

## ВСТУП

Важливу роль у соціально-економічному розвитку України відіграють торгові мережі, які поряд із незалежними суб'єктами господарювання мають більше переваг, оскільки здатні ефективніше функціонувати в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. Торгові мережі, що функціонують, зокрема в роздрібній торгівлі, – це структури з відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і сформованим корпоративним кліматом, тому в мережевих магазинах і вища якість обслуговування покупців. У них є можливість впроваджувати сучасні інформаційні системи, які дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з меншими комерційними ризиками. Торгові мережі здатні сформувати цивілізовану й ефективно функціонуючу роздрібну торговельну та складську мережу, зменшити ланковість товароруку, а отже й посередників на кожному рівні каналів розподілу продукції і тіньовий сектор в цілому, оскільки їхня діяльність більш прозора й підзвітна.

Стратегія розвитку торговельної мережі відіграє значну роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємства та його постійного розвитку. Ступінь ефективності реалізації стратегії розвитку визначається її відповідністю факторам впливу на підприємство та її розробкою. Це потребує відкриття сутності та змісту стратегії розвитку та її розробки (етапів, методів, інструментів), що і обумовлює актуальність дослідження.

Питання сутності стратегії розвитку підприємства досліджували такі вчені: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер, А.А. Мазаракі, , І.А. Ігнат'єва, М.М. Мартиненко, Г.Т. П'ятницька, М.Г. Саєнко, З.Є. Шершньова, І.А. Боярська, Н.І. Алексєєв, І.В. Кононова Д.В. Ніколаєнко, О.М. Зборовська та інші. Проте у кожному випадку процес розробки стратегії розвитку є унікальним, а тому потребує все нових і нових досліджень. Тим більше, що у випадку, коли йдеться про розробку стратегій розвитку для певних об'єднань (як, наприклад, торгові мережі), то варто наголосити про недостатню глибину вивчення особливостей цього процесу як у наукових працях вищезгаданих науковців, так і інших.

Все наведене стало підґрунтям для формулювання мети випускної кваліфікаційної роботи, що полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських заходів щодо удосконалення стратегії розвитку роздрібно-торговельної мережі. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Розглянути сутність та класифікацію стратегій розвитку;
2. Дослідити поняття «підприємницька мережа», порівняти різновиди мереж та визначити причини їх формування;
3. Охарактеризувати методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємницьких мережевих структур;
4. Провести ретроспективу етапів розвитку роздрібно-торговельної мережі «Watsons» ТОВ «ДЦ Україна»;
5. Оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток роздрібно-торговельної мережі;
6. Проаналізувати переваги і недоліки стратегічного управління розвитком у ТОВ «ДЦ Україна»;
7. Розробити та обґрунтувати управлінські заходи щодо удосконалення стратегічного управління розвитком роздрібно-торговельної мережі;
8. Спрогнозувати результати реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком у ТОВ «ДЦ Україна».

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління розвитком роздрібно-торговельної мережі.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегії розвитку роздрібно-торговельної мережі.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних вчених, періодична література, документація досліджуваного підприємства та інформаційні ресурси мережі Internet.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналізу та синтезу, порівняння, метод групування, вибірковий метод, методи статистичної обробки даних тощо. Розрахунки та

обробка зібраних даних проводились за допомогою персонального комп'ютера та функцій програмного продукту Excel.

Роботу виконано на матеріалах товариства з обмеженою відповідальності «ДЦ Україна».

Інформаційною базою дослідження служили фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства, публікації вітчизняних і закордонних фахівців та інтернет ресурси, власні дослідження автора роботи.

**Наукова новизна та практична значущість роботи** полягає у: систематизації наукових підходів до класифікації підприємницьких мережевих структур та розробці стратегічного плану розвитку для мережі «Watsons» ТОВ «ДЦ Україна».

Дослідження у випускній кваліфікаційній роботі проводилось у межах виконання завдань НДР кафедри менеджменту на тему: «Діагностика стратегічного потенціалу підприємства торгівлі»(номер державної реєстрації 0116U000421).

