

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:  
В.о. завідувача кафедри  
**Омельченко В.Я.**  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)  
**«01» червня 2023р.**

**«РОЗВИТОК ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИК  
СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»

**Ткачук Анастасії Олегівни**

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

**Кислова Л. А., к.е.н., доцент**

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

**Савицька Н. Л.,**

д.е.н., професор, завідувачка кафедри  
маркетингу, управління репутацією  
та клієнтським досвідом, Державний  
біотехнологічний університет

**(м. Харків)**

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,  
місце роботи)

Кваліфікаційна  
робота захищена  
з оцінкою 95 А  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
**«17» червня 2023р.**

Київ - 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** к.е.н., професор  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Омельченко В. Я.

*(ППП завідувача кафедри)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Ткачук Анастасія Олегівна

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема роботи Розвиток формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства  
керівник роботи Кислова Л. А., к.е.н., доцент,  
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*  
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30
2. Строк подання здобувачем роботи «31» травня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета: дослідити формування та застосування методів стратегічного аналізу діяльності підприємства

Об'єкт: український інтернет-магазин та маркетплейс ТОВ «Розетка.УА»

Предмет: методологія стратегічного аналізу діяльності підприємства

Зміст роботи:

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного аналізу діяльності підприємства

Суть, значення та завдання стратегічного аналізу діяльності підприємства

Механізм аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Розетка.УА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства

2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу розвитку підприємства

Розділ 3. Удосконалення системи методів стратегічного аналізу діяльності підприємства







ТОВ «Розетка.УА»

3.1. Напрями покращення набору методичних інструментів для стратегічного аналізу

діяльності підприємства ТОВ «Розетка.УА»

3.2. Рекомендації на основі стратегічного аналізу щодо розвитку діяльності підприємства

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кислова Л. А., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Кислова Л. А., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Кислова Л. А., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент

  
(підпис)

Ткачук А.О.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
(підпис)

Кислова Л. А.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Суть, значення та завдання стратегічного аналізу діяльності підприємства.....	7
1.2. Механізм аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.....	29
2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу розвитку підприємства ..	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
3.1. Аналітичне обґрунтування вибору альтернативної стратегії розвитку підприємства.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Рекомендації на основі стратегічного аналізу щодо розвитку діяльності підприємства.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ВИСНОВКИ .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	5
ДОДАТКИ .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>



## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах функціонування кожне підприємство повинне мати чітко окреслену мету діяльності та стратегію розвитку, які будуть сприяти підвищенню прибутковості та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Втім стійкий розвиток підприємства прямо пропорційно залежить від рівня аналітичного забезпечення стратегічного розвитку. Відсутність високоякісної системи стратегічного аналізу на підприємстві призводить до прийняття невірних управлінських рішень, затримці досягнення поставлених стратегічних завдань. Саме тому особливої актуальності набуває розвиток формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства.

*Аналіз останніх досліджень.* Питанням стратегічного управління присвячені роботи таких провідних вчених-економістів. Коло питань проведення стратегічного аналізу підприємств вивчалось такими вченими як В. Герасимчук, І. Жалінська, В. Леонт'єв, Г. Осовська, О. Тридід, О. Фіщук. Особливості роботи вітчизняних підприємств в сучасних умовах зумовлюють необхідність використання інтеграційного підходу до розгляду зазначених питань, та системного дослідження процесу формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства.

*Метою кваліфікаційної роботи* є узагальнення теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних наукових і практичних завдань:

- вивчити суть, значення та завдання стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- дослідити механізм аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- узагальнити методичний інструментарій стратегічного аналізу

діяльності підприємства;

- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування

підприємства;

- провести стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу розвитку підприємства;

- обґрунтувати напрями покращення набору методичних інструментів для стратегічного аналізу діяльності підприємства;

- розробити рекомендації на основі стратегічного аналізу щодо розвитку діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Розетка.УА».

*Предметом дослідження* є теоретичні і методологічні засади, принципи, методи і практичні аспекти формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Розетка.УА».

*Методи дослідження.* Дослідження базуються на методах статистичного спостереження, аналізу та синтезу, методах порівняння, абсолютних і відносних величин, абстракції, аналогії, розрахунку та побудови. Відповідно до поставлених завдань в роботі також використовувалися методи дослідження процесів і явищ: математико-статистичні, аналіз фінансової звітності підприємства, графічні та табличні методи; експериментальний.

*Інформаційними джерелами* були матеріали наукових досліджень провідних вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців у сфері стратегічного управління та аналізу, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова звітність компанії.

*Практичне значення результатів дослідження.* Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що запропоновані в роботі методи, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на визначення альтернативних шляхів стратегічного розвитку підприємств за результатами стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Розетка.УА».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Суть, значення та завдання стратегічного аналізу діяльності підприємства

Розробка стратегії вимагає вміння передбачити майбутній напрямок розвитку компанії. На основі цих прогнозів менеджери приймають стратегічні рішення щодо напрямків розвитку, концентрації та розподілу внутрішніх ресурсів компанії. На цьому тлі вважаємо доцільним трактувати подвійний склад корпоративної стратегії як суттєвої основи аналітичного обґрунтування управлінських рішень (рис. 1.1).

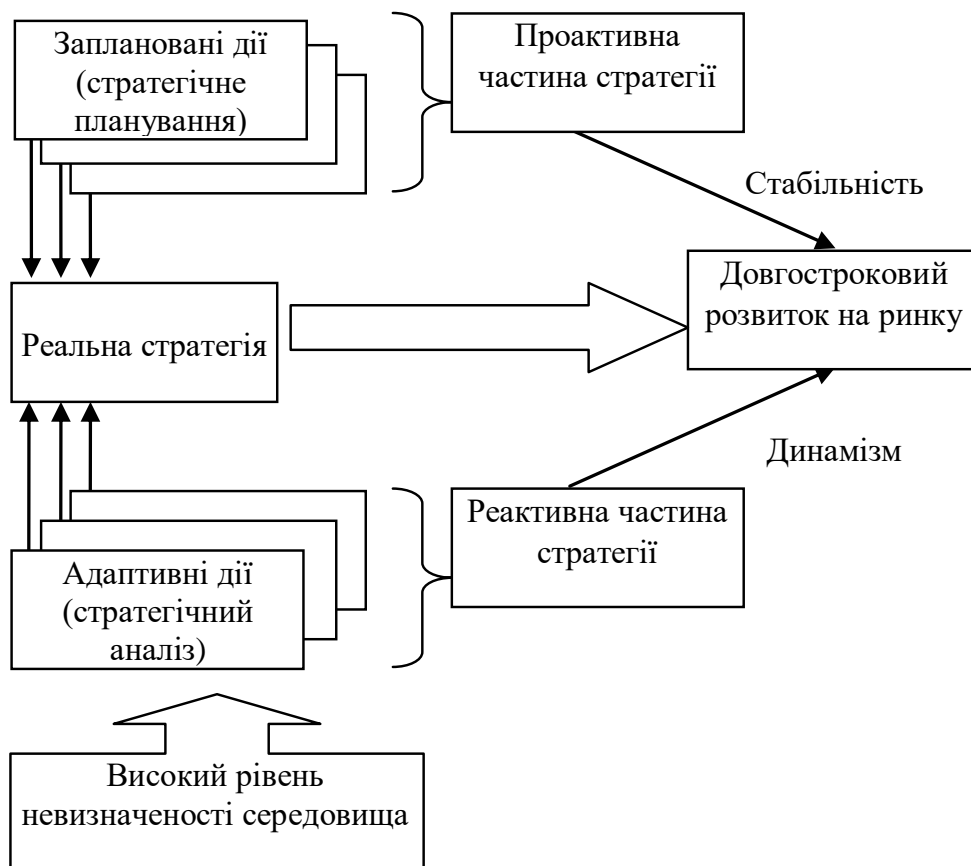


Рис. 1.1. Склад реальної стратегії підприємства, як змістовного базису аналітичного обґрунтування управлінських рішень

Джерело: складено за [36]



Таким чином, аналітичною основою прийняття адаптивних стратегічних рішень є результати стратегічного аналізу як мінливих факторів зовнішнього середовища, так і результати оцінки внутрішнього потенціалу підприємства. У цих умовах своєчасний і якісний стратегічний аналіз дозволяє уникнути або усунути так звані «стратегічні прогалини», які є вираженням нездатності організації керувати процесом переходу від поточного стану до бажаного майбутнього стану компанії, навіть якщо готовий стратегічний план доступний [62, с.34].

Тому, на нашу думку, вирішальним моментом при виборі стратегії розвитку компанії є аналіз та оцінка альтернативних варіантів у комплексному поєднанні. Завдання оцінки полягає у виборі такої стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність діяльності компанії в майбутньому для досягнення її основних цілей. Таким чином, загальна стратегія наповнюється конкретним змістом.

Стратегічне рішення має базуватися на чіткій концепції розвитку бізнесу, а формулювання мають бути однозначними та зрозумілими. Важливість вибору визначається тим, що обрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва і робить глибокий вплив на всі рішення, які ним приймаються. Необхідно враховувати різні фактори: ризик, досвід минулих стратегій, вплив акціонерів, фактор часу тощо [64, с.116].

Слід зазначити, що термін «стратегічний аналіз» трактується науковцями неоднозначно. У Додатку А подано наукові погляди на тлумачення поняття та природи стратегічного аналізу з точки зору різних авторів.

Слід зазначити, що поряд з неоднозначністю тлумачення терміну «стратегічний аналіз» навіть проблеми економічних досліджень продовжують лежати у сфері незалежності від стадії їх впровадження в процес управління. Тому деякі автори взагалі замінюють поняття стратегічного аналізу категорією стратегічного обліку або стратегічного планування. Інші вважають це або попереднім, або наступним кроком у

стратегічному управлінні. Третій – це проміжний етап між формуванням місії та цілей організації та етапом вибору стратегії з кількох стратегічних альтернатив [68, с.77].

Вважаємо за можливе навести власне узагальнене визначення: стратегічний аналіз – це системний процес вивчення та виявлення тенденцій, параметрів довгострокового розвитку соціально-економічних об'єктів (підприємств, їх структурних підрозділів), заснований на реалізації комплексного процесу взаємопов'язаних процедур дослідження та аналізу для виявлення прихованих резервів або вузьких місць, використання чи усунення яких у майбутньому сприятиме зростанню (підвищенню ефективності використання) стратегічного потенціалу компанії в умовах зовнішнього середовища невизначеності.

Необхідність відокремлення стратегічного аналізу від інших форм аналітичного знання (економічного аналізу, фінансового аналізу, економічної діагностики тощо) визначається наступними обставинами, проілюстрованими на рис. 1.2.

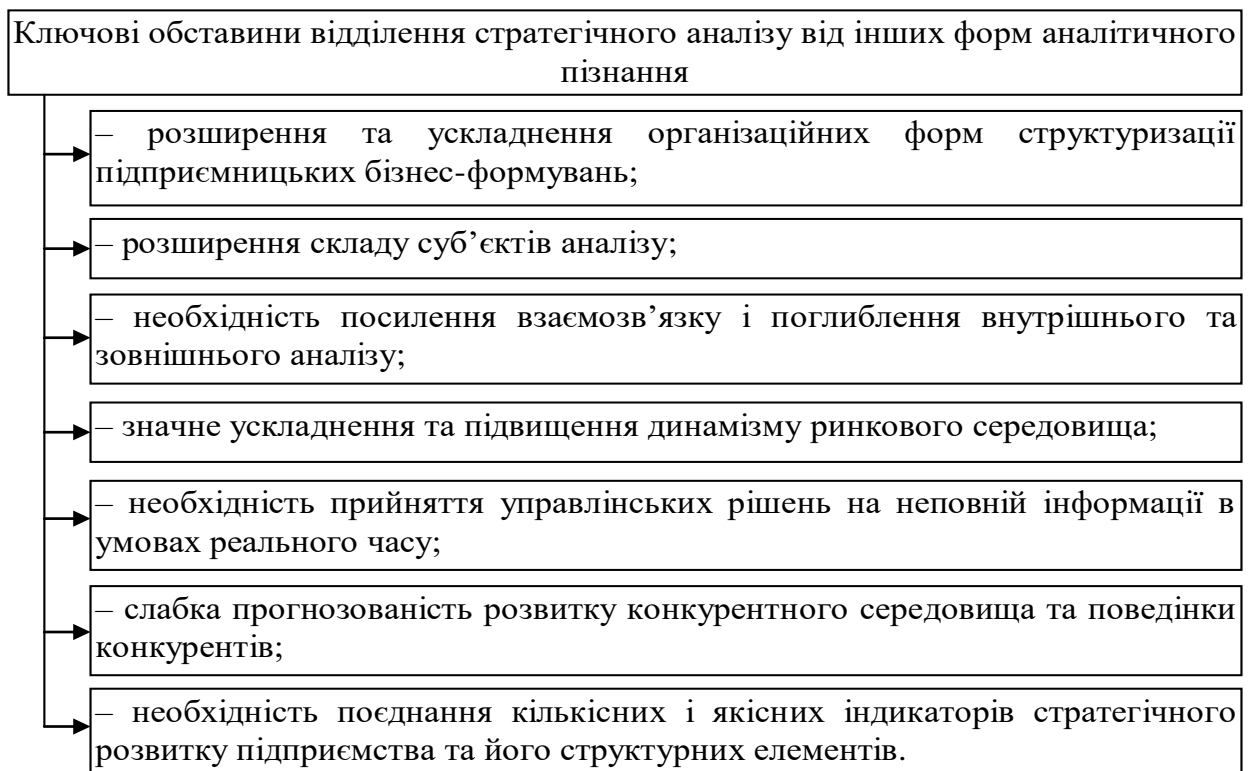


Рис. 1.2. Ключові обставини відділення стратегічного аналізу від інших форм аналітичного пізнання

Джерело: складено за [66]

Метою стратегічного аналізу є визначення стану об'єкта дослідження за допомогою виконання набору аналітичних процедур дослідження та надання необхідних знань менеджменту для прийняття рішень, розробки стратегій розвитку в невизначеному операційному середовищі та розробки системи заходів для постійного покращення цієї ситуації.

На нашу думку, основними завданнями стратегічного аналізу компанії є [64, с.94]:

- системна оцінка ретроспективного, поточного та майбутнього стану досліджуваного об'єкта за сукупністю показників і критеріїв оцінки;
- визначення тенденцій і параметрів зміни невизначеностей зовнішнього середовища;
- своєчасне виявлення слабких сигналів із зовнішнього середовища щодо нових можливостей або стратегічних загроз розвитку;
- надання управлінської інформації, щоб мати можливість швидко реагувати на нові тенденції;
- визначення ключових параметрів стратегічного успіху компанії в конкурентній боротьбі;
- підвищення стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання шляхом використання сприятливої кон'юнктури ринку;
- уточнення довгострокових цілей компанії відповідно до змін зовнішнього середовища і створення умов для їх своєчасної реалізації;
- узагальнення та систематизація знань для оволодіння навичками стратегічного аналізу в різних сферах діяльності для забезпечення ефективного управління [64, с.95].

Предметом наукового дослідження в галузі стратегічного аналізу є теоретико-методологічний інструментарій та аналітичні технології

дослідження стану, джерел, механізмів і напрямів перспективного розвитку суб'єктів господарювання (їх структурних одиниць) в умовах нестабільного та мінливого ринкового середовища, які спрямовані на забезпечення гнучкого узгодження між внутрішньою організацією ресурсів і навичок та їх зовнішнім середовищем (контекстом).

Щодо визначення об'єкта стратегічного аналізу можна виділити три рівні аналітичного дослідження [62, с.200]:

по-перше, об'єкти стратегічного аналізу визначаються безпосереднім складом економічних систем за функціональним і структурним підходами;

по-друге, об'єкти стратегічного аналізу представлені як конкретні явища та процеси, що формуються та реалізуються в рамках циклу стратегічного управління;

по-третє, як об'єкти стратегічного аналізу слід розглядати організаційні ресурси, призначені для підтримки процесів стратегічного управління відповідними активами та навичками для якісної реалізації поставлених суб'єктом взаємовідносин цілей.

У рамках стратегічного аналізу необхідно оцінити різні варіанти корпоративної стратегії. Щоб вибрати ту чи іншу з них, розробники порівнюють, наскільки кожна з них здатна забезпечити досягнення цілей компанії. Ефективність стратегії коливається між стратегічним планом і реальною перспективою компанії, тому ми вважаємо за необхідне назвати стратегічний аналіз аналізом стратегічної перспективи.

Таким чином, напрям розвитку аналізу стратегічної перспективи дає можливість визначити причини неефективної стратегічної поведінки підприємства на ринку з урахуванням неекономічних факторів та розробити програми оздоровлення підприємства, розробити альтернативні варіанти розвитку подій і досягнення нових цілей, які на кінцевих етапах забезпечать компаніям стабільність і додаткові можливості розвитку на майбутнє.

## 1.2. Механізм аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Вітчизняні та закордонні науковці та фахівці постійно стикаються з проблемами розробки та вдосконалення інструментарію аналітичного забезпечення стратегічного розвитку бізнесу. Сьогодні науковці розробили загальний механізм використання різних методів аналізу для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та обґрунтування різних стратегій на основі ієрархічних рівнів та класифікаційних характеристик [18, с.69].

Таким чином, виділення стратегічного аналізу в окремий напрямок аналітико-когнітивних досліджень є закономірним наслідком тривалого еволюційного розвитку стратегічного менеджменту.

Стратегічний аналіз є першим кроком у розробці бізнес-стратегії компанії, заснованої на вивченні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому вона знаходиться, що дозволяє визначити:

Які стратегічні можливості насправді має компанія?

Яка стратегія найкраща?

Зв'язок між скануванням середовища та його висновками показано на рис. 1.3.

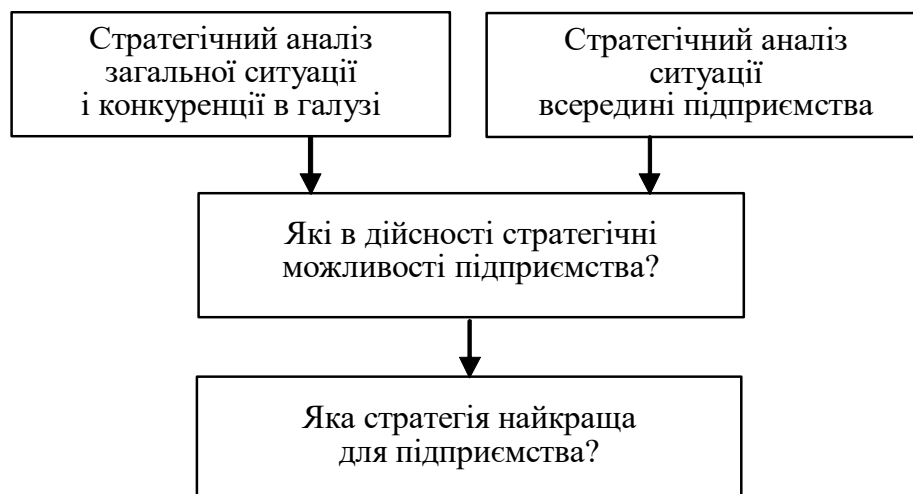


Рис. 1.3. Зв'язок між аналізом середовища та його висновками

Джерело: складено за [64]

Вивчення проблематики, як на рис. 1.3, відбувається у двох основних напрямках [64, с.45]:

- досліджено ситуацію та конкурентні умови в галузі, в якій працює компанія;
- вивчається ситуація в самій компанії.

