

Міністерство освіти і науки України
Національний Університет «Києво-Могилянська Академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступень – бакалавр

на тему: **«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «BIGMONEY
SHOP»**

Виконала: студентка 4-го року

навчання,

Спеціальності

073 Менеджмент

Жежера Тетяна Анатоліївна

Керівник: Гавриленко Т. В

к.е.н., доцент кафедри маркетингу

та управління бізнесом

Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою

«_____»

Секретар

ЕК: _____

«____» _____ 2022 р.

Київ–2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Жежері Тетяні Анатоліївні

1. Тема роботи «Стратегія розвитку підприємства «Bigmoney Shop»
керівник роботи кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Гавриленко Тетяна Володимирівна
затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року
№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні формування стратегії розвитку підприємства. Розділ 2. Стратегічний аналіз компанії «Bigmoney Shop». Розділ 3. Обґрунтування стратегії розвитку компанії «Bigmoney Shop». Висновки та пропозиції.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад		
4.	Написання розділів роботи	листопад-березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	Січень-березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень-початок червня		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	середина червня		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Гавриленко Тетяна Володимирівна

Виконавець кваліфікаційної роботи Жежера Тетяна Анатоліївна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства	7
1.2. Стратегія розвитку підприємства та її роль в системі ієрархії стратегій..	12
1.3. Методичний інструментарій формування стратегії розвитку підприємства	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОМПАНІЇ «BIGMONEY SHOP».....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності	23
2.2. Аналіз внутрішнього середовища	29
2.3. Аналіз зовнішнього середовища	35
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «BIGMONEY SHOP»	44
3.1. Обґрунтування напрямів формування стратегії розвитку	44
3.2. Формування стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»	48
3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»	53
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зміни ринкової кон'юнктури щороку частіше загострюють питання розвитку підприємства. Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі спричиняють зміни у внутрішньому середовищі компанії, що зумовлює необхідність в стратегії розвитку.

Формування та впровадження стратегії розвитку на підприємстві є невід'ємною частиною в кожній компанії. Спостерігається, що чітко сформовано стратегія розвитку на підприємстві спричинює зростання прибутку, розширення підприємства та вихід на вищі позиції на ринку серед конкурентів.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства.

Мета дослідження. Дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати стратегію розвитку підприємства «Bigmoney Shop».

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- дослідити сутність поняття «стратегія» та її роль у діяльності підприємства;
- дослідити стратегію розвитку підприємства та її роль в системі ієрархії стратегій;
- охарактеризувати методичний інструментарій формування стратегії розвитку підприємства;
- описати загальну характеристику підприємства «Bigmoney Shop» та напрями його діяльності;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства «Bigmoney Shop»;
- провести аналіз зовнішнього середовища підприємства «Bigmoney Shop»;
- обґрунтувати напрями формування стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»;

- розробити стратегію розвитку підприємства «Bigmoney Shop»;
- оцінити ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є емпіричні та теоретичні методи пізнання інформації. Аналізуючи окремі питання були застосовані економіко-статистичні методи збору та обробки інформації: фінансово-економічний аналіз (для аналізу діяльності підприємства та фінансового стану), графічний метод (для зображення результатів дослідження), експертні оцінки (для методу SPACE та порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами), метод мозкового штурму (для визначення сильних та слабких сторін підприємства «Bigmoney Shop») та опис (для узагальнення результатів, що були отримані після проведення дослідження). Для накопичення, зберігання, обробки інформації та подання результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології та пакети програмного забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані автором результати дослідження формують базу для конкретних методичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop».

Інформаційним забезпеченням для кваліфікаційної роботи слугували праці вітчизняних вчених, що вивчали дану проблематику, матеріали міжнародних компаній, статті періодичних видань, в тому числі іноземних, дані управлінського обліку та фінансових документів підприємства «Bigmoney Shop», а також вихідна інформація про компанію.

Структура роботи. Кваліфікаційна роботи складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 67 сторінок комп'ютерного тексту, з яких 55 основного тексту. Дипломна робота містить 12 рисунків, 23 таблиці, список використаних джерел містить 42 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства

В умовах глобалізації та інтеграції в європейський економічний простір, вирішальним фактором успішної діяльності будь-якої системи стає впровадження та реалізація стратегії, що визначає перспективи його подальшого розвитку.

Слово «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін [25].

До того ж, у тлумачному словнику слово стратегія має декілька значень [4]:

1. «Стратегія – це мистецтво підготовки і ведення війни та великих воєнних операцій.»
2. У переносному значенні стратегією називають мистецтво суспільного та політичного керівництва масами, яке має визначити головний напрям дій, вчинків. Також, стратегія у переносному значенні означає спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь.

Із зазначених тлумачень поняття стратегії можна вже зробити висновок, що стратегія має місце на кожному підприємстві та є її невід'ємною частиною, адже підприємство не зможе існувати без чіткого плану дій.

М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедуорі визначають стратегію, як детальний комплексний план, який передбачений для того, щоб забезпечити реалізацію мети організації та досягнення її цілей [1]. На думку М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, варто зауважити, що стратегія в більшій мірі формується та розробляється верхньою ланкою керівництва, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління та сфер, адже стратегія розвитку підприємства – це комплексне поняття та включає в себе багато аспектів[1].

Задля того, аби компанія постійно була конкурентоспроможною в сучасних умовах, необхідно постійно збирати велику кількість інформації про ринок, конкурентів, галузь та інші фактори, які впливають на розвиток підприємства, та аналізувати її. Уся ця інформація необхідна для стратегічного планування. Філіп Котлер дав таке визначення: «Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями та шансами» [2]. А. Томпсон, А. Стрикленд визначають стратегію компанії як комплексний план, метою якого є закріпити положення компанії на ринку та забезпечення координації зусиль, залучення та задоволення споживачів, конкурентоспроможність та досягнення глобальних цілей [5]. Автор статті «Strategy vs. Tactics: the main difference and how to track progress of both» зазначає, що стратегія – це план, який визначає довготривалі цілі на перспективу та як компанія планує досягати їх [3].

З усіх зазначених вище визначень можна дійти висновку, що стратегія – це певний документ, в якому прописаний цілі та план дій для досягнення них.

Михайло Саєнко в своїй роботі «Стратегія підприємства» говорить про те, що термін «стратегія» має багато значень, але все ж він дає повноцінне визначення цьому поняттю: «Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [6].»

Аналіз дефініцій поняття «стратегія» різних авторів відповідно до концепції Михайла Саєнко наведено у табл. 1.1.

**Аналіз дефініцій поняття «стратегія» різних авторів відповідно до
концепції Михайла Сасенко**

Автори	Стратегія підприємства				
	Систематичний план	Формування місії	Формування довготривалих цілей	План дій для досягнення цілей	Конкурентоспроможність
М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедуорі	+		+	+	
Ф. Котлер				+	
А. Томпсон, А. Стрикленд	+		+	+	+
Р Джей Месіоне	+		+	+	

Джерело: сформовано автором на основі [1–5]

Зважаючи на об'єм інформації, який зберігається в стратегії розвитку підприємства, можна логічно дійти висновку, що стратегія є важливою складовою кожної компанії та обов'язковою. Надважливим аспектом кожної стратегії є її якість, адже завдяки ній компанія буде розвиватися з певною швидкістю, досягати всіх поставлених цілей, зберігати свою конкурентну позицію та посилювати її, розширюватися, збільшувати кількість робочих місць тощо. Саме тому стратегія має таку важливу роль на кожному підприємстві.

Річард Румельт у своїй книзі «Гарна стратегія. Погана стратегія» пише про два найважливіших аспекти хорошої стратегії [7]:

1. Стратегія має бути узгодженою, тобто такою, яка координує усю діяльність компанії, робочі методики, а також принципи. За словами автора, хороша стратегія спирається на переваги підприємства, а також створює нові завдяки чіткій структурі.

2. Створення нових переваг компанії відбувається шляхом зміщення акцентів. Під час детального аналізу конкурентів та конкурентоспроможності фірми можна розробити абсолютні нові моделі співвідношення недоліків та переваг.

Автор вкотре підкреслює важливість стратегії, її можливості та вплив на розвиток компанії. Стратегія – це план до якого можна підібрати багато епітетів: комплексний, об’ємний, систематичний, довгостроковий, глобальний, детальний, конкурентний тощо. Усі ці слова описують стратегію та дають розуміння, що вона є однією з найважливіших складових на кожному підприємстві.

Науковці сформували ієрархію стратегій (рис. 1.1) – взаємозв’язок різних видів стратегій, які разом складають загальну стратегію підприємства [6].

Ієрархія складається з чотирьох рівнів: операційні стратегії, функціональні стратегії, конкурентні стратегії, корпоративна стратегія.



Рис. 1.1. Ієрархія стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Корпоративна стратегія, тобто, загальна, портфельна посідає найвищий рівень в ієрархії. Ця стратегія передбачає загальний напрямок діяльності компанії. Серед загальних напрямків розрізняють три види: стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення.

Конкурентні стратегії, ділові, бізнесові знаходяться під впливом корпоративної стратегії та визначають способи досягнення напрямку обраного підприємством.

Функціональні стратегії формуються індивідуально для кожного напрямку діяльності: виробнича, фінансова, маркетингова стратегія, стратегія науково-дослідницьких робіт, стратегія управління персоналом тощо. Метою функціональних стратегій є конкретизація корпоративної стратегії та конкурентних стратегій, адже усі ці підрозділи підприємства впливають на розробку стратегій рівнями вище.

Операційні стратегії – це вузько напрямлені стратегії для базових структурних підрозділів, які не можуть бути самостійними. Операційні стратегії займають найнижчий рівень в ієрархії, з яким пов'язані стратегії вищих рівнів: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Усі ці рівні ієрархії пов'язані між собою в такий спосіб, що кожен вищий рівень утворює стратегічне середовище для нижчого рівня та накладає певні обмеження.

Отже, у цьому підрозділі досліджено сутність поняття «стратегія» та її роль на підприємстві. Проаналізовано визначення поняття різних авторів, серед яких найточніша дефініція належить Михайлові Сасенко. Також, вивчено походження та тлумачення слова «стратегія». Найбільш детальне визначення належить А. Томпсону, А. Стрикленду. На основі визначень різних авторів встановлено, що стратегія – це систематичний комплексний план, який включає в собі формування місії компанії та її глобальні цілі, план досягнення цілей та реалізацію місії, а також підтримання рівню конкурентоспроможності. Проаналізовано ієрархію стратегій підприємства: її складові, залежність рівнів одне від одного. Підсумовуючи, зроблено висновок, що ієрархія стратегій вкотре підкреслює її важливість для підприємства та комплексність цього поняття.

1.2. Стратегія розвитку підприємства та її роль в системі ієрархії стратегій

В умовах посиленої конкуренції дуже важливим для кожного суб'єкта системи є своєчасне реагування на зміни та швидке пристосування до них, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища. При дотриманні такої умови вирішується основне завдання – забезпечення розвитку системи, а оптимальним процесом, що направлений на вирішення такої задачі, є економічний розвиток.

У тлумачному словнику «розвиток – це процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [4].»

О. Шубравська в своїй статті «Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження» визначає, що «Розвиток підприємства – це процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних та кількісних показників [8].»

С.П. Дунда дав таке визначення: «Розвиток підприємства – це сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища [9].»

Е. Єрохіна визначила, що «Розвиток – це якісна зміна складу зв'язків, тобто структури, і функціонування системи, тож якісна зміна системи» [13].

Питання щодо підвищення ефективності розвитку є сферою стратегічного управління. Практичне вирішення у визначенні напрямів та кількісних критеріїв розвитку системи реалізуються в розроблених стратегіях, деталізуються тактичними планами, конкретизуються практичними заходами.

Базовим поняттям в концепції стратегічного управління є стратегія. Саме вона об'єднує систему цілей, можливостей та умов середовища. Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби за допомогою яких підприємство може

перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього її ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності та мінливості середовища неможлива.

У поняттях стратегія і розвиток існує тісний взаємозв'язок. З одного боку, розвиток розглядають як результат реалізації стратегії, з іншого - як інструмент забезпечення розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Гудзь О.І. окреслив у своїй статті стратегію розвитку підприємства, як «довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства [24].»