Результати представлених у роботі досліджень частково були апробовані у мережі «Watsons» ТОВ «ДЦ Україна». Деякі теоретичні та практичні результати проведеного дослідження були апробовані на студентській науковій конференції та висвітлені у статті «Підприємницькі мережеві структури: різновиди та причини формування» (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота містить 66 сторінок основного тексту, 13 таблиць та 4 рисунків, 8 додатків, список використаних джерел складається з 46 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

#### 1.1. Сутність, класифікація та науково-методичні підходи до розробки стратегії розвитку

Зростання конкуренції між виробниками, глобалізація економічних процесів та збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовило широке визначення стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже в 80-90-х роках ХХ ст. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично в усіх країнах з ринковою економікою [15].

І. Анософф, який (як і А. Чадлер) був одним із перших, хто дав визначення поняттю «стратегія» у теорії менеджменту підприємств, писав, що під ним варто розуміти «... визначення основних довгострокових цілей і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [12, с. 146]. Водночас інші науковці зауважують, що стратегія призначена для оптимізації довгострокової норми прибутку [28, с. 165, 273].

М. Портер підходить до визначення поняття стратегії більш практично і зазначає, що стратегія – це перш за все дія. Він також акцентує увагу на конкуренції, яка є важливим чинником створення та впровадження стратегії на підприємстві. Результатом від її впровадження очікується максимальна віддача від капіталовкладень фірми.

А. Мазаракі та інші автори [20, с. 52] стверджують, що формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку, з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх змін; оцінити стратегічні конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення

поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективно використання; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі.

Поряд з цим, доцільно зазначити, що такі поняття як «стратегія» та «розвиток» тісно пов'язані між собою. З одного боку, досліджуючи проблеми стратегічного управління, вчені розглядають розвиток, як результат реалізації стратегії, з іншого – як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тому погоджуємося зі словами В. Єфремова, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку [8, с. 4].

Стратегія розвитку підприємства має характерні ознаки, які відрізняють її від будь-яких інших стратегій підприємства [16, с. 61]:

1) у ході вироблення стратегії впроваджуються конкурентні кроки. Як правило фінальним етапом процесу є встановлення напрямів, просуваючись за якими, підприємство забезпечить собі стабільне зростання, і посилення своїх позицій;

2) залежно від того, який вид стратегії розвитку розробляється вона використовується для створення проектів розвитку та методик пошуку найкращих шляхів для їх реалізації. У ході вибору стратегії розвитку увага зосереджується на конкретних ділянках або перспективах, а також у відкиданні неприйнятних можливостей, які несумісні з обраною стратегією розвитку;

3) потреба в обраній стратегії розвитку зникає, в момент подій, що спрямовують розвиток в небажаному для підприємства напрямку;

4) у процесі формування стратегії розвитку неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть відкритися в ході розробки плану заходів. У зв'язку з цим, інформація, яку доводиться використовувати, неповна і неточна;

5) якщо доводиться отримати повний обсяг інформації, цілком можлива постановка під сумнів доцільності початкової стратегії розвитку. Це обумовлює потребу у зворотному зв'язку, яка дозволить вчасно переглянути плани і внести важливі корективи.

Отже, стратегія розвитку сучасного підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке

визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети розвитку. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: «У яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, який прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків?» [3, с. 306].

В ідеалі стратегія розвитку і підприємства, і мережевих структур, на нашу думку, має передбачати вибір напрямку майбутнього зростання з урахуванням організаційних здатностей та ресурсів підприємства / мережевої структури, з одного боку, та ринкових можливостей і загроз для його / її розвитку, з іншого. Проте у процесі розробки цієї стратегії необхідно враховувати специфіку операційної діяльності підприємства або мережевої структури, їх виробничий цикл тощо.

Варто сказати, що виробничий цикл торгового і виробничого підприємств різняться між собою. Основою діяльності виробничого підприємства є виробництво конкурентоздатної продукції та її реалізація великим або дрібним оптом. Діяльність торгового підприємства спрямована на просування продукції до кінцевого споживача без зміни її технічних характеристик та інших властивостей.