Перший напрямок стосується макросередовища підприємства, другий - мікросередовища підприємства. Центральні питання стратегічного аналізу показані на рис. 1.4.

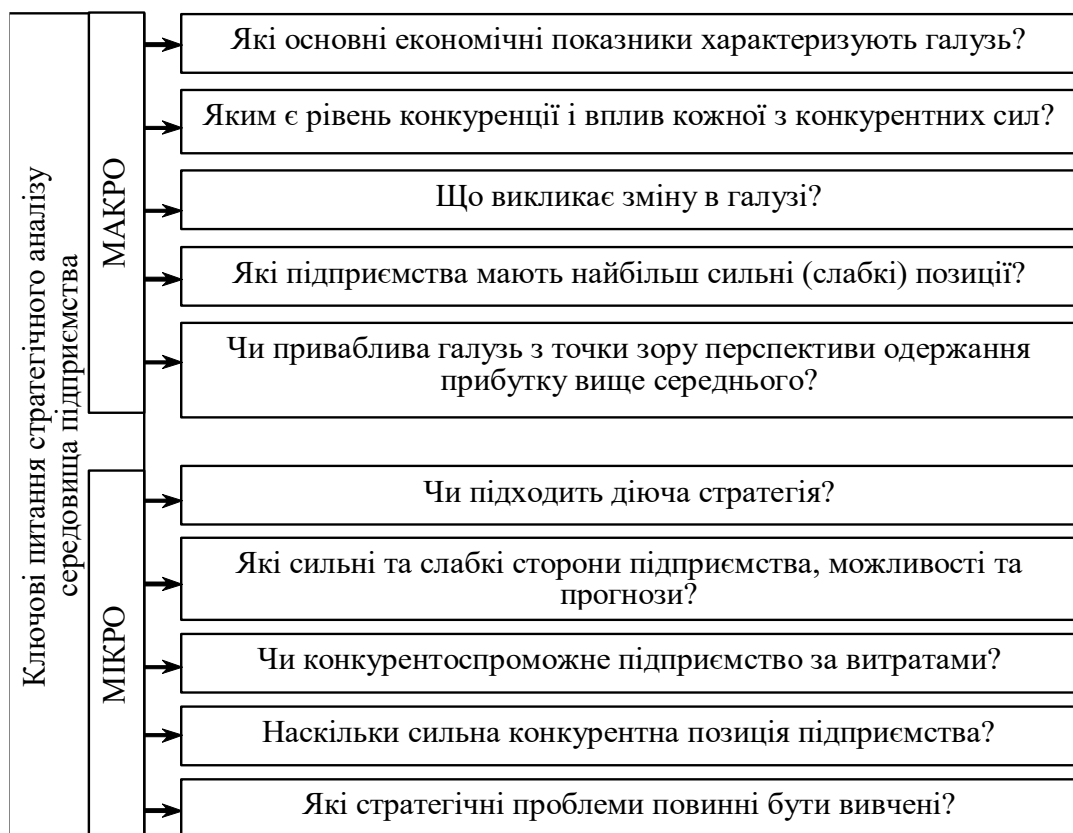


Рис. 1.4. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища підприємства

Джерело: складено за [25]

Існуюча компанія здійснює свою господарську діяльність в певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Він містить потенціал, який дозволяє компанії існувати і виживати у відповідний часовий інтервал. Крім того, внутрішнє середовище може бути джерелом

різноманітних проблем і навіть краху компанії, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище забезпечує підприємство необхідними матеріальними, людськими, фінансовими та іншими ресурсами і споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і тим самим забезпечує собі можливість виживання [66, с.306].

Стратегічний аналіз організації - це процес визначення критичних ключових концепцій зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність організації досягати своїх коротко- та довгострокових цілей [35, с.86].

У процесі стратегічного аналізу необхідно приділяти увагу логічному переходу від аналізу мікро- та макросередовища компанії до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Цей процес схематично зображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії

Джерело: складено за [25]

Керівники компанії повинні чітко розуміти роль мікро- та макросередовища компанії, щоб правильно визначити її стратегічні перспективи, сформулювати цілі та завдання, розробити стратегію розвитку компанії, спрямовану на зміцнення її позицій на ринку.

Пізнання закономірностей і тенденцій розвитку економічних явищ у системі стратегічного аналізу відбувається у чітко структурованій послідовності запланованих дій, які, у свою чергу, представляють окремі фази процесу системи стратегічного аналізу суб'єкта дослідження.

Основні етапи системи аналітичного забезпечення стратегічного розвитку компанії представлені в Додатку Б.

Розглянемо докладніше матеріально-процесуальний зміст вищезазначених кроків механізм аналітичного забезпечення стратегічного розвитку компанії.

На підготовчому етапі формуються методологічні основи та методичний інструментарій майбутніх аналітичних досліджень. Перш за все тут необхідно визначити мету, завдання та цілі аналізу, що безпосередньо впливає на вибір використовуваних методів аналізу та формування системи необхідних показників і критеріїв оцінки реалізації стратегічний аналіз [32, с.93].

На другому організаційному рівні вирішуються всі проблеми, необхідні для самого процесу стратегічного аналізу. Спочатку формується робоча група, до складу якої входять спеціалісти ієрархічних рівнів управління та різних функціональних підсистем компанії. Рекомендується також залучення сторонніх експертів і спеціалістів, що є звичайною практикою у відомих західних компаніях.

Основою проектування процесу стратегічного аналізу є його планування, яке здійснюється на організаційному рівні. Для цього



розробляються плани аналітичної роботи та програма стратегічного аналізу.

План аналітичного процесу може включати наступне [27, с.100]:

- предмет аналітичного дослідження та умови використання його результатів;
- програма та графік, розподіл серії аналізів між виконавцями та контроль термінів виконання робіт;
- джерела та обсяг інформаційних ресурсів та способи отримання відсутньої інформації;
- методичне та методичне забезпечення реалізації аналітичних процедур (розробка моделей аналітичних таблиць, засобів методичного аналізу тощо) [13, с.338].

На третьому технологічному (аналітичному) етапі на основі розробленої робочої документації, вихідних даних та з використанням апробованого методичного інструментарію збираються та систематизуються відповідні інформаційні дані щодо теми дослідження об'єкта стратегічного аналізу. Результатом є виявлення симптомів, яке полягає у формуванні інформації про симптоми проблемних ситуацій в компанії та здійснюється за допомогою відповідних аналітичних методів.

Сформована аналітична база є основою для подальшої оцінки можливостей розвитку підприємства з урахуванням можливої реалізації виявлених загроз (симптомів) його життєдіяльності.

На четвертому результативному (заключному) етапі узагальнюються результати аналітичного дослідження. Оскільки метою стратегічного аналізу є не тільки виявлення симптомів проблемних ситуацій і діагностика, а й розробка стратегічних заходів щодо їх усунення, структура цього останнього кроку повинна включати такі дії [1, с.37]:

- остаточна оцінка стратегічних проблем, можливостей і ризиків компанії;
- узагальнення результатів аналізу;
- презентація результатів та рекомендацій членів робочої групи;

- розробка стратегічних заходів для адаптивного впливу на проблеми бізнесу.

Запропонована структурована модель дозволяє зрозуміти, що незалежно від змісту, масштабу, об'єктів та ієрархічного рівня організації, процес стратегічного аналізу реалізується через послідовність взаємопов'язаних фаз, виключення хоча б одного ланцюга процесу робить його марним і неефективним.

### **1.3. Методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства**

Методологія стратегічного аналізу, як і інші прикладні економічні дисципліни, базується на наборі загальноприйнятих та власних (прикладних) науково-методичних прийомів. До першої категорії належать прийоми, засновані на методі філософії: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, системний аналіз тощо [4, 5, 7, 9].

Крім загальних науково-методичних прийомів, у процесі аналітичного обґрунтування стратегічного розвитку підприємства необхідно використовувати різні прикладні прийоми, які відображають їх унікальність і відмінність від традиційних аналітичних методів. На нашу думку, всі методи аналітичного обґрунтування стратегічного розвитку підприємства можна розділити на 3 групи (Додаток Б).

Особливістю стратегічного аналізу, на відміну від ретроспективного, є те, що дуже часто достовірної інформації просто немає і необхідно розробити кілька сценаріїв найбільш імовірних варіантів розвитку майбутніх подій. Слід зазначити, що методи прогнозування, які використовуються в стратегічному аналізі, є одними з найважливіших у загальній методології. Якщо прогнози обґрунтовані, ризик прийняття неправильного стратегічного рішення значно знижується.

Враховуючи достатньо багатий арсенал існуючих методів аналітичного обґрунтування стратегічного розвитку підприємства, слід зазначити, що на практиці не існує чітко сформульованого алгоритму їх реалізації. Вибір конкретного інструментарію стратегічного аналізу багато в чому залежить від особистих якостей керівника або керівника і в цілому є симбіозом інтуїції та мистецтва топ-менеджменту, здатності менеджера вести компанію до стратегічних цілей. Загалом досягнення цілей стратегічного аналізу мають забезпечувати такі фактори: високий професіоналізм і мистецтво менеджерів;

тісний зв'язок організації із зовнішнім середовищем; включення всіх працівників у реалізацію стратегічних цілей і завдань компанії [32, с.119].

У системі методичного інструментарію аналітичного обґрунтування стратегічного розвитку підприємства можна виділити окремі аналітичні інструменти, використання яких ми пропонуємо в подальших дослідженнях:

1. Методологія SWOT-аналізу компанії. Метод SWOT-аналізу слід вважати одним із найстаріших і найвідоміших методичних інструментів для проведення стратегічного аналізу [66, с.305].

Метод SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threats), який використовується для аналізу навколишнього середовища, є загальноновизнаним підходом, який дозволяє спільно досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовище. При цьому зовнішні та внутрішні чинники слід аналізувати у взаємозв'язку та залежності: S (strenght) – сили – внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, які зумовлюють створення конкурентних переваг; W (Weaknesses) - слабкі сторони – види діяльності, які компанія виконує недостатньо добре, або ресурси, які використовуються неналежним чином; O (Opportunities ) – можливості – альтернативи, які компанія може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей; T (threats) – загрози - будь-який процес або явище, що заважає компанії рухатися до реалізації своєї місії.

Після складання конкретного списку організаційних слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей необхідно встановити зв'язки між ними. Для встановлення цих зв'язків створюється SWOT-матриця наступного вигляду (рис. 1.6).

Розробляючи стратегії, слід враховувати, що можливості та ризики можуть перетворитися на свої протилежності. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент. Навпаки: успішно відвернена загроза може відкрити додаткові можливості для організації.

2. Методологія аналізу портфеля. При розробці диверсифікованого

бізнесу та стратегії розвитку бізнесу формування економічного портфеля є першорядним. Від їх складу залежать результати роботи компаній як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому що бізнес-портфель компанії відображає сфери діяльності компанії, на які будуть орієнтовані стратегічні рішення та заходи.

	Можливості 1. 2. 3. ...	Загрози 1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СИМ	ПОЛЕ СИЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛЗ

Рис. 1.6. Матриця SWOT-аналізу підприємства

Джерело: складено за [63]

Аналіз портфеля - це інструмент стратегічного управління компанією, за допомогою якого керівництво визначає та оцінює її господарську діяльність з метою інвестування в її найбільш прибуткові або перспективні сфери (структурні напрямки) і скорочення або скорочення інвестицій в неефективні проекти [3, с.19].

Портфельний аналіз має ефективно вирішувати актуальні завдання стратегічного управління (рис. 1.7).

Найпопулярнішим методом аналізу портфеля є використання матричних методів. В основному вони зводяться до побудови двовимірних матриць (вони можуть мати більшу кількість вимірів). На одній із осей двовимірної матриці визначаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку ФЗГ (частіше вертикальні), а на іншій (частіше горизонтальні) показники оцінки конкурентоспроможності підприємства. відповідні СОБ.

На інтерфейсі шукаються відповідні стратегії.

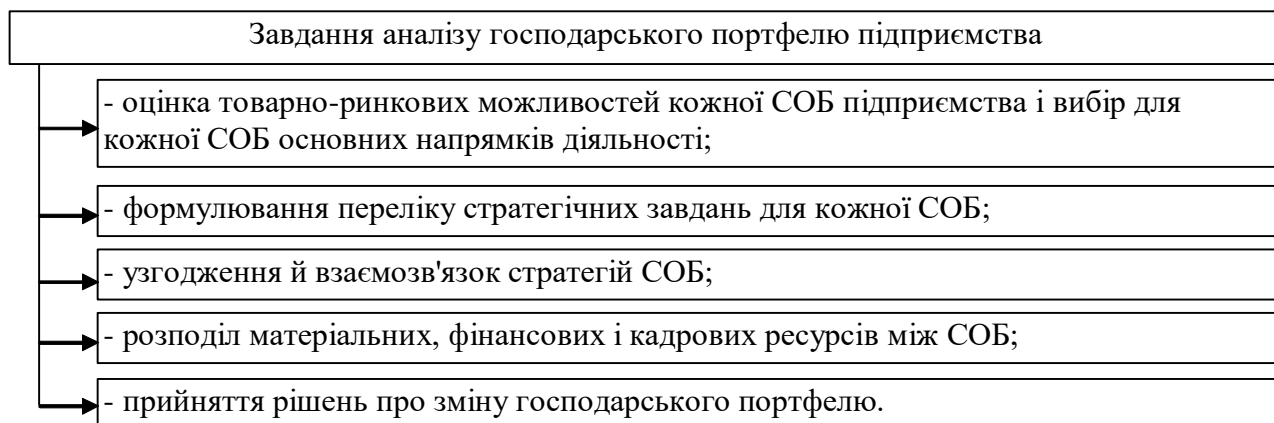


Рис. 1.7. Завдання портфельного аналізу підприємства

Джерело: складено за [74]

Найбільш часто використовуються три типи матриць аналізу бізнес-портфеля [69, с.512]:

- матриця «Темп зростання/частка ринку» , розроблена Boston Consulting Group (BCG);

- матриця привабливості галузі/конкурентної позиції, підготовлена McKinsey для General Electrics (GE) ;

- AD Small (AD Small (ADL)) Industry Life Cycle Matrix ;

- матриця Хофера-Шендлера, метою якої спочатку є збалансування бізнес-портфеля компанії.

### 3. Метод аналізу «системи збалансованих показників».

Збалансована система показників є логічною концепцією, спрямованою на радикальну реорганізацію існуючої системи управління компанією. Незважаючи на його актуальність і розповсюдженість, досі існує низка проблем, пов'язаних із застосуванням цього поняття. Серед найважливіших – необхідність створення відповідного інформаційного простору, плавна інтеграція BSC в загальну систему управління компанією, розробка механізму оцінки ефективності застосування BSC та мотивація співробітників до використання BSC в поточному діяльності, управління

ризиками на основі BSC, коригування облікових даних для цілей BSC тощо. Водночас можна сказати, що всі зазначені проблеми так чи інакше пов'язані з проблемою визначення та формування набору показників, які є основою BSC. Самі по собі індикатори не відіграють істотної ролі в моделі стратегічної карти.

Якщо розглядати стратегію через призму показників ефективності, то вони використовуються в системі управління як для оцінки якості самої стратегії, так і для оцінки якості її реалізації та втілення в конкретні дії конкретними людьми (рис. 1.8).

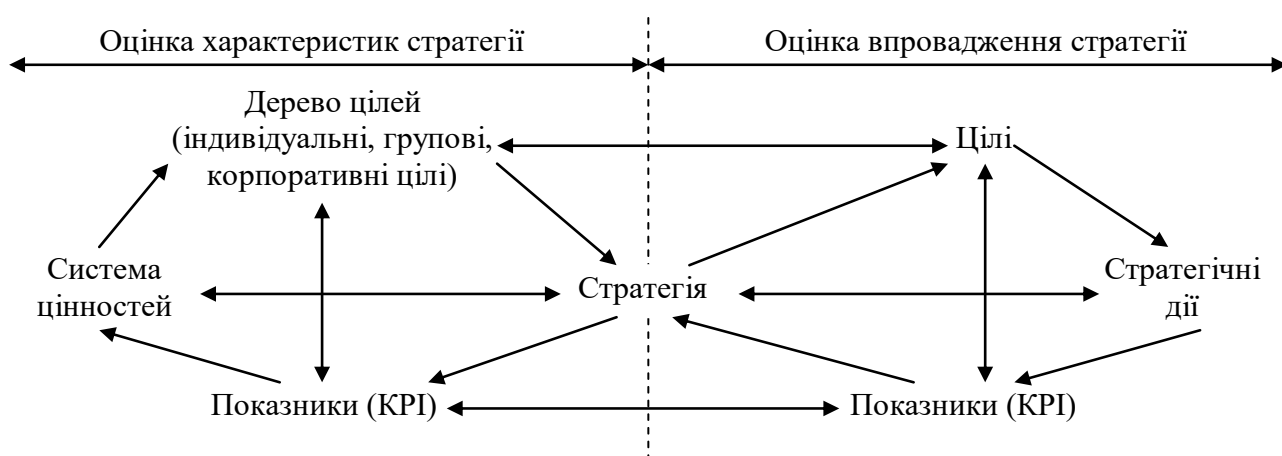


Рис. 1.8. Роль показників результативності в стратегічному процесі  
Джерело: складено за [32]

Збалансована система індикаторів (Карта - BSC ) - система оцінки та стратегічного розвитку діяльності компанії, заснована на системі показників, що характеризують її діяльність за чотирма напрямками: фінансове, клієнтське, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток людських ресурсів.

Концепція BSC була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем у 1990-х роках і в даний час активно використовується іноземними компаніями як інструмент стратегічного управління та управління якістю [13, с.400].

Головною метою концепції BSC є необхідність збалансованого розвитку організації в чотирьох напрямках. BSC дозволяє втілити місію компанії в

конкретні завдання і визначає їх показники, які можна оцінити кількісно. Він являє собою не тільки діагностичну систему, але і служить засобом стратегічного управління, оскільки дозволяє сформулювати стратегію розвитку компанії і втілити її в план конкретних стратегічних завдань .

BSC включає завдання та показники, згруповані за чотирма напрямками [8, с.80]:

- 1) фінансова складова;
- 2) клієнтська складова;
- 3) складовою внутрішніх бізнес-процесів;
- 4) компонент навчання та розвитку персоналу.

1. Фінансова складова – це встановлення зв'язку між стратегією розвитку компанії та фінансовими цілями, які є своєрідним орієнтиром при визначенні завдань і параметрів інших складових. При цьому при визначенні фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати етап життєвого циклу підприємства. Крім того, багато компаній включають оцінку стратегічного ризику у фінансовий компонент (наприклад, диверсифікація бізнесу компанії та потоків доходів).