Внаслідок аналізу інформації різних авторів встановлено основні характеристики стратегії розвитку підприємства:

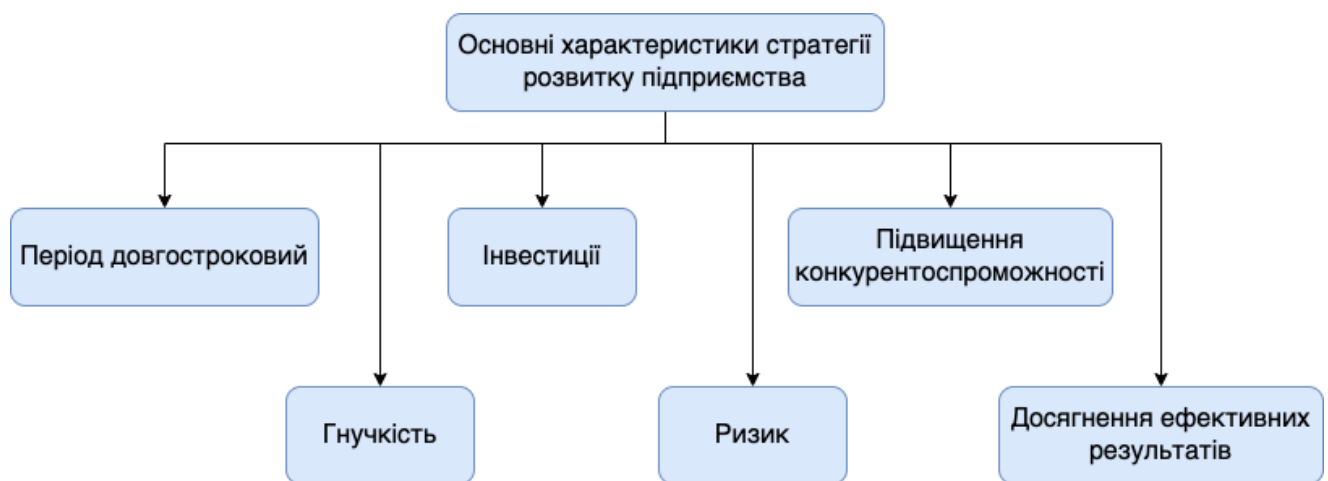


Рис. 1.2. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10-12]

Серед стратегій розвитку виділяють [38]:

– Стратегії концентрованого росту базуються на зміні продукту або ринку послуг. У такому випадку рекомендованими діями є поліпшення продукту

або розробка нового; пошук можливостей для збереження та зміцнення свого положення на ринку або ж пошук нової ніші на новому ринку;

- Інтегрований розвиток – розширення діяльності підприємства шляхом розширення товарного асортименту підприємства;

- Стратегії диверсифікації. Цей вид стратегії застосовується тоді, коли підприємство не має можливостей розвитку на діючому ринку з наявним продуктом;

- Стратегії перегруповання сил із метою підвищення ефективності. Передбачається структурна зміна діяльності з метою оновлення продукту згідно зі змінами ринкового попиту.

Проте, варто зауважити, що використання лише однієї стратегії не є доцільним. Для більшої ефективності варто впроваджувати комплекс зі стратегій. Науковці виділяють вісім принципів формування стратегії:



Рис. 1.3. Принципи формування стратегії розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [36-37]

Принципи формування стратегії:

- комплексність – визначення функцій компанії з врахуванням узгоджених прогнозних оцінок та факторів його розвитку;

- системність – врахування передумов та обмежень розвитку компанії, які знаходяться під впливом функціонування та нестабільності зовнішнього середовища;
- адаптивність – розробка спеціального механізму, метою якого є внесення корективів до стратегії під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ефективність – підбір набору функцій таким чином, аби забезпечити досягнення цілей та мети стратегії раціонально використовуючи ресурси;
- цілеспрямованість – підбір функцій, які є пріоритетними для компанії та спрямовані на досягнення цілей стратегії;
- мінімізація ризиків – забезпечення найбільш можливої мінімізації ризиків;
- наукова обґрунтованість – розробка стратегії відбувається таким чином, аби враховувалися об'єктивні закономірності розвитку підприємства;
- об'єктивність – аналіз та визначення реального ходу подій під час процесу розвитку підприємства, що дає можливість швидко орієнтуватись, правильно реагувати.

Отже, в цьому підрозділі досліджено поняття «стратегія розвитку підприємства» та її основні характерні риси. На підставі аналізу зроблено висновок, що стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який передбачає формування мети та цілей стратегії, реалізацію їх у встановлені терміни, що базується на детальному аналізі внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства (сформовано автором на основі [4, 8-12, 24]). Стратегії розвитку підприємства характерні гнучкість, довготривалість, інвестування, ризик, досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності. Серед стратегій розвитку підприємства виділяють чотири види, які варто поєднувати перед впровадженням, адже реалізація лише одного виду стратегії недоцільне. Також, визначено вісім принципів формування стратегії розвитку, серед яких комплексність, адаптивність, об'єктивність,

системність, ефективність, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість та мінімізація ризиків.

1.3. Методичний інструментарій формування стратегії розвитку підприємства

У науковій літературі зустрічається багато інформації про формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства формується в певній послідовності. На основі дослідження різних статей сформовано загальну схему етапів формування стратегії розвитку компанії (рис. 1.4).

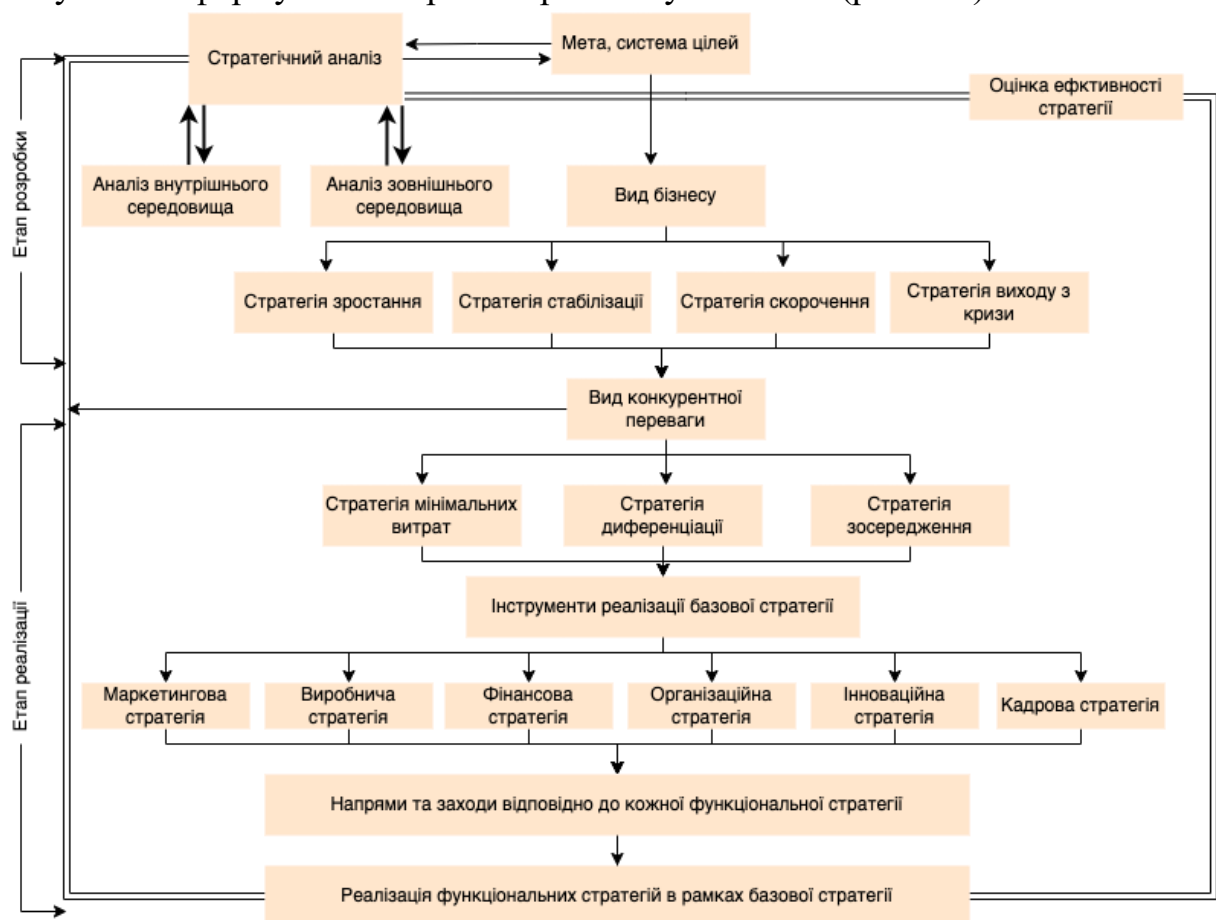


Рис. 1.4. Схема підпорядкування стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [28-31]

В процесі формування стратегії розвитку підприємства можна виділити два етапи: розробка стратегії розвитку підприємства та апробаційний етап (реалізація стратегії розвитку підприємства). Ці два етапи не можна вважати

рівноправними, адже без базового етапу, першого етапу, неможливим буде другий етап. Більше уваги приділяють першому етапу, адже детально пропрацьована стратегія розвитку на початковому етапі значно полегшить її реалізацію на другому етапі та зменшить уникнення труднощів на даному етапі.

Перший етап включає в себе п'ять елементів [27]:

1. Встановлення мети стратегії та цілей, які мають бути досягнуті. «Мета – це детально відпрацьоване, узгоджене, лаконічне формулювання бачення майбутнього; коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проекту; основа тих завдань, на виконання яких буде спрямована діяльність організації; позитивний кінцевий результат, який планується і буде здобутий, після вирішення поставленої проблеми [34, с. 17].» Мета – це комплексне поняття, яке охоплює в собі: опис продукту, що є результатом діяльності підприємства; характеристику ринку – компанія проводить аналіз ринку, визначаючи свою цільову аудиторію, портрет споживача; характеристика устаткування, інновацій та технологічних процесів. Тобто, мета – це опис враження, яке підприємство бажає справити на зовнішнє оточення.

Ціль різниться від мети тим, що окреслює чіткі напрями діяльності підприємства. Василь Приймак надав таке визначення: «ціль – це конкретний кінцевий стан чи бажаний результат об'єкта управління, що його прагне досягти система в результаті реалізації управлінського рішення [35].» Залежно від того, на який період стратегія може розроблятися (шість місяців, рік, два роки тощо) мета та цілі формуються по-різному. Якщо ця стратегія є довгостроковою, то основну мету можна поділити на декілька цілей, які будуть досягатися в певні терміни.

2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Найчастіше на даному етапі використовують методи SWOT та PEST-аналізу. Даний аналіз допоможе визначити конкурентоспроможність підприємства, користуючись показниками частки ринку, якості продукції, ширини та глибини асортименту

[26]. Виділено ще три методи аналізу зовнішнього середовища, які є менш популярними, але більш інформативними (табл. 1.2):

- матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- модель McKinsey/GE;
- SPACE.

Таблиця 1.2

Методи формування стратегії розвитку підприємства та їх сутність

Метод формування стратегії розвитку	Засновники	Стисле пояснення суті методу
Матриця БКГ	Бостонська консультативна група, Алан Закон	Матриця БКГ – це інструмент планування, який користується графічним зображенням продуктів та послуг фірми, з метою вирішення подальших дій компанії: зберігати позиції, продавати або інвестувати більше.
Модель McKinsey/GE	General Electric та McKinsey&Company	На відміну від матриці БКГ вона має більш широку сферу застосування. В даній моделі використовується дві змінні для визначення двох вимірів: привабливість галузі (вісь Y) та конкурентоспроможність (вісь X)
Метод SPACE	Шагуфта Анураг	Даний метод аналізує чотири групи факторів: стабільність середовища, промисловий потенціал, конкурентні переваги, фінансовий потенціал.

Джерело: сформовано автором на основі [14-20]

Матриця БКГ складається з квадрантів, які вказують на ситуацію підприємства та передбачають рекомендації для діяльності компанії. У даній методиці розкривається два фактори: конкурентоспроможність фірми та привабливість ринку. Кожен із квадрантів показує комбінацію відносної частки ринку та зростання. У даній матриці виділяють чотири квадранти: зірки, знаки питання, дійні корови, собаки.

Графічне зображення матриці БКГ та значення квадрантів наведено на рис.

1.5.

		Частка ринку	
		висока	низька
Швидкість зростання ринку	висока	Зірки Швидке зростання обсягу продажів та велика частина ринку. Рекомендації: збереження частки ринку та збільшення її.	Знаки питання Швидке зростання обсягу продажів, але низька частка ринку. Рекомендації: необхідно детально вивчати, бо у перспективі вони можуть стати як "зірками", так і "собаками". Якщо є можливість інвестувати, то є ймовірність переведення в "зірки", інакше - позбавлятися
	низька	Дійні корови Висока частка ринку, але повільне зростання обсягу продажів. Рекомендації: збереження та контроль. Додаткові інвестиції не вимагаються, а хороший прибуток забезпечується сам по собі, який потім варто спрямовувати на розвиток "Знаків питання" та підтримку "Зірок".	Собаки Темпи зростання обсягів продажу низькі, частка ринку низька. Рекомендація: позбавлятися, адже такий продукт, як правило, низького рівня рентабельності.