Наголосимо, що як у теорії стратегічного управління, так і на практиці є ціла низка різновидів стратегій розвитку. Міжнародний практичний досвід ведення торговельного бізнесу показав, що достатньо поширеною є практика використання стратегії концентрованого зростання. Її реалізація може бути пов'язана з збільшенням кількості асортиментних груп, розширенням асортименту товарів, ущільненням позицій на існуючому ринку і створенням торгових мереж із захопленням нових ринків.

Іншими, не менш популярними стратегіями розвитку, є стратегії інтегрованого (або інтеграційного) зростання. Відомо, що торгове підприємство є посередником між виробником і кінцевим споживачем. Особливість стратегій інтегрованого зростання є сприяння скороченню ланцюжка «виробник – посередник – кінцевий споживач». Основою стратегії даної групи, для підприємств, що реалізують товари, є стратегія зворотної інтеграції, адже саме



вона застосовується для зменшення кількості посередників і прискорення обігу «продукція – товар». Як правило, у торгівлі (якщо підприємство торгівлі чи торгова мережа не планує розвивати свої канали розподілу) не застосовується стратегія інтеграції, що йде вперед. Оптові торгові підприємства, що працюють на ринку покупця, часто самостійно займаються роздрібною торгівлею. У свою чергу, як зазначає Н. Алексеева, роздрібні магазини прагнуть укласти договори з підприємствами-виробниками, оминаючи посередників [1, с. 77]. Спираючись на це, не застосовується і стратегія глобалізації, що об'єднує реалізацію стратегій зворотної інтеграції, і тієї, що йде вперед, одночасно.

Досить часто у торгівлі використовуються стратегії диверсифікованого зростання. Досягти зростання за рахунок пропозиції супутніх товарів або додаткових супутніх послуг дозволяє стратегія однорідної диверсифікації.

Стратегія централізованої диверсифікації припускає в рамках наявних торгових можливостей зростання за рахунок оновлення товарного асортименту.

Технічна диверсифікація полягає в пошуку нових можливостей і шляхів реалізації товарів, до яких можна віднести демонстраційні вітрини, демонстраційні зали, нові форми упаковки товарів, оформлення кредитів у магазинах тощо.

Стратегію конгломератної диверсифікації використовують достатньо великі торгові підприємства. Так, створення ремонтних та консультаційних центрів дозволяє підприємству отримати додатковий прибуток.

Розібравши всі стратегії диверсифікованого зростання можна сказати, що з урахуванням особливостей торгової діяльності вони дуже близькі за своїм змістом і тісно між собою пов'язані.

Жодне підприємство, як правило, не використовує вищеназвані стратегії в «чистому вигляді» і розробляє комплексну стратегію залежно від ситуації на ринку, конкурентоспроможності товарів і самого підприємства, а також інших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому в даний час функціонує підприємство. Проте кожна комплексна стратегія, що реалізується на підприємстві, включає елементи тієї або іншої базової стратегії. І в її основі

лежить одна базова стратегія, підкріплена елементами однієї або декількох інших стратегій.

У теорії стратегічного управління деякі науковці у процесі класифікації стратегій розвитку беруть за основу не тільки форму ймовірного зростання організації (інтеграція, диверсифікація, органічне (інтенсивне) зростання тощо), а її життєвий цикл. Тому розглянемо більш детально різновиди стратегії розвитку відповідно до стадії життєвого циклу підприємства (організації). Такий підхід передбачає формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії життєвого циклу (або етапі розвитку). Зведемо ці стратегії у дод. Б. Так, стратегія зростання притаманна тим підприємствам, які тільки почали розвиток своєї діяльності. Така стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. До цієї стратегії відносять такі, як:

- 1) стратегія диверсифікації, яка передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки;
- 2) стратегія концентрованого росту – передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків;
- 3) стратегія інтегрованого росту – побудова вертикальної структури або горизонтальної інтеграції [6, с.56].

Стратегія утримання передбачає собою стратегію підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Перебуваючи в цьому стані підприємство намагається укріпити свої позиції на ринку та перед конкурентами, знайти нові ринки збуту та максимально знизити витрати мінімізувати збитки. Ця стратегія передбачає вибіркоче інвестування і дотримання балансу між витратами і доходами.