2. Клієнтська складова визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. Ключові показники клієнтської складової включають: частку ринку, утримання клієнтів, розширення клієнтів, задоволення потреб клієнтів, прибутковість клієнтів. Ці показники можна згрупувати в ланцюг причинно-наслідкових зв'язків [25, с.165].

3. Компонент «Внутрішні бізнес-процеси» визначає види діяльності, які є найбільш критичними для досягнення цілей споживачів та акціонерів. Цілі та показники цього компоненту сформульовані після розробки фінансово-клієнтської складової, що дозволяє узгодити параметри внутрішніх бізнес-процесів із задоволеністю клієнтів та акціонерів. При цьому рекомендується визначити ланцюжок вартості внутрішніх бізнес-процесів, який включає три основні бізнес-процеси: інновації, експлуатацію та післяпродажне



обслуговування. Відповідно, для кожного внутрішнього операційного процесу необхідно визначити ключові показники для їх оцінки. Основними показниками оцінки основних внутрішніх процесів підприємства є собівартість, якість продукції (послуг) і тривалість часового циклу (виробництво, реалізація продукції, обслуговування споживачів тощо) [25, с. 166].

4. Компонент «Навчання та розвиток персоналу» являє собою адекватні кадрові ресурси компанії. Основні показники цього компоненту дозволяють оцінити кадрову ситуацію в компанії. До них належать задоволеність працівників, утримання працівників та ефективність працівників. Задоволеність працівників вважається умовою, що забезпечує два інших показники. На задоволеність співробітників впливають стимулюючі фактори, такі як: сфера компетенції співробітників, технологічна інфраструктура компанії, сприятлива атмосфера в колективі [38, с.75].

Сильні та слабкі сторони BSC представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Сильні і слабкі сторони BSC

Сильні сторони	Слабкі сторони
повний огляд діяльності. здатність втілити бачення та стратегію організації в конкретні завдання та показники. цілісний підхід до вимірювання продуктивності. зосередьтеся на обмеженому наборі ключових показників, щоб зменшити кількість зайвої інформації. гнучкість і адаптація до специфіки кожної організації. розуміти взаємозалежність різних частин організації. орієнтація на споживача та ринок. розвивайте розуміння стратегії. відносна зручність використання	просто концептуальна модель, яку важко перетворити на модель вимірювання. розпливчате уявлення про зв'язки між критеріями. зосередьтеся лише на споживачах і ігноруйте інші перспективи. недостатнє врахування внеску працівників і постачальників. орієнтуйтеся в першу чергу на перші показники ефективності. відсутність відстеження конкуренції та розвитку технологій, тобто модель статична, а не динамічна

Джерело: складено за [38]

Таким чином, BSC має певні переваги, пов'язані з можливістю моніторингу розробки та реалізації корпоративної стратегії та вжиття

відповідних заходів щодо її коригування, а також певні недоліки, пов'язані в основному з недостатньою методологічною базою дослідження для її застосування.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Електронна комерція є дуже ефективною формою товарно-грошових відносин, оскільки з кожним роком демонструє стабільне зростання. З 2015 по 2023 рік товаро-грошовий оборот зріс у 6,5 рази. Ця тенденція узгоджується зі світовою тенденцією, що все більша частка торгівлі товарами та послугами здійснюється через Інтернет.

За останні роки в Україні склалися сприятливі умови для розвитку електронної комерції. Водночас існує низка обмежуючих факторів, які можуть серйозно загальмувати розвиток цієї форми бізнесу. Обсяги українського ринку електронної комерції значно нижчі, ніж у країнах ЄС чи навіть Польщі, але зростання цього ринку в розвинених країнах становить близько 20%, в Україні воно було значно вищим за останні роки. Український ринок електронної комерції у 2021 році досягне 38,5 млрд грн (1,51 млрд дол. США), що на 54% більше, ніж у 2022 році – 25 млрд грн. (\$1,14 млрд).

Rozetka (англ. Rozetka; стилізовано під ROZETKA) - український інтернет-магазин та маркетплейс, заснований у 2005 році. Має філії у Львові, Києві, Броварах, Житомирі, Одесі та Івано-Франківську. За підсумками 2022 року сайт посідає 7 місце серед найбільш відвідуваних сайтів в Україні.

У 2010 та 2011 роках Асоціація підприємств інформаційних технологій визнавала магазин переможцем Всеукраїнського конкурсу Ukrainian IT-Channel Award у номінації «Роздрібні торговці (онлайн)». Власник - Владислав Чечоткін переміг у номінації «За найбільший внесок у розвиток ринку роздрібної торгівлі» у конкурсі «Людина року-2017», організованому тижневиком «Компьютерное обозрение» та видавництвом ІТС. Видання, що

визначає тих, хто зробив найбільший внесок у розвиток ІТ -ринку України.

У 2016 році за версією Forbes Україна [54] компанія посіла десяте місце в рейтингу найбільш інноваційних компаній України.

Організаційно-правова характеристика компанії ТОВ «Розетка.УА» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Розетка.УА»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РОЗЕТКА. УА
Скорочена назва	ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	37193071
Дата реєстрації	24.06.2010 р.
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах Інші: 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 01103, місто Київ, Б.міхновського Миколи, будинок 8-А

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, ТОВ «Розетка.УА» зареєстрована 24.06.2010 р. за юридичною адресою: Україна, 01103, місто Київ, Б.міхновського Миколи, будинок 8-А. Керівником організації є Кошель Роман Борисович. Розмір статутного капіталу складає 1000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 14.05.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Rozetka.ua, також відомий як Rozetka або Розетка - український інтернет-магазин електроніки, побутової техніки та інших категорій товарів; один із найпопулярніших в Україні.

Сьогодні практично кожен користувач українського інтернету, так чи

інакше, знайомий з інтернет-магазином Rozetka.com.ua. І якщо користувач ще не здійснював покупок в магазині, то, в кожному разі, стикався з рекламою проекту на інших сайтах. Rozetka.com.ua є найбільшим рекламодавцем в українському сегменті мережі. Практично половина всієї реклами, що зустрічається в Уанеті, припадає на частку цього магазину.

ТОВ «Розетка.УА» - соціально відповідальна компанія, до кожної з яких входить кілька компаній дотримується стандартів соціальної відповідальності. ТОВ «Розетка.УА» знає та оцінює реальний і потенційний вплив своєї діяльності на економіку, населення, місцеві громади та екологію. ТОВ «Розетка.УА», усвідомлюючи необхідність і важливість свого внеску в сталий розвиток, прагне використовувати нові знання, інновації та технології в сфері управління впливом своїх продуктів, послуг і дій на довкілля, суспільство та економіку.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Розетка.УА» є засобом систематичного глобального контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем попередніх років. Перш за все необхідно розрахувати основні економічні показники компанії ТОВ «Розетка.УА» за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Розетка.УА»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2444390	2466638	2205165	-239225,00	-9,79
Валовий прибуток, тис. грн.	744377	777647	561928	-182449,00	-24,51
Чистий прибуток, тис. грн.	151716	148061	130926	-20790,00	-13,70
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	961358,00	1008264,00	1040428,50	79070,50	8,22
– оборотних активів	471964,50	510661,50	583818,50	111854,00	23,70
Фондовіддача, грн.	2,54	2,45	2,12	-0,42	-16,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,18	4,83	3,78	-1,40	-27,07
Продуктивність праці, тис. грн.	2232,32	2459,26	2287,52	55,20	2,47
Рентабельність господарської діяльності, %	6,21	6,00	5,94	-0,27	-4,34

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що ТОВ «Розетка.УА» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2022 році склав 2205165 тис.грн., що на 239225 тис.грн. або на 9,79 % менше, ніж у 2020 році. Чистий прибуток підприємства є значним, проте як негативне слід відмітити його скорочення в 2020-2022 роках. Якщо в 2020 році він становив 151716 тис.грн., то в 2022 році значення цього показника становило 130926 тис.грн. або на 13,70 % менше від рівня 2020 року. Має тенденцію до збільшення показник середньорічної вартості необоротних активів. Якщо в 2020 році цей показник становив 961358 тис.грн., то в 2022 році його значення збільшилось і становило 1040428,5 тис.грн. (відбулося збільшення на 8,22 %). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2022 році її значення становить 2,12 грн., що на 0,42 грн. менше рівня 2020 року. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, також в 2022 році спостерігалась тенденція до скорочення рівня рентабельності на 0,27 пункти в порівнянні з 2020 роком.

## **2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства**

Ринок електронної комерції в Україні розвивається, але поки деякі інтернет-магазини вийшли на перше місце. Якщо оцінювати діяльність українських представників електронної комерції за чотирма важливими аспектами маркетингу, а саме: купівля товарів, реєстрація на сайті, взаємодія та конверсія, можна виділити основних гравців, які займають важливу частину українського інтернет-ринку [55]. Усі вибрані компанії можна класифікувати, як показано на рис. 2.1.

Що стосується лідерів українського ринку e-commerce, то, на жаль,

жоден з представників e-commerce наразі не займає лідируючі позиції за ефективністю маркетингу. Лідерство забезпечується високим рівнем взаємодії між споживачами та компаніями, а реєстрація користувачів на сайті повинна бути максимально високою.

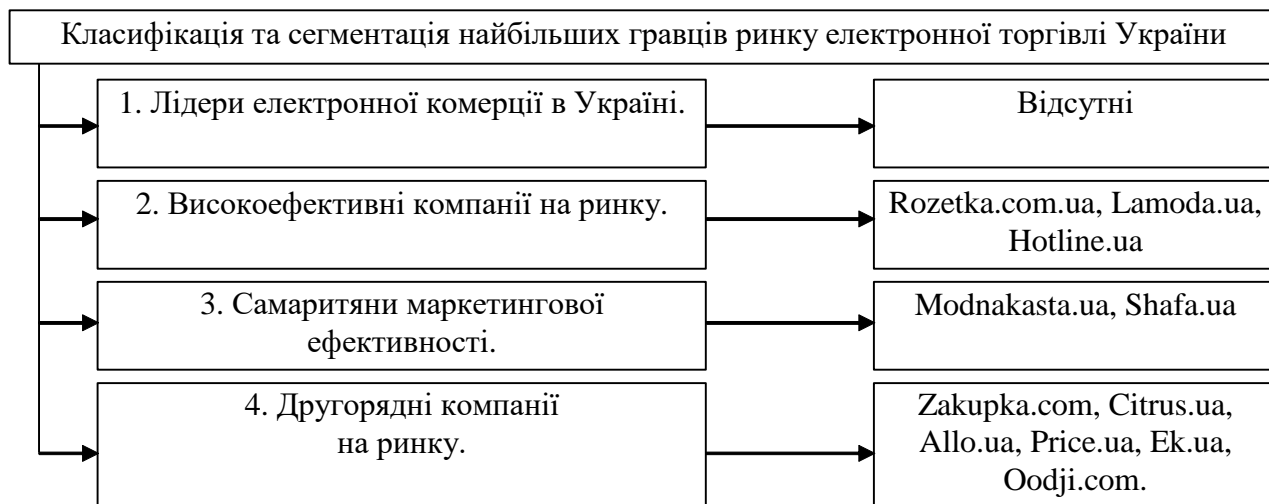


Рис. 2.1. Класифікація та сегментація найбільших гравців ринку електронної торгівлі України

Джерело: складено за [55]

Серед дуже успішних компаній були, зокрема, Rozetka.com.ua, Lamoda.ua та Hotline.ua та інші [55]. Усі показують високий рівень реєстрації користувачів на сайті, однак рівень залучення трохи нижчий, ніж рівень реєстрації. Ці агенти досягають кращого прибутку від інвестицій у короткостроковій перспективі, але ступінь досягнення довгострокових споживчих цінностей може знизитися.

Самаряни в маркетингу – це компанії, які мають дуже високий рівень взаємодії споживача з компанією, але всі інші показники залишаються значно нижчими, що в свою чергу призводить до низької маркетингової ефективності інтернет-магазину. Самаритяни українського ринку електронної комерції – Modnakasta.ua та Shafa.ua та інші, які мають високий рівень взаємодії споживачів і водночас низький рівень реєстрації користувачів. Ці магазини мають хорошу репутацію серед споживачів, однак,

на відміну від конкурентів, їхню поведінку на ринку не можна назвати агресивною.

Компанії, які не працюють на ринку, погано працюють за всіма чотирма ключовими параметрами. Такими компаніями на українському ринку вважаються Zakupka.com, Citrus.ua, Allo.ua, Price.ua, Ek.ua та Oodji.com. Усі мають низьку реєстрацію користувачів і залучення споживачів. Згадані вище компанії повинні зосередитися на маркетингу та лояльності клієнтів одночасно, якщо це можливо, щоб зміцнити свої позиції на ринку.

Вивчити загальну ситуацію в компанії на ринку необхідно провести конкурентний аналіз ТОВ «Розетка.УА». При наявності великої кількості конкурентів необхідно застосовувати так званий метод розподілу стратегічних груп [51, с.34]. Цей прийом дозволяє представити загальну картину конкурсу та оцінити місце кожної організації в ньому. Її ефективність буде тим більшою, чим більше буде конкурентів і неможливо детально вивчити кожну організацію.

Таким чином, група стратегічних конкурентів ТОВ «Розетка.УА» складається з ряду компаній, які займають вузькі ринкові позиції та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг і методів. Чим ближче параметри компаній-конкурентів, чим частіше виявляються однакові конкурентні переваги, тим ретельніше потрібно вивчати їх діяльність, оскільки вони є основними конкурентами однієї групи [37, с.73].

Ми створимо «Карту стратегічних груп конкурентів» ТОВ «Розетка.УА» на українському ринку електронної комерції. Розраховуємо характеристики для кожної компанії, що працює на ринку. Для цього створюємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахункова таблиця конкурентного становища найбільших підприємств на українському ринку електронної торгівлі

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги доходів), тис.грн.	Частка на ринку, %
1. Rozetka.com.ua	7	8	7,5	2205165	23,56



2. Lamoda.ua	5	9	7,0	1755895	18,76
3. Hotline.ua	8	8	8,0	1391800	14,87
4. Modnakasta.ua	6	6	6,0	835829	8,93
5. Shafa.ua	5	6	5,5	836765	8,94
6. Zakupka.com	7	5	6,0	394047	4,21
7. Allo.ua	8	6	7,0	666417	7,12
8. Price.ua	4	7	5,5	572819	6,12
9. Ek.ua	5	6	5,5	258330	2,76
10. Oodji.com	6	8	7,0	442718	4,73
Всього	X	X	X	9359784	100

Джерело: складено автором

Крім того, проводиться бальна оцінка ціни та якості товарів і послуг підприємств галузі. Зазвичай визначається 10-бальна шкала оцінок, де від 8 до 10 балів представляють надзвичайно високі значення параметрів, що оцінюються; 4-8 балів - середні бали; 0-4 бали – низькі значення.

Далі визначається потужність підприємства, яку ми прирівнюємо до обсягу реалізації продукції підприємства на ринку за минулий рік. Розмір кіл кожної компанії розраховується по відношенню до частки ринку конкретної компанії.

Створюємо карту стратегічних груп конкурентів ТОВ «Розетка.УА» за вказаними показниками (рис. 2.2).

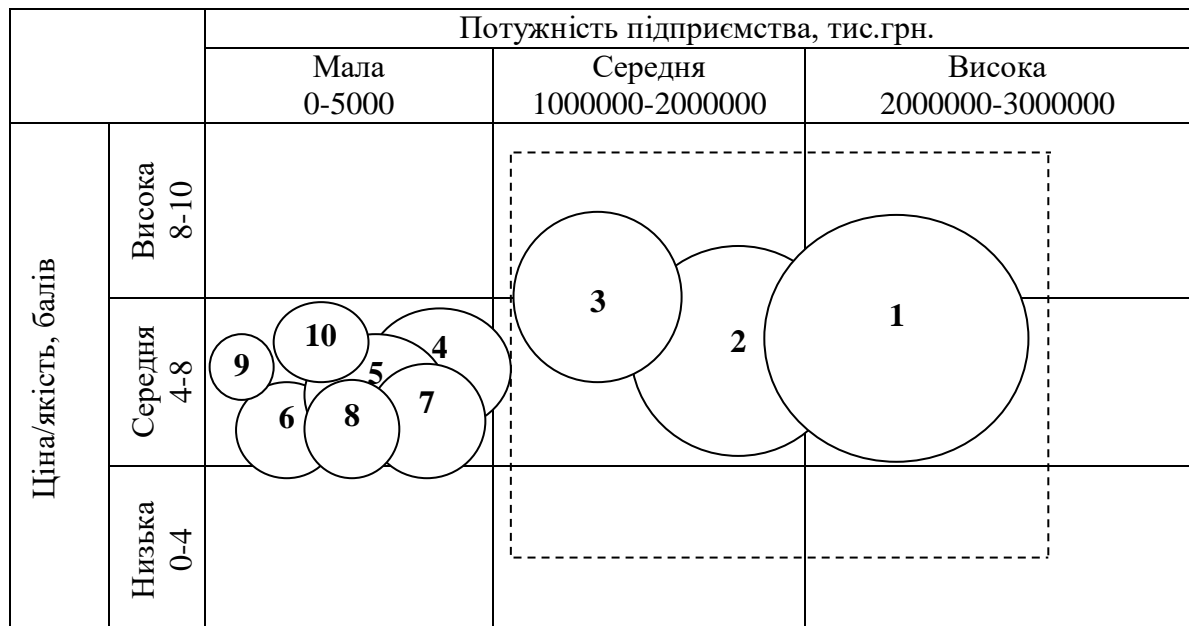


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено автором

Таким чином, дослідження показало, що ТОВ «Розетка.УА» є торговою компанією, яка займає значну позицію на українському ринку електронної комерції. Компанії, які знаходяться в безпосередній близькості одна до одної, об'єднуються в єдину стратегічну групу. У нашому випадку з Rozetka.com.ua такі маркетплейси, як Lamoda.ua і Hotline.ua, повинні належати до однієї групи конкурентів на ринку електронної комерції. Це означає, що ТОВ «Розетка.УА» у своїй господарській діяльності має приділяти особливу увагу конкурентній боротьбі з такими конкурентами.

Наступним кроком в аналізі конкурентної позиції компанії на ринку є визначення її конкурентоспроможності щодо основних конкурентів. Такий аналіз має проводитися як порівняльний аналіз, і акцент має бути на конкурентоспроможності компанії. Це означає, що внутрішні фактори є перш за все конкурентними [6, с.113].

Оцінка абсолютної конкурентоспроможності підприємства базується на наступній методиці. Спочатку вибирається перелік факторів для визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Розетка.УА». Потім рейтинги цих факторів порівнюються з рейтингами найсильніших конкурентів (тих, що визначені на карті СГК), і абсолютний показник конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між рейтингами досліджуваної компанії та найвищими рейтингами серед конкурентів [19, с.52].

Розрахунки за наведеною формулою наведені в таблиці 2.4. Зважування факторів опущено задля простоти.