Рис 1.5. Матриця БКГ та значення квадрантів

Джерело: сформовано автором на основі [14-16]

Модель McKinsey (рис. 1.5) використовує декілька змінних для визначення двох вимірів: привабливість галузі та конкурентоспроможність. Ці два виміри накладаються на осі координат відповідно вісь Y та вісь X. У цій моделі виділяють дев'ять квадрантів, з яких основними є чотири квадранти, а інші вважаються проміжними позиціями:

- Зона А – зона, яка є найменш вигідною. Рекомендація – продовжувати забезпечувати діяльність без додаткових інвестицій;
- Зона В – майже ідентична до зони «Знаки питання» в матриці БКГ. Рекомендація – інвестування або вихід з ринку;
- Зона С – зона, яка є найвигіднішою. Вона є ідентичною до зони «Зірки»;

– Зона D – зона ідентична до «Дійних корів». Рекомендація – низька активність, збереження позицій без додаткових витрат.

Графічне зображення моделі McKinsey та значення квадрантів зображено на рис 1.6.

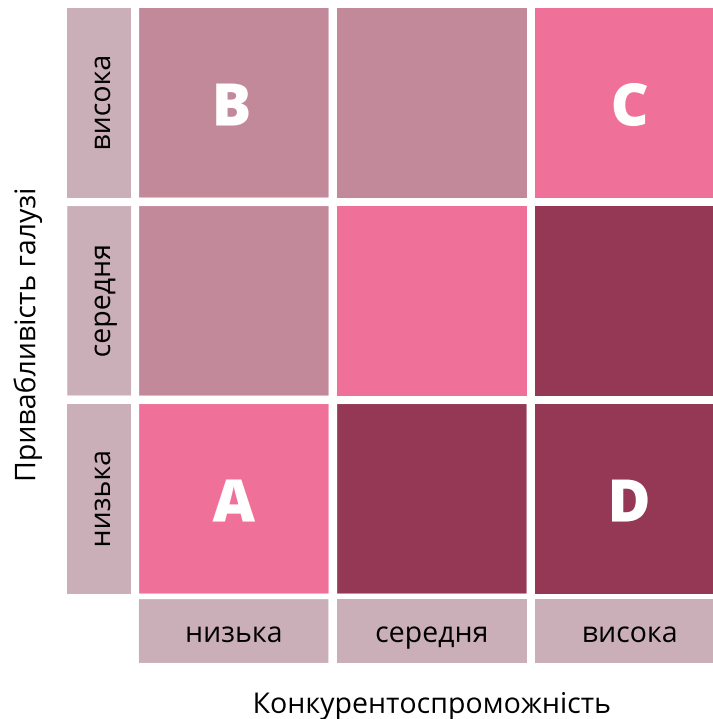


Рис 1.6. Модель McKinsey

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Метод SPACE формується на основі надання оцінок чотирьом факторам: потужність галузі (IS), конкурентна перевага (CA), фінансовий потенціал (FS), стабільність середовища (ES). Кожен із цих факторів займає вісь відповідно +x, -x, +y, -y. Чверті такої діаграми показують, якої стратегії необхідно дотримуватись.

Таблиця 1.3

Чверті діаграми методу SPACE та відповідність стратегій

Чверть	Значення x та y	Стратегія
Перша	X+, Y+	Агресивна
Друга	X-, Y+	Консервативна
Третя	X-, Y-	Оборонна
Четверта	X+, Y-	Конкурентна

Джерело: сформовано автором на основі [22-23]

3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться з метою виявлення можливостей для збільшення виробництва, кількості продажів, розширення асортименту продуктів тощо. Внутрішнє середовище надає підприємству можливість існувати, виживати та розвиватися в певному періоді часу, зважаючи на вплив різних факторів. Водночас, внутрішнє середовище передбачає появу проблем.

4. Формування базової стратегії. Базова стратегія забезпечує реалізацію поставлених цілей.

5. Вибір конкурентної стратегії: стратегія мінімальних витрат - отримання максимального прибутку за мінімальних витрат, стратегія диференціації – створення та реалізація нових продуктів, стратегія зосередження – зосередження діяльності підприємства на більш вузькій аудиторії споживачів.

6. Розробка функціональних стратегій: маркетингова стратегія – раціоналізація збуту, товарний розподіл відповідно до попиту, політика ціноутворення; виробнича стратегія – технічна й технологічна політика, процес підвищення якості продукції, матеріально-технічне забезпечення; фінансова стратегія – фінансовий аналіз, управління фінансовими ресурсами; організаційна стратегія – координація роботи відділів, впровадження нових функціональних обов'язків відділів; інноваційна стратегія - розробка інноваційних проектів, розробка нових продуктів, послуг; кадрова стратегія – мотивація персоналу, кадрова політика, підготовка фахівців.

Другий етап, апробаційний, передбачає вже власне реалізацію стратегії розвитку. На даному етапі вкрай важливим є моніторинг результатів впровадження стратегії на підприємстві, а отже, швидка реакція для виявлення негативних факторів та коригування стратегії розвитку. Даний етап передбачає зіставлення отриманих результатів із поставленими цілями та метою стратегії та внесення змін до стратегії за потреби [27].

У цьому підрозділі досліджено етапи формування стратегії розвитку підприємства та підпорядкування стратегій. Процес формування стратегії можна поділити на два етапи, які включають в себе кілька підетапів. Обидва етапи є

важливими, але нерівноцінними. Перший етап, розробка стратегії, починається із формування мети та цілей стратегії, потім проводиться аналіз внутрішнього й зовнішнього середовищ, на основі отриманої інформації обирають базову стратегію, а вже потім деталізують її, обираючи конкурентну стратегію, формуючи функціональні стратегії. Визначено, що основними методами для аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ є матриця БКГ, матриця McKinsey, метод SPACE, а також часто використовувані SWOT та PEST-аналіз. Аналізуючи методичний інструментарій формування стратегії розвитку підприємства, зроблено висновок, що стратегія розвитку підприємства має формуватися прискіпливо, звертаючи увагу на багато деталей, а етап апробації стратегії передбачає моніторинг результатів, коригування стратегії та внесення в неї змін за потреби.

Висновки до розділу 1

Таким чином у цьому розділі досліджено теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку. Проаналізовано дефініції понять «стратегія», «розвиток», «стратегія розвитку» різних авторів, серед яких М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрикленд, М. Сасенко, Р. Румельт, О. Шубравська, С.П. Дунда, Е. Єрохіна та інші. Аналізуючи різні визначення, визначено, що стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який передбачає формування мети та цілей стратегії, реалізацію їх у встановлені терміни, що базується на детальному аналізі внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства (сформовано автором на основі [4, 8-12, 24]). Визначено сім характерних рис стратегії розвитку та вісім принципів її формування. Також, досліджено етапи формування стратегії розвитку, серед яких: встановлення мети стратегії та цілей, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, формування базової стратегії, вибір конкурентної стратегії та розробка функціональних стратегій. Усі ці етапи належать до першого найбільшого блоку розробки стратегії розвитку. Наступний блок – це етап реалізації стратегії, контроль змін, корекція стратегії, моніторинг змін.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОМПАНІЇ «BIGMONEY SHOP»

2.1. Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності

Bigmoney Shop – онлайн-магазин бізнес-мерчу. Мерч – це термін, що використовується в ритейлі та побуті, для визначення товарів з символікою певного бренду, фільму тощо [32]. Bigmoney Shop належить до компанії Bigmoney University, яка в свою чергу продає онлайн-курс, який триває три місяці та включає в себе лекції від спікерів із різних сфер, серед яких: фінанси, інвестиції, масштабування компанії, операційна система, стратегія, маркетинг, продажі, франчайзинг. Засновник компанії є Євгеній Черняк, який також є серед викладачів курсу [33].

Засновники онлайн-магазину – це двоє українських хлопців, які почали спочатку виготовляти мерч із висловлюваннями відомих бізнесменів. Згодом, їм прийшла ідея звернутися до Bigmoney University з пропозицією створення їх власного магазину бізнес-меру. Як результат – онлайн-магазину вже 3 роки. Засновники магазину майже не залежать від університету, тобто, університет не отримує відсоток від прибутку реалізованої продукції. Співпраця з університетом полягає в наступних аспектах: розробка нових дизайнів товарів, розробка та реалізація спільних акцій, участь магазину на офлайн-подіях.

Спеціалізація проекту – B2C (business to customer – бізнес для споживача). Основною спеціалізацією компанії є продаж саме для споживачів, але іноді зустрічаються клієнти, які замовляють великі партії мерчу для своїх працівників, наприклад, на подарунки до Нового Року. Тож, частково спеціалізацію магазину можна віднести й до B2B (business to business – бізнес для бізнесу). Організаційна структура компанії зображена на рис. 2.1.



Рис 2.1. Організаційна структура Bigmoney Shop

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Верхня ланка керівництва компанії – це засновник-директор, який є виконавчим директором, та засновник-партнер, серед обов’язків якого участь у розробці дизайнів, допомога в прийнятті рішень. Серед найманих працівників – SMM-менеджер та менеджер із продажів. Обов’язки менеджера соціальних мереж: створення контент-плану публікацій, написання текстів, створення візуального контенту, проведення зйомок, розробка презентацій із пропозиціями просування бренду, участь в розробці нових дизайнів продукції. Менеджер із продажів власне відповідає за вхідні повідомлення від клієнтів, комунікацію із ними, оформлення замовлень, внесення їх до таблиці продажів, внесення замовлень із сайтів до таблиці продажів. Серед співробітників на фрілансі – ілюстратор, який відмальовує та розробляє дизайни; виробництво речей, аксесуарів; поліграфія, що займається нанесенням символіки (дизайнів) на товари.

Значна кількість продажів проходить через інтернет. Основними каналами продажів є сторінка в Instagram, сайт, а також, сторінка на Facebook. Також, наявні продажі на оффлайн-заходах, організованих Bigmoney University, де університет виступає одним із партнерів, або ж, де Євгеній Черняк серед

спікерів. 64,2 % продажів проходить через Instagram та сайт, а продажі на оффлайн-заходах становлять 35,8. Інтернет-магазин можна вважати міжнародним, адже замовлення надходять та відправляються в різні куточки світу. Процес продажу товару в Instagram та Facebook ідентичні (рис. 2.2).

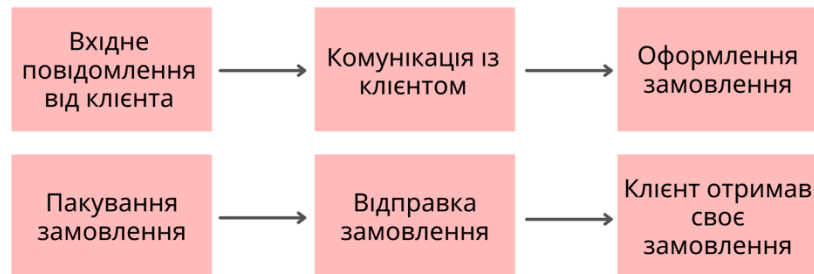


Рис 2.2. Етапи процесу продажу на підприємстві «Bigmoney Shop»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Детальне пояснення етапів процесу продажу:

1. Вхідне повідомлення від клієнта зазвичай має вигляд запитання про наявність товару, який сподобався, наявність потрібно кольору чи розміру. Деяким клієнтам необхідно дізнатися склад одягу тощо.
2. Етап комунікації із клієнтом передбачає відповіді на питання клієнта про склад одягу, про якість, про ціни, про наявність тощо.
3. Коли клієнт виявляє бажання оформити замовлення – розпочинається етап оформлення замовлення. Задача менеджера із замовлень дізнатися про бажаний варіант оплати замовлення: переказ на карту, оплата готівкою або оплата накладеного платежу. Потім менеджер питає контактні дані для відправки замовлення.
4. Етап пакування замовлення. Замовлення пакуються в корпоративну упаковку, а також до кожного замовлення додається в подарунок набір наліпок.
5. Відправка замовлень можлива через Нову Пошту та Укрпошту. Також, замовлення доставляються закордон.
6. Клієнт отримує своє замовлення. Також, клієнти, які опублікують свою покупку в соціальних мережах із відміткою магазину, отримують знижку 10% на своє наступне замовлення.

Показники товарного асортименту інтернет-магазину Bigmoney Shop станом на 10 травня 2022 року: широта асортименту = 16, глибина асортименту = 39.

До лютого 2021 року асортимент мав такі показники: широта асортименту складала 13, що на 23,1% менше, а глибина асортименту складала 62, що на 37,1% більше. Скорочення асортименту пов'язане з низьким рівнем попиту на певні позиції, які власне й були прибрані з асортименту. Із асортименту було прибрано одну позицію одягу та деякі дизайни, адже вони не користувалися популярністю серед споживачів. Також, це пов'язано зі зміною споживацьких преференцій, бо змінюються тренди, мода. Новий асортимент наявний на сайті, але в соціальних мережах старі публікації зі старою продукції залишились на своїх місцях. Тож, у клієнта є можливість замовити, наприклад, футболку зі старим дизайном, але час виготовлення збільшиться, адже цієї позиції немає в наявності. Товарний асортимент складають футболки, худі, кепки, блокнот, книжки, чохол на телефон, чохол на навушники, кросівки, шкарпетки, чашка, подарунковий набір шоколадок, портмоне, гаманець, кейс для карток, обкладинка на паспорт. Більшість із цих товарів різняться кольором та різними дизайнами.