Стратегія утримання поділяється на:

- 1) стратегію захисту ринку – передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;
- 2) підтримку виробничого потенціалу – посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану;



3) модифікацію – мається на увазі модифікація продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [12, с. 229].

Стратегія скорочення передбачає проведення узгоджених дій щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цей період підприємство обирає один із двох можливих варіантів – зниження цін і активізація маркетингових зусиль із метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії жнив (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів). Виділяють такі види стратегії скорочення:

1) стратегія розвороту – відмова від виробництва нерентабельної продукції, скорочення робочої сили, пошук ефективного використання ресурсів;

2) стратегія відділення передбачає продаж неефективних самостійних господарських одиниць та/або частини активів підприємства;

3) стратегія ліквідації – продаж підприємства у разі настання банкрутства;

4) стратегія відновлення передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій [31, с. 96].

На сам кінець зазначимо, що питаннями формування, реалізації та оцінки стратегій (у т.ч. стратегій розвитку) займалися відомі зарубіжні вчені, а саме: П. Друкер [2], Р. Каплан і Д. Нортон [10], а також вітчизняні дослідники та практики К. І. Редченко [25], О. В. Олійник, Б. М. Мізюк [21], О. І. Ковтун, С.Б. Довбня [7], Г. В. Осовська [24] та ін. Зокрема, у роботах К. І. Редченка [25] достатньо багато уваги приділено оцінці стратегії розвитку підприємства та стратегічному аналізу, як інструменту її формування. У працях Б.М. Мізюка [29] та С.Б. Довбні [7, с. 6-11] подана характеристика стратегій та визначена їх роль в оперативному і стратегічному управлінні. Однак, організаційним аспектам розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги.

Взагалі, формування стратегії розвитку являє собою складний та багатогранний процес. Такі науковці, як Л. Соколова та О. Колісник [28, с.53], пропонують виділяти п'ять етапів формування стратегії управління

підприємством (дод. В), які, на наш погляд, можуть бути використані і у процесі формування стратегії розвитку торговельних мереж.

Стратегічне позиціонування являє собою перший етап стратегічного управління діяльністю та розвитком підприємства. Визначення місії та стратегічних цілей також є дуже важливим для кожного підприємства або мережевої структури. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних стратегічних рішень.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі – конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність.

Другим етапом є дослідження напрямів стратегічного управління розвитком, у межах якого менеджери намагаються отримати всебічну своєчасну оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства потребує здійснення аналізу доходів, витрат, фінансових результатів, товарних запасів, оцінку фінансового стану з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства та визначення на цій основі його конкурентних переваг і перспектив для подальшого розвитку. У свою чергу, дослідження зовнішнього середовища, повинно дати відповіді на питання про наявні ринкові можливості та загрози для обраного напрямку розвитку.

Проведення SWOT-аналізу на третьому етапі дозволяє не тільки логічно завершити дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, а і намітити перспективи подальших змін, що сприятимуть розвитку.

На четвертому етапі, згідно дод. Г, проводиться розробка стратегії розвитку, а на п'ятому – здійснюється реалізація, що передбачає стратегічний контроль за результатами досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку.

Дещо інший підхід до розробки стратегії розвитку запропонували В. Жихарьова та Т. Савельєва. Для цього вони розробили тривимірну матрицю (дод. Д). Ця методика може бути застосована в умовах невизначеності зовнішнього

середовища. Координатами тривимірної матриці служать наступні показники [48, с.169]:

- 1) стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;
- 2) стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягти успіху на ринку та не призводять до спаду у розвитку;
- 3) стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей для розроблення і реалізації стратегії розвитку.

Таким чином, на вищеназваній матриці по осі Z відкладається комплекс факторів, що характеризують стратегічне середовище, по осі X – комплекс факторів стратегічних переваг, по осі Y – комплекс факторів стратегічних компетенцій, які визначають стратегічну позицію підприємства.