Таблиця 2.4

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили  
ТОВ «Розетка.УА» на ринку електронної торгівлі

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)			
		С <sub>к1</sub> (Lamoda.ua)	С <sub>к2</sub> (Hotline.ua)	Rozetka.com.ua	
				C <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> – max C <sub>кj</sub>
1.	Прибутковість (фін.ресурси)	5	10	7	-3
2.	Ринкова частка	5	7	10	+3
3.	Репутація, імідж	8	10	9	-1
4.	Продукція	7	8	8	0
5.	Обсяги надання послуг	9	8	9	0

6.	Фінанси	6	6	10	+4
7.	Трудові ресурси	7	9	8	-1
8.	Організація і менеджмент	7	8	9	+1
9.	Нові послуги електронної торгівлі	9	7	7	-2
10.	Система просування та збуту	6	7	7	0
Конкурентна сила		69	80	84	+2

Джерело: складено автором

Звичайний рейтинг конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» становить 84 бали – перший бал серед компаній-конкурентів. Цей показник дозволяє попарно порівнювати конкурентоспроможність конкурентів (наприклад, ТОВ «Розетка.УА» випереджає першого конкурента на 4 бали і другого на 15 балів).

Абсолютна конкурентоспроможність – це показник, який має інше значення. Це дає змогу визначити позицію досліджуваного підприємства по відношенню до умовного «ідеального» підприємства [47, с.136].

Таким чином, абсолютна конкурентоспроможність ТОВ «Розетка.УА» оцінюється в (+2) бали. Щоб дізнатися, мало це чи багато, необхідно визначити за даними таблиці. 2.9 Визначте абсолютну силу двох інших учасників. Цей показник становить (-6) та (-23) бали для 1-го та 2-го учасників відповідно. Як бачимо, ТОВ «Розетка.УА» має позитивне значення абсолютної конкурентоспроможності. Однак слід також зазначити, що ТОВ «Розетка.УА» відстає від своїх конкурентів за показниками прибутковості, репутації, якості персоналу та нових видів продукції. З іншого боку, лідируюча позиція ТОВ «Розетка.УА» також є нестійкою, оскільки вагомі конкурентні переваги ця бізнес-одиниця отримує лише за рахунок великої частки ринку (+3 бали) та кваліфікації (+4 бали). Таким чином, можна зробити висновок про стійку конкурентну позицію та наявні конкурентні переваги ТОВ «Розетка.УА» на ринку електронної комерції.

Діагностика середовища ТОВ «Розетка.УА» проводиться з метою формування відповідної реакції компанії на зміни окремих факторів для досягнення цілей стратегічного розвитку. Зовнішнє середовище ми

розглянемо за такими компонентами: макро та мікросередовище.

PEST, який базується на вивченні наступних складових: демографічної, економічної, технологічної, політико-правової та соціокультурної. Аналіз ґрунтується на інформації з новинних видань і журналів, отриманій під час дискусій, і на висновках експертів [68, с. 337].

Загалом аналіз зовнішнього середовища компанії з урахуванням зазначених факторів можна узагальнити у відповідній таблиці аналізу. У Додатку Г представлені результати PEST-аналізу компанії ТОВ «Розетка.УА».

Результати аналізу показують, що демографічна, технологічна, політико-правова та соціокультурна ситуація в Україні є задовільною та в цілому сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» за рахунок використання можливостей правового простору шляхом забезпечення кваліфікованим персоналом, який належним чином виконує покладені на нього завдання.

Характеристика можливостей та ризиків у макросередовищі ТОВ «Розетка.УА» представлена у Додатку Д.

Проведено аналіз мікросередовища стратегічного розвитку компанії ТОВ «Розетка.УА» відповідно до цілей дослідження. Діагностика мікросередовища ТОВ «Розетка.УА» представлена в Додатку Е.

Споживачами продукції ТОВ «Розетка.УА» є фізичні та юридичні особи, які проживають на території України. Проте є тенденції до розширення діяльності за межі існуючої галузі та до закріплення позицій в інших сегментах України, що може призвести до збільшення витрат. Оптимальним рішенням цієї проблеми було б створення філій і відділень компанії в цих регіонах країни. Також потрібно було перевірити умови співпраці з існуючими постачальниками.

Організаціям необхідно збирати стратегічну інформацію про зовнішнє середовище, яка часто генерується на неофіційній та індивідуальній основі.

Фахівці та співробітники компанії також є важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище.

Детальний опис можливостей і загроз, виявлених у мікросередовищі, можна знайти в Додатку Ж.

Виявлені в макро- та мікросередовищі можливості та загрози класифікуються експертами шляхом оцінки їх важливості за шкалою: важливе значення -3, помірне -2, незначне -1, а також вплив на суспільство: високий вплив -3, помірний -2, низький- 1, немає впливу -0. Напрямок впливу: позитивний -(+1) і негативний -(-1). Важливість фактора впливає з добутку цих трьох звітів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка можливостей і ризиків зовнішнього середовища ТОВ «Розетка.УА»

Фактор	Вага фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості фактора
Макросередовище				
Підвищення купівельної спроможності населення	3	3	+1	+9
Позитивні наслідки зовнішньополітичних заходів	3	3	+1	+9
Розвинути інноваційний потенціал галузі	3	2	+1	+6
Підвищення рівня освіти населення	2	3	+1	+6
Посилення міграційних тенденцій	2	2	+1	+4
Позитивні зміни в структурі споживання громадян	2	2	+1	+4
Поліпшення ставлення людей до роботи	2	2	+1	+4
Переваги житла населення на території країни	2	1	+1	+2
Мінливість орієнтирів економічної політики держав	3	2	-1	-6
Високі темпи технологічних змін у галузі	2	3	-1	-6
Недоліки податкової системи	2	2	-1	-4
Нестабільний стан законодавства, що регулює господарську діяльність	2	2	-1	-4
Незбалансована фіскальна та кредитна політика	2	2	-1	-4
Незначний рівень інфляції	2	1	-1	-2
Загальний ступінь впливу макросередовища				+18

Мікросередовище				
Розширення географії продажу продукції в Україні	3	3	+1	+9
Збільшення кількості споживачів	3	3	+1	+9
Підвищення своєчасності виконання доручень і зобов'язань	2	2	+1	+4
Гарантія якості продукції та послуг	2	2	+1	+4
Зміцнити позиції існуючих конкурентів у галузі	3	3	-1	-9
Розширення діяльності потенційних конкурентів	3	2	-1	-6
Збільшення вартості необхідних товарів	2	2	-1	-4
Загальна міра впливу мікросередовища				+7

Джерело: складено автором

Оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Розетка.УА» показує, що середовище є досить сприятливим і пропонує значні можливості для його подальшого розвитку. Загальна оцінка впливу макросередовища (+18) значно переважає вплив мікросередовища (+7), що є наслідком впливу макроекономічних показників на діяльність підприємства та незначного рівня конкуренції на ринках збуту. Серед перерахованих факторів негативно впливають: стан законодавства, що регулює господарську діяльність, а також зміцнення позицій галузі та можлива поява нових конкурентів.

### **2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу розвитку підприємства**

При оцінці стратегічного розвитку компанії методом SWOT-аналізу необхідно провести діагностику внутрішнього середовища компанії.

За результатами аналізу чинники внутрішнього середовища ТОВ «Розетка.УА» поділяються на дві групи: сильні та слабкі сторони (Додаток 3).

Детальний опис виявлених слабких і сильних сторін ТОВ «Розетка.УА» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Розетка.УА»

Сильні/ слабкі сторони	Основні елементи потенційної переваги, перешкоди	Питання або проблема, яких вони стосуються	Можливі дії з боку організації
<b>Сильні сторони</b>			
Висока якість продукції	Оперативність сучасних технологій; ввічливість; постійне вдосконалення	Задоволення потреб споживачів	Підтримання та вдосконалення існуючого рівня
Унікальність продукції	Продукти практично не мають аналогів на ринку	Конкурентоспроможність продукції	Збереження та зміцнення позицій товариства
Конкурентоспроможність підприємства	Пошук іноземних партнерів	Розширення діяльності	Укладення угод про співпрацю та партнерство
Високий рівень кваліфікації робітників	Задоволення потреб робітників у самовдосконаленні, професійне зростання	Компетентність, покращання функціонування товариства	Оплата за навчання робітників

### Продовження таблиці 2.6

<b>Слабкі сторони</b>			
Недосконала система мотивації працівників	Виробничі конфлікти	Результати діяльності	Удосконалення системи мотивації
Низька якість реклами	Нестача коштів, недооцінювання керівництвом ефективності реклами	Втрата споживачів	Активна реклама, подача інформації про товариство в довідковій служби
Високі витрати на постачання та збут продукції	Високі накладні витрати, зменшення прибутку	Зменшення попиту на продукцію підприємства	Управління витратами, запровадження управлінського обліку
Вузький асортимент продукції	Надання супутніх послуг, освоєння нових продуктів	Ризик втратити потенційних споживачів	Диверсифікація діяльності
Зменшення чистого прибутку	Високі накладні витрати	Стимування виробничого розвитку	Зниження адміністративних витрат, збільшення обсягу надання високорентабельних послуг
Бюрократизм процедур управління	Втрата клієнтів	Обсяги реалізації	Спростити процедуру обслуговування
Нестача транспортних засобів для вчасного	Втрата клієнтів	Обсяги збуту	Збільшити автопарк

обслуговування			
Стиль роботи управлінського персоналу	Завантаженість рутинною роботою	Прийняття управлінських рішень	Розподіл праці
Відсутність регулярної оцінки праці	Зниження професійного рівня	Результати діяльності	Проведення чергових та позачергових атестацій, співбесід

Джерело: складено автором

Надалі необхідно буде визначити пріоритети сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «Розетка.УА». Оцінка факторів внутрішнього середовища наведена в таблиці. 2.7. Ступінь їх важливості визначається експертами так само, як і для можливостей і ризиків зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

Аналіз слабких і сильних сторін ТОВ «Розетка.УА»

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на товариство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
<b>Сильні сторони</b>				
Продукти з високою якістю	3	3	+1	+9
Унікальність товару	3	3	+1	+9
Висока конкурентоспроможність	3	3	+1	+9
Високий кваліфікаційний рівень працівників	2	3	+1	+6
Компетентний сервіс	2	3	+1	+6
Задовільний рівень фінансової стійкості	2	3	+1	+6
Висока платоспроможність	2	3	+1	+6
Висока оборотність оборотних коштів	2	3	+1	+6
Екологічна безпека господарської діяльності	1	2	+1	+2
<b>Слабкі сторони</b>				
Недосконала система мотивації співробітників	3	3	-1	-9
Неякісна реклама	2	3	-1	-6
Високі витрати на закупівлю та розподіл	3	2	-1	-6
Асортимент продукції недостатньо широкий	2	3	-1	-6



Стиль управління роботою	2	2	-1	-4
Зменшення чистого прибутку	2	2	-1	-4
Недоліки системи розподілу	1	3	-1	-3
Бюрократизм адміністративних процедур	1	3	-1	-3
Відсутність регулярної оцінки роботи	2	1	-1	-2
Загальний ступінь впливу внутрішнього середовища	+16			

Джерело: складено автором

В результаті аналізу внутрішнього середовища можна констатувати, що незважаючи на наявні труднощі, ТОВ «Розетка.УА» має хороший потенціал для майбутнього зростання.

Для встановлення зв'язку між можливостями та загрозами зовнішнього середовища та сильними та слабкими сторонами ТОВ «Розетка.УА» ми створюємо SWOT-матрицю (Додаток К).

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Розетка.УА», незважаючи на певні загрози зовнішнього середовища та власні слабкі сторони, займає досить міцну та стабільну позицію на ринку та має хороші шанси для подальшого стратегічного розвитку.

ТОВ «Розетка.УА» - потужна диверсифікована компанія, успішна в різних сферах діяльності. При вивченні та визначенні стратегічної позиції ТОВ «Розетка.УА» на ринку ми будемо використовувати методологію портфельного аналізу, а саме побудову матриці McKinsey.

Враховуючи наведені організаційні особливості, можна сформулювати основні стратегічні напрями діяльності ТОВ «Розетка.УА».

Підрозділ стратегічного бізнесу (SGB) ТОВ «Розетка.УА» – загальний термін для економічно відокремлених структурних підрозділів, відповідальних за прийняття стратегічних рішень щодо їх розвитку та результатів господарської діяльності [69, с.33].

Враховуючи вищевикладене, можна виділити систему стратегічних бізнес-напрямків ТОВ «Розетка.УА», при цьому проведений аналіз показав, що формування стратегічних бізнес-напрямків всередині компанії відбувається відповідно до бізнес-напрямків діяльності. Це означає, що різні

групи видів діяльності ТОВ «Розетка.УА» поділяються на окремі бізнес-напрями, у кожного з яких є свої споживачі, конкуренти тощо, і для кожного з них розробляється окрема маркетингова стратегія.

GE /Mc-Kinsey або Матриця McKinsey - це багатофакторна модель для аналізу стратегічних позицій конкретних компаній. Назва моделі вказує на компанії, які її розробили та застосували на практиці: General Electric Company та консалтингова фірма Mc-Kinsey & Co. У матриці Mc-Kinsey горизонтальна вісь є інтегрованою багатофакторною оцінкою конкурентної позиції від конкретна компанія; а вертикальна вісь є інтегральною багатофакторною мірою ринкової привабливості цього конкретного виду діяльності [53, с. 476].

Одним із найважливіших кінцевих результатів застосування моделі є стратегічне позиціонування окремих компаній ТОВ «Розетка.УА», які входять до бізнес-портфеля організації. Метою такого позиціонування також є майбутній прибуток певних компаній шляхом відповідних додаткових інвестицій.

Тому, в першу чергу, модель Мак-Кінсі повинна забезпечити чітке ранжування всіх компаній ТОВ «Розетка.УА» як кандидатів на отримання інвестицій за критерієм майбутнього прибутку в заданій стратегічній перспективі.

Для побудови матриці виконуємо наступні дії [67, с.288]:

1. Проведемо оцінку ринкової привабливості окремих СГП ТОВ «Розетка.УА», для яких необхідно провести наступні процедури:

а) виберіть основні критерії оцінки (важливі фактори успіху для даного галузевого ринку);

б) призначити вагу кожному фактору, який відображає його важливість щодо цілей бізнесу (сума ваг дорівнює одиниці);

в) оцініть ринок за кожним із обраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) шляхом множення ваги на оцінку та поєднання отриманих значень для всіх факторів ми отримуємо зважену оцінку/рейтинг ринкової привабливості цього СОБ.

Результати оцінки привабливості ринку для окремих СГП ТОВ «Розетка.УА» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка привабливості ринку для окремих СГП ТОВ «Розетка.УА»

Критерії	Вага( $\Sigma=1$ )	Оцінка	Зважена оцінка
<b>1. Торгівля електронікою та побутовою технікою (СГП – 1)</b>			
Темпи зростання попиту	0,15	4	0,6
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	5	0,5
Державне регулювання обсягів господарювання	0,15	6	0,9
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,15	6	0,9
Норма прибутку у галузі	0,2	4	0,8
Цінності споживачів	0,15	5	0,75
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка	1	x	4,75
<b>2. Торгівля одягом (СГП – 2)</b>			
Темпи зростання попиту	0,15	4	0,6
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	5	0,5
Державне регулювання обсягів господарювання	0,15	3	0,45
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,15	3	0,45
Норма прибутку у галузі	0,2	5	1
Цінності споживачів	0,15	5	0,75
Чутливість до інфляції	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка	1		4,15
<b>3. Торгівля продуктами харчування (СГП – 3)</b>			
Темпи зростання попиту	0,15	3	0,45
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	3	0,3
Продовження таблиці 2.8			
Державне регулювання обсягів господарювання	0,15	4	0,6
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,15	4	0,6
Норма прибутку у галузі	0,2	2	0,4
Цінності споживачів	0,15	3	0,45
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка	1		3,1
<b>4. Торгівля товарами для дому (СГП – 4)</b>			
Темпи зростання попиту	0,15	3	0,45
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	3	0,3
Державне регулювання обсягів господарювання	0,15	4	0,6
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,15	3	0,45
Норма прибутку у галузі	0,2	4	0,8
Цінності споживачів	0,15	4	0,6
Чутливість до інфляції	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка	1		3,6

Джерело : розроблено автором

Отже, отримано наступні результати проведеного оцінювання привабливості ринку для окремих СГП ТОВ «Розетка.УА»:

1. Торгівля електронікою та побутовою технікою (СГП – 1) – 4,75 бали.
2. Торгівля одягом (СГП – 2) – 4,15 бали;
3. Торгівля продуктами харчування (СГП – 3) – 3,10 бали;
4. Торгівля товарами для дому (СГП – 4) – 3,60 бали.

2. Оцінюємо «силу» компанії (конкурентну позицію) за допомогою процедури, подібної до описаної в попередньому кроці. Результатом є зважена оцінка або оцінка конкурентної позиції СГП ТОВ «Розетка.УА».

Результати оцінки конкурентного становища на ринку для окремих СГП ТОВ «Розетка.УА» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентного становища на ринку для окремих СГП ТОВ  
«Розетка.УА»

Критерії	Вага( $\Sigma=1$ )	Оцінка	Зважена оцінка
1. Дистрибуція автомобілів та запасних частин (СГП – 1)			
Розмір СОБ	0,15	4	0,6
Темп зростання на ринку	0,1	3	0,3
Прихильність покупців	0,2	4	0,8
Прибутковість СОБ	0,15	4	0,6
Технологічний потенціал	0,2	2	0,4
Частка на ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Продовження таблиці 2.9			
Сумарна зважена оцінка	1	x	3,2
2. Транспорт та логістика (СГП – 2)			
Розмір СОБ	0,15	4	0,6
Темп зростання на ринку	0,1	4	0,4
Прихильність покупців	0,2	5	1
Прибутковість СОБ	0,15	5	0,75
Технологічний потенціал	0,2	3	0,6
Частка на ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка	1	x	3,85
3. Інформаційні технології (СГП – 3)			
Розмір СОБ	0,15	5	0,75
Темп зростання на ринку	0,1	5	0,5

Прихильність покупців	0,2	6	1,2
Прибутковість СОБ	0,15	4	0,6
Технологічний потенціал	0,2	5	1
Частка на ринку за сегментами	0,1	4	0,4
Ефективність розподілу	0,1	5	0,5
Сумарна зважена оцінка	1	x	4,95
4. Агропромисловість (СГП – 4)			
Розмір СОБ	0,15	4	0,6
Темп зростання на ринку	0,1	5	0,5
Прихильність покупців	0,2	5	1
Прибутковість СОБ	0,15	6	0,9
Технологічний потенціал	0,2	4	0,8
Частка на ринку за сегментами	0,1	3	0,3
Ефективність розподілу	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка	1	x	4,5

Джерело: розроблено автором

Отже, отримано наступні результати проведеного оцінювання конкурентного становища на ринку для окремих СГП ТОВ «Розетка.УА»:

1. Торгівля електронікою та побутовою технікою (СГП – 1) – 3,20 бали.
2. Торгівля одягом (СГП – 2) – 3,85 бали;
3. Торгівля продуктами харчування (СГП – 3) – 4,95 бали;
4. Торгівля товарами для дому (СГП – 4) – 4,50 бали.

3. Усі сфери портфелю компанії, класифіковані на попередніх кроках, позиціонуються, а їхні параметри вводяться в матрицю. При цьому координати центрів кожного кола збігаються з параметрами відповідної СГП, розрахованими на кроках 1 і 2. Створена таким чином матриця характеризує стратегічне положення портфелю ТОВ «Розетка.УА» (рис. 2.3).

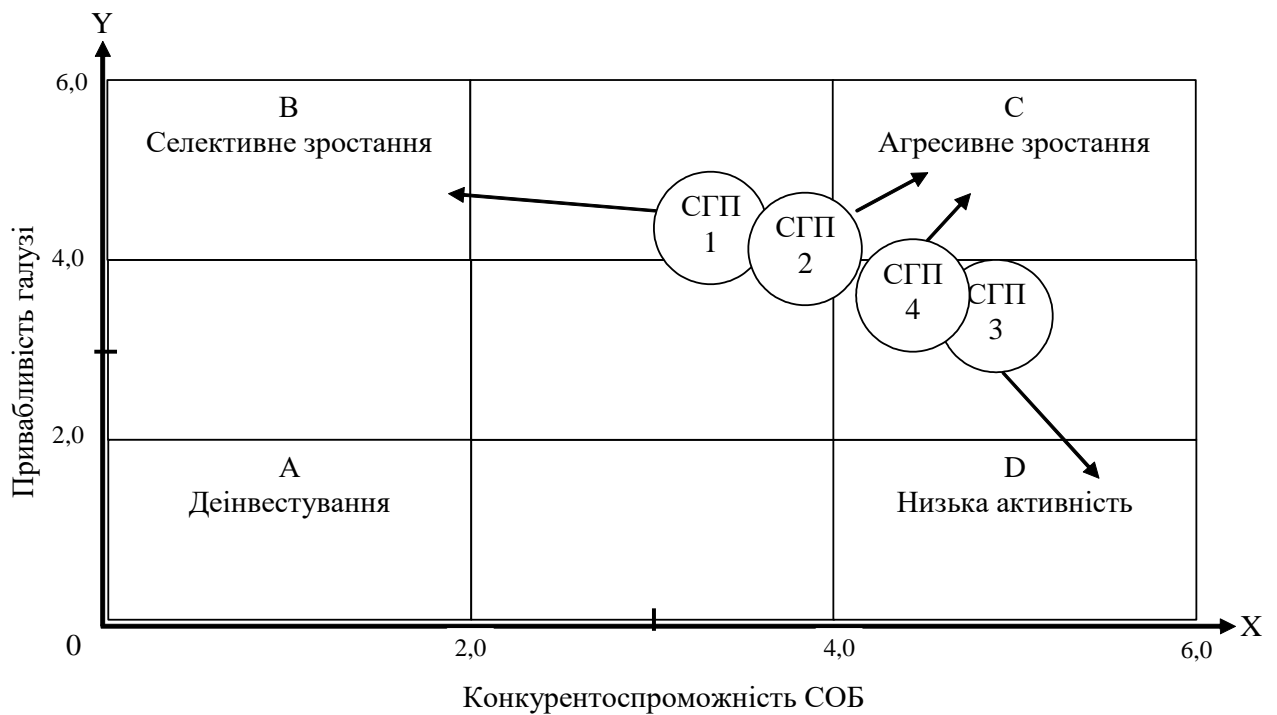


Рис. 2.3. Стратегічне позиціонування СГП ТОВ «Розетка.УА» на матриці «Mc-Kinsey»

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження визначено, що СГП 1 та СГП 2 знаходяться в зоні невизначеності розвитку між Зоною В «Селективне зростання» та Зоною С «Агресивне зростання». СГП 3 та СГП 4 знаходяться в зоні невизначеності розвитку між Зоною С «Агресивне зростання» та Зоною Д «Низька активність».

4. Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки коли його поточний стан проектується на майбутнє. Прогнозується, що потрібні наступні зміни в структурі сформованого корпоративного портфеля СГП ТОВ «Розетка.УА»:

- СГП 1 доцільно перевести до Зони В «Селективне зростання» (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність). Стратегія – інвестування в розвиток бізнес-напрямку;

- СГП 2 та СГП 4 доцільно перевести до Зони С «Агресивне зростання» (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) - найвигідніше положення. Стратегія – розробка конкурентних стратегій на ринку;

- СГП 3 доцільно перевести до Зони D (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність). Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Таким чином, використання стратегічних підходів, орієнтованих на диференціацію продукції та скорочення витрат в межах окремих цільових сегментів дозволить підприємству ТОВ «Розетка.УА» покращити свою стратегічну позицію й розвиток та збалансувати стан стратегічного господарського портфеля.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

#### **3.1. Аналітичне обґрунтування вибору альтернативної стратегії розвитку підприємства**

У сучасному бізнес-середовищі електронної торгівлі запити споживачів швидко зростають, що свідчить про посилення конкуренції між компаніями та скорочення конкурентного часу на впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність. Швидке зміцнення конкурентних позицій на ринку електронної торгівлі неможливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі стратегічного управління на основі комплексного механізму реалізації конкурентних переваг ТОВ «Розетка.УА».

Враховуючи особливості стратегічного управління можна запропонувати аналітичну систему ринкового планування стратегічного розвитку ТОВ «Розетка.УА» з використанням методики SPACE. Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для вибору оптимальної стратегії для підприємств, що діють у висококонкурентному середовищі [51, с.154].

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) стратегічного планування діяльності підприємства: фінансова сила підприємства; конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку; привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство; стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство.

Розрахуємо зважену оцінку критеріїв та в цілому по групі показників. Для оцінки обираємо критерії найсуттєвіші, на наш погляд, критерії. Кожен з



критеріїв оцінюємо за десятибальною шкалою у вигляді інтервалів, враховуючи фактичні значення показників діяльності підприємства за звітний рік та відповідні показники основного конкурента ТОВ «Розетка.УА». Кожному критерію присвоюємо відповідну вагу, після чого визначається зважена оцінка по кожному критерію і по групі в цілому теж у вигляді довірчих інтервалів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв планування стратегічного розвитку ТОВ «Розетка.УА» за методом довірчих інтервалів

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1. Фінансова сила підприємства			2,2-2,6
Ліквідність	2-3	0,3	0,6-0,9
Фінансова стійкість	2-3	0,3	0,6-0,9
Норма прибутковості	1-2	0,4	0,4-0,8
2. Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку			2,0-3,0
Частка підприємства на ринку	1-2	0,3	0,3-0,6
Рівень якості (конкурентоспроможності) продукції	3-4	0,5	1,5-2,0
Рівень розвитку маркетингу	1-2	0,2	0,2-0,4
3. Привабливість галузі			4,4-6,0
Кількість конкурентів в галузі	4-6	0,3	1,2-1,8
Стадія «життєвого циклу» галузі	5-6	0,4	2,0-2,4
Загальна норма прибутку галузі	4-6	0,3	1,2-1,8
4. Стабільність галузі			5,0-6,4
Ступінь інноваційності галузі	5-7	0,4	2,0-2,8
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури	5-6	0,2	1,0-1,2
Тривалість «життєвого циклу» галузі	5-6	0,4	2,0-2,4

Джерело: складено автором

За результатами аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Розетка.УА» має середній рівень фінансової сили, який коливається в межах 2,2-2,6 балів та конкурентоспроможності – відповідно 2,0-3,0 балів. Разом з тим, оцінки стабільності галузі та привабливості є досить непоганими.

Для того, щоб представити прогнозну стратегію (запланований напрям розвитку), потрібно в визначеній системі координат створити трикутник, вершинами є початок координат і точки  $P_1(x_1, y_2)$ ,  $P_2(x_2, y_1)$ .

Координати розраховується за формулами [32, с.90]:

$$[x_1, x_2] = [\text{ПГ}_1, \text{ПГ}_2] - [\text{КП}_1 - \text{КП}_2], \quad (3.1)$$

$$[y_1, y_2] = [\text{ФС}_1, \text{ФС}_2] - [\text{СГ}_1 - \text{СГ}_2], \quad (3.2)$$

де ФС – фінансова сила підприємства; КП – конкурентоспроможність підприємства; ПГ – привабливість галузі; СГ – стабільність галузі.

Розрахуємо значення координат точок  $P_1$  і  $P_2$ :

$$[x_1, x_2] = [4,4; 6,0] - [2,0; 3,0] = [2,4; 3,0].;$$

$$[y_1, y_2] = [2,2; 2,6] - [5,0; 6,4] = [-2,8; -3,8].$$

Маємо точки  $P_1[2,4; -3,8]$  і  $P_2[3,0; -2,8]$ .

Побудуємо трикутник рекомендованої стратегії розвитку на координатній площині, яка поділяє поле стратегій на 4 типи стратегічних дій, що плануються: консервативна стратегія, агресивна стратегія, захисна стратегія та конкурентна стратегія (рис. 3.1).

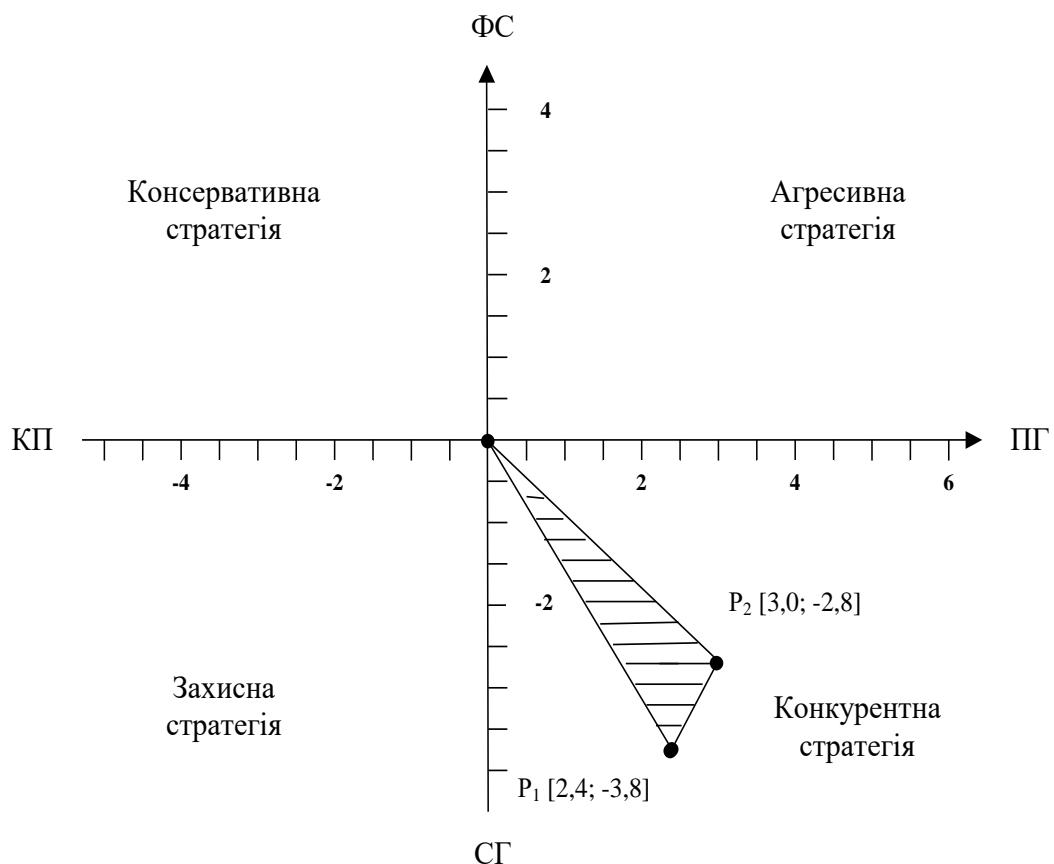


Рис. 3.1. Трикутник рекомендованих альтернативних стратегій розвитку за методом SPACE з використанням довірчих інтервалів для ТОВ

Джерело: складено автором

Даний аналіз показує, що ТОВ «Розетка.УА» повинно планувати стратегію боротьби з конкурентами для покращення свого становища на ринку електронної торгівлі та збільшення обсягів реалізації продукції.

Одним з напрямів такої стратегії є впровадження нових технологій обслуговування клієнтів, підвищення якості продукції, впровадження ефективної політики маркетингу, яка була б спрямована на активне вивчення ринку, запитів споживачів, також варто зосередити увагу на інноваційній політиці.

Таким чином, на основі сформованих стратегічного бачення, SPACE-аналізу ТОВ «Розетка.УА» можна сформулювати комплекс стратегічних планів стратегічні завдання, згрупувавши їх за напрямками ефективного розвитку підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Групування комплексу стратегічних завдань ефективного розвитку ТОВ «Розетка.УА»

Напрями стратегічного розвитку	Завдання розвитку
1. Надання комплексного набору послуг для ринку електронної торгівлі	1.1. Постійне освоєння нових технологій обслуговування клієнтів, моніторинг суміжних областей
	1.2. Надання максимально широкого спектра товарів та послуг в системі електронної торгівлі
	1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка
	1.4. Тільки прямі продажі, єдина точка входу для клієнта
	1.5. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами України
2. Розвиток торговельної діяльності по всій Україні	2.1. Лідерство в ключових сегментах
	2.2. Система підтримки і підвищення кваліфікації співробітників
	2.3. Партнер для фірм-постачальників продукції та послуг
	2.4. Зростання кількості спеціалістів у різних сферах діяльності
	2.5. Домінування на ринку електронної торгівлі
3. Посилення позиціонування компанії, що сприймається клієнтами	3.1. Визнаний, пізнзнаваємий бренд
	3.2. Перші місця в рейтингах
	3.3. Постчальник товарів, що має переваги послуг та рішень
	3.4. Висока якість товарів та послуг
	3.5. Прозора для клієнтів функціональна структура

	3.6. Програма підвищення лояльності клієнтів
4. Підвищення ефективності внутрішніх процесів	4.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура
	4.2. Створення ефективних комунікацій
	4.3. Єдина клієнська база, як інструмент продаж
	4.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів
5. Компанія, приваблива для персоналу, що забезпечує можливість росту	5.1. Забезпечення професійного і кар'єрного росту співробітників
	5.2. Зрозуміла система оплати праці і мотивації
	5.3. Система підвищення кваліфікації торговельного персоналу
	5.4. Висока корпоративна культура
	5.5. Підтримка традицій, постійне проведення корпоративних заходів

Джерело: складено автором

За результатами проведеного стратегічного аналізу визначено, що підприємство ТОВ «Розетка.УА» характеризується відповідними сильними сторонами та значним внутрішнім потенціалом, що дозволяє спрямовувати свої зусилля на зміцненні конкурентного становища на існуючому ринку та розроблення стратегії в напрямі концентрованого зростання. За таких умов можна визначити напрями реалізації стратегії ТОВ «Розетка.УА», що представлено на рис. 3.2.

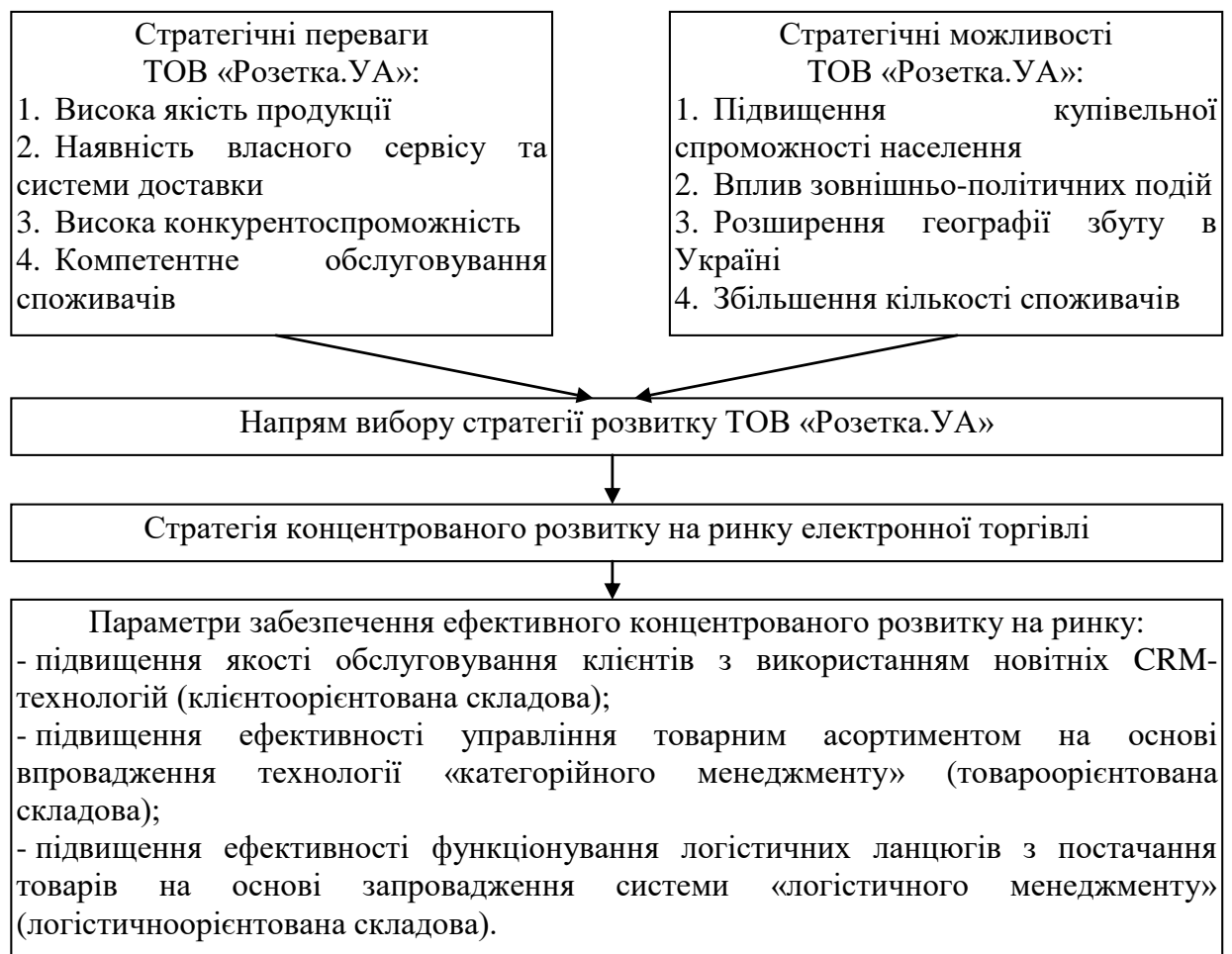


Рис. 3.2. Параметри вибору стратегії розвитку підприємства  
ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено за результатами досліджень

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Розетка.УА» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на ринку електронної торгівлі, проте ще не перейшов в фазу стабілізації. На стадії зростання ТОВ «Розетка.УА» досягає чималих успіхів на ринку та збільшується за розмірами. Триває екстенсивний розподіл праці з формуванням політики компанії та розподілом відповідальності. Використовуються правила, процедури та характеристики робіт [32, с.87].

Головні напрями реалізації альтернативних стратегій ефективного розвитку на стадії економічного зростання ТОВ «Розетка.УА» представлено на рис. 3.3.

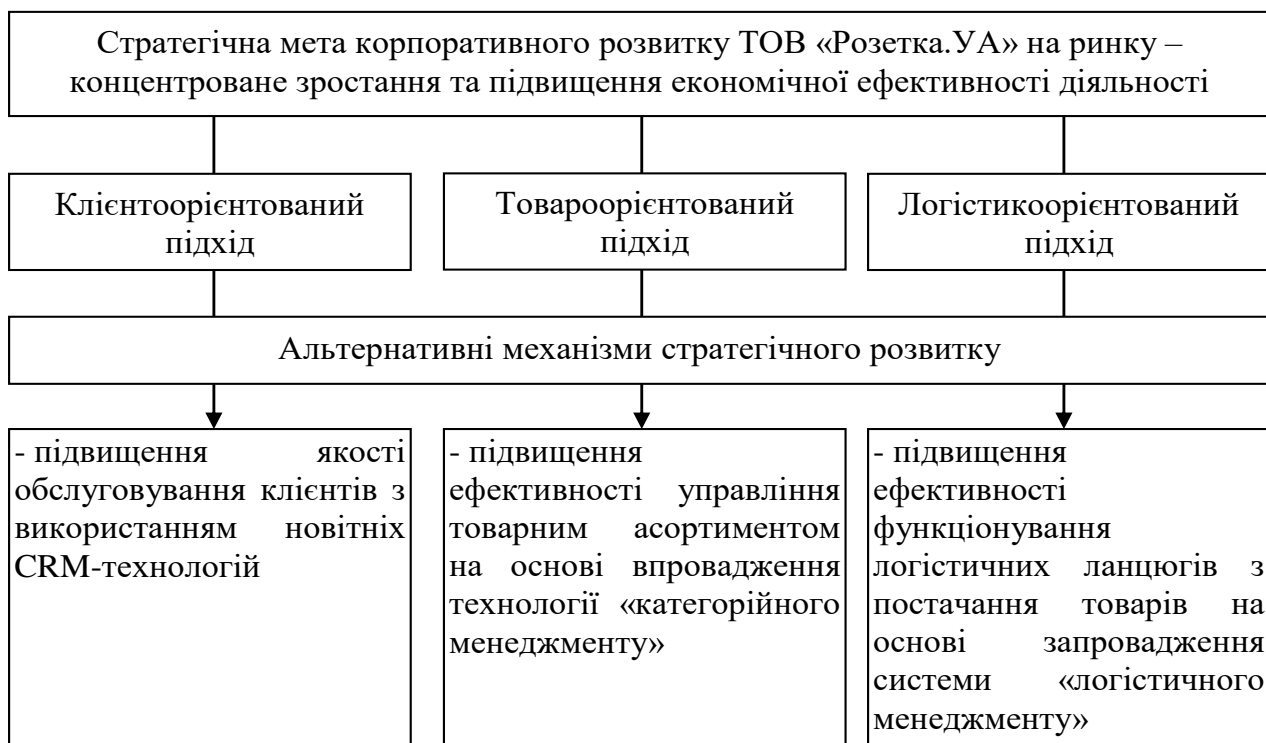


Рис. 3.3. Стратегічні альтернативи ефективного розвитку на стадії економічного зростання ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено за результатами досліджень

Можна зробити висновок, що в основі формування стратегії діяльності підприємства визначено пріоритетні напрями у сфері клієнтської, товарної та логістичної складових.

Як показує практика, компанія ТОВ «Розетка.УА», як правило, не має достатніх ресурсів (фінансових, людських, нерухомих) для ефективної реалізації всіх альтернативних стратегій розвитку. За цих умов необхідно визначитися з найбільш перспективним стратегічним напрямом розвитку з точки зору прогнозної прибутковості.

У цьому контексті можна використовувати метод побудови «дерева рішень». У методології використовується ієрархічна система структури. Його створення потребує правильної ідентифікації елементів (подій) і логічних дій. В основу методу «дерева рішень» покладено субординацію, оперативну спроможність і цілепокладання. Дерево цілей з кількісними показниками, які використовуються як один із методів прийняття рішень, називають «деревом

рішень» [9, с.183].

Аналіз показав, що ТОВ «Розетка.УА» зосереджує свою діяльність зі стратегічного розвитку на трьох альтернативних напрямках:

1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу.
2. Реалізація продуктоорієнтованого підходу.
3. Реалізація логістико-орієнтованого підходу.

Реалізація кожного з альтернативних напрямків розвитку окремих елементів стратегії має збільшити річний прибуток ТОВ «Розетка.УА» на 5%. При реалізації кожної альтернативи (стратегічної мети) можливі такі ситуації: стабільне зростання; Застій; висока інфляція. Ймовірність виникнення кожної ситуації:  $p_1 = 0,5$ ;  $p_2 = 0,3$ ;  $p_3 = 0,2$ .

Результатом інвестування коштів компанії є рентабельність інвестицій, представлена рентабельністю інвестицій (ROI) у відсотках. Значення коефіцієнта ROI розраховано фахівцями ТОВ «Розетка.УА».

Для вибору найкращої альтернативи ТОВ «Розетка.УА» зібрало необхідну інформацію та створило дерево рішень, як показано на рис. 3.4:

Починаємо розбирати календар справа наліво.

1) Визначимо очікуваний прибуток на інвестиції для першого варіанту шляхом множення розрахункового значення прибутку на інвестиції на ймовірність подій. У нашому випадку очікуваний прибуток від інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те саме стосується другого та третього варіантів:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

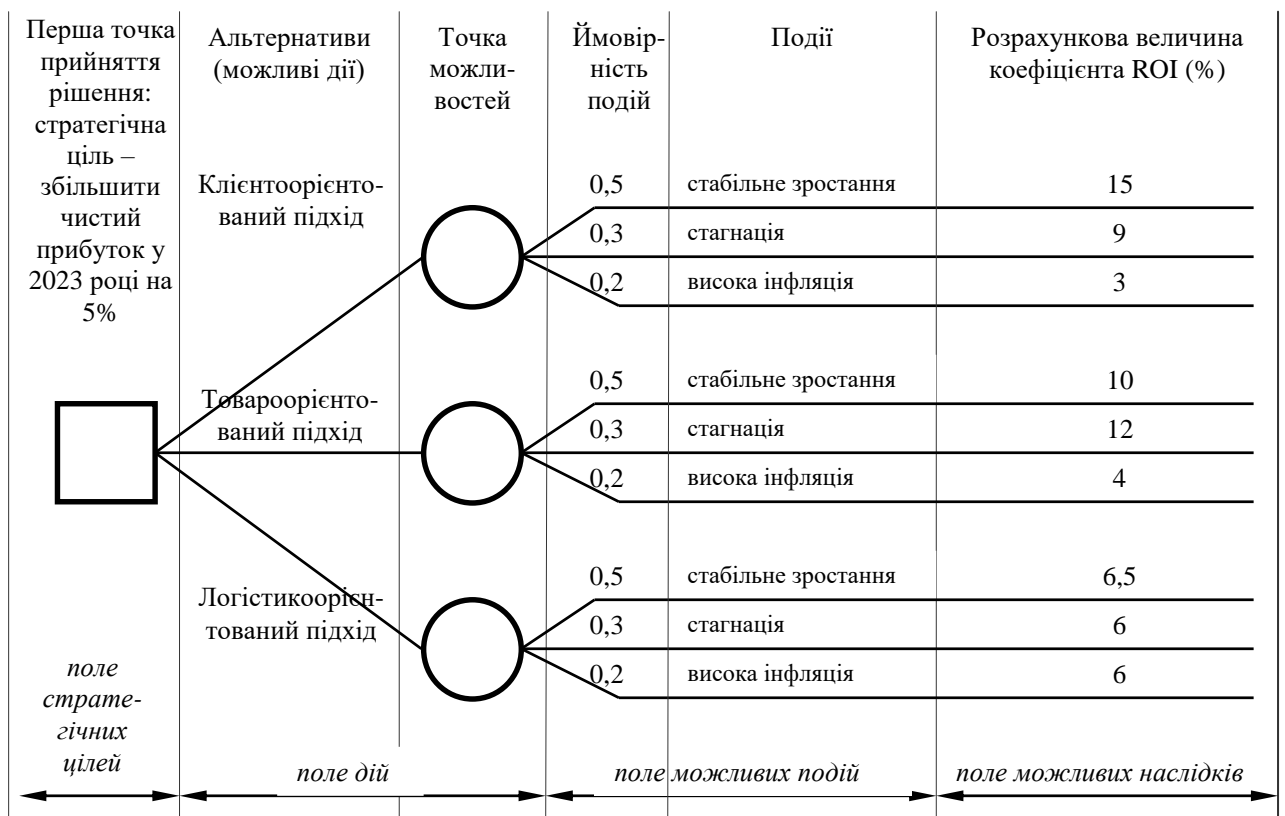


Рис. 3.4. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернативної стратегії ефективного розвитку підприємства ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено за результатами досліджень

3) Порівнюємо визначені значення для запланованого коефіцієнта інвестування та вибираємо найкращий варіант.

Звідси можна зробити висновок, що в нашому випадку 1-й варіант є найкращим варіантом, оскільки його реалізація забезпечує найкращу віддачу від інвестицій. Тому ТОВ «Розетка.УА» має зосередитися на реалізації цілей, пов'язаних із впровадженням клієнтоорієнтованого підходу, що забезпечить загальну прибутковість компанії на ринку.

### 3.2. Рекомендації на основі стратегічного аналізу щодо розвитку діяльності підприємства

За результатами проведеного дослідження визначено, що найбільш перспективним з позицій зростання ефективності розвитку на ринку



електронної торгівлі ТОВ «Розетка.УА» є клієнтоорієнтований підхід, проект реалізації якого представлено нижче.

Сучасні корпоративні характеристики в сенсі активного розвитку відносин ринкової економіки вимагають від компанії ТОВ «Розетка.УА» орієнтації на ефективне управління клієнтами та високу лояльність клієнтів. Неоднорідність характеристик різних груп споживачів визначає доцільність застосування до кожної з груп відповідних стратегій, набору інформаційних інструментів, що є запорукою лояльності споживачів [13, с.20].

Орієнтацію на клієнта слід розглядати з точки зору бізнес-стратегії, бізнес-інструменту та досвіду відносин із клієнтами. Тип клієнтоорієнтованості в ТОВ «Розетка.УА» має виражатися в таких аспектах (рис. 3.5).

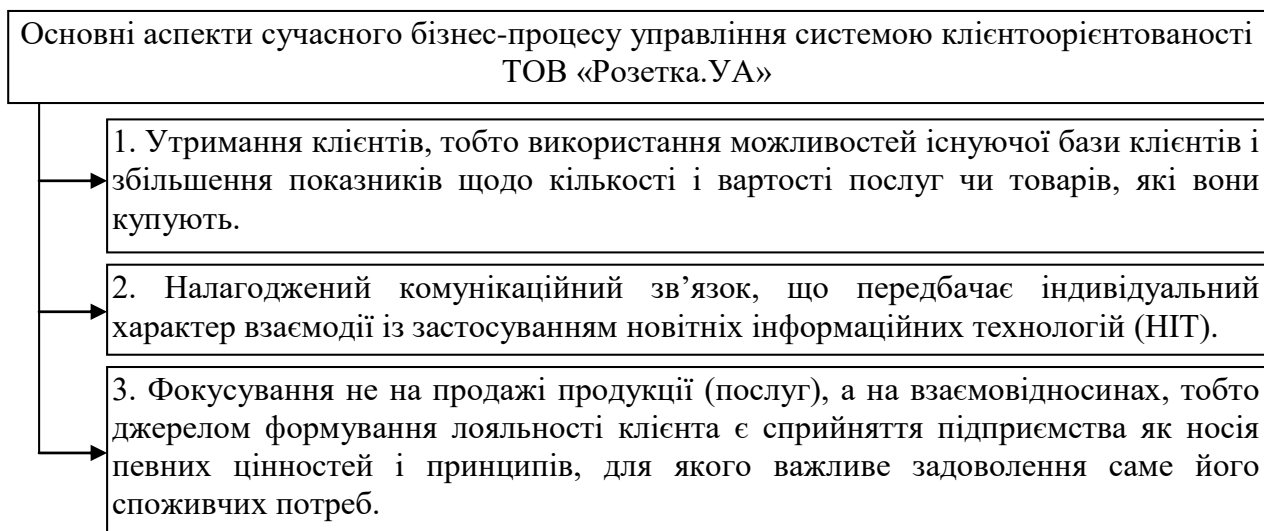


Рис. 3.5. Основні аспекти сучасного бізнес-процесу управління системою клієнтоорієнтованості ТОВ «Розетка.УА»

Джерело: складено за результатами досліджень

З метою покращення управління співробітництвом із клієнтами встановлення CRM-систем в останні роки стало особливо важливим.

CRM (Customer Relationship Management) – це набір програмного забезпечення, яке автоматизує маркетингові процеси, індивідуальний підхід

до клієнтів, обслуговування та підтримку клієнтів. Ця система забезпечує швидкий доступ до інформації про клієнта та розкриття цієї інформації в різних формах, зручних для різних користувачів. CRM дає змогу збирати та аналізувати інформацію про наявних або потенційних клієнтів. Таким чином, система може містити таку інформацію [16, с.54]:

- реакції клієнтів на бізнес-пропозиції;
- задоволеність обслуговуванням;
- зміна уподобань клієнтів;
- виконання зобов'язань перед клієнтами;
- дохід для кожного клієнта.

Використання CRM-систем дозволяє компанії ТОВ «Розетка.УА» ефективно взаємодіяти зі своїми співробітниками з клієнтами, постачальниками, агентами та іншими підрозділами. При цьому відносини зі споживачами стають прозорими, керованими та передбачуваними. Програмне забезпечення також дозволяє автоматично створювати звіти, рахунки чи інші документи [3, с.40].

Основними завданнями, які може вирішити впроваджена CRM-система на підприємстві ТОВ «Розетка.УА», є [18, с.67]:

- зростання показників якості послуги;
- створення єдиної бази для всіх замовників та стандартизація процесів;
- контроль за діями працівників;
- доступ до документів та онлайн-звітів;
- розробка та впровадження бази даних із запланованими заходами та заходами щодо покращення співпраці із замовниками.

Пропонується впровадити сучасну інформаційну систему управління клієнтами «KeerInCRM», яка ідеально підходить для співпраці з ритейлерами. Функціональні можливості інформаційної CRM системи «KeerInCRM» при реалізації внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Розетка.УА» наведено в табл. 3.3.

Таким чином, система має всі необхідні функції для ефективної роботи із замовниками та підрядниками. Інтеграція з великими маркетплейсами, транспортними компаніями, зручні модулі для управління клієнтами, фінансами та складським господарством – усі ці інструменти створені для того, щоб зробити управління бізнес-процесами максимально простим і прозорим.

Таблиця 3.3

Функціональні можливості інформаційної CRM-системи «KeerInCRM» при впровадженні у внутрішні-бізнес-процеси ТОВ «Розетка.УА»

Бізнес-процес	Функціональні можливості CRM-системи
Автоматизація складу	Бронювання та виставлення рахунку товарів на складі, обробка замовлень, крос-продаж, автоматичне оприбуткування товарів зі складу та контроль балансу
Аналіз продажів	Візуалізація воронки продажів і статистики продажів допомагають контролювати результати діяльності компанії та окремих співробітників з метою подальшої оптимізації бізнес-процесів
Клієнтська база	Систематична, детальна інформація про клієнтів, історія завдань і замовлень, коментарі співробітників тощо. Вся історія клієнтів в одному місці
Автоматизація дій по угодах, завданнях, статусах	Налаштування автоматичної розсилки SMS, створення завдань, угод, перехід на нову фазу угоди за вказаних умов, допомагає заощадити час на рутинних і повторюваних завданнях
Автоматизація фінансового обліку та документообігу	документообігу Легко аналізуйте та керуйте фінансовими продажами компанії, контролюйте оплату замовлень. Внутрішнє керування документами з можливістю створення шаблонів документів

Джерело: складено за результатами досліджень

Впровадження системи спрощує такі процеси, як: реєстрація та відстеження поставок товарів, облік запасів, облік клієнтів, спілкування з клієнтами за допомогою SMS та електронної пошти, управління та контроль фінансових потоків. Інтеграція CRM з великими маркетплейсами також дозволяє розширити охоплення ринку та отримати додатковий канал для отримання замовлень.

Для оцінки впливу впровадження CRM можна використовувати метод аналізу кількох ключових показників до та після (а також під час) змін. Це ті виміри, в рамках яких ТОВ «Розетка.УА» надалі оцінюватиме ефективність

своїх відносин із клієнтами [5].

При цьому необхідно оцінювати не тільки клієнта, а й фінансові показники CRM-системи клієнтоорієнтації ТОВ «Розетка.УА», оскільки вона безпосередньо впливає на зростання прибутковості та фінансової стійкості, а в кінцевому підсумку на клієнта в цілому. Це можна зробити на основі спеціально реалізованої бізнес-моделі. По суті, ця модель має бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження CRM і згодом буде служити моделлю, яка перевіряє досягнення зазначених у ній показників. Проводимо проектний аналіз для визначення ефективності впровадження проекту CRM-системи «KeerInCRM» в управлінні клієнтоорієнтацією ТОВ «Розетка.УА». Оскільки впровадження системи CRM підвищує ефективність основної господарської діяльності ТОВ «Розетка.УА», розрахунок грошових потоків має включати доходи та витрати від основної, фінансової та іншої господарської діяльності. Початкова умова - надходження інвестицій 7 млн грн. Дані про рух грошових коштів від різних видів діяльності приймаються на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від проекту зведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА»

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	7000000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від операцій, всього, тис.грн.:	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
	- операційні доходи	6489813	6489813	6489813	6489813	6489813
	- фінансові доходи	2389397	2389397	2389397	2389397	2389397
	- інші операційні доходи	204881	204881	204881	204881	204881
3	Грошові видатки на здійснення операцій, всього, тис.грн., грн.:	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
	- операційні доходи	2388536	2388536	2388536	2388536	2388536
	- фінансові доходи	673294	673294	673294	673294	673294
	- інші операційні доходи	3053489	3053489	3053489	3053489	3053489
4	Амортизаційні відрахування	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	2968772	2968772	2968772	2968772	2968772

6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	2434393	2434393	2434393	2434393	2434393
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	3434393	3434393	3434393	3434393	3434393
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) <sup>t</sup> )	2694593	2114152	1658744	1301435	1021094
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2694593	4808745	6467489	7768924	8790018

Джерело: складено за результатами досліджень

Визначення чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від формування даного інвестиційного проекту визначається за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГПt}{(1 + СВВК)^t} - ПИ \quad (3.3)$$

де ГП t - грошовий потік за період (рік) t; ЧТВ - чиста теперішня вартість; СВВК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату), ПИ - початкові інвестиції.

Визначення чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від створення проекту :

$$ЧТВ = \left( \frac{3434393}{(1+0,27)^1} + \frac{3434393}{(1+0,27)^2} + \frac{3434393}{(1+0,27)^3} + \frac{3434393}{(1+0,27)^4} + \frac{3434383}{(1+0,27)^5} \right) - 7000000 =$$

$$= 1790018 \text{ грн}$$

Визначення внутрішньої норми рентабельності здійснюється способом підбору.

D1= 39%, D2=41%, ЧТВ d1 = 121534,12 грн., ЧТВ d2 = -103945,11 грн.

$$ВНР = 0,39 + \frac{121534,12 * (0,41 - 0,39)}{121534,12 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості ( дохідності) визначається так:

$$П = \sum_{t=1}^n \frac{ГПt}{(1 + СВВК)^t} / ПИ \quad (3.4)$$

Індекс прибутковості ( дохідності) становить:

$$П = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Визначення терміну окупності представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Дані для розрахунку періоду окупності проекту впровадження CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА»

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	3434393	-	-7000000
1	3434393	2694593	-4305407
2	3434393	2114152	-2191255
3	3434393	1658744	-532511
4	3434393	1301435	768924
5	3434393	1021094	1790018

Джерело: складено за результатами досліджень

$$Mп = 12 * (7000000 - (2694593 + 2114152 + 1658744)) / 1301435 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Загальна таблиця індикаторів ефективності проекту розвитку CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА» наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІІ (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Джерело: складено за результатами досліджень

Динаміка грошових потоків за даним проектом графічно відображена у формі фінансового профілю проекту (рис. 3.6).

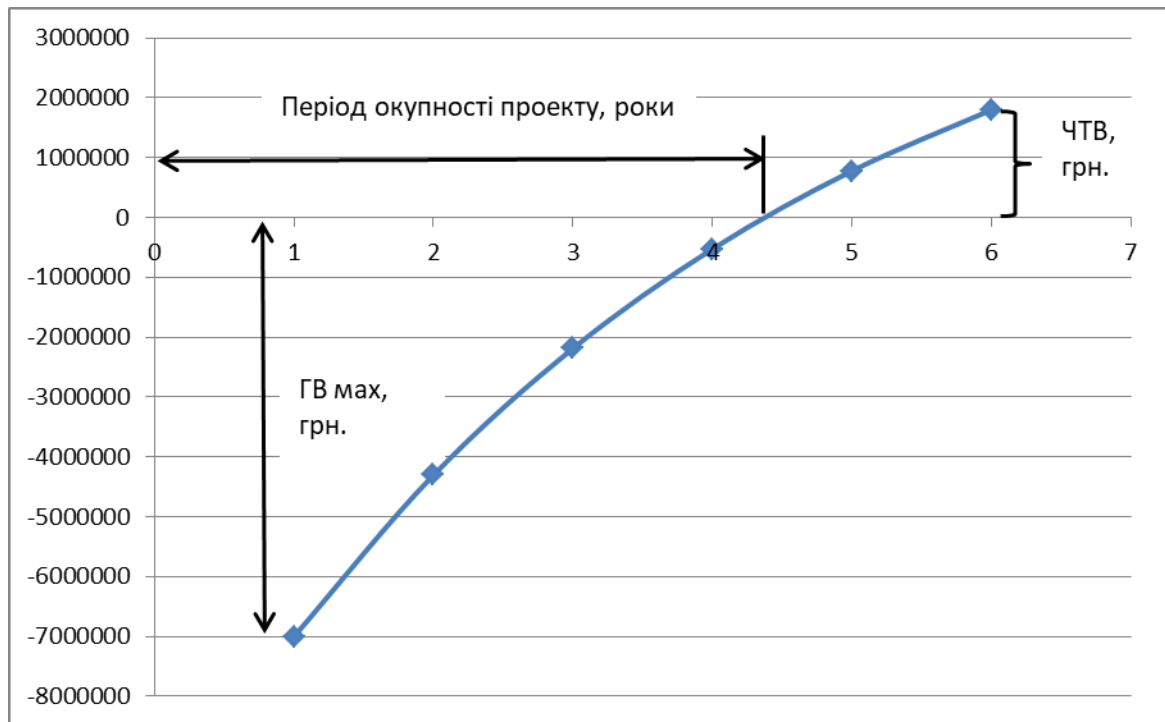


Рис. 3.6. Фінансовий профіль стратегічного проекту впровадження CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА»  
Джерело: складено за результатами досліджень

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (*ЧТВ*), термін реалізації проекту (*n*), період окупності (*ПО*), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку –  $ГВ_{max}$

Зазначений графік фінансового профілю цього проекту втілення CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА» найповніше характеризує дану характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені індикатори відповідають одержаним результатам.

Таким чином, цей проект слід реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого прибутку та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «Розетка.УА» на ринку.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження розвитку формування та застосування методик стратегічного аналізу діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що напрямок розвитку аналізу стратегічної перспективи дає можливість визначити причини неефективної стратегічної поведінки компанії на ринку з урахуванням неекономічних чинників та розробки програм оздоровлення компанії, розробка альтернативних варіантів розвитку подій і досягнення нових цілей, які на кінцевому етапі забезпечать стабільність і додаткові можливості для майбутнього розвитку компанії.

2. Узагальнено, що методологія стратегічного аналізу, як і інші прикладні економічні дисципліни, базується на наборі загальних наукових і власних (прикладних) методологічних прийомів. Особливістю стратегічного аналізу, на відміну від ретроспективного, є те, що дуже часто достовірної інформації просто немає і необхідно розробити кілька сценаріїв найбільш імовірних варіантів розвитку майбутніх подій.

3. Аналіз показав, що ТОВ «Розетка.УА» працює прибутково, про що свідчать показники чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід компанії у 2022 році склав 2205165 тис. грн., що на 239225 тис. грн відповідно. Або на 9,79 % менше, ніж у 2020 році. Чистий прибуток компанії значний, але його падіння за 2020-2022 роки слід назвати негативним. Слід зазначити, що підприємство є збитковим, навіть у 2022 році спостерігалася тенденція до зниження рівня рентабельності на 0,27 пункту порівняно з 2020 роком.

4. Оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Розетка.УА» показує, що середовище є досить сприятливим і пропонує значні можливості для його подальшого розвитку. Загальна оцінка впливу макросередовища (+18) значно переважає вплив мікросередовища (+7), що є наслідком впливу макроекономічних показників на діяльність підприємства та незначного



рівня конкуренції на ринках збуту. Серед перерахованих факторів негативно впливають: стан законодавства, що регулює діяльність, а також зміцнення позицій у галузі та можлива поява нових конкурентів.

5. У результаті аналізу внутрішнього середовища можна констатувати, що незважаючи на наявні труднощі, ТОВ «Розетка.УА» має хороший потенціал для майбутнього зростання. Проведений SWOT-аналіз показує, що незважаючи на певні загрози з боку зовнішнього середовища та власні слабкі сторони, ТОВ «Розетка.УА» займає досить міцну та стабільну позицію на ринку та має хороші шанси для подальшого стратегічного розвитку.

6. Результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Розетка.УА» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на ринку електронної торгівлі, проте ще не перейшов в фазу стабілізації. Триває екстенсивний розподіл праці з формуванням політики компанії та розподілом відповідальності. ТОВ «Розетка.УА» має зосередитися на реалізації цілей, пов'язаних із реалізацією клієнтоорієнтованого підходу, що забезпечує загальну прибутковість на ринку.

7. Пропонується впровадити сучасну інформаційну систему управління клієнтами «KeepinCRM», яка ідеально підходить для співпраці з ритейлерами. Інтеграція з великими маркетплейсами, транспортними компаніями, зручні модулі для управління клієнтами, фінансами та складським господарством – усі ці інструменти створені для того, щоб зробити управління бізнес-процесами максимально простим і прозорим.

8. Зазначений графік фінансового профілю цього проекту втілення CRM-системи управління клієнтоорієнтованістю ТОВ «Розетка.УА» найповніше характеризує дану характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені індикатори відповідають одержаним результатам. Таким чином, цей проект слід реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого прибутку та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «Розетка.УА» на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакін В.О. Основи менеджменту : навчальний посібник. К. : Знання, 2014. 116 с.
2. Аванесова Н.Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(1). С. 6-10.
3. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
4. Аналітичне дослідження інтернет-торгівлі України. URL: <https://etrade.org.ua/>
5. Бажин І.І. Управління змінами. Харків: Консум, 2013. 384 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. К.: Знання-Прес, 2014. 645 с.
7. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика . К. : ВД «Професіонал», 2013. 288 с.
8. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. №3. С. 79-83.
9. Белова А.І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства. навч. посібник. К.: Атіка, 2014. 480с.
11. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи щодо її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7. С. 40–44.

12. Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показників. Економічний аналіз. 2020. № 12. С. 62-66.
13. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2017. 418 с.
14. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 211 с.
15. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. Київ: „Центр навчальної літератури”, 2019. 224 с.
16. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
17. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 307 с.
18. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
19. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 463 с.
20. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
21. Гудзь О. Є Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Фінансовий простір. Черкаси : ДВНЗ «Університет банківської справи». 2013. № 4 (12). С. 97–103.
22. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.
23. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 34. С. 31–40.
24. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині. Вісник Київського

національного торговельно-економічного університету. 2017. №2. С. 21-28.

25. Должанський І.З., Ягнюк І.М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.

26. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. К. : Вид-во КНЕУ, 2010. 528 с.

27. Єпіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.

28. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>

29. Калінеску Т.В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 10(128). С. 40-44.

30. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 192 с.

31. Козак В.І. Стратегічний аналіз як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2016. № 35. С. 63–70.

32. Король Б.О., Мороз Е.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2015. 263 с.

33. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.

34. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 352 с.

35. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 1. С. 85-90.

36. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. К.: Академвидав, 2012. 414 с.
37. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності стратегії підприємства як основа прийняття стратегічних рішень. Економіка промисловості. 2015. № 1. С. 71-77.
38. Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. №2. С. 70–80.
39. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2015. 580 с.
40. Лямець В.І. Системний аналіз. Вступний курс. 2-е вид., перероб. та допов. Х.: ХНУРЕ, 2013. 448 с.
41. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2016. 304 с.
42. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ. 2015. 188 с.
43. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., допов. і перероб. К. : Знання, 2013. 354 с.
44. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Національний університет «Львівська політехніка». Л. 2020. С. 234-239.
45. Мацьків В. В. Фінансовий механізм забезпечення розвитку підприємств. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2013. № 11 (49). С. 194–199.
46. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2012. 311 с.
47. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ЕксОб, 2012. 392 с.
48. Ноздріна Л.В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні. Управління проектами: стан та перспективи. Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.

2020. URL: <https://conference.nuos.edu.ua>

49. Носирєв О.О., Осипова С.К., Токар І.І. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 108-114.

50. Олійник А.С., Тургеля Ю.С. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19. С. 110-116.

51. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. К.: Скарби, 2013. 336 с.

52. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник. О.: Маяк, 2012. 724 с.

53. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів. К.: Кондор, 2015. 853 с.

54. Офіційний сайт компанії ТОВ «Розетка.УА». URL: <https://www.rozetka.ua/>

55. Офіційний сайт компанії RST.ua. URL: <https://rst.ua/ukr/>

56. Протопопова В.О. Економіка підприємства. К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. 220 с.

57. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар.госп-ва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 486 с.

58. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.

59. Скібіцький О.М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2015. 408 с.

60. Спарроу Е. Успішний ІТ-аутсорсинг; пер. з англ. М. : Кудіц-образ, 2012. 322 с.

61. Стадник В.В. Менеджмент : підручник. К.: Вид-во "Академвидав", 2016. 472 с.

62. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань та ін. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
63. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.О. Могилко та ін. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
64. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / В.М. Андрієнко та ін. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
65. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / І.М. Боярко та ін. Суми: Університетська книга, 2014. 175 с.
66. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Бутка М.П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
67. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі стратегічного управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2016. №2(52). С. 287–291.
68. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2012. 448 с.
69. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 608 с.
70. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. К.: "Кондор", 2011. 334 с.
71. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together. The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». 2013. P. 45-52.
72. Gieich R. Genesis of «The Balanced Scorecard». In Controlling Magazin. 2014. № 12. P. 45-52.
73. Goel P. Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. Journal of Finance, Accounting, and Management. 2016. Vol. 1, issue 1. P. 27–42.
74. James P. Strategic Management Meets Knowledge Management: a

literature review and theoretical framework. 5-th KM Conference, Australia, Canberra. 2014. 65 p.

75. Janger A. Corporate organization structure: manufacturing. Conference Board. Princeton. 2017. 332 p.

76. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy Focused Organization. Boston : HBS Press, 2013. 78 p.

77. Krause G. Turn Your Strategy Into Action. Management Accounting Research. 2015. № 8. P. 44-49.



## Наукові дефініції поняття «стратегічний аналіз»

Автор	Визначення
Аванесова Н.Е. [2, с.]	Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища на стратегію корпорації. Стратегічний аналіз необхідний для отримання інформації про економічне середовище, мету корпорації та її потенціал в сучасних економічних умовах.
Белова А.І. [9, с.205]	Стратегічний аналіз – процес визначення критично важливих чинників, який є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення цілей..
Востряков О.В. [14, с.48]	Стратегічний аналіз – спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних чинників впливу на процес стратегічного управління. Завдання стратегічного аналізу полягає у змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.
Король Б.О. [32, с.76]	Стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища. В запропонованій авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного аналізу та блоки діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища виділяються окремо.
Крочак М.С. [35, с.86]	Стратегічний аналіз – розрахована на перспективу, система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, намічених компанією цілей.
Немцов В.Д. [47, с.300]	Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства.
Дикань В.Л. [62, с.117]	Стратегічний аналіз – цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період часу.
Бутко М.П. [66, с.56]	Стратегічний аналіз супроводжує всі стадії розроблення і реалізації стратегії підприємства, а саме: визначення місії та завдань підприємства, стратегічна діагностика його середовища, генерація стратегічної альтернативи та вибір кращої з них, реалізацію та контроль за реалізацією стратегії.
Федулова Л.І. [68, с.77]	Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть уплинути на економічний стан підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: складено автором

Етапи механізму аналітичного забезпечення стратегічного розвитку  
підприємства

№ з/п	Етап	Зміст
1	Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування методології діагностики;</li> <li>– ретроспективний аналіз минулих діагностичних досліджень;</li> <li>– розробка методичного інструментарію діагностики;</li> <li>– формування системи аналітичних процедур;</li> <li>– формування груп показників і критеріїв оцінки, необхідних для здійснення діагностики;</li> <li>– формування мети здійснення діагностики;</li> <li>– визначення об’єктів діагностики.</li> </ul>
2	Організаційний етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування робочої групи діагностичного дослідження;</li> <li>– складання загального плану та програми діагностичного дослідження;</li> <li>– визначення джерел інформаційного та методичного забезпечення.</li> </ul>
3	Технологічний (аналітичний) етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збір і систематизація релевантних інформаційних даних;</li> <li>– формування робочої документації, вихідних даних;</li> <li>– обробка даних та заповнення аналітичних таблиць;</li> <li>– визначення ознак і проявів стратегічних проблем;</li> <li>– виявлення найбільш значущих стратегічних проблем та причин їх виникнення;</li> <li>– формування симптомокомплексу стратегічних проблем за силою та напрямом впливу на підприємство;</li> <li>– аналітична оцінка можливостей розвитку підприємства з урахуванням можливої реалізації виявлених загроз його життєдіяльності.</li> </ul>
4	Результативний етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підсумкова оцінка стратегічних проблем підприємства, можливостей і загроз;</li> <li>– узагальнення отриманих результатів діагностики у вигляді підсумкових таблиць;</li> <li>– презентація результатів та рекомендацій членів робочої групи;</li> <li>– розробка стратегічних заходів адаптивного впливу на проблемні зони підприємства.</li> </ul>

Джерело: складено за [18]



Методичний інструментарій аналітичного обґрунтування стратегічного розвитку підприємства

Джерело: складено за [22; 32; 66]

## Результати діагностики факторів макрооточення ТОВ «Розетка.УА»

Фактор	Стан фактора	Тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
Демографічна			
Розміщення населення на території країни	Нерівномірне	Збереження нерівномірного розселення	Чітке позиціонування за регіонами країни
Міграційні тенденції	Високі темпи еміграції	Подальше зменшення населення країни	Підвищення попиту на послуги на території країни
Економічна			
Купівельна спроможність населення	Середня	Можливе підвищення	Стимулює зростання обсягів реалізації продукції
Рівень інфляції	Середній	Незначне зростання	Впливає неістотно
Фінансово-кредитна політика	Високі відсотки за кредити, обмежений до них доступ	Поліпшення ситуації	Обмежує розвиток товариства
Система оподаткування	Високі ставки оподаткування	Можливе зниження	Зменшення власних коштів на розширення діяльності
Зміни в структурі споживання громадян	Значні	Зростає зацікавлення до отримання продукції та послуг як у межах країни, так і за кордоном	Дає змогу збільшити обсяги реалізації продукції та надання послуг
Технологічна			
Темпи технологічних змін	Досить швидкий розвиток нових способів надання послуг	Незначне зростання	Потреба швидкого вдосконалення відповідно до вимог часу
Інноваційний потенціал галузі	Високий	Інтенсивне впровадження інновацій	Посилення модернізації та розроблення нових видів продукції
Політико-правова			
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Задовільний	Можливе поліпшення	Діє протягом досить тривалого часу
Державна економічна політика	Структурні зрушення в економіці країни незначні	Тенденції не визначені	Не стимулює подальший розвиток видів діяльності товариства
Зовнішньополітичні акції	Недостатній рівень відкритості економічної системи країни	Тенденції не визначені	Можливий притік іноземного капіталу

Продовження таблиці

Соціально-культурна			
Рівень освіти населення	Достатньо високий	Подальше зростання	Підвищення культурного рівня населення
Ставлення людей до праці	Переважає бажання працювати та творчо мислити	Подальше поліпшення	Підвищення відповідального ставлення до праці

Джерело: складено автором

## Характеристика можливостей та загроз у макрооточенні ТОВ «Розетка.УА»

Можливості/ загрози	Основні елементи потенційної можливості, загрози	Питання або проблема, яких вони стосуються	Можливі дії товариства
1	2	3	4
<b>Можливості</b>			
Підвищення купівельної спроможності населення	Рівень доходів населення, рівень вимог до товарів	Забезпечення оптимальних обсягів збуту	Збільшення обсягів збуту
Розширення інноваційного потенціалу галузі	Маркетингові та технологічні нововведення	Раціональне використання практичних знань, ефективний збут продукції	Інтенсивне використання інноваційного потенціалу у своїй діяльності
Зростання рівня освіти	Рівень кваліфікації працівників (самоосвіта, досвід роботи, ставлення до праці)	Посилення творчого характеру праці та зацікавленості працівників	Підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення належних умов праці
<b>Загрози</b>			
Змінюваність орієнтирів державної економічної політики	Фінансово-кредитна та податкова політика	Інвестування коштів у розширення діяльності товариства	Адаптація до існуючого стану, необхідність удосконалення
Високі темпи технологічних змін у галузі	Нові технології, застосування нових підходів	Ефективне та швидке реагування на зміни ринку	Відстеження ринкових "сигналів" і вчасне реагування з метою збереження конкурентних позицій; розширення асортименту продукції
Вплив зовнішньо- політичних акцій	Іноземні інвестиції, зовнішні ринки збуту	Вихід на зовнішній ринок, несприятлива зовнішня та внутрішня "правова" ситуація	Запровадження моніторингу можливих змін законодавства, пошук партнерів у країнах зі сприятливим правовим кліматом

Джерело: складено автором

## Діагностика мікросередовища ТОВ «Розетка.УА»

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на товариство	Характер впливу на товариство
<b>Конкуренти</b>			
Галузеві конкуренти, які надають аналогічні продукти на тому ж ринку	Зниження цін на продукцію, розширення їх спектра, поліпшення якості, оперативність надання	Зниження конкурентоспроможності продукції, скорочення обсягів збуту	Розширення номенклатури продукції, гнучка цінова політика, підвищення якості продукції
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Послаблення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей
<b>Споживачі</b>			
Географічне розміщення	Реалізація продукції в інших областях України та за кордоном	Збільшення витрат, ризику, пов'язані з перетином кордону	Створення філій, спільних підприємств
Демографічні характеристики (сфера діяльності)	Збільшення кількості покупців	Орієнтація на певні сегменти ринку	Рекламні заходи, пропаганда, організація спеціалізованих програм
<b>Постачальники</b>			
Гарантія якості продукції та послуг	Удосконалення механізму співпраці	Забезпечує впевненість у надійності та якості продукції	Налагодження довготривалої співпраці
Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращання	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвочасного виконання замовлення	Укладення угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості
Вартість товарів	Можливе зниження вартості товарів	Зниження собівартості наданих послуг	Ймовірний пошук нових постачальників

Джерело: складено автором

## Аналіз можливостей та загроз у мікросередовищі ТОВ «Розетка.УА»

Можливості/ загрози	Основні елементи потенційної можливості, загрози	Питання або проблема, яких вони стосуються	Можливі дії товариства
Можливості			
Розширення географії надання послуг в Україні	Обсяг реалізації, транспортні витрати	Ефективний збут послуг	Створення філій, налагодження взаємовигідних партнерських відносин
Збільшення кількості споживачів	Підвищення попиту	Оптимальні обсяги забезпечення реалізації продукції	Збільшення обсягів збуту за рахунок розширення торговельних потужностей та виділення коштів на рекламу
Зниження вартості продукції	Витрати на закупівлю	Собівартість продукції	Можливість економії витрат та використання їх на інші потреби
Підвищення пунктуальності виконання замовлення, зобов'язань	Надійність та своєчасність постачання, дотримання терміну виконання умов	Безперебійність функціонування	Укладення угод з жорстко закріпленими умовами постачання
Загрози			
Зміцнення позицій наявних у галузі конкурентів	Зниження цін на послуги конкурентів, розширення асортименту, покращення якості	Перевага у конкурентній боротьбі	Розширення асортименту послуг, гнучка цінова політика, модифікація товару
Розширення діяльності потенційних конкурентів	Масштаби розширення діяльності	Утримання конкурентних позицій на ринку	Формування заходів відповідно до масштабів загрози

Джерело: складено автором



## Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Розетка.УА»

Чинник	Сильна сторона	Слабка сторона
<b>Маркетинг та ЗЕД</b>		
Якість продукції	Здійснення господарської діяльності з використанням сучасних технологій; постійне вдосконалення сервсу	Велика кількість документів, які необхідно заповнити споживачам
Продукція, що пропонується товариством	Продукція підприємства практично не має аналогів на ринку	Загальна вартість основних засобів зросла більш ніж у п'ять разів порівняно з попереднім роком і відповідно різко знизилась фондовіддача
Міжнародна конкурентоспроможність товариства	Значне охоплення ринку, диверсифікація виходу на ринок	
Система продажу	Гнучка цінова політика, розроблення спеціальних програм для постійних клієнтів	Затримки виконання замовлень у зв'язку з нерівномірним завантаженням протягом доби
Сервісне обслуговування	Наявна інформація для споживача та надання компетентної консультації; знижки для постійних клієнтів	При виникненні форс-мажорних обставин не передбачено повного відшкодування втрат
Якість реклами	Підприємство провадить власну рекламну діяльність	Реклама відсутня на web-сторінках Інтернету, каналах телебачення та ін.
<b>Виробництво</b>		
Організація торгівлі	Ефективна система контролю якості	Низький рівень диверсифікації
Витрати на торгівельну діяльність	Темпи зростання витрат випереджують темпи зростання обсягу збуту	Значне зростання адміністративних витрат
Екологічна безпека	Підприємство володіє сучасними екологозберігаючими технологіями	Виробництво продукції екологічно небезпечне. Службові транспортні засоби забруднюють повітря
<b>Фінанси</b>		
Рівень фінансової стійкості	Задовільний	Товариство не залучає довгострокових кредитів, що свідчить про нерациональну фінансову політику
Оборотність оборотних активів	Висока швидкість обороту оборотних активів	Сповільнення обороту оборотних активів

## Продовження Додатку 3

Платоспроможність товариства	Високий рівень ліквідності	Надто висока ліквідність товариства може бути результатом нерационального використання оборотних активів
Фінансові результати	Спостерігається тенденція до зростання чистого прибутку	Середній рівень рентабельності
Кадри		
Кваліфікація персоналу	Високий рівень кваліфікації	Відсутні власні програми розвитку персоналу
Мотивація працівників	Є взаємозв'язок між оцінкою й результатами праці; можливість професійного зростання	Відсутність морального стимулювання; виробничі конфлікти
Стиль управлінського персоналу	Прагнення налагодити безпосередній контакт із підлеглими	Завантаженість керівників рутинною поточною роботою; порушення принципу керуваності
Організація та управління		
Організаційна структура	Вертикально інтегрована структура з високим ступенем централізації	Бюрократичний та авторитарний стиль керівництва
Стратегія управління	Наявність довгострокової стратегії розвитку	Незбалансованість стратегії за функціональними напрямками

Джерело: складено автором

## Матриця SWOT-аналізу для визначення напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Розетка.УА»

1	2	МОЖЛИВОСТІ (О)					ЗАГРОЗИ (Т)				
		Підвищення купівельної спроможності населення (+9)	Вплив зовнішньо-політичних акцій (+9)	Розширення географії збуту в Україні (+9)	Збільшення кількості споживачів (+9)	Розширення інноваційного потенціалу галузі (+6)	Зміцнення позицій наявних у галузі конкурентів (-9)	Розширення діяльності потенційних конкурентів (-6)	Зміюваність орієнтирів державної економічної політики (-6)	Високі темпи технологічних амін в галузі (-6)	Недоліки системи оподаткування (-4)
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	Висока якість продукції (+9)	Можливість завоювання більшої частки ринку за рахунок високої якості продукції	Можливість розширення та завоювання зовнішнього ринку	Можливість завоювання нових сегментів ринку	Можливість пошуку нових шляхів задоволення потреб споживачів	Можливість освоєння нових видів і способів збуту високоякісних продукції	Забезпечення стабільної високої якості продукції сприятиме збереженню досягнутих позицій	Поєднання високої якості надання продукції і активної реклами зменшить активність потенційних конкурентів	За умов якісного обслуговування товариство, можливо, збереже свої позиції	Поєднати швидку зміну технологій надання продукції з якісним обслуговуванням	
	Унікальність продукції (+9)	За відсутності ідентичних аналогів на ринку можливо здобути свого постійного споживача	Перевага над конкурентами, можливість збуту продукції в нових сегментах	Розширення попиту на такі види продукції через те, що ринок незаповнений	Залучення нових споживачів за рахунок гнучкої цінової політики	Освоєння нових видів продукції, можливе захоплення більшої частки ринку	Розширення рекламних заходів	Посилити маркетинговий тиск, диференціювати продукції відповідно до потреб споживача	Запровадження адаптивної системи управління		Високий податковий тиск обмежує можливість подальшого розширення діяльності
	Висока конкурентоспроможність (+9)	Збільшення обсягів міждержавних замовлень, у т. ч. від іноземних покупців	За сприятливих умов - успішне функціонування на ринку	Укладення договорів про співпрацю метою охоплення території України	Укладення корпоративних договорів, створення спеціальних програм для постійних споживачів	Підвищення новаторського рівня	Освоєння нових ринків з метою уникнення переслідування з боку конкурентів	Створення певних бар'єрів для входження нових конкурентів на ринок	Можуть виникнути митні перешкоди	Загроза зниження конкурентоспроможності товариства	
	Компетентне обслуговування (+6)	Можливість диференціації продукції і отримання вищої нагороди за надані продукції		Можливість створення нових центрів продажу	Можливість розширення обсягів та асортименту продукції	Необхідність постійного оновлення матеріально-технічної бази, швидке моральне старіння основних фондів товариства	Можливість закріплення позицій виробника традиційних продукції та завоювання нових позицій	Можливість провадити нові розробки та випереджати у розвитку конкурентів	При несприятливих обставинах загроза звільнення висококваліфікованих робітників	Можливість швидкого реагування на зміни технологій та практичного їх застосування	

Продовження Додатку К

	Висока кваліфікація робітників (+6)	Кваліфікований персонал забезпечить відповідний рівень виробництва	Існує загроза еміграції висококваліфікованих робітників	Близькість розташування товариства до кордону сприяє завоюванню нових ринків	Можливість забезпечення відповідного рівня обслуговування	Можливість впровадження інноваційних технологій	Можлива втрата частки ринку	Можливий перехід працівників на роботу до фірм-конкурентів	Можуть призвести до ліквідації товариства	Недостатньо швидка реакція на зміни		
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	Недосконала система мотивації працівників (-9)			Розширення організації веде до тимчасового обмеження коштів на матеріальне стимулювання працівників	Слабка мотивація працівників призводить до плинності кадрів, затримки виконання замовлень споживачів	Повільне впровадження інновацій	Можлива переорієнтація споживачів на продукції конкурентів				Введення високих ставок податку на рекламу обмежить можливості товариства як рекламодавця	
	Недосконала система мотивації працівників (-9)			Розширення організації веде до тимчасового обмеження коштів на матеріальне стимулювання працівників	Слабка мотивація працівників призводить до плинності кадрів, затримки виконання замовлень споживачів	Повільне впровадження інновацій	Можлива переорієнтація споживачів на продукції конкурентів				Введення високих ставок податку на рекламу обмежить можливості товариства як рекламодавця	
	Якість реклами (-6)	Підвищення вимог споживачів до якості і кількості реклами		Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів різних регіонів	Непоінформованість споживачів (навіть за умови високого попиту на продукції) призведе до незначного зростання їх кількості		Конкуренти можуть захопити на ринку лідерство за витратами	Можливе посилення конкуренції на ринку				
	Збільшення витрат на надання продукції (-6)	Навіть при збільшенні попиту на продукції товариства витрати на одну гривню реалізованої продукції можуть зрости		Збільшення витрат може обмежити розширення географії збуту продукції	Збільшення кількості споживачів може призвести до зростання цін на продукції і, збільшити прибуток	Розробка інноваційних технологій буде сприяти зниженню собівартості						
	Вузький асортимент продукції (-6)	Розширення асортименту продукції товариства за наявного попиту може забезпечити зростання його прибутковості	Розширення меж Євросоюзу в результаті приєднання найближчих сусідів України може обмежити можливість	Досягнення конкурентних переваг на вузькому сегменті ринку за рахунок зниження витрат	Споживачів можуть переманити конкуренти, якщо їм не запропонувати бажаних продукції	Використання можливостей інноваційного потенціалу галузі для освоєння нових продуктів і ринків	Ринок є привабливим для конкурентів, тому що існує істотний розрив між абсолютним і	Для існуючих продукції можна запровадити субпродукції, яких немає в конкурентів	Нестабільна економічна ситуація є перешкодою для запровадження нових продукції	Можна використати нові технології для вже існуючих продукції	Податковий тиск обмежує впровадження нових розробок	

			виходу на ринок				поточним потенціалом				
--	--	--	-----------------	--	--	--	----------------------	--	--	--	--

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <b>ТОВ "Розетка. УА"</b>			31.12.2020
Територія <b>м. Київ</b>		за ЄДРПОУ	37193071
Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності <b>Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах</b>		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	46,51
Адреса, телефон <b>Україна, 01103, місто Київ, Б.міхновського Миколи, будинок 8-А</b>			
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>на 31 грудня 2020 року</b>			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи :	1000	313	1505
первісна вартість	1001	3663	5129
накопичена амортизація	1002	3350	3624
Незавершені капітальні інвестиції	1005	240157	37129
Основні засоби:	1010	684789	940418
первісна вартість	1011	1101496	1482288
знос	1012	416707	541870
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	259	1427
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	6732	9987
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>932250</b>	<b>990466</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	211312	204129
Виробничі запаси	1101	54586	75999
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	116419	80525
Товари	1104	40307	47605
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	193780	230116
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів з бюджетом	1130	4654	12520
у тому числі з податку на прибуток	1135	26762	25483
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	11517	12904
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145		
Поточні фінансові інвестиції	1155	485	2484
Гроші та їх еквіваленти	1160		
Готівка	1165	6745	11502
Рахунки в банках	1166	21	14
Витрати майбутніх періодів	1167	6724	11488
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1170	479	958
резервах довгострокових зобов'язань	1180		
резервах збитків або резервах належних витрат	1181		
резервах незароблених премій	1182		
інших страхових резервах	1183		
Інші оборотні активи	1184		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1190</b>	<b>835</b>	<b>168</b>
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>456569</b>	<b>487360</b>
<b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1388819</b>	<b>1477826</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		10786
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	842369	994015
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435	128	128
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>847838</b>	<b>1010270</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	119860	103000
Інші довгострокові зобов'язання	1515		31714
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	467	74
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>120327</b>	<b>134788</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	186962	189489
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	75772	88463
розрахунки з бюджетом	1620	1319	1900
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	645	891
розрахунки з оплати праці	1630	3046	4445
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	346	1355
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	10590	13392
Доходи майбутніх періодів	1665	393	393
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	141581	32440
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>420654</b>	<b>332768</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>1388819</b>	<b>1477826</b>

			КОДИ
Підприємство ТОВ "Розетка. УА"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	37193071
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	46.51
Адреса, телефон Україна, 01103, місто Київ, Б.міхновського Миколи, будинок 8-А			
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>на 31 грудня 2021 року</b>			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
<b>Актив</b>			
<b>1</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи :	1000	1505	884
первісна вартість	1001	5129	5129
накопичена амортизація	1002	3624	4245
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37129	81639
Основні засоби:	1010	940418	924091
первісна вартість	1011	1482288	1596938
знос	1012	541870	672847
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1427	2391
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	9987	17057
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>990466</b>	<b>1026062</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	204129	193645
Виробничі запаси	1101	75999	61899
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	80525	85118
Товари	1104	47605	46628
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	230116	270411
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	12520	11817
з бюджетом	1135	25483	3748
у тому числі з податку на прибуток	1136	12904	12143
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2484	3539
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11502	37516
Готівка	1166	14	80
Рахунки в банках	1167	11488	37436
Витрати майбутніх періодів	1170	958	1133
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	168	11
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>487360</b>	<b>533963</b>
<b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1477826</b>	<b>1560025</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	10786	3951
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	994015	1141882
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435	128	128
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1010270</b>	<b>1151302</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	103000	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31714	2072
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	74	
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>134788</b>	<b>2072</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	189489	211040
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	88463	80780
розрахунки з бюджетом	1620	1900	2102
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	891	1078
розрахунки з оплати праці	1630	4445	5131
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1355	407
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13392	15524
Доходи майбутніх періодів	1665	393	74
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	32440	90515
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>332768</b>	<b>406651</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>1477826</b>	<b>1560025</b>

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Розетка. УА"			31.12.2022
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	37193071
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	46.51
Адреса, телефон Україна, 01103, місто Київ, Б.міхновського Миколи, будинок 8-А			
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>на 31 грудня 2022 року</b>			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
<b>Актив</b>			
<b>1</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи :	1000	884	10376
первісна вартість	1001	5129	15484
накопичена амортизація	1002	4245	5108
Незавершені капітальні інвестиції	1005	81639	116330
Основні засоби:	1010	924091	896468
первісна вартість	1011	1596938	1663396
знос	1012	672847	766928
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	2391	3412
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	17057	28162
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1026062</b>	<b>1054795</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	193645	218644
Виробничі запаси	1101	61899	89363
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	85118	86666
Товари	1104	46628	42615
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	270411	314201
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	11817	13258
з бюджетом	1135	3748	38398
у тому числі з податку на прибуток	1136	12143	9704
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3539	358
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	37516	48213
Готівка	1166	80	8
Рахунки в банках	1167	37436	48205
Витрати майбутніх періодів	1170	1133	560
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	11	42
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>533963</b>	<b>633674</b>
<b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1560025</b>	<b>1688469</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в доцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	3951	
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1141882	1221275
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435	128	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1151302</b>	<b>1226616</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		22661
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2072	3613
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2072</b>	<b>26274</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	211040	208600
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	80780	93113
розрахунки з бюджетом	1620	2102	1309
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	1078	695
розрахунки з оплати праці	1630	5131	4787
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	407	708
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	15524	13583
Доходи майбутніх періодів	1665	74	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	90515	112784
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>406651</b>	<b>435579</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>			
	<b>1800</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>1560025</b>	<b>1688469</b>

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Розетка. УА"		за ЄДРПОУ	31.12.2020
			37193071
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
<b>за 2020 рік</b>			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2444390	2089212
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1700013	1479503
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	744377	609709
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7886	6555
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	75746	59176
Витрати на збут	2150	408659	350192
Інші операційні витрати	2180	17795	8751
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	250063	198145
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	17	21
Інші доходи	2240	639	1008
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	61715	45067
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	598	1032
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	188406	153075
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36690	28168
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	151716	124907
збиток	2355		

<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	151716	124907
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1138497	1107372
Витрати на оплату праці	2505	202857	167341
Відрахування на соціальні заходи	2510	38091	33243
Амортизація	2515	136606	92682
Інші операційні витрати	2520	321123	289891
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	1837174	1690529
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Розетка. УА"		за ЄДРПОУ	31.12.2021
			37193071
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
<b>за 2021 рік</b>			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2466638	2444390
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1688991	1700013
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	777647	744377
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7618	7886
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	87638	75746
Витрати на збут	2150	433364	408659
Інші операційні витрати	2180	18273	17795
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	245990	250063
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	28	17
Інші доходи	2240	1537	639
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	64569	61715
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1559	598
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	181427	188406
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33366	36690
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	148061	151716
збиток	2355		

<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	148061	151716
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
Матеріальні затрати	2500	1132396	1138497
Витрати на оплату праці	2505	245151	202857
Відрахування на соціальні заходи	2510	46966	38091
Амортизація	2515	147008	136606
Інші операційні витрати	2520	349260	321123
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	1920781	1837174
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Розетка. УА"		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	37193071
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
<b>за 2022 рік</b>			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2205165	2466638
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собіварість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1643237	1688991
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	561928	777647
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	10194	7618
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	64302	87638
Витрати на збут	2150	292950	433364
Інші операційні витрати	2180	9187	18273
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	205683	245990
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	35	28
Інші доходи	2240	1995	1537
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	46020	64569
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	825	1559
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	160868	181427
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29942	33366
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	130926	148061
збиток	2355		



<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	130926	148061
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1027872	1132396
Витрати на оплату праці	2505	194453	245151
Відрахування на соціальні заходи	2510	36278	46966
Амортизація	2515	142490	147008
Інші операційні витрати	2520	357340	349260
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1758433</b>	<b>1920781</b>
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		