Цінову політику компанії можна охарактеризувати за такими цифрами:

- Середня ціна продукції складає 552,93 грн.
- Мінімальна ціна товару – 150 грн (шкарпетки).
- Максимальна ціна товару – 1899 грн (худі на блискавці).

У лютому 2021 року компанія провела збільшення цін. Підвищення цін торкнулося не всього асортименту, а таких позицій: футболки, худі, чохол на телефон, шкарпетки та подарунковий набір шоколадок. Зростання ціни пов'язане зі зміною виробника одягу, який виготовляє більш якісний одяг. Через те, що собівартість продукції збільшилась, збільшилась і ціна на неї. Зростання цін на продукцію зображено на рис. 2.3.

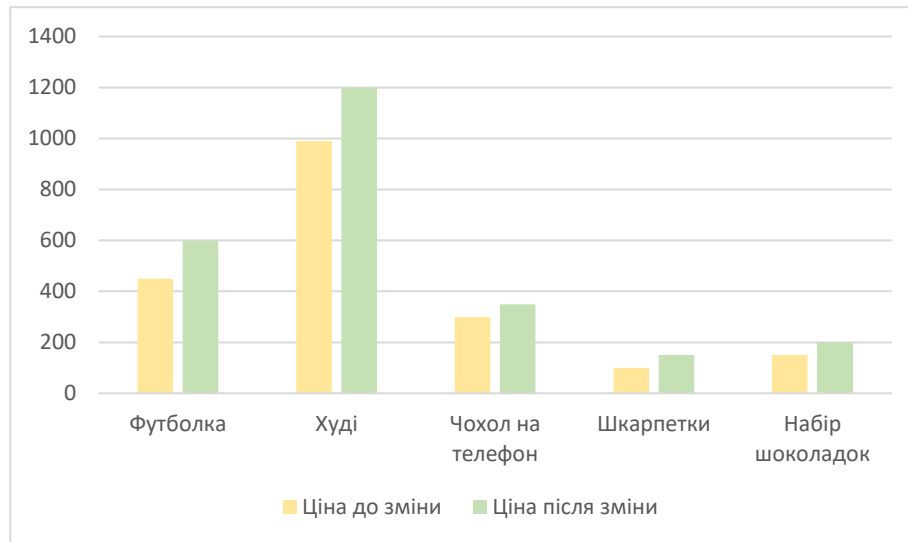


Рис 2.3. Діаграма зміни цін на продукцію

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Із діаграми видно наскільки зросли ціни на футболки, худі, чохол на телефон, шкарпетки та подарунковий набір шоколадок. У відсотковому співвідношенні зростання цін виглядає так: ціна футболки зросла на 33,4%, ціна худі – на 21,1%, ціна чохла на телефона – на 16,7%, ціна шкарпеток на 51,5%, подарунковий набір шоколадок – на 33,3%.

Прямих конкурентів компанія немає, адже продукт, який вона створює унікальний. Але до конкурентів можна віднести компанії, які розробляють мерч, поліграфії та інші онлайн-магазину мерчу інших компаній/відомих людей. Компанії, які виготовляють мерч під замовлення, якщо виконають такий самий дизайн, як у Bigmoney Shop, порушатимуть авторські права. Із поліграфією ситуація така сама. Щодо інших онлайн-магазинів мерчу, то найголовніша відмінність між ним та Bigmoney Shop – це різний товарний асортимент та абсолютно різні дизайни.

Для детальної характеристика підприємства наведено аналіз техніко-економічних показників. Для аналізу обрано такі показники: собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток, середньорічна вартість оборотних

засобів, коефіцієнт оборненості оборотних засобів, коефіцієнт завантаження оборотних засобів, тривалість обороту оборотних засобів.

Таблиця 2.1

Аналіз техніко-економічних показників у період 2020-2021 р.р. на підприємстві «Bigmoney Shop»

Показник	Значення показника, грн		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, грн	Відносне, %
Собівартість реалізованої продукції	587977	831261	243284	41,38
Чистий прибуток (збиток)	189390	285870	96480	50,94
Середньорічна вартість оборотних засобів	43240	36780	-6460	-14,94

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показник собівартості реалізованої продукції, зроблено висновок, що спостерігається тенденція зростання собівартості реалізованої продукції, що пов'язано із розширенням асортименту, збільшенням кількості реалізованої продукції та збільшення собівартості окремих позицій товарного асортименту в 2021 році. У загальному, собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 243,284 тис. грн, що становить 41,38%.

Чистий прибуток на підприємстві має тенденцію до зростання в період з 2020 по 2021 р.р. У 2020 році підприємство отримало прибуток у розмірі 189,39 тис. грн, а у 2021 році – 285,87 тис. грн. Зростання показника у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося на 96,48 тис. грн, що становить 50,94%.

Середньорічна вартість оборотних засобів з 2020 по 2021 р.р. зменшилась на 6,46 тис. грн, що становить 14,94%.

Для аналізу оборотних засобів розраховано коефіцієнт оборненості оборотних засобів, коефіцієнт завантаження оборотних засобів та тривалість обороту оборотних засобів.

Таблиця 2.2

Аналіз оборотних засобів на підприємстві «Bigmoney Shop»

Показник	Значення показника		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт оборненості оборотних засобів	4,38	7,77	3,39	77,45
Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,23	0,13	-0,87	-43,65
Тривалість обороту оборотних засобів	82,19	46,32	45,32	-43,65

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт оборненості оборотних засобів розраховується як відношення чистого прибутку від реалізації до середньорічної вартості оборотних засобів. Даний коефіцієнт має тенденцію до зростання. Показник зріс на 77,45% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт завантаження оборотних засобів зменшився на 43,65% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Тривалість обороту станом на 2021 рік становить 46,32 дні, що менше на 43,65%, ніж у 2020 році. Зменшення тривалості обороту свідчить про покращення використання оборотних засобів підприємства.

Для глибокого аналізу діяльності підприємства характеристики недостатньо, тому проаналізовано фінансову звітність компанії, її внутрішнє та зовнішнє середовище.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища

Перед аналізом внутрішнього середовища компанії проведено аналіз фінансового стану підприємства на основі даних підприємства, наведених у Додатку А. Порядок розрахунку показників наведений у Додатку Б.

Таблиця 2.3

Аналіз діяльності підприємства «Bigmoney Shop»

№	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
Аналіз майнового стану підприємства					
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,825	0,811	-0,013	-1,613
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,218	1,244	0,026	2,175
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	1,218	1,244	0,026	2,175
Аналіз ліквідності підприємства					
1	Коефіцієнт покриття	1,599	1,779	0,219	14,068
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,654	0,781	0,126	19,276
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,654	0,781	0,126	19,276
4	Чистий оборотний капітал, грн	1,559	1,779	0,219	14,068
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,331	0,326	-0,006	-1,677
2	Коефіцієнт фінансування	0,510	0,536	0,026	5,05
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,376	0,438	0,062	16,437
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,151	0,204	0,053	35,122
Аналіз рентабельності підприємства					
1	Коефіцієнт рентабельності активів		1,438		
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		2,191		
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,023	0,015	-0,008	-33,750

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз майнового стану підприємства вказує, що підприємство має позитивну тенденцію до покращення технічного стану основних засобів, позитивну тенденцію до зростання кількості коштів на модернізацію виробничого обладнання та коефіцієнт вибуття основних засобів зростає, отже застаріле обладнання виходить з обігу на підприємстві.

Аналізуючи показники ліквідності підприємства зроблено наступні висновки: коефіцієнт покриття лежить в межах норми та має тенденцію до зростання, що свідчить про підприємство достатньо забезпечене ресурсами для погашення поточних зобов'язань; коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає, що

вказує на зменшення довгострокової заборгованості; чистий оборотний капітал більший за 0 та зростає, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Аналіз показників платоспроможності підприємства: зменшення коефіцієнта платоспроможності свідчить про відсутність автономії в підприємства; коефіцієнт фінансування незначно зростає, що вказує на про незначні надходження позичкового капіталу та незмінність частки власного капіталу; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зростає, що вказує на забезпеченість підприємства власними оборотними засобами в повній мірі; коефіцієнт маневреності зростає, а отже й зростає частина власного капіталу для фінансування поточної діяльності.

Аналізуючи показники рентабельності підприємства зроблено висновок, що ефективність використання господарської діяльності підприємства зменшується пропорційно зменшенню коефіцієнту рентабельності діяльності. Проаналізовано динаміку та вплив коефіцієнту рентабельності активів та власного капіталу за наданих даних неможливо через нестачу інформації.

Найслабкішим місцем в діяльності підприємства є рентабельність діяльності, адже показник зменшився в 2021 році на 33,75%. Тобто, співвідношення прибутку та витрат на підприємстві має бути покращене. Серед показників із найбільшим зростанням - коефіцієнт маневреності власного капіталу, що свідчить про зростання достатньої кількості власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Також, серед показників, що значно зросли коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про можливість вчасно погасити поточні зобов'язання під час критичної ситуації. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами вказує, що можливість компанії фінансувати оборотні активи за рахунок власного капіталу зростає.

Для дослідження внутрішнього середовища компанії проведено аналіз за використання методу McKinsey. Дослідження проводилось таким чином: визначено загальний обсяг виробництва по кожному виду товару в одиницях, питому вагу, собівартість, чистий прибуток від реалізації. Розраховано рентабельність продукції за формулою:

$$\text{Рентабельність продукції} = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість продукції}} * 100 (\%) \quad (2.1)$$

Ранг випуску проставлено на основі оцінки питомої ваги випуску, де ранг 1 надається продукції з найбільшою питомою вагою випуску. Ранг рентабельності проставлено аналогічно. Різниця рангів – різниця між рангом випуску та рангом рентабельності. Також, обчислено різниці рангів у квадраті.

Коефіцієнт кореляції обчислено за формулою:

$$K_p = 1 - \frac{6\sum(P_B - P_p)^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,479, що лежить в межах від 0,4 до 0,7 – це означає, що структуру асортименту можна покращити.

Для побудови моделі обчислено крок для вісі X (рентабельність) та вісі Y (питома вага). Крок для вісі X дорівнює 100,1 і розрахований за формулою:

$$K_p = \frac{P_{\max} - P_{\min}}{3} \quad (2.3)$$

Крок для вісі Y дорівнює 13,3 і розрахований за формулою:

$$K_B = \frac{ПВ_{\max} - ПВ_{\min}}{3} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.4

Обчислення для моделі McKinsey

	Асортимент	Загальний обсяг випуску, од.	Питома вага випуску, %	Чистий прибуток від реалізації, грн за од.	Собівартість , грн за од.	Рентабель ність, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельно сті, Рр	Різн иця ранг ів	Різниц я в квадра ті
1	Футболка	265	6,74	350	249	140,56	5	6	1	1
2	Худі	198	5,04	713	486	146,71	6	4	2	4
3	Худі на блискавці	8	0,2	1119	780	143,46	11	5	6	36
4	Кепка	99	2,52	250	149	167,79	7	3	4	16
5	Чохол на телефон	664	16,9	186	163	114,11	2	8	6	36
6	Чохол на навушники	62	1,58	199	150	132,67	9	7	2	4
7	Блокнот	593	15,09	100	200	50	3	9	6	36
8	Книга	1563	39,77	81	208	38,94	1	10	9	81
9	Чашка	346	8,8	210	139	151,08	4	2	2	4
10	Шкарпетки	89	2,26	111	39	284,62	8	1	7	49
11	Набір шоколадок	29	0,74	30	170	17,65	10	14	4	16
12	Гаманець	5	0,13	90	400	22,5	12	13	1	1
13	Портмоне	2	0,05	120	770	15,58	15	15	0	0
14	Кейс для карток	3	0,08	100	300	33,33	14	12	2	4
15	Кейс на паспорт	4	0,1	120	330	36,36	13	11	2	4
	Сума	3930	100							292

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На вісь координат нанесено кожен товар із асортименту в вигляді точок, де координата X – це рентабельність, а координата Y – це питома вага випуску (рис. 2.4).