Рішення про вибір стратегії приймаються на основі того, на яке поле матриці, утворене комбінацією дії факторів, за своїми параметрами потрапляє дане підприємство. На основі стратегічних індексів визначається узагальнений рейтинг стратегічної позиції підприємства, який обчислюється як середня геометрична з добутку трьох стратегічних індексів.

Вибір стратегії розвитку може проводитися і за допомогою матричної моделі І. Ансоффа «Товар – ринок» (дод. Е). Є й інші способи та методичні підходи до розробки стратегії розвитку (зокрема, за критеріями, на основі яких здійснюють перевірку того, яка зі стратегічних альтернатив дозволить підприємству / торговельній мережі досягти всіх поставлених цільових установок розвитку).



## 1.2. Підприємницькі мережеві структури: різновиди та причини формування

З розвитком глобалізації та загостренням конкурентних відносин на ринку у суб'єктів підприємництва виникає необхідність адаптуватися до нестабільних, постійно змінних умов ділового середовища. Основними чинниками, що обумовили появу таких рушійних утворень, що в науковій літературі мають назву мережеві структури, були:

1. Зміна способу та стилю конкуренції, яка зараз передбачає собою не нагромадження ресурсної бази, а її раціональне та оптимальне використання;
2. Необхідність об'єднання зусиль для дотримання екологічних принципів та соціальної відповідальності в бізнесі;
3. Пріоритетність отримання високого соціального ефекту поряд з максимізацією прибутку.

Взагалі, мережеві структури, це не нове, а навпаки поширене в економіці явище, проте раніше воно мало дещо іншу назву та особливі форми прояву. «Так, наприклад, поява цехів та їх спеціалізація на виготовленні певного товару, який передають з одного цеху в інший, потім виникнення мануфактурного виробництва, заводів та фабрик, які у своїй діяльності починають дедалі частіше використовувати методи кооперації» – подібні історичні моменти вже вказують на появу деяких ознак мережевого способу господарювання [11, с. 375]. Достатньо чітко окреслених та зрозумілих рис мережеві структури набули ще у середині XIX ст.

О. Шведюк зазначає, що «...під мережевою структурою у сфері господарювання розуміється мережева організація, мережеві форми організації, між фірмові мережі, організаційні мережі, гнучка спеціалізація, квазі-фірма тощо» [13, с.23]. На жаль, це визначення не дає чіткого пояснення того, що таке мережева структура, радше це набір синонімів, які можна використовувати для уточнення цього поняття, але не для самого його визначення. Водночас деякі науковці зазначають, що досить часто у фаховій науковій літературі

спостерігається асоціювання, а подекуди й ототожнення мережевих структур з кластерами, франчайзинговим підприємством, альянсом, холдингом тощо. У цьому випадку потрібно пам'ятати, що тут йде мова про саме форми та способи прояву мережевих структур у ринковому середовищі, а тому ці поняття не можуть бути взаємозамінними.

В. Коваль зазначає, що в сучасних умовах мережеву структуру варто визначити через сукупність самостійних суб'єктів господарювання, пов'язаних певними інтеграційними взаємодіями з метою результативного комбінування ресурсів і ключових компетенцій, економічна діяльність яких ґрунтується на горизонтальних зв'язках між суб'єктами відносин, із соціально-ціннісними орієнтирами учасників, що керуються загальною довгостроковою метою й діють за єдиними погодженими правилами[17, с. 284].

М. Кастельс пропонує визначити мережеву структуру, як «...комплекс взаємопов'язаних вузлів, конкретний зміст яких залежить від характеру тієї чи іншої мережевої структури» [10, с.78]. На нашу думку, таке визначення потребує уточнення, адже складається таке враження, що воно є занадто узагальненим та, що є основним, не дає відповіді на головне питання, що являє собою мережева структура.

Визначення Р. Патюреля схоже з визначенням М. Кастельса щодо поняття мережевої структури, але є більш конкретним. Так, Р. Патюрель зазначає, що «мережева структура – це мережа з її вузлами та зв'язками, яка формується з метою досягнення цілей у відповідності до потреб та очікувань партнерів та ділової кон'юнктури» [12, с.77]. На нашу думку, це визначення можна використовувати, як визначення поняття мережевої структури.

Отже, посилаючись на наукові доробки провідних науковців, пропонуємо визначити мережеву структуру, як організаційну та економічну складову механізму адаптації підприємств до мінливих ринкових умов на тлі посилення світової конкуренції, глобалізації виробничих, трудових і фінансових відносин, інформатизації та інших економічних факторів задля досягнення цілей, що відповідають очікуванням партнерів та ділової кон'юнктури.

На важливій ролі мережевих структур в економіці наголошують А. Мазаракі та В. Лагутін. Вони вважають, що «... глобальні торговельні мережі з простих товаропровідних каналів і систем обслуговування кінцевих покупців перетворюються на «творців» ринку, зумовлюючи його реструктуризацію та територіальне переміщення виробництва у глобальному масштабі»[16, с.16].

Розглянувши різні підходи до визначення поняття мережевої структури, з'ясувавши більш змістовно їх природу та сутність, можемо перейти до аналізу причин їх появи на ринку. Як вже зазначалося вище, структури, що мали мережевий характер організації, виникли досить давно. Так, окремі риси мережевих об'єднань мали мореплавні торговельні компанії, які були засновані на принципах акціонерного капіталу і виконували функції посередників між багатьма комерційними агентами одночасно у декількох країнах. Виражений мережевий характер мали галузеві об'єднання (асоціації, синдикати), що сформувалися в найбільш розвинених країнах наприкінці ХІХ ст. у металургії, вугледобуванні, пізніше – у нафтодобуванні, суднобудуванні, паперовій та військово-промисловій індустрії. Їхньою особливістю була кооперація між багатьма партнерами, які формально залишалися незалежними учасниками ринку. Тобто саме торговельні об'єднання стали першими суб'єктами економічної діяльності, що спиралися на мережеві принципи організації. Пізніше такого характеру набули акціонерні промислові об'єднання і фінансові установи[14, с.5].

Причин та передумов через які виникли мережеві структури є декілька. Так, наприклад, постійно мінливі умови ринкової кон'юктури та динамічний процес глобалізації призвели до того, що конкурентні відносини набули дещо іншого характеру. Важливим фактором, що впливає на конкуренцію є час. Швидкість прийняття рішень та оперативність дій забезпечує суб'єктам господарювання конкурентні переваги та підвищує продуктивність праці.

Наступною передумовою виникнення мережевих структур є поява та використання нових методів та підходів в управлінні підприємствами. Адже подібні утворення мають складний організаційний механізм, регулювати який можна лише



використовуючи сучасні та новітні способи управління та контролю за діяльністю фірми [11, с.377].

Певним чином позначилась на процесі розвитку мережевих утворень зміна ринкових стратегій та економічної орієнтації фірм. Так, суб'єкти підприємницької діяльності зосереджують свої зусилля на розширенні ринку збуту та пошуку партнерів, тобто вони все частіше відмовляються від самостійної діяльності. Основними напрямками діяльності таких фірм є пошук партнера, встановлення з ним довгострокових відносин, розподіл обов'язків та узгодження шляхів використання їх спільного ресурсного потенціалу.

На поширення мережевих утворень вплинула і активна розробка та вдосконалення інноваційних продуктів та їх використання у різних галузях економіки. Будь-яка мережа має розгалужену структуру, підрозділи якої часто знаходяться далеко один від одного, проте ці підрозділи потребують чіткої координації. Інновації в цій сфері дають можливість налагодити зв'язок між ними з мінімальними затратами часу, людських та матеріальних ресурсів.

Науково-технічний процес став підґрунтям для формування такого важливого чинника, як розширення кордонів ринку. Ринок стає глобальним і автоматично розширюються горизонти та масштаби діяльності суб'єктів господарювання. Подібні процеси створюють сприятливі умови для налагодження партнерських відносин між усіма учасниками мережевих утворень, незалежно від сфери та виду їх діяльності.

Бурхливий науково-технічний розвиток вплинув на оцінку та використання наявних у підприємства ресурсів. Тут мова йде не тільки про матеріальні ресурси, а в основному про інформацію та знання як стратегічний ресурс. Інформація є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства, що надає найбільше конкурентних переваг. Мережеві організації – саме ті господарські утворення, яким найлегше отримати та використати подібні ресурси. Це відбувається завдяки розгалуженості структури мережі, а інноваційні технології дають можливість швидко передати інформацію, обробити її та використати.

Збереження організаційної пам'яті мережевого об'єднання відбувається в суб'єктах, ресурсах і процесах як послідовність індивідуальних і колективних правил, процедур й інтерпретацій дій та заходів, обумовлених природою їх відносин. Так, підприємницька мережа, як одна з організаційних форм мережевих об'єднань, що передбачає створення безлічі стратегічних альянсів на підставі прихованих контактів між розгалуженою групою бізнес-одиниць, зосереджена на поліпшенні фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання на основі вдалого підбору і використання саме інформаційних ресурсів. Класифікацію підприємницьких мереж, як складних структур, що запропонували С.Л. Шульц та Л.З. Кіт [15, с.19-20], представлено на рис. 1.1.

Поширення та розвиток мережевих структур зумовлено їхньою ефективністю та корисністю в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Базова передумова розуміння стратегії розвитку підприємницьких мереж полягає в тому, що об'єднанням ресурсів і компетенцій підприємства мережі посилюють стратегічну гнучкість через розвиток здібностей швидкої й ефективною конфігурації нових джерел ресурсів для використання виникаючих ринкових можливостей. Мережа також дає змогу спільно досягати ефекту масштабу без збільшення розміру окремих підприємств і подолати тиск скорочення життєвого циклу технологій та продуктів, так зазначають в своїх працях О. Зборовська та Д. Ніколаєнко [18, с. 116].

Використання підприємницьких мережевих структур надає значні конкурентні переваги проте на сьогоднішній день, не зважаючи на їх інтенсивний розвиток в економіці, фірми повільно накопичують потенціал, притаманний мережевій економіці, не розвивають набутий досвід, спрямований на інноваційне вирішення проблем, слабо використовують можливості самокерування та саморегулювання.

Досягнення такої стійкої конкурентної переваги, яка підтримується й розвивається завдяки інтегрованій взаємодії самостійних бізнес-одиниць, є основою стратегічного управління в мережевих бізнес-структурах.



Рис. 1.1. Класифікація підприємницьких мереж\*

Примітка. Систематизовано автором.



Одним із завдань формування колективно-конкурентної переваги мережевих бізнес-структур перед усіма іншими суб'єктами ринку є управління процесами, а не окремими функціями. Якщо ряд суб'єктів господарювання розпочинає свою діяльність на основі добровільного та сталого співробітництва, то така співпраця набуває форми спільного підприємництва, франчайзингових схем, різних контрактних та субконтрактних відносин і інших інтегрованих об'єднань.

Отже, появу та розвиток мережевих структур не можна назвати лише способом адаптації до змінних умов ринкової кон'юнктури. Мережева структура – це дієва стратегія для підприємств, які бажають залишатися учасниками ринку та займати передове місце за рахунок зміцнення своїх конкурентних позицій. Мережеві структури мають свою історію розвитку та пройшли тривалий процес свого становлення.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», М. КИЇВ

#### 2.1. Ретроспектива етапів розвитку роздрібної торговельної мережі «Watsons» ТОВ «ДЦ Україна»

Кожна організація (у т.ч. торговельна мережа), починаючи від свого створення, проходить різні етапи розвитку. При цьому розвиток може передбачати як зростання, так і спад. Розвиток організації (підприємства), як правило, пов'язують з її (його) етапами життєвого циклу. «Стадії розвитку організації – це періоди життя організації, що фіксують особливості управлінських завдань, які знаходяться в центрі уваги керівництва» [22, с.65].

С. Корягіна надає наступне визначення життєвого циклу підприємства. Вона вважає, що «...це сукупність стадій, що утворюють замкнуте коло розвитку протягом певного проміжку часу в який підприємство еволюціонує та після якого його цінності й напрями діяльності можуть змