i -го та j -го параметрів у перспективі росту і рентабельності СЗГ, бали; n , m – кількість негативних параметрів, що характеризують перспективи росту і рентабельності СЗГ [2, с. 31].

Середня оцінка рівня стабільності у СЗГ (Q^*) визначається за даними табл. 2.16-2.17 за формулою:

$$Q^* = \frac{\sum_{i=1}^n B_i + \sum_{j=1}^m +B_j}{n + m} \quad (2.4)$$

де, V_i^+ , V_j^+ – позитивні оцінки змін i -го та j -го параметрів у перспективі росту і рентабельності СЗГ, бали; n^+ , m^+ – кількість позитивних параметрів, що характеризують перспективи росту і рентабельності СЗГ.

Останній крок алгоритму полягає в узгодженні перспектив росту та рентабельності і можливого рівня нестабільності і визначенні оцінки привабливості обраного сегмента. Ця оцінка розраховується за формулою:

$$P(\text{СЗГ}) = \alpha * G + \beta * R + \gamma * Q - \varepsilon * Q^* \quad (2.4)$$

де G – оцінка прогнозування росту, R – оцінка змін рентабельності, Q – оцінка сприятливих тенденцій, Q^* – оцінки несприятливих тенденцій, α , β , γ , ε – коефіцієнти, що задаються експертам для знаходження вагомості відносного вкладу кожного фактору, причому $\alpha + \beta + \gamma + \varepsilon = 1$ [21, с. 241].

На основі значень табл. 2.16-2.17 та формул наведених вище розрахуємо привабливість СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок оцінки привабливості СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»*

Параметри	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	Коефіцієнт вагомості
Загальна оцінка змін у перспективі росту(G)	+1,25	+3,25	+1,75	+2	
Середня оцінка змін у перспективі росту(G)	0,25	2	1,75	0,5	0,20
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності(R)	-3	+2,25	+2,5	+1,5	
Середня оцінка змін у перспективі рентабельності(R)	-0,125	+2,25	+2,5	0,5	0,30
Загальна оцінка нестабільності(Q)	-9	-5	-	-9	
Середня оцінка рівня нестабільності(Q)	-1,28	-1,66	-	-1,28	0,25
Загальна оцінка стабільності(Q^*)	+10	+39	+34	+17	
Середня оцінка рівня стабільності у СЗГ (Q^*)	1	3	2,12	1,5	0,25
Оцінка привабливості СЗГ	+0,09	+0,09	+0,57	-0,19	1,00

*Розроблено автором

Найбільшу перспективу росту ТОВ «Альянс Маркет» має СЗГ2 (+3,25) та СЗГ3 (1,75). Вони мають хороші показники рентабельності (+2,25) та (2,5) відповідно. Найбільш привабливою СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» є СЗГ3 із показником (+0,57), а найменш привабливим є СЗГ4.

Серед зазначених вище стратегічних груп проведемо ранжування СЗГ та їх привабливість за допомогою методу TOPSIS, який полягає у побудові двох

штучних альтернатив, ідеальна позитивна альтернатива – альтернатива у якій всі критерії набувають позитивного значення та ідеально негативна альтернатива – альтернатива у якій всі критерії набувають негативного значення [43, с. 104]. Розгляд стратегічного розвитку ТОВ «Альянс Маркет» на основі TOPSIS застосуємо для оцінювання конкурентних переваг СЗГ (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Формування рейтингу СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» за методом TOPSIS*

СЗГ	Сі	Місце
СЗГ1 Взаємодія з постачальниками та дистриб'юторами. Система CRM	0,4581	4
СЗГ2 Оmnіканальність системи збуту	0,4806	2
СЗГ3 Власне виробництво	0,5028	1
СЗГ4 Маркетингова підтримка просування продукції у власних магазинах	0,4551	3

*Розроблено автором

Отже, найбільш привабливою СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» є розширення власного виробництва, як однієї із складової стратегічної діяльності розвитку торгівельних мереж. Акцент власного виробництва продовольчих товарів та їх збут у власних торгівельних мережах є стратегічною можливістю подальшого розвитку підприємства. Також однією із стратегічних можливостей є розширення системи збуту завдяки її omnіканальності. Всі чотири СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» потребують чіткого моделювання стратегічного розвитку та реалізації.

Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

Організаційно процес моделювання стратегії розвитку можна подати у вигляді трьох основних складових. Перша включає до себе формування самої стратегії, а саме складання набору можливих варіантів розвитку. На даному етапі відбувається портфель стратегій за єдиною методикою та здійснюється прогнозування можливостей розвитку за кожною із стратегій у портфелі. Друга складається з детального планування дій, проводиться моделювання портфелю проектів з урахуванням зміни різних факторів. Третя складова включає в себе безпосередньо реалізації обраної стратегії. Таким чином, у процесі стратегічного розвитку будемо виділяти три етапи: формування, планування та реалізація стратегії.

Особливістю розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» є те, що це процес складний та потребує застосування спеціальних моделей та методів, а відсутність відділу маркетингу на підприємстві значно ускладнює цей процес. У зв'язку із цим керівництву доводиться залучати спеціалістів із зовні. На сьогодні процес розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» є досить хаотичним, відсутність достатнього стратегічного аналізу альтернатив та прогнозування майбутнього призводить до невдалої реалізації стратегії розвитку підприємства.

Аналізуючи схему дану схему ми можемо сказати, що процес формування стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» є не логічним та не послідовним. Проаналізовані дані організаційної структури ТОВ «Альянс Маркет», а також відсутність відділу маркетингу на підприємстві, дозволяє зробити висновок, щодо проблеми в процесах розробки стратегії та її вибору.

Стратегічні помилки ТОВ «Альянс Маркет», що зустрічаються при формуванні стратегії розвитку підприємства, вони полягають у:

1. Економії на маркетинг і аналізі ринку залучення аудиторів, які не знають усіх особливостей діяльності та можливостей. Аналіз досить поверхневий та теоретичний.

2. Відсутності планування стратегічного розвитку підприємства в цілому, тільки окремих бізнес-одиниць.

3. Розробці багатьох слабких стратегій розвитку замість однієї сильної. Розробка стратегії відбувається керівництвом, не формуються чіткі цілі, задачі та мета підприємства.

4. Відсутності формуванні стратегії розвитку в довгостроковому періоді.

5. Неправильному складанні бюджету стратегії. Використанні кредиту для фінансування стратегії розвитку – можливість потрапити у пастку високих постійних витрат через невеликі грошові потоки для повернення кредиту.

6. Виборі серед альтернативних стратегій тих, що формуються на агресивні методи захоплення частки ринку, що провокують суперників відплатити повною мірою і ціновою війною.

7. Стратегії, що полягають у зниженні цін для захоплення додаткових ринків без переваги у витратах.

Виявлено можливі прояви кризових явищ у теперішньому періоді, що дозволяє розробити методологію формування стратегії розвитку та скоригувати її. Дані стратегічної діагностики ТОВ «Альянс Маркет» покладені в основу подальших досліджень щодо аналізу стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» у рекомендаційному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬЯНС МАРКЕТ»

3.1. Проблеми стратегічного управління розвитком ТОВ «Альянс Маркет»

Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове [11, с. 35].

Організаційно процес моделювання стратегії розвитку можна подати у вигляді трьох основних складових. Перша включає до себе формування самої стратегії, а саме складання набору можливих варіантів розвитку. На даному етапі відбувається портфель стратегій за єдиною методикою та здійснюється прогнозування можливостей розвитку за кожною із стратегій у портфелі. Друга складається з детального планування дій, проводиться моделювання портфелю проектів з урахуванням зміни різних факторів. Третя складова включає в себе безпосередньо реалізацію обраної стратегії. Таким чином, у процесі стратегічного розвитку будемо виділяти три етапи: формування, планування та реалізація стратегії.

Особливістю розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» є те, що це процес складний та потребує застосування спеціальних моделей та методів, а відсутність відділу маркетингу на підприємстві значно ускладнює цей процес. У зв'язку із цим керівництву доводиться залучати спеціалістів із зовні.

На сьогодні процес розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» є

досить хаотичним, відсутність достатнього стратегічного аналізу альтернатив та прогнозування майбутнього призводить до невдалої реалізації стратегії розвитку підприємства. Моделювання процесу формування та розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» зображено схематично (рис. 3.1).

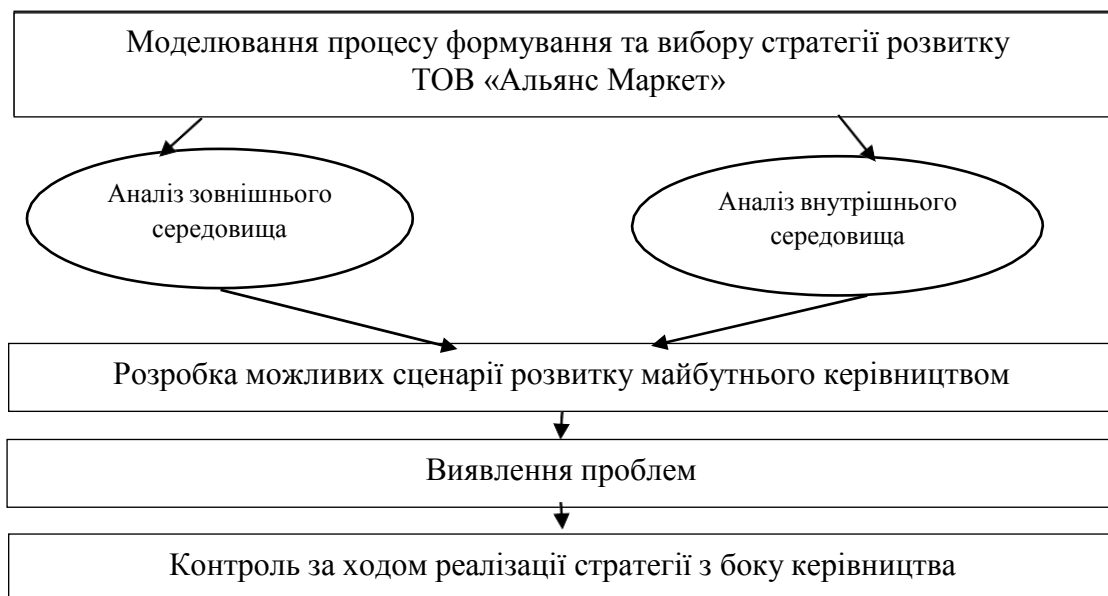


Рис. 3.1. Моделювання формування та вибору стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет»*

*Розроблено автором

Аналізуючи схему дану схему ми можемо сказати, що процес формування стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» є не логічним та не послідовним. Проаналізовані дані організаційної структури ТОВ «Альянс Маркет», а також відсутність відділу маркетингу на підприємстві, дозволяє зробити висновок, щодо проблеми в процесах розробки стратегії та її вибору.

В рамках реалізації стратегії ТОВ «Альянс Маркет», незважаючи на дотримання цих принципів, виникає низка проблем, які повторюються у процесі реалізації господарської діяльності підприємства.

До загальних проблем стратегічного управління ТОВ «Альянс Маркет» відносяться:

- Ігнорування у роботі основних методів та способів аналізу. Керівники,

під час вибору стратегії не проводять аналіз зовнішнього середовища підприємства. До прикладу, SWOT-аналіз, який є простим і зручним у застосуванні та дозволяє оцінити слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози.

- Обмеженість людських ресурсів у частині кваліфікованих кадрів. Так, як процес формування стратегії ґрунтується на прогнозі та плануванні, вимоги до працівників, які відповідають за складання стратегії, повинні бути високими та суворими. На жаль, відповідальним за це завдання співробітникам ТОВ «Альянс Маркет» не вистачає відповідних знань, компетенцій та необхідної інформації.

- Висока вартість розробки стратегії. Керівництво ТОВ «Альянс Маркет» не може виділяти додаткові ресурси на даний процес.

- Часті помилки. Стратегічне планування передбачає проведення розрахунків на довгостроковий період[6, с. 14]. Як показує практика, під час вибору стратегії ТОВ «Альянс Маркет» часто який-небудь фактор – не враховується; зважаючи на це, оцінка діяльності ТОВ «Альянс Маркет» показує низьку ефективність. В результаті чого, керівники обирають стратегію, яка не підходить для підприємства.

- Проблеми з організацією стратегічного управління. Під час реалізації стратегічного управління, працівники не враховують інші види управління, такі як антикризове управління, управління проектами, інноваційне управління. Це знову ж таки, зводиться до проблеми – компетентності персоналу ТОВ «Альянс Маркет».

Стратегічні помилки ТОВ «Альянс Маркет», що зустрічаються при формуванні стратегії розвитку підприємства, вони полягають у:

1. Економії на маркетинг і аналізі ринку залучення аудиторів, які не знають усіх особливостей діяльності та можливостей. Аналіз досить поверхневий та теоретичний.

2. Відсутності планування стратегічного розвитку підприємства в цілому, тільки окремих бізнес-одиниць.

3. Розробці багатьох слабких стратегій розвитку замість однієї сильної. Розробка стратегії відбувається керівництвом, не формуються чіткі цілі, задачі та мета підприємства.

4. Відсутності формуванні стратегії розвитку в довгостроковому періоді.

5. Неправильному складанні бюджету стратегії. Використанні кредиту для фінансування стратегії розвитку – можливість потрапити у пастку високих постійних витрат через невеликі грошові потоки для повернення кредиту.

6. Виборі серед альтернативних стратегій тих, що формуються на агресивні методи захоплення частки ринку, що провокують суперників відплатити повною мірою і ціновою війною.

7. Стратегії, що полягають у зниженні цін для захоплення додаткових ринків без переваги у витратах.

Виявлено можливі прояви кризових явищ у теперішньому періоді, що дозволяє розробити методологію формування стратегії розвитку та скоригувати її. Дані стратегічної діагностики ТОВ «Альянс Маркет» покладені в основу подальших досліджень щодо аналізу стратегії розвитку ТОВ Альянс Маркет».

3.2. Методичний підхід щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку досліджуваного підприємства

Відомо, що розроблена стратегія не гарантує успіху. 97% випадків провалених стратегічних планів підприємств пов'язанні з малоефективною реалізацією.

За даними досліджень Гарвардської школи бізнесу, проведеного на базі 937 світових компаній, основні причини провалу [5, с. 22]:

1. Тільки 5% персоналу розуміють стратегію своєї компанії.

2. 60% організацій не зв'язують бюджет із стратегією.

3. Контроль діяльності охоплює тільки 15% показників, які зв'язані з досягненням стратегічних цілей.

4. Тільки 25% менеджерів отримують винагороду за впровадження стратегії.

5. Тільки 18% внутрішньо корпоративної програми розвитку направлені на виконання стратегії.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища.

Отже, кожне підприємство, що використовує стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії. Більшість українських підприємств підходять до вибору стратегії розвитку швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Як наслідок, підприємства часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів, забезпечення подальшого розвитку бізнесу та веде до неконкурентоспроможності і до збитковості в майбутньому [5, с. 22].

На думку автора найбільш ефективним методом формування стратегії розвитку підприємства є динамічний SPACE-аналіз.

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS та стабільність навколишнього середовища –ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA). Через побудову системи координат (XY) експерти визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний [3, с. 6].

SPACE є гарною методикою розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс

Маркет», який передбачає декілька етапів (рис.3.2).

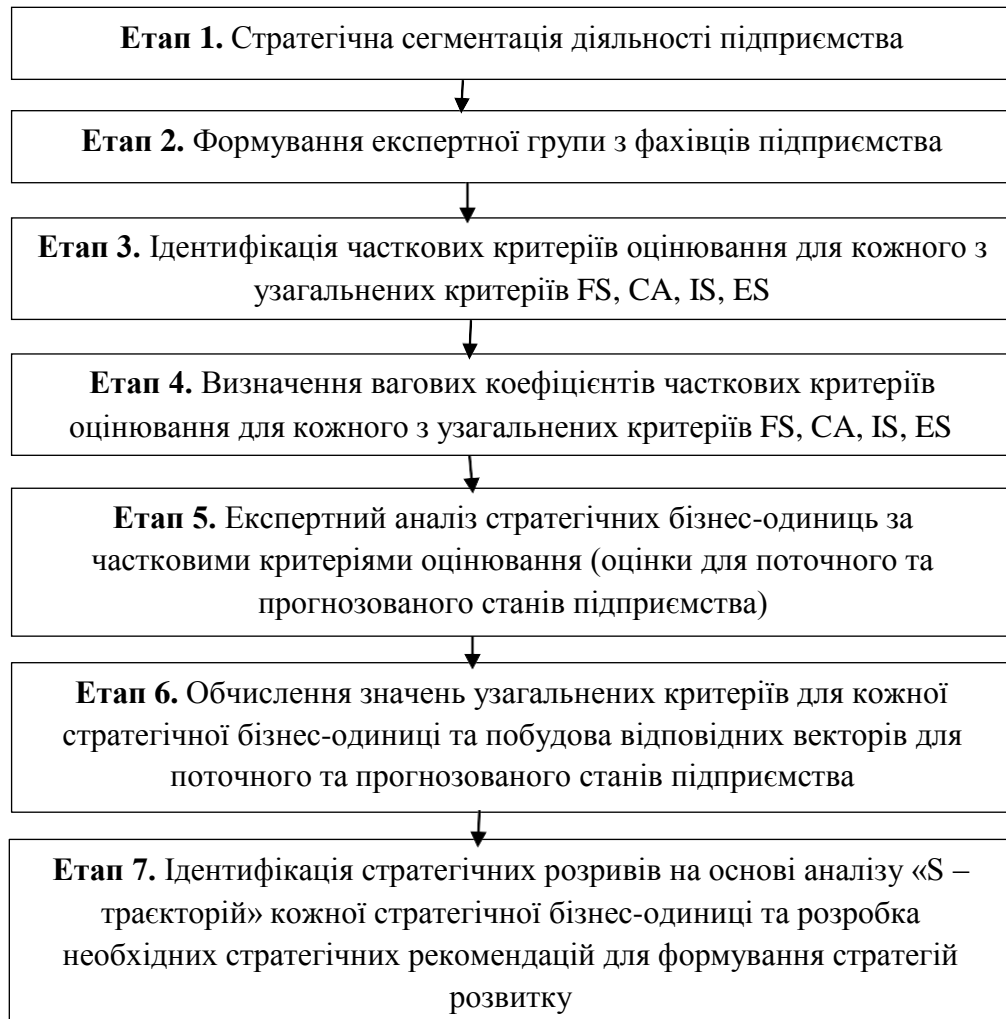


Рис. 3.2. Етапи методики застосування динамічного SPACE-аналізу

*Розроблено автором на основі джерела: [3, с. 6]

Етап 1. За результатами сегментації у підрозділі 2.3 другого розділу виділено чотири СЗГ ТОВ «Альянс Маркет». Розробка методики формування стратегії розвитку буде стосуватись чотирьох СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»: СЗГ1 взаємодія з постачальниками (впровадження системи CRM); СЗГ2 омніканальна система збуту; СЗГ3 власне виробництва; СЗГ4 маркетингова підтримка з продажу товарів.

Етап 2. Для отримання достовірної оцінки СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» необхідна експертна група, яка повинна включати фахівців кожної стратегічної бізнес - одиниці (СБО) ТОВ «Альянс Маркет». А тому,

залучення фахівців із зовні є недопустимим, адже оцінити, проаналізувати, сформулювати і розробити стратегії розвитку можуть тільки фахівці цього підприємства, які в свою чергу також будуть реалізаторами обраних стратегій розвитку.

Етап 3. Ідентифікація часткових критеріїв оцінювання для кожного з узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES, які повинні задовольняти ряд вимог – повнота, мінімальність та вимірюваність.

Етап 4. Визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання для кожного з узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES за допомогою методу ієрархій.

Для цього скористаємось шкалою Сааті Т. для парних порівнянь (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала парних порівнянь СаатіТ.*

Відносна важливість(бали)	Визначення	Пояснення
1	Однакова важливість	Обидва елементи вносять однаковий вклад
3	Один елемент трохи важливіший за інший	Досвід дозволяє поставити один елемент трохи вище за інший
5	Суттєва перевага	Безумовна перевага одного над іншим
7	Значна перевага	Один елемент настільки важливіший за інший, що є практично значимим
9	Абсолютна перевага одного над іншим	Очевидність переваги підтверджується більшістю
2,4,6,8	Проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	Компромісне рішення
Обернені величини чисел, наведених вище	Якщо при порівнянні одного елемента з другим, отримане одне з вище вказаних чисел (1-9), то при порівнянні другого з першим, матиме обернену величину	

*Розроблено автором на основі джерела: [30, с. 118]

За результатами експертних оцінювань критеріїв склали матрицю парних порівнянь для кожного з узагальнених критеріїв (номери рядка і стовпчика відповідають певному критерію):

$$\begin{aligned}
 [FS_{7 \times 7}] &= \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 1 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 3 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 & 3 \\ 2 & 5 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \end{bmatrix} & [ES_{7 \times 7}] &= \begin{bmatrix} 1 & 21 & 3 & 22 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 12 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 \end{bmatrix}
 \end{aligned}$$

$$\begin{array}{ll}
 [1/21/21/31/31\ 3] & [1/3\ 12\ 3\ 1\ 1\ 1] \\
 [1/21/21/41/23\ 2\ 1] & [1/21/2\ 4\ 3\ 1\ 1\ 1] \\
 [1/2\ 2\ 1/2\ 1/3\ 1\ 1\ 3] & [1/2\ 1/3\ 1/2\ 3\ 1\ 1\ 1] \\
 [1/3\ 11/3\ 1/2\ 1/2\ 12] & [1/2\ 1/2\ 1/2\ 1\ 1\ 1\ 1] \\
 [IS_{7 \times 7}] = [1\ 1/2\ 1\ 1/3\ 1\ 1\ 1] & [CA_{7 \times 7}] = [1\ 21\ 3\ 22\ 2] \\
 [3\ 231222] & [1/2\ 1\ 1/2\ 1\ 1/21\ 1] \\
 [3231/31\ 2\ 1] & [21123\ 2\ 2] \\
 [211122\ 2] & [1/21/21/21/2\ 1\ 1\ 1] \\
 [2\ 1\ 1\ 1\ 22\ 2] & [1/21/21/211\ 1\ 1] \\
 [2\ 1\ 1\ 1\ 22\ 2] & [2\ 111222] \\
 [1\ 1/21/2\ 1/2\ 1\ 11] & [1/2\ 1/2\ 1/2\ 1\ 1\ 1\ 1]
 \end{array}$$

Далі розрахуємо коефіцієнти часткових критеріїв для кожного з узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES за наближеною формулою:

$$W_i^{PT} = \frac{\sqrt[n_p]{a_{i1}^p a_{i2}^p \dots a_{inp}^p}}{\sqrt[n_p]{a_{kT1}^p a_{k1}^p a_{k2}^p \dots a_{knp}^p}}, iT1; 2; \dots; np \quad (3.1)$$

де, індекс p – позначення узагальненого критерію, а np – відповідно кількість часткових критеріїв оцінки [30, с.117].

Для забезпечення задовільних значень узгодженості необхідно, щоб для кожної з матриць виконувалась умова органічності. Зазначимо, що згідно з методом Сааті Т. [30,с.118] передбачена можливість перевірки несуперечливості експертних оцінок шляхом обчислення індексу узгодженості J та порівняння його з еталонним значенням J^* . Міркування експертів вважаються узгодженими за умови: $J \leq 0,1 \times J^*$ (для $n = 7$ значення $J^* = 1,32$). У разі невиконання вищезгаданої умови експертам необхідно переглянути оцінки парних порівнянь.

Перевіряємо індекс узгодженості експертних часткових критеріїв фінансової сили ES на прикладі:

$$J = \frac{[\lambda_{\max} - n]}{(n - 1)} \quad (3.2)$$

де λ_{\max} – максимальне значення власного вектору матриці; n – порядок

матриці попарних порівнянь [2, с. 29].

$$J=0,0942; 0,1 \cdot J^*=0,1 \cdot 1,32=0,132; \text{ отже, } 0,0942 < 0,132, \text{ тобто } J < 0,1 \cdot J^*.$$

Отже, міркування експерта є узгодженими, а отримані вагові коефіцієнти – достовірні.

Етап 5. Після цього експертним шляхом за 6-ти бальною шкалою здійснюється оцінювання (для поточного та прогнозованого станів) кожної бізнес-одиниці ТОВ «Альянс Маркет» за кожним з обраних часткових критеріїв (від 0 – найгірше значення до 6 – найкраще значення). Значення розрахованих вагових критеріїв усіх часткових критеріїв наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного оцінювання бізнес – напрямів ТОВ «Альянс Маркет» за методом SPACE – аналізу*

Критерії	СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4		Вагові коефіцієнти
	*Б	*Д	*Б	*Д	*Б	*Д	*Б	*Д	
ВНУТРІШНЄСЕРЕДОВИЩЕ Фінансова сила, FS									
1.Можливістьодержаннякредитів	2	2	2	3	2	4	2	2	0,0844
2.Платоспроможністьорганізації	1	2	2	3	2	5	3	3	0,1524
3.Державнапідтримка(компенсації)	1	2	2	2	2	3	1	1	0,0506
4.Наявністьфінансовихресурсів	1	2	2	2	3	4	2	1	0,2080
5.Власнірезервніфонди	0	1	2	2	2	3	1	1	0,2080
6.Стабільністьвідносинзбанком	1	1	3	3	3	4	1	1	0,2723
7.Структураоборотнихкоштів	1	1	1	3	1	4	1	1	0,0243
Конкурентна перевага, SA									
1.Іміджіпідприємства	3	3	4	4	4	6	2	3	0,0684
2.Каналирозподілу	1	1	2	4	2	5	1	3	0,1428
3.Ціна реалізації	1	2	3	4	3	5	1	1	0,2180
4.Якістьобслуговування	1	3	1	4	2	5	1	1	0,2338
5.Наявністькваліфікованихкерівниківіхнямотивація	1	2	1	2	3	5	0	1	0,0988
6.Забезпеченнявнутрішньоїінфраструктурою	0	1	1	3	2	4	0	3	0,0202
7.Задоволенняпотреб	0	2	0	4	2	6	0	2	0,2180
ЗОВНІШНЄСЕРЕДОВИЩЕ Стабільність середовища, ES									
1.Стабільнізв'язкизпартнерами	1	1	1	3	2	4	0	1	0,2187
2.Стабільністьсезонноговпливу	1	2	1	2	2	2	2	2	0,0815
3.Стабільністьзаконодавства	2	2	2	1	2	2	2	2	0,0423
4.Стабільністьцінопостачальників	1	1	1	1	1	4	1	1	0,1475
5.Наявністьсировинноїбази	1	1	2	4	3	5	0	1	0,2667
6.Становищезпопитомнаринку	1	2	4	5	4	6	2	3	0,2187
7.Стабільністьзовнішньоекономічнихзв'язків	3	3	3	3	3	4	3	3	0,0244
Привабливість галузі, IS									
1.Можливістьрозширенняторгівельнихмісць	0	1	0	3	2	4	1	3	0,1712
2.Стабільністьвласноговиробництва	0	1	3	4	2	5	1	2	0,1641
3.Появановихконкурентів	3	4	3	2	3	2	3	4	0,3425
4.Можливістьекономіресурсів	3	4	3	4	3	3	1	2	0,1712
5.Кваліфікованийперсонал	0	1	0	3	3	4	0	3	0,0433
6.Високавартістькредитнихресурсів	3	4	3	4	1	3	4	4	0,0240
7.Можливістьмодернізаціїмагазинів	0	1	3	5	3	4	0	1	0,0835

*Б – базовий (початковий) період, П – прогнозований період.

*Розроблено автором

Етап 6. Зважимо експертні оцінки в межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес -одиниці (табл. 3.3). Для реалізації цього етапу скористаємось запропонованими формулами [2, с.29]:

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} * FS_i^j \quad (3.3)$$

$$IS = \sum_j w_j^{IS} * IS_i^j \quad (3.4)$$

$$CA_i = \sum_j w_j^{CA} * CA_i^j - 6 \quad (3.5)$$

$$ES_i = \sum_j w_j^{ES} * ES_i^j - 6 \quad (3.6)$$

Таблиця 3.3

Параметри SPACE-аналізу СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»*

СЗГ	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
	CA		IS		FS		ES		X		Y	
	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
1	-5,10	-3,86	1,79	2,98	1,28	1,35	-4,90	-4,64	-3,31	-0,88	-3,62	-3,29
2	-4,43	-2,21	2,35	3,18	3,06	3,35	-3,98	-2,89	-0,92	0,46	-2,08	0,97
3	-3,54	-0,64	2,62	3,16	2,46	3,89	-3,41	-1,54	-0,95	2,35	-0,92	2,52
4	-5,27	-4,31	1,63	2,86	1,60	1,39	-5,09	-4,54	-4,3	-3,15	-3,64	-1,45

*Розроблено автором

Етап 7. Ідентифікація стратегічних розривів на основі аналізу «S – траєкторій» кожної СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» та розробка необхідних стратегічних рекомендацій для формування стратегій розвитку.

Відобразимо траєкторію розвитку для кожної СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» (рис. 3.3). Траєкторія розвитку є результатом посилення значень всіх виокремлених у дослідженні узагальнених критеріїв.

Беручи до уваги вектори базового та прогнозованого станів (напрямок та величину), а також беручи до уваги знаки виразів CA, IS, FS, ES із використанням матриці стратегічних рішень наведеної у праці Балана В. та Тимченко А. [3, с.10-12] сформуємо перелік стратегічних рекомендацій (табл. 3.4), які будуть основою для формування стратегії розвитку в

подальшому, зробимо вибір найперспективніших СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» на сьогодні для розвитку підприємства в цілому.

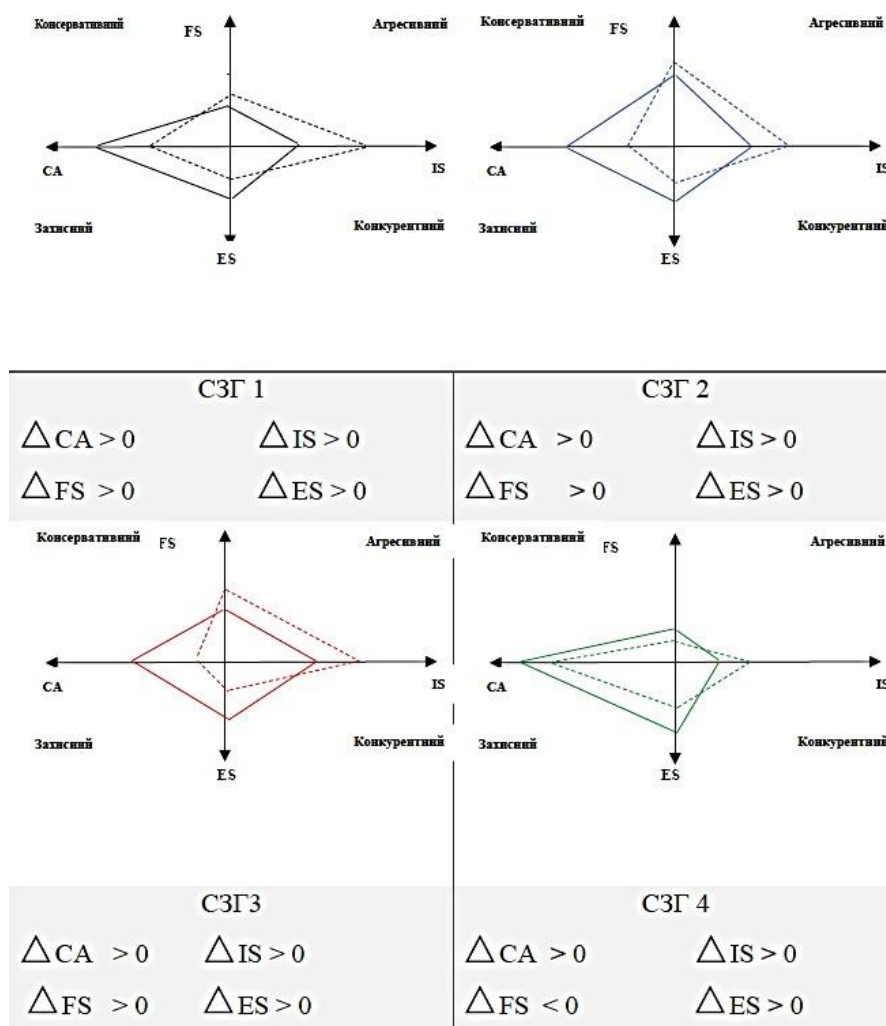


Рис. 3.3. SPACE – чотирикутники СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»*

*Розроблено автором

Таблиця 3.4

Стратегічні рекомендації для СЗГ ТОВ «Альянс Маркет»*

СЗГ	Стратегічні рекомендації
1	2
СЗГ1	Впровадження автоматизованої системи взаємодії з клієнтами, як з постачальниками так і з покупцями. Інвестиція в сегмент з метою оптимізації діяльності підприємства та впливу на конкурентну позицію підприємства. Створення позитивного іміджу підприємства, підвищення якості послуг. Вихід на ринок не лише з пропозицією товарів і послуг, але й із засобами вирішення виникаючих проблем. Орієнтація на довгостроковий результат. Відмова від залучення довгострокових та короткострокових кредитів. Інвестиції підтримувати на середньому рівні без реінвестицій. Підвищення продуктивності праці.

СЗГ2	Модернізація системи збуту завдяки омніканальності. Проект повинен мати високу окупність, залучення інвестицій у т.ч. з боку фінансових установ. Створення відділу ІТ на підприємстві для створення та обслуговування торгівлі через мережу Інтернет. Організація отримання, регулювання та контроль короткострокових та довгострокових кредитів. Організація централізованого постачання через РЦ (розподільчий центр).
СЗГ3	Посилення на ринку завдяки виробництву продукції власного виробництва. Провести аудит основних засобів, здійснити модернізацію виробничих потужностей, змінити технологічні карти виробничого процесу, запровадити принципи управління виробництвом харчових продуктів за системою HACCP, ISO9001, ISO22000, знизити собівартість продукції за рахунок автоматизації виробництва та економії на масштабі. Підвищити кваліфікації персоналу, провести навчання у зв'язку із структурними та виробничими змінами, підвищення продуктивності праці. Організація отримання, регулювання та контроль короткострокових та довгострокових кредитів.
СЗГ4	Створення відділу маркетингу, завоювання частки ринку через маркетингові заходи, які надаються для забезпечення бажаного рівня продажу у торгівельних мережах ТОВ «Альянс Маркет». Не залучати довгострокові кредити для фінансування.

*Розроблено автором

На сьогодні ТОВ «Альянс Маркет» працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією повинна стати стратегія розвитку для того, щоб залишитись на плаву, а у майбутньому здійснити прорив.

Аналізуючи висновки, які зроблені після SPACE-аналізу та плюси і мінуси існуючої на сьогодні методики формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Альянс Маркет», яка описана у підрозділі 2.3 другого розділу, удосконалимо її для ефективної розробки стратегії розвитку у майбутньому.

Для утримання існуючих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альянс Маркет» необхідно розширити географію продажів, створити відділ маркетингу та інтернет-магазин, як омніканальний канал збуту, формувати сприятливі умови для інвестування з метою реформування підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження на тему «Організаційно-методичне забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства сфери ритейлу», можна зробити наступні висновки:

1) Розглянуто сутність та підходи до трактування стратегія розвитку підприємства. З'ясовано, що стратегічне управління розвитком підприємства є процесом динамічним, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування.

2) Подано класифікацію стратегій розвитку підприємства. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегій розвитку. У роботі було розглянуто найбільш поширені класифікаційні ознаки стратегій розвитку підприємств.

3) Досліджено підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Не дивлячись на широкий інструментарій формування стратегії розвитку, необхідно розуміти, що розробка та реалізація стратегії розвитку повинна базуватись на якомога більшому зборі інформації про макросередовище, мікросередовище та, особливо становище конкурентів та поведінку споживачів. У роботі було охарактеризовані основні моделі формування стратегічного розвитку підприємства, їх недоліки та переваги, а також можливості їх застосування в українських реаліях.

4) Описано економіко-організаційну характеристику ТОВ «Альянс Маркет». ТОВ «Альянс Маркет» входить до групи компаній «Євротек» та здійснює ритейл продуктів харчування та об'єднує чотири мережі – «Фреш», «Арсен», «Союз», «Квартал». Усі вони різних форматів: супермаркети, міні маркети, магазини біля дому. Робота в різних форматах дозволяє ТОВ «Альянс Маркет» постійно розширювати сферу своєї діяльності, підвищувати конкурентоспроможність магазинів і збільшувати коло постійних покупців з найрізноманітнішими споживчими потребами та

доходами.

Аналіз динаміки та структури балансу показав, що валюта балансу в 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась, за рахунок зменшення вартості необоротних та оборотних активів, а також скороченням величини поточних зобов'язань та забезпечень. У 2019-2021 роках баланс ТОВ «Альянс Маркет» – ліквідний, оскільки у підприємства вистачає грошових коштів для погашення кредиторської заборгованості. Аналіз доходів та витрат показав, що усі витрати, що понесло підприємство зменшились у 2021 році порівняно з 2020 роком, як наслідок, відбулося зменшення усіх отриманих доходів у цьому ж році.

Проаналізувавши показники рентабельності підприємства, можна зробити висновок, що спостерігається негативна динаміка щодо зменшення усіх показників у поточному році в порівнянні з попереднім. Аналіз фінансової стійкості показав, що у 2019-2021 роках підприємству властивий перший тип – абсолютна фінансова стійкість.

Аналіз коефіцієнтів фінансової незалежності, залежності, стабільності, ризику та поточних зобов'язань показав, що вони відповідають нормативним значенням у 2019-2021 роках, проте спостерігається негативна тенденція до їх зменшення у звітному періоду порівняно з попереднім.

5) Проведено стратегічну діагностику ТОВ «Альянс Маркет». З'ясовано, що найбільш привабливою СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» є розширення власного виробництва, як однієї із складової стратегічної діяльності розвитку торгівельних мереж. Акцент власного виробництва продовольчих товарів та їх збут у власних торгівельних мережах є стратегічною можливістю подальшого розвитку підприємства. Також однією із стратегічних можливостей є розширення системи збуту завдяки її омніканальності. Всі чотири СЗГ ТОВ «Альянс Маркет» потребують чіткого моделювання стратегічного розвитку та реалізації.

б) Досліджено процес формування стратегічної програми розвитку ТОВ «Альянс Маркет». У роботі охарактеризовані недоліки організаційно-

методичного формування стратегії розвитку на підприємстві, та було запропоновано модель формування стратегічного розвитку ТОВ «Альянс Маркет», головним завданням якої є ретельне і всебічне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства без залучення консалтингових компаній на умовах аутсорсингу, попиту, смаків і потреб, інвестиційних можливостей підприємства, орієнтація на них стратегічних зон господарювання та окремих бізнес-одиниць, адресність стратегій.

7) Виявлено проблеми стратегічного управління розвитком ТОВ «Альянс Маркет». Аналіз стратегічних зон господарювання, оцінка їх привабливості в поточному та прогнозованому стані і дослідження в сфері формування та розробки стратегії розвитку ТОВ «Альянс Маркет» дозволили зробити наступні пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємства:

- необхідно переглянути процес формування та розробки стратегії. Залучати тільки спеціалістів відділів підприємства для проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. За необхідності статистичні дані, що стосуються зовнішнього аналізу збирати з офіційних джерел статистичної інформації;

- ТОВ «Альянс Маркет» повинне оцінити наскільки працівники підприємства готові до реалізації покладених завдань, оскільки саме вони є головною цінністю та силою в підготовці та реалізації стратегії розвитку. Весь тягар наразі покладається на керівника підприємства, в компанії немає відділу маркетингу, що є не допустимим для даного виду діяльності;

- створення відділу маркетингу, адже на підприємстві не вистачає досвідченого фахівця з маркетингу, на якого були б покладені обов'язки здійснення глибокого та комплексного вивчення ринку збуту для розробки планів збуту та розширення географії;

- необхідне чітке планування реалізації стратегії розвитку бо, якщо чогось немає на папері, того немає взагалі. Наразі на підприємстві більшість моментів щодо управління розвитком має хаотичний характер. Відсутність чітких моделей формування та розробки стратегій досить часто призводить

до їх провалів, або до помилок під час вибору стратегій та реалізації.

8) Запропоновано методичний підхід щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку досліджуваного підприємства. Завданням керівництва ТОВ «Альянс Маркет» повинно стати чітке формування цілей та кінцевої мети, яку необхідно досягти внаслідок стратегічного розвитку та донесення до кожного працівника бачення розвитку підприємства для того, що ТОВ «Альянс Маркет» почав діяти як єдиний механізм.

Правильна стратегія розвитку полягає у довгостроковому узгодженні можливостей підприємства з ситуацією на конкурентоспроможному ринку, тобто в узгодженні внутрішньої і зовнішнього середовища його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16 (Ч.1). С. 6-10.
2. Балан В. Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства. *Проблеми науки*. 2012. №2. С.28-33.
3. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 5-16.
4. Бєлова О. І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. №6. С. 235-241.
5. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. К. : Нац. авіац. ун-т*, 2016. С. 21-22.
6. Білявський В. М. Реінжиніринг в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2017. №93. С. 7-17.
7. Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. С. 45-56.
8. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 4/5(24). С. 10-15.
9. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24-28.
10. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Научный вестник ДГМА*. 2017. №1 (22Е). С.

120-130.

11. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32-41.
12. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. № 4 (31). 2017. С. 77-82.
13. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві в контексті теорії стратегії. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2012. №14. Ч.1. С.26-33.
14. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2019. № 1. С. 193-199.
15. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (44). С. 47-52.
16. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу підприємства». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 128 с.
17. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 12(3). С. 112-115.
18. Дядін А. С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка*. 2019. №57. С. 18-24.
19. Завальнюк К. С. Матричні методи формування маркетингових стратегій підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. № 249. С. 174-183.
20. Зарубіна В. В., Сагер Л. Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 12-17.
21. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 24.7. С. 245-250.
22. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку

підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.

23. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 343-347.

24. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 42. С. 297-303.

25. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82-86.

26. Костюк Г. В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_117 (дата звернення: 17.05.2022).

27. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

28. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 1(7). С. 85-90.

29. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1). С. 369-373.

30. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

31. Носова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 547-555.

32. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018.

№ 3 (31). С. 118-126.

33. Офіційний сайт ТОВ «Альянс Маркет». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38316777 (дата звернення: 17.05.2022).

34. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99-103.

35. Петухова О. М. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. №2. С. 10-14.

36. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

37. Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6 (68). С. 95-102.

38. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.

39. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Основи,. 1998. 390 с.

40. Портянкова Н. Л., Дятлова В. В., Нерсесов В. Р. Стратегічний розвиток підприємств сфери телекомунікацій на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми економіки та управління: зовнішньоекономічні, інноваційні та фінансові аспекти: зб. наук. праць за матеріалами круглого столу, м Маріуполь, 29 травня 2020 р.* 2020. С. 74-83.

41. Романченко І. С., Потьомкін М. М. Метод TOPSIS-ядро та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. *Системи обробки інформації*. 2016. №1 (138). С. 103-106.

42. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 53 (1162). С. 70-74.

43. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планетапрінт, 2016. 288 с.
44. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
45. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
46. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р.* 2018. С. 279-281.
47. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI. 2015.* № 4. С. 38-45.
48. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 33-37.
49. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2018. № 17. С. 402-412.
50. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. С. 109-112.
51. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131-137.
52. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

ДОДАТКИ

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬЯНС МАРКЕТ»	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Територія	Львівська область	за ЄДРПОУ	38316777		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОАТУУ	5310436500		
Середня кількість працівників	162	за КОПФГ	230		
Адреса	Україна, 79040, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ГОРОДОЦЬКА, будинок 359	за КВЕД	47.11		
Одиниця виміру:	тис. грн., без десяткового знака				

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (Консолідований Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року
Форма №1

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39310	33636
первісна вартість	1001	102098	103095
накопичена амортизація	1002	(62788)	(69459)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10905	15091
Основні засоби	1010	637848	632235
первісна вартість	1011	1302953	1361151
знос	1012	(665105)	(728916)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1931	2001
інші фінансові інвестиції	1035	4831	4831
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	50500	41570
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	745325	729364
II. Оборотні активи Запаси	1100	1810232	1973970
Виробничі запаси	1101	1106234	997319
Незавершене виробництво	1102	621460	711117
Готова продукція	1103	81753	264819
Товари	1104	785	715

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	232650	663207
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170711	232872
з бюджетом	1135	151866	125867
у тому числі з податку на прибуток	1136	143590	-
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	836	2715
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	666718	833211
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	582	757
Інші оборотні активи	1190	35	399
Усього за розділом II	1195	3033630	3832998
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3778955	4562362

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86010	86010
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	41333	41333
Додатковий капітал	1410	2024946	2239291
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	104316	104531
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	435393	824075
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2691998	3295240
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	198739	272800
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36616	54431
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	235355	327231
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	90241	49200
товари, роботи, послуги	1615	88632	126093
розрахунками з бюджетом	1620	32242	15003
у тому числі з податку на прибуток	1621	23548	10704
розрахунками зі страхування	1625	10953	12670
розрахунками з оплати праці	1630	43534	47591
за одержаними авансами	1635	361116	450808
за розрахунками з учасниками	1640	9099	7716
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	19292	19530
Доходи майбутніх періодів	1665	324	341
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	196169	210939
Усього за розділом III	1695	851602	939891
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3778955	4562362

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬЯНС МАРКЕТ»	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Територія	Львівська область	за ЄДРПОУ	38316777		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОАТУУ	5310436500		
Середня кількість працівників	162	за КОПФГ	230		
Адреса	Україна, 79040, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ГОРОДОЦЬКА, будинок 359	за КВЕД	47.11		
Одиниця виміру:	тис. грн., без десяткового знака				

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (Консолідований Звіт про сукупний дохід)
За рік 2020
Форма №2**

1. Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8218515	5448042
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6843921)	(4710869)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	1374594	737173
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	382129	223903
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(175835)	(169559)
Витрати на збут	2150	(55710)	(60403)
Інші операційні витрати	2180	(484243)	(259938)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1040935	471176
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	31	23
Інші фінансові доходи	2220	61239	75510
Інші доходи	2240	4563	3671
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(36894)	(36158)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1402)	(1608)
Інші витрати	2270	(9436)	(5269)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1059036	507345
збиток	2295	-	-

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(216722)	(16486)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	842314	490859
збиток	2355	-	-

2. Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(46809)	(29952)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(46809)	(29952)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	8426	5391
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(38383)	(24561)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	803931	466298

3. Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5866742	4185615
Витрати на оплату праці	2505	1132615	895617
Відрахування на соціальні заходи	2510	251803	200176
Амортизація	2515	97836	83551
Інші операційні витрати	2520	154019	121233
Разом	2550	7503015	5486192

4. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	114679552	114679552
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	114679552	114679552

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,34	4,28
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,34	4,28
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬЯНС МАРКЕТ»	Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
Територія	Львівська область	за ЄДРПОУ	38316777		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОАТУУ	5310436500		
Середня кількість працівників	169	за КОПФГ	230		
Адреса	Україна, 79040, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ГОРОДОЦЬКА, будинок 359	за КВЕД	47.11		
Одиниця виміру:	тис. грн., без десяткового знака				

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (Консолідований Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року
Форма №1

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	33636	35071
первісна вартість	1001	103095	113927
накопичена амортизація	1002	(69459)	(78856)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15091	8673
Основні засоби	1010	632235	628545
первісна вартість	1011	1361151	1426437
знос	1012	(728916)	(797892)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2001	2060
інші фінансові інвестиції	1035	4831	4831
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	41570	41444
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	729364	720624
II. Оборотні активи Запаси	1100	1973970	1290541
Виробничі запаси	1101	997319	705256
Незавершене виробництво	1102	711117	517884
Готова продукція	1103	264819	66977
Товари	1104	715	424

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	663207	190243
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	232872	66852
з бюджетом	1135	125867	141617
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2715	1858
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	833211	1586046
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	757	337
Інші оборотні активи	1190	399	482
Усього за розділом II	1195	3832998	3277976
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4562362	3998600

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86010	86010
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	41333	41333
Додатковий капітал	1410	2239291	3029776
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	104531	105819
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	824075	128554
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	3295240	3391492
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	272800	271915
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	54431	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	327231	271915
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	49200	-
товари, роботи, послуги	1615	126093	49859
розрахунками з бюджетом	1620	15003	4586
у тому числі з податку на прибуток	1621	10704	-
розрахунками зі страхування	1625	12670	5646
розрахунками з оплати праці	1630	47591	20619
за одержаними авансами	1635	450808	163966
за розрахунками з учасниками	1640	7716	7712
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	19530	18817
Доходи майбутніх періодів	1665	341	328
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	210939	63660
Усього за розділом III	1695	939891	335193
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4562362	3998600

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬЯНС МАРКЕТ»	Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
Територія	Львівська область	за ЄДРПОУ	38316777		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОАТУУ	5310436500		
Середня кількість працівників	169	за КОПФГ	230		
Адреса	Україна, 79040, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ГОРОДОЦЬКА, будинок 359	за КВЕД	47.11		
Одиниця виміру:	тис. грн., без десяткового знака				

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (Консолідований Звіт про сукупний дохід)
За рік 2021
Форма №2**

1. Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3336667	8218515
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3084072)	(6843921)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	252595	1374594
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	331788	382129
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(132169)	(175835)
Витрати на збут	2150	(41784)	(55710)
Інші операційні витрати	2180	(317588)	(484243)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	92842	1040935
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	145	31
Інші фінансові доходи	2220	44492	61239
Інші доходи	2240	6160	4563
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(39300)	(36894)
Втрати від участі в капіталі	2255	(86)	(1402)
Інші витрати	2270	(18863)	(9436)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	85390	1059036
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(16374)	(216722)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	69016	842314
збиток	2355	-	-

2. Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	33215	(46809)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	33215	(46809)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(5979)	8426
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	27235	(38383)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	96251	803931

3. Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1990223	5866742
Витрати на оплату праці	2505	743525	1132615
Відрахування на соціальні заходи	2510	174303	251803
Амортизація	2515	92804	97836
Інші операційні витрати	2520	101895	154019
Разом	2550	3102750	7503015

4. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	114679552	114679552

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	114679552	114679552
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,60	7,34
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,60	7,34
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