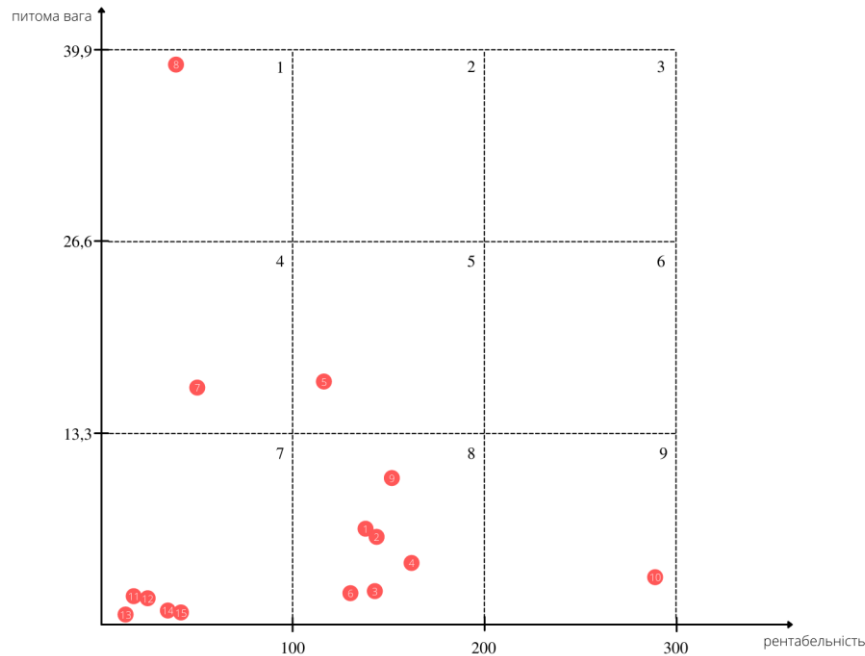


Рис 2.4. Модель McKinsey

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, аналізуючи матрицю McKinsey (рис 2.7) зроблено такі висновки:

- Більшість продуктів розміщені у квадранті 8;
- П'ять товарів розміщені в квадранті 7;
- Чотири товари розташовані в квадрантах 1, 4, 5, 9.

Рекомендації по кожному товару наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Рекомендації по кожному з товарів

Асортимент	Квадрант	Рекомендація
1	2	3
Футболка	8	Інвестиції мають бути помірними для обмеженого, але швидкого зростання. Для просування товару необхідно використовувати низьковартісні види просування. Закріплення позицій на ринку буде відбуватися природнім шляхом.
Худі	8	
Худі на блискавці	8	
Кепка	8	
Чохол на навушники	8	
Чашка	8	

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Чохол на телефон	5	Необхідно зосередити увагу на підсиленні конкурентних переваг товару. Рекомендовані невеликі інвестиції для поступового закріплення позицій на ринку. Також, необхідно обрати методу просування товару із мінімальними інвестиціями, але з максимальною віддачею.
Блокнот	4	Варто зосередитися на отриманні максимального прибутку при мінімальних витратах. Тобто, можливі пошуки нових постачальників, де собівартість виготовлення блокноту стане дешевшою. Інвестиції можливі лише для збереження положення.
Книга	1	Необхідно захищати та зберігати позиції товару на ринку. Компанії не варто зосереджувати зусилля на розвиток даного сегменту, але варто зосередитися на формуванні конкурентних переваг.
Шкарпетки	9	Мінімальні інвестиції в розвиток бізнесу. Контроль потенціалу сегменту, в разі зростання потенціалу – стратегія квадранту 6 (інвестиції в закріплення позицій на ринку) або 3 (увагу до збереження конкурентних переваг)
Набір шоколадок	7	Скорочення інвестицій до мінімуму. Варто задуматися про вихід із ринку.
Гаманець	7	
Портмоне	7	
Кейс для карток	7	
Обкладинка на паспорт	7	

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, дослідивши внутрішнє середовище підприємства за використання методу SPACE зроблено висновок, що більшість позицій товарного асортименту потребують помірних інвестицій для поступово зростання та використання низьковартісних методів просування. П'ять асортиментних позицій лежать в межах квадранту 7, що означає про скорочення інвестицій до мінімуму для розвитку цих товарів чи варто подумати про виведення товарів із асортименту. Таке розташування товарів пов'язане із незначною кількістю продажів цих товарів, адже вони з'явилися в продажі лише під кінець звітної періоду.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище підприємства формують наступні фактори: конкуренти, політичні, економічні фактори.

Прямих конкурентів компанія не має, тому для аналізу обрано два непрямі конкуренти: поліграфія «Single Print» та онлайн-магазин мерчу «Wanderlust» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентів підприємства «Bigmoney Shop»

	Bigmoney Shop	Single Print	Wanderlust
Спеціалізація бізнесу	B2C, B2B	B2C, B2B	B2C
Асортимент (широта асортименту)	16	13	12
Канали продажу	Сайт, соціальні мережі	Сайт, оффлайн-магазин, соціальні мережі	Сайт, соціальні мережі
Доступність	Відправка замовлень по всьому світу	Відправка замовлень по Україні	Відправка замовлень по всьому світу

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Підсумовуючи аналіз конкурентів зроблено висновок, що серед основних переваг магазину «Bigmoney Shop» - подвійна спеціалізація бізнесу, широта асортименту має найбільше значення серед конкурентів та доступність відправки замовлень по всьому світу. Для глибшого конкурентного аналізу проведено аналіз та порівняння цінової політики досліджуваної компанії та її непрямих конкурентів. Для дослідження цінової політики було обрано дві позиції з товарного асортименту, які наявні на кожному з трьох підприємств.

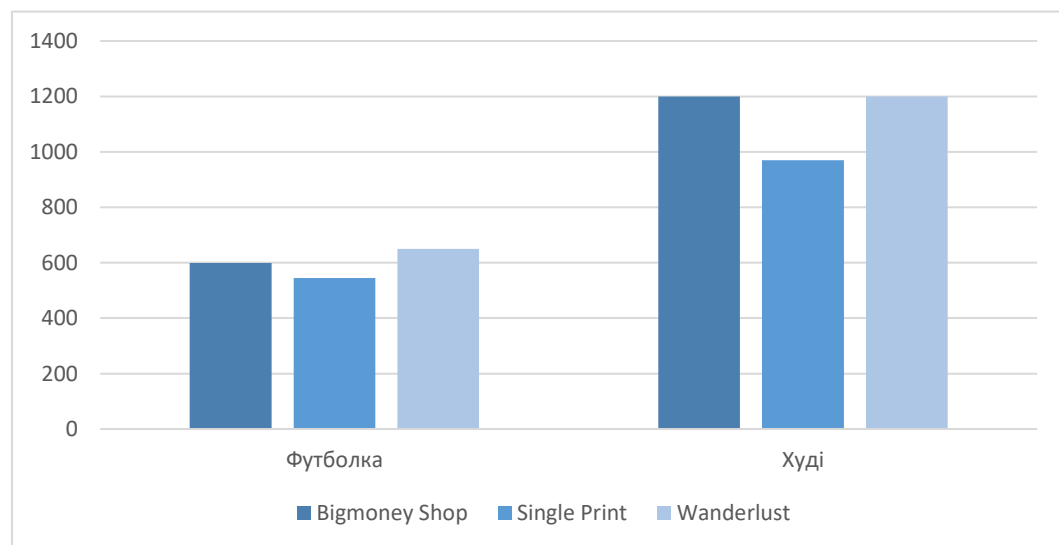


Рис 2.5. Діаграма порівняння цін з конкурентами

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств

Щодо цінової політики, то найменші ціни має магазин «Single Print», який водночас відправляє замовлення лише по Україні та має середнє значення ширити асортименту.

Вплив політичного фактору до 24 лютого 2021 року мав вкрай низький вплив на онлайн-магазин, але з початком війни компанія відмовилась від продажів та відправлень замовлень для клієнтів із Росії, таким чином компанія втратила певний відсоток своєї цільової аудиторії, але можливості до розвитку на іноземних ринках збуту присутні.

Економічні фактори впливу:

1. Рівень доходу населення має прямий вплив на кількість продажів компанії. Так як цільовою аудиторією компанії є люди, які мають власний бізнес, мають друзів в оточенні, які мають власний бізнес, люди, які прагнуть до відкриття бізнесу, то даний економічний фактор позитивно впливає на даний момент.

2. Рівень безробіття наразі прямо не впливає на розвиток діяльності підприємства. Зростання рівня безробіття негативно впливатиме на розвиток компанії лише за умови співпраці з постачальниками на стороні, в яких буде зменшення кваліфікованих кадрів, тож слідують такі наслідки, як збільшення часу виготовлення продукції, збільшення випадків виготовлення продукції низької якості.

3. Зміна курсу національної валюти прямо не впливає, адже усі розрахунки, ціни та витрати відбуваються в національній валюті України.

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища використано метод SPACE та SWOT-аналіз. Метод SPACE є комплексним інструментом для аналізу не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища компанія. Цей метод передбачає виділення чотирьох груп факторів: потужність галузі (IS), конкурентна перевага (CA), фінансовий потенціал (FS), стабільність середовища (ES). Оцінка кожної групи факторів наведена в таблиці 2.7.

Оцінка групи факторів методу SPACE

Потужність галузі	Оцінка	Конкурентна перевага	Оцінка	Фінансовий потенціал	Оцінка	Стабільність середовища	Оцінка
Потенціал зростання	4	Частка ринку	2	Фінансова залежність	5	Технологічні зміни	4
Потенціал прибутку	4	Якість продукції	1	Ліквідність	4	Темпи інфляції	3
Рівень технологій	3	Життєвий цикл продукту	3	Потік коштів	3	Мінливість попиту	2
Ступінь використання ресурсів	4	Лояльність покупців	2	Легкість виходу з ринку	4	Діапазон цін конкуруючих продуктів	3
Легкість доступу на ринок	2	Використання потужностей конкурентами	4	Ризик підприємства	5	Тиск конкурентів	1
Продуктивність	3	Вертикальна інтеграція	6	Необхідний капітал	2	Еластичність попиту (ціна)	2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

У табл. 2.6 наведено середні оцінки кожного аспекту з чотирьох груп факторів. Принцип розрахунку оцінки: спершу три експерти оцінили кожен із аспектів, потім було визначено середнє значення для кожної оцінки. Оцінки виставлялися від 0 до 6.

Для нанесення на вісь координат значення кожної групи факторів необхідно обрахувати середнє значення:

- потужність галузі (IS) – 3,3;
- конкурентна перевага (CA) – 3;
- фінансовий потенціал (FS) – 3,8;
- стабільність середовища (ES) – 2,5.

Стратегія обирається шляхом нанесення прямої на вісь координат. Пряма складається з двох точок: точка А (0;0) й точка В (X;Y), де $X = IS - CA$, $Y = FS - ES$. Отже, точка В матиме такі координати:

- X: $IS - CA = 3,3 - 3 = 0,3$;
- Y: $FS - ES = 3,8 - 2,5 = 1,3$.

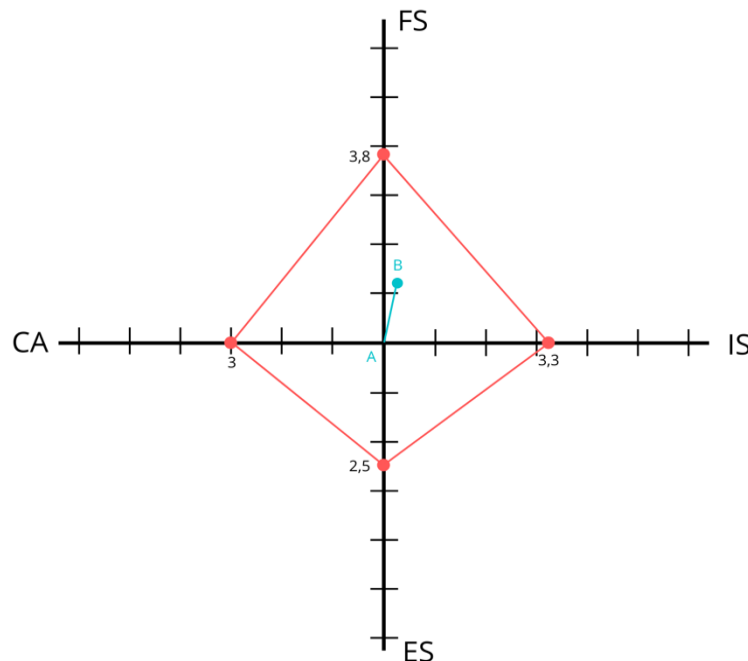


Рис 2.6. Графічне зображення методу SPACE

Джерело: сформовано автором на основі результатів обчислення

Аналізуючи обчислення та графічне зображення методу, зроблено висновок, що стратегія підприємства має бути агресивною, адже пряма АВ лежить в першій чверті координат.

Якщо компанія знаходиться у квадранті агресивної стратегії, то підприємство знаходиться у вигідній позиції. Основними рекомендаціями є ефективне використання своїх сильних сторін та конкурентні переваги, подолання. Агресивний стратегічний стан передбачає такі дії:

1. Розширення виробництва та продажів.
2. Цінова конкуренція.
3. Вихід на нові сектори ринку.
4. Просування бренду.

На стадії аналізу внутрішнього середовища необхідно визначити можливі загрози, сильні та слабкі сторони, можливості компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз для компанії «Bigmoney Shop»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Компанія створює унікальний продукт, тож не має прямих конкурентів; - Створення якісного продукту; - Міжнародна доставка; - Консультація в онлайн-режимі; - Подарунки та знижки при замовленні; - Клієнти мають можливість отримати книгу чи блокнот із підписом Євгенія Черняка; - Клієнт має можливість кастомізації товару; - Офіційне партнерство з Bigmoney University.	- Обмеженість асортименту; - Вузкий товарний асортимент; - Відсутність оффлайн-магазину;
Можливості	Загрози
- Розширення товарного асортименту; - Відкриття оффлайн-магазину; Просування бренду за допомогою Bigmoney University та Євгенія Черняка.	- Втрата певної частки аудиторії через обмеженість асортименту.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи SWOT-аналіз, сильні сторони та можливості компанії переважають над слабкими сторонами та загрозами. Основною причиною є те, що компанія продає унікальний продукт та офіційним представником мерчу Євгенія Черняка та Bigmoney University.

Зважаючи на результати отримані після використання методу SPACE та SWOT-аналізу, можна чітко описати, що передбачає агресивний стратегічний стан, який виведено після застосування SPACE методу:

1. Агресивна стратегія передбачає розширення підприємства та збільшення продажів. А в SWOT-аналізі виявлено, що серед можливостей компанії є розширення товарного асортименту. Таке впровадження призведе до збільшення клієнтів, а отже, й збільшення продажів. Розширення товарного асортименту відбудеться за рахунок розробки нових дизайнів та впровадження нових продуктів, наприклад, нові моделі футболок, виготовлення нових дизайнів блокнотів, виготовлення еко-сумок, чохлів на ноутбуки та сумки для них.

2. Цінова конкуренція, або ж, цінова війна із конкурентами. Так як, компанія не має прямих конкурентів, то дана рекомендація не є доцільною для онлайн-магазину. Але варто зауважити, що компанія не піднімає ціни через підвищення попиту чи ще інші причини. Підвищення цін сталося у 2021 році через зміну постачальника, в якого продукція якісніша.

3. Вихід на нові сектори ринку можна інтерпретувати, як відкриття офлайн-магазину. Переводячи таку слабку сторону в можливість, компанія закрийє ще одну потребу своєї аудиторії. Частина продажів відпадає через те, що клієнт немає змоги приміряти одяг із асортименту. У такому випадку, клієнту відмовляється від замовлення або ж оформляє замовлення, але тоді процес продажу змінюється. Коли людина отримає своє замовлення, вона його приміряє, але річ виявиться зовеликою чи замалою. Таким чином, клієнт вимушений відправляти посилку назад, писати повідомлення компанії та очікувати на нову посилку з річчю іншого розміру.

4. Просування бренду – це теж один із способів збільшення клієнтської бази та кількості продажів. У можливостях магазину вказано про просування бренду за участі Bigmoney University та Євгенія Черняка. Такі партнерства сприятимуть підвищенню рівня впізнаваності бренду. Співпраця із університетом може передбачати спільні розіграші в соціальних мережах, бартерні публікації тощо. Євгеній Черняк, як обличчя свого мерчу може рекламувати магазин в своїх соціальних мережах, виступати на оффлайн-подіях в мерчі.

Узагальнюючи, виділено наступні переваги та недоліки в роботі підприємства:

– Переваги: підприємство достатньо забезпечене фінансовими ресурсами для фінансування необоротних та частини оборотних активів, структура асортименту може бути покращена, більшість позицій асортименту знаходяться в такій позиції, що розвиток відбуватиметься, але за мінімальних інвестицій, адже з аналізу фінансової звітності підприємства визначено, що

співвідношення прибутку та витрат спадає, але все ще знаходиться в межах норми. Серед конкурентів підприємство займає лідируючі позиції.

– Недоліки: основною проблемою в діяльності підприємства є зменшення коефіцієнта рентабельності діяльності, серед асортименту виділено п'ять позицій, які за розрахунками мають тенденцію до виходу з ринку, але пов'язано з їх нещодавньою появою в асортименті. Вплив політичного фактору має негативну тенденцію, через війну – втрата частини клієнтів.

Висновки до розділу 2

Таким чином у розділі визначено основну характеристику підприємства. Спеціалізація проекту - B2C, але частково належить і до B2B. Організаційна структура компанії включає в себе засновника-директора, якому підпорядковані штатні співробітники та співробітники на стороні, а також засновника-партнера. Основним каналом продажів є інтернет-магазин: сайт та соціальні мережі Instagram і Facebook.

Проаналізовано товарний асортимент, визначено, що в 2021 році широта асортименту збільшилась, а глибина навпаки зменшилась. Досліджено зростання цін у лютому 2021 року на окремі позиції асортименту. Проаналізовано техніко-економічні показники та зроблено висновки: собівартість реалізованої продукції збільшилась на 41,38%, чистий прибуток зріс на 50,94%, середньорічна вартість оборотних засобів зменшилась на 14,94%, коефіцієнт оберненості оборотних засобів ріс на 77,45%, коефіцієнт завантаження оборотних засобів зменшився на 43,65%, тривалість обороту зменшилась на 43,65%.

Проаналізовано фінансову звітність компанії і зроблено висновок, що компанія має позитивну тенденцію. Для аналізу внутрішнього середовища використано модель McKinsey. На основі матриці визначено рекомендовані дії по кожного продукту з асортименту компанії. Більшість із товарів розташовані в квадранті 8. Основними діями є помірні інвестиції для поступового зростання, аби уникнути зростання цін на продукцію. Також, варто використовувати методи просування товару, які не потребують значних витрат. Також, п'ять товарів

розташовані в квадранті 7, що означає необхідність скорочення інвестицій майже до нуля. Варто задуматися про вихід із ринку. Таке розташування товарів пов'язане із тим, що у товарів низький рівень рентабельності, адже товари вироблені із якісних матеріалів. До того ж, ці товари з'явилися в асортименті під кінець 2021 року, тож кількість продажів низька.

Проаналізовано зовнішнє середовище підприємства: конкуренти, політичні та економічні фактори. Для детального аналізу внутрішнього середовища використано метод SPACE та SWOT-аналіз. Завдяки методу SPACE визначено, що компанія знаходиться агресивному стратегічному стані. Агресивний стратегічний стан передбачає розширення виробництва, цінова конкуренція, вихід на нові сектори ринку, просування бренду. Для деталізації рекомендованих дій для компанії було проведено SWOT-аналіз. Проаналізовано, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Встановлено, що компанії варто розширити свій товарний асортимент, відкриття оффлайн-магазину та просування бренду.

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «BIGMONEY SHOP»

3.1. Обґрунтування напрямів формування стратегії розвитку

Задля обґрунтування стратегії розвитку компанії використовують дорожню карту стратегії розвитку. «Дорожня карта – це план-документ, який визначає мету та бажаний результат, який необхідно досягти, і включає в себе основні дії, спрямовані на досягнення результату [39].» Класифікація дорожніх карт відбувається за двома ознаками: за метою та за форматом [40, 41]. Структура дорожньої карти має два основних елементи: терміни (горизонтальна вісь) та шари (вертикальна вісь) [42].

Тож, для обґрунтування стратегії розвитку компанії «Bigmoney Shop» розроблено дорожню карту (рис. 3.1.).

Структура даної дорожньої карти має такий вигляд:

- Горизонтальна вісь – терміни. Терміни для дорожньої карти обрані такі: на сьогодні, за 1 рік, за 3-5 років.
- Вертикальна вісь – шари. Верхній шар – це ринок і бізнес. Цей шар містить у собі відображення комерційних та стратегічних перспектив. Описуються політичні, економічні, соціальні та культурні фактори впливу на розвиток підприємства. Даний шар має аргументувати, чому компанія потребує змін. Середній шар – продукт. Він описує перспективи виробництва, основні характеристики продукту на даний момент та якими вони мають стати. Нижній шар – технологія та ресурси. Даний шар містить у собі відображення технологічних перспектив. Наявна інформація про всі види ресурсів, що необхідні для реалізації стратегії: виробничі, фінансові, інвестиційні, кадрові, технологічні.

Дорожня карта стратегії розвитку підприємства Bigmoney Shop зображена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Дорожня карта стратегії розвитку «Bigmoney Shop»

Шари	На даний момент	За 1 рік	За 3-5 років
Ринок, бізнес	Частка ринку компанії займає лідируючу позицію. Основна геолокація цільової аудиторії – Україна, Росія. Політична ситуація – несприятлива через війну.	Частка ринку компанії займає лідируючу позицію. Геолокація споживачів: Україна, Європа, Америка. Фізичний магазин у Києві.	Частка ринку компанії займає лідируючу позицію. Геолокація споживачів: Україна, Європа, Америка, Азія. Фізичний магазин у Києві, Варшаві, Берліні.
Продукт	Вузький товарний асортимент.	Розширення товарного асортименту.	Випуск двох колекцій щороку. Щорічний івент у кожному магазині.
Технології, ресурси	Відсутність власного виробництва. Недостатня кількість кадрів у штаті компанії. Відсутність інвестицій.	Придбання устаткування для нанесення малюнків власноруч. Отримання інвестицій. Розширений штат співробітників.	Постійні інвестиції.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, розглянемо детальніше кожен шар та його характеристику на даний момент, за 1 рік та за 3-5 років.

Шар верхній – ринок та бізнес наразі має таку характеристику: компанія займає лідируючу позицію на ринку через унікальність продукту та відсутність прямих конкурентів, до початку війни основними локаціями споживачів були Україна та Росія, але з початку війни компанія одразу ж скасувала всі відправки до Росії, політична ситуація посприяла негативно, адже втратилась частина клієнтів, а отже й продажів.

Станом через 1 рік цілі по ринку та бізнесу такі: частка ринку компанії зберігає свою лідируючу позицію, основні локації споживачів – Україна, країни Європи та США. Також, однією з головних цілей є відкриття фізичного магазину.

Адже, як показав SWOT-аналіз (табл. 2.8.), то відсутність оффлайн-магазину – це слабка сторона компанії.

Термін 3-5 років охарактеризований новими локаціями споживачів – Австралія та країни Азії, та відкриттям нових оффлайн-магазинів у Польщі та Німеччині.

Середній шар – продукт. Станом на сьогодні компанія співпрацює із виробництвом на стороні та має обмежений вузький асортимент.

Поставлена ціль за 1 рік розширити товарний асортимент.

На термін 3-5 років передбачено випуск двох нових колекцій щороку та щорічний івент у трьох магазинах. Кожна колекція буде тематичною та обмеженою в дизайнах. Івент буде відбуватися окремо в кожному магазині, де гостем буде Євгеній Черняк, який буде виступати та проводити сесії питання-відповідь.

Нижній шар – технології та ресурси. На даний момент компанія мало забезпечена технологічними ресурсами, інноваціями та інвестиціями. Основною ціллю на рік є придбання технічного устаткування для нанесення малюнків на продукцію власноруч. Також, серед цілей є розширений штат співробітників, що означає переведення ілюстратора до штату компанії для довгострокової співпраці.

Станом на через 3-5 років компанія отримує постійні інвестиції та вже має власне виробництво. Тобто, компанія відмовиться від співпраці з виробництвом на стороні та відкриє власне.

Для обґрунтування напрямів формування стратегії розвитку розроблено табл. 3.2.

Цільова орієнтація складових стратегії розвитку базується на основі отриманих результатів аналізу діяльності підприємства в розділі 2, де було виявлено слабкі сторони підприємства, його можливості та зони росту.

**Цільова орієнтація складових стратегії розвитку підприємства
«Bigmoney Shop»**

Складова	Цільова орієнтація
Виробнича	Створення невідомого продукту для клієнта, продукту з вищим рівнем якості або нової послуги.
Комерційна	Освоєння нового каналу збуту.
Майнова	Впровадження нового технологічного обладнання для виробництва або створення власного виробництва.
Ресурсна	Залучення інвесторів та постачальників.
Кадрова	Розширення кадрового штату талановитими працівниками.

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Під час формування стратегії важливим є визначення вузьких (слабких) місць в діяльності підприємства:

1. Щодо виробничої складової, то її розвиток забезпечить впровадження нового товару в асортимент онлайн-магазину.
2. Комерційна складова орієнтується на освоєння нового каналу збуту, адже наразі компанія продає лише на онлайн-платформах (сайт, соціальні мережі).
3. Майнова складова передбачає використання нового технічного обладнання та відкриття власного виробництва. Це дозволить уникнути проблем та непорозумінь із постачальниками та дасть можливість розширювати товарний асортимент незалежно від інших постачальників.
4. Ресурсна складова орієнтується на пошук та залучення інвесторів і нових постачальників на період відсутності власного виробництва.
5. Кадрова орієнтація направлена на пошук та залучення талановитих кадрів, тим самим розширювати штат співробітників.

Отже, узагальнюючи вищевикладене, обґрунтовано напрямки формування стратегії розвитку підприємства на основі аналізу діяльності компанії в розділі 2, на основі дорожньої карти стратегії розвитку та цільової орієнтації її складових.

3.2. Формування стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»

Формування стратегії розвитку підприємства передбачає зміни на ньому. Від детального аналізу, правильності обраного напрямку формування стратегії розвитку, детального її написання залежить те, якими будуть ці зміни, як сильно вони впливатимуть на підприємство та яким чином, наскільки ефективною буде стратегія розвитку.

На основі аналізу діяльності підприємства «Bigmoney Shop» в розділі 2 визначено місію підприємства, яка має два основні аспекти – економічний, корпоративний. Економічний аспект місії передбачає керування всіма процесами компанії з метою забезпечення зростання та розвитку компанії. Корпоративна місія полягає в залученні найталановитіших ініціативних кадрів, створення унікального.

Мету підприємства визначено так: дотримання лідируючої позиції в створенні креативного бізнес-мерчу, який мотивує людей та додає натхнення.

Базова стратегія обрана як стратегія зростання з метою впровадження комплексу організаційно-правових, технічних та економічних заходів направлених на стабільний рівень зростання доходів, зменшення витрат із подальшим розвитком.

Щодо конкурентної стратегії, то найоптимальнішою буде стратегія мінімізації витрат, основним аспектом якої є розширення товарного асортименту.

Аналізуючи ситуацію на підприємстві виділено наступні стратегічні рішення в рамках реалізації стратегії:

1. Виробнича стратегія – відкриття фізичного магазину;
2. Кадрова стратегія – розширення штату компанії шляхом залучення талановитих кадрів;
3. Продуктова стратегія – розширення товарного асортименту.

Розглянемо детальніше кожен аспект стратегії розвитку підприємства:

1. Виробнича стратегія – відкриття фізичного магазину. Із метою розвитку підприємства необхідно відкрити магазин, що одразу вирішить потребу

споживачів у можливості приміряти одяг, побачити наживо продукцію, відчуті матеріали тощо.

У табл. 3.3 наведено витрати на відкриття магазину в Києві.

Таблиця 3.3

Витрати на відкриття фізичного магазину «Bigmoney Shop»

Стаття витрат	Одноразові/постійні витрати	Сума витрат, грн
Орендна плата за приміщення	постійні	23000
Косметичний ремонт орендованого приміщення	одноразові	39600
Придбання меблів, додаткових речей	одноразові	34000
Оплата комунальних послуг	постійні	2500
Прибирання магазину	постійні	3500
Витрати на рекламу	постійні	6800

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.3 наведено інформацію про витрати пов'язані з відкриттям фізичного магазину. Серед одноразових витрат передбачено косметичний ремонт орендованого приміщення, придбання меблів та додаткового обладнання. Одноразові витрати складають 73,6 тис. грн. Постійні витрати складають 35,8 тис. грн, до яких входить орендна плата за приміщення, оплата комунальних послуг, прибирання магазину та витрати на рекламу. Підсумовуючи, загальна сума витрат на відкриття магазину складає 109,4 тис. грн. До постійних витрат після відкриття додаються витрати на заробітну плату співробітників, що складатимуть 30 тис. грн на місяць. Тобто, в другий місяць роботи фізичного магазину витрати складатимуть 65,8 тис. грн.

2. Кадрова стратегія – розширення штату компанії шляхом залучення талановитих кадрів. До штату компанії будуть залучені ілюстратори для розробки нових дизайнів, ще один менеджер із продажів для ще більш ефективної комунікації із клієнтами та фотограф, який зможе швидко знімати візуальний контент нової продукції для сайту та соціальних мереж, два адміністратори-консультанти в фізичний магазин.

Витрати на заробітну плату співробітників наступні: менеджер з продажів – 6 тис. грн/місяць, менеджер соціальних мереж – 7 тис. грн/місяць, ілюстратор

– 4 тис. грн/місяць, фотограф – 3 тис. грн/місяць, адміністратор-консультант – 8 тис. грн/місяць. У табл. 3.4 розраховано продуктивність праці по кожному співробітнику.

Продуктивність праці розраховано за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Затрати робочого часу}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

Нормативна продуктивність праці співробітників на підприємстві

«Bigmoney Shop»

Співробітник	Затрати робочої сили, год	Обсяг виготовленої продукції	Одиниці виміру обсягу виготовленої продукції	Норма продуктивності праці
Менеджер з продажів	9	7	кіль-ть замовлень	0,78
Менеджер соціальних мереж	8	5	кіль-ть контенту	0,625
Ілюстратор	4	1	шт	0,25
Фотограф	3	1	кіль-ть зйомок	0,33
Адміністратор-консультант	10	8	кіль-ть продажів	0,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи отримані дані по продуктивності праці співробітників, можна розрахувати, яким буде зростання показника після розширення штату (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зміна показника продуктивності праці після реалізації стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»

Співробітник	Норма продуктивності праці	Кіль-ть співробітників у 2021 році	Середня продуктивність праці в 2021 році	Кіль-ть співробітників в наступному періоді	Прогнозоване значення продуктивності праці
1	2	3	4	5	6
Менеджер із продажу	0,78	1	0,35	2	0,74
Менеджер соціальних мереж	0,625	1	0,6	1	0,63
Ілюстратор	1,25	0	-	1	1,23
Фотограф	0,25	0	-	1	0,27

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
Адміністратор-консультант	0,8	0	-	2	0,81

Джерело: сформовано автором на основі наданої підприємством інформації

Узагальнюючи проведені розрахунки та отримані дані, зроблено висновок, що після відкриття оффлайн-магазину та розширення штату співробітників прогнозується зростання продуктивності праці всіх співробітників. Зростання продуктивності праці менеджерів з продажу відбудеться за рахунок розвантаженості кожного з них. Така сама тенденція прогнозується в адміністраторів-консультантів у магазині.

3. Продуктова стратегія – розширення товарного асортименту. Компанія потребує збільшення асортименту з метою залучення більшої кількості споживачів та зростання продажів. Товарний асортимент поповнюватиметься як новими дизайнами для наявних позицій, так і абсолютно новими товарами.

Товарний асортимент може бути розширений за рахунок додавання до нього нових позицій, серед яких рюкзак, термочашка, спортивний костюм. Також, розширити асортиментом можна шляхом розробки нових дизайнів та впровадження різних видів друку. Даний спосіб передбачає придбання нового додаткового устаткування, яке дозволить виготовляти дизайни різними методами: машинна вишивка, шовкографія, сублімаційний друк. Розширення асортименту в даний спосіб передбачає залучення інвестицій, які будуть використані для відкриття магазину, а також на придбання додаткового устаткування. У табл. 3.6 наведено витрати на розширення товарного асортименту.

Таблиця 3.6

**«Витрати на розширення товарного асортименту підприємства
Bigmoney Shop»**

Стаття витрат	Сума витрат, грн
1	2
Придбання нового устаткування	402000
Розробка рюкзака	4600

Продовження табл. 3.6

1	2
Розробка термочашки	5340
Розробка спортивного костюма	4160

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна сума витрат для реалізації продуктової стратегії складає 416,1 тис. грн. Для оцінки отриманого ефекту від реалізації стратегії знадобиться інформація щодо прогнозовано обсягу продажу, собівартості продукції та чистий прибуток від реалізованої продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Обчислення для оцінки отриманого ефекту від реалізації виробничої стратегії на підприємстві «Bigmoney Shop»

Товар	Прогнозований обсяг продажів, шт	Собівартість продукції, грн за од.	Ціна реалізованої продукції, грн за од.	Чистий прибуток від реалізованої продукції, грн	Прогнозований обсяг продажів, грн
Рюкзак	43	658	1099	441	18963
Термочашка	37	450	599	149	5513
Спортивний костюм	132	960	1890	930	122760

Джерело: розраховано автором

Стратегія розвитку компанії «Bigmoney Shop» розрахована на 1 рік. Послідовність реалізації функціональних стратегій стратегії розвитку

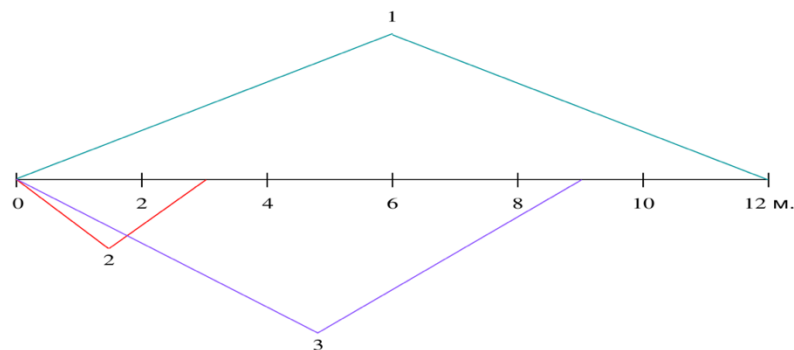


Рис 3.1. Схема термінів реалізації функціональних стратегій стратегії розвитку компанії «Bigmoney Shop»

Джерело: розроблено автором

Отже, терміни реалізації функціональних стратегій сформовані на основі дорожньої карти стратегії розвитку та мають такі терміни:

1. Виробнича стратегія розрахована на 12 місяців, адже відкриття фізичного магазину потребує часу на пошук приміщення, проведення косметичного ремонту, навчання співробітників, придбання необхідних меблів та обладнання.

2. Кадрова стратегія передбачена на 3 місяці. Цього часу буде достатньо для пошуку кваліфікованих кадрів, серед яких ілюстратор, фотограф, ще один менеджер з продажів та два адміністратори-консультанти для магазину.

3. Продуктова стратегія розрахована на 9 місяців. За цей період будуть проведені дослідження по вподобанням клієнтів, триватимуть розробки та тести нової продукції, а також придбання нового устаткування.

3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»

Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop» проведена окремо для кожної стратегії: виробничої, кадрової та продуктової (табл. 3.9, табл. 3.10, табл. 3.12).

Ефективність виробничої стратегії оцінювалась на основі розрахунків очікуваного прибутку та витрат на відкриття фізичного магазину (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію виробничої стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»

Стаття витрат	Витрати за 1-й місяць, грн	Витрати за 2-й місяці, грн	Витрати за 3-й місяці, грн	Витрати за 4-й місяць, грн	Витрати за 5-й місяць, грн
1	2	3	4	5	6
Орендна плата за приміщення	23000	23000	23000	23000	23000
Оплата комунальних послуг	2500	2500	2500	2500	2500
Прибирання магазину	3500	3500	3500	3500	3500

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Витрати на рекламу	6800	6800	4000	1200	1200
Витрати на заробітну плату	16000	16000	16000	16000	16000
Косметичний ремонт приміщення	39600	-	-	-	-
Придбання меблів та обладнання	34000	-	-	-	-
Сума	125400	51800	49000	46200	46200

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на відкриття магазину (витрати на 1-й місяць) складатимуть 139,4 тис. грн. Другий та наступні місяці передбачають витрати в розмірі 65,8 тис. грн. Очікуваний прибуток розраховано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності реалізації виробничої стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop»

	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць
Чистий прибуток від реалізації продукції, грн	15780	25670	37890	55800	76300
Витрати, грн	125400	51800	49000	46200	46200
Чистий дохід (збиток), грн	-109620	-26130	-11110	9600	30100

Джерело: розраховано автором

Отже, аналізуючи розрахунки, зроблено висновок, що фізичний магазин почне отримувати прибуток починаючи з четвертого місяця. Даний прогноз є позитивним.

Для оцінки ефективності кадрової стратегії визначено витрати на її реалізацію та очікуваний прибуток (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Оцінка ефективності реалізації кадрової стратегії на підприємстві
«Bigmoney Shop»**

Співробітник	Кіль-ть, шт	Витрати на заробітну плату, грн	Продуктивність праці до реалізації	Продуктивність праці після реалізації
Менеджер із продажу	2	12000	0,35	0,74
Менеджер соціальних мереж	1	7000	0,6	0,63
Ілюстратор	1	4000	-	1,23
Фотограф	1	3000	-	0,27
Адміністратор-консультант	2	16000	-	0,81

Джерело: розраховано автором

На основі розрахунків зроблено висновок, що продуктивність праці на підприємства зросла, але водночас зросли витрати на заробітну плату, на 29 тис. грн на місяць.

Задля оцінки ефективності реалізації продуктової стратегії необхідно розрахувати зміну показників товарного асортименту, а також зміну обсягів продажів (табл. 3.11, табл. 3.12).

Таблиця 3.11

Розрахунки зміни товарного асортименту підприємства «Bigmoney Shop»

		Широта асортименту	Глибина асортименту
До реалізації стратегії		16	39
Після реалізації стратегії		19	52
Відхилення	Абсолютне	3	13
	Відносне, %	18,75	33,33

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи розрахунки, товарний асортимент зміниться за такими показниками: широта асортименту зросте на 18,75%, а глибина асортименту - на 33,33%. Очікуваний прибуток після реалізації стратегії:

**Оцінка ефективності реалізації продуктової стратегії підприємства
«Bigmoney Shop»**

Асортимент	Чистий прибуток реалізованої продукції, грн за од.	Загальний обсяг випуску в 2021 році, од.	Очікуваний загальний обсяг випуску, од.	Прибуток від реалізації в 2021 році, грн	Очікуваний прибуток від реалізації, грн
1	2	3	4	5	6
Футболка	350	265	265	92750	92750
Худі	713	198	198	141174	141174
Худі на блискавці	1119	8	8	8952	8952
Кепка	250	99	99	24750	24750
Чохол на телефон	186	664	664	123504	123504
Чохол на навушники	199	62	62	12338	12338
Блокнот	100	593	593	59300	59300
Книга	81	1563	1563	126603	126603
Чашка	210	346	346	72660	72660
Шкарпетки	111	89	89	9879	9879
Набір шоколадок	30	29	29	870	870
Гаманець	90	5	5	450	450
Портмоне	120	2	2	240	240
Кейс для карток	100	3	3	300	300
Кейс на паспорт	120	4	4	480	480
Рюкзак	441	-	43	-	18963
Термочашка	149	-	37	-	5513
Спортивний костюм	930	-	132	-	122760
Сума	-	3930	-	674250	821486

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи отримані дані, видно, що очікуваний прибуток після розширення асортименту зріс на 147,236 тис. грн, що складає 21,84%.

Узагальнюючи отримані результати по ефективності кожної зі складових стратегії розвитку зроблено наступні висновки:

1. Щодо виробничої стратегії, то відкриття фізичного магазину передбачає витрати в розмірі 139,4 тис. грн на перший місяць. Магазин почне

отримувати прибуток, починаючи з четвертого місяця. Отримані результат є показником позитивної тенденції.

2. Ефективність кадрової стратегії, також, є позитивною, адже після розширення штату співробітників продуктивність праці зростає, що свідчить і про зростання прибутку.

3. Оцінка ефективності реалізації продуктової стратегії показала, що очікуваний прибуток від реалізованої продукції після реалізації стратегії зросте на 21,84% за рахунок розширення асортименту, шляхом створення нових товарів (рюкзак, термочашка, спортивний костюм) та впровадженням нових дизайнів для вже існуючих товарів.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 обгрунтовано напрямки формування стратегії розвитку розвитку за допомогою дорожньої карти. Цільова орієнтація стратегії має наступні складові: виробнича, комерційна, майнова, ресурсна та кадрова. Формування стратегії розвитку передбачає наступні етапи: формування місії та мети підприємства, визначення конкурентної стратегії, базової стратегії та формулювання функціональних стратегій. Загалом, стратегія розвитку розрахована на 12 місяців.

Оцінка ефективності впровадження стратегії розвитку основана на розрахунках ефективності кожної складової стратегії окремо. Проаналізовано та розраховано, що реалізація виробничої, продуктової та кадрової стратегій в рамках стратегії розвитку має позитивний вплив на підприємство, а саме збільшення прибутку за рахунок освоєння нового каналу збуту (відкриття фізичного магазину), продуктивність праці на підприємстві зросте після розширення штату співробітників, а також очікуваний прибуток від реалізації зросте на 21,84% після розширення асортименту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження процесу формування стратегії розвитку підприємства, зроблено наступні висновки:

1. Досліджено сутність поняття «стратегія» та її роль у діяльності підприємства. Встановлено, що стратегія – це систематичний комплексний план, який включає в собі формування місії компанії та її глобальні цілі, план досягнення цілей та реалізацію місії, а також підтримання рівню конкурентоспроможності.

2. Визначено стратегію розвитку підприємства, як довгостроковий план, який передбачає формування мети та цілей стратегії, реалізацію їх у встановлені терміни, що базується на детальному аналізі внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства. Встановлено, що стратегії розвитку підприємства характерні гнучкість, довготривалість, інвестування, ризик, досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності. Також, визначено вісім принципів формування стратегії розвитку: комплексність, адаптивність, об'єктивність, системність, ефективність, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість та мінімізація ризиків.

3. Досліджено процес формування стратегії розвитку і встановлено, що він складається з двох етапів. Перший етап включає в собі формування мети та цілей стратегії, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовищ, визначення базової та конкурентної стратегій. Другий етап передбачає моніторинг результатів, коригування стратегії та внесення змін до стратегії за потреби.

4. Проведено стратегічний аналіз компанії «Bigmoney Shop», результати якого показали, що підприємство має слабкі місця, які потребують удосконалення шляхом впровадження стратегії розвитку.

5. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства. Для аналізу використано модель McKinsey, яка показала, що товарний асортимент має потенціал до розширення та розвитку. Більшість із товарів розташовані в

квадранті 8, що означає про продовження помірних інвестицій та використання низьковартісних методів просування.

6. Досліджено зовнішнє середовище підприємства: конкуренти, політичні та економічні фактори. Для детального аналізу було використано метод SPACE та SWOT-аналіз. Визначено, що компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані, що передбачає розширення виробництва, цінову конкуренцію, вихід на нові сектори ринку та просування бренду.

7. Обґрунтовано напрями формування стратегії розвитку підприємства, серед яких продукція, виробництво та комерція. Задля розвитку продукту розроблено рекомендацію по розширенню товарного асортименту. З метою розширення виробництва рекомендовано впровадження власного виробництва. Комерційний аспект передбачає відкриття оффлайн-магазину. Також, одним із важливим та необхідним аспектом для реалізації стратегії розвитку є залучення інвестицій.

8. Розроблено стратегію розвитку підприємства «Bigmoney Shop» на основі дорожньої карти. Запропоновано виробничу стратегію (відкриття фізичного магазину), кадрову стратегію (розширення штату співробітників) та продуктову стратегію (розширення товарного асортименту).

9. Оцінено ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства «Bigmoney Shop» на основі оцінки ефективності впровадження виробничої, кадрової та продуктової стратегій. Отримані результати вказують на позитивний вплив стратегії розвитку на підприємства, адже зростатимуть показники продажів, продуктивності праці та прибутку.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Мексон М. Основи менеджменту / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедуорі., 2005. – 720 с.
2. Котлер Ф. Основи маркетингу / Філіп Котлер., 1991. – 458 с.
3. Messineo RJ. Strategy Vs. Tactics: The Main Difference & How to Track Progress Of Both [Електронний ресурс] / RJ. Messineo // ClearPoint's strategy – Режим доступу до ресурсу: <https://www.clearpointstrategy.com/strategy-vs-tactics/>
4. Словник української мови : в 11 томах, 1978. – (9). – (Том)
5. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд., 2002.
6. Саєнко М. Стратегія підприємства / Михайло Саєнко., 2006. – 390 с. – (Тернопіль: Економічна думка).
7. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. / Річард Румельт., 2019. – 324 с.
8. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська., 2005. – (1)
9. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства" / С. П. Дунда.
10. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. / В. А. Власенко., 2014.
11. Захарчик Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. / Р. М. Захарчик., 2014. – (Науковий вісник НЛТУ України).
12. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С. М. Клименко., 2013.
13. Єрохина Е. А. Розвиток національної економіки: системно-самоорганізаційний підхід / Е. А. Єрохина.

14. What Is the Growth Share Matrix? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
15. How to use the BCG Matrix model [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix/>
16. Стеченко Д. М. Аспекти формування структури корпоративної стратегії / Д. М. Стеченко, Ж. М. Жигалкевич, Н. Ю. Тимошенко..
17. GE McKinsey Matrix [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://thinkinsights.net/strategy/ge-mckinsey-matrix/>
18. Модель ADL/LC [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://studref.com/424616/tovarovedenie/model_adllc
19. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
20. SPACE Matrix [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.strategyhubhub.com/our-services/bscspmt/external-environment/space-matrix/>
21. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/44/3030.html>
22. Пірс Д. А. Стратегічне управління: формулювання, впровадження та контроль / Д. А. Пірс, Р. Б. Робінсон, Р. Субраманіан. – Колумбус, Огайо.
23. Расмуссен Д. Управление рисками в динамичном обществе: проблема моделирования / Дж Расмуссен., 1997. – (Наука про безпеку). – (2; 27).
24. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О. І. Гудзь., 2018.
25. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства / А. М. Баланович., 2014.
26. Сотник Ю. О. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / Ю. О. Сотник, О. В. Мазін, Супрун., 2016.

27. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О. І. Гудзь, О. Б. Муційовська., 2018.
28. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В. А. Власенко., 2014.
29. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід / Л. П. Артеменко, О. В. Гук, Ж. М. Жигалкевич., 2009.
30. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко., 2013.
31. Шастун С. В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С. В. Шастун., 2013.
32. Словник [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://termin.in.ua/merch/>
33. Офіційний сайт компанії "Bigmoney University" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bigmoneyuniversity.com/bmu7/>
34. Фандрайзинг: навч. посіб. - Центральноукраїнський регіональний навчальний центр., 2003.
35. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В. М. Приймак. – Київ: Атіка, 2014. – 240 с.
36. Жилінська Л. О. Сутність і принципи стратегічного планування / Л. О. Жилінська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 3.
37. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І. В. Смолін., 2004.
38. Roadmap Basics [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.productplan.com/learn/roadmap-basics/#:~:text=A%20roadmap%20is%20a%20strategic,the%20plan%20for%20getting%20there>
39. Phaal R. Characterisation of technology roadmaps: purpose and format / R. Phaal, C. J. Farrukh, D. R. Probert. – Portland, 2001.

40. Phaal R. Technology Roadmapping [Електронний ресурс] / Phaal – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/295>
41. Phaal R. An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy / R. Phaal, G. Muller., 2009. – (Technological Forecasting & Social Change).
42. Офіційний сайт компанії "Bigmoney Shop" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bigmoneyshop.org/>

ДОДАТКИ

Баланс (звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	31.12.2020	31.12.2021
Активи			
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	90	150
Основні засоби	1010	1832,27	2042,13
Активи з права користування	1015	161,55	160,2
Відстрочені податкові активи	1045	57,3	72,01
Забезпечення за орендою	1090	2310	2310
Усього за розділом 1	1095	4451,12	4734,34
2. Оборотні активи			
Запаси	1100	414,24	472,57
Торгова дебіторська заборгованість від пов'язаних сторін	1125	430	1290
Аванси видані та інші оборотні активи	1130	24,61	81,36
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	303,12	434,25
Усього за розділом 2	1195	1171,97	2278,18
Усього активів	1300	5623,09	7012,52
Пасиви			
1. Власний капітал та зобов'язання			
Статутний капітал	1400	411,72	331,86
Нерозподілений прибуток	1420	1439,96	1994,92
Усього за розділом 1	1495	1851,68	2326,78
2. Довгострокові зобов'язання			
Орендні зобов'язання	1515	126,5	90,94
Резерви та забезпечення	1520	26,57	21,36
Заохочення за договорами оренди	1525	327,64	470,25
Усього за розділом 2	1595	480,71	582,55
3. Короткострокові зобов'язання			
Орендні зобов'язання	1610	61,93	97,4
Торгова та інша кредиторська заборгованість	1615	173,59	237,5
Зобов'язання з податку на прибуток	1621	110,26	227,56
Резерви та забезпечення	1690	38,95	76,01
Податок на додану вартість до сплати	1620	74,78	123,01
Доходи майбутніх періодів за подарунковими картками	1665	3004,78	3341,71
Усього за розділом 3	1695	3464,29	4103,19
Усього пасивів	1900	5623,09	7012,52

Формули для розрахунків для аналізу діяльності підприємства

Коефіцієнт зносу основних засобів:

$$K_{\text{зносу осн. засобів}} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Початкова вартість основних коштів}} \quad (1.1)$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$K_{\text{оновл. ОЗ}} = \frac{\text{ОЗ введ}}{\text{ОЗ на к.п.}} \quad (1.2)$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів:

$$K_{\text{виб. ОЗ}} = \frac{\text{ОЗ виб}}{\text{ОЗ на п.п.}} \quad (1.3)$$

Коефіцієнт покриття:

$$K_{\text{покриття}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.4)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{пром. покр.}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (1.5)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{абс. ліквідності}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Корткострокові зобов'язання}} \quad (1.6)$$

Чистий оборотний капітал:

$$\text{ЧОК} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} \quad (1.7)$$

Коефіцієнт платоспроможності (автономії):

$$K_{\text{платоспроможності}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (1.8)$$

Коефіцієнт фінансування:

$$K_{\text{фінансування}} = \frac{\text{Зобов'язання підприємства}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.9)$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами:

$$K_{\text{забезпеченості}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні активи}}{\text{Оборотні активи}} \quad (1.10)$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{маневреності}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.11)$$

Коефіцієнт рентабельності активів:

$$R\% \text{ всіх активів} = \frac{\text{Фін.рез.від звич.діяльності} + \text{Фін.рез.від надзвич.ситуації}}{\text{Середня валюта балансу}} \quad (1.12)$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу:

$$R\%_{\text{влас. кап.}} = \frac{\text{Фін.рез.від звич.діяльності} + \text{Фін.рез.від надзвич.ситуації}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} \quad (1.13)$$

Коефіцієнт рентабельності діяльності:

$$R\% \text{ діяльності} = \frac{\text{Фін.рез.від звич.ситуації} + \text{Фін.рез.від надзвич.ситуації}}{\text{Чистий дохід}} \quad (1.14)$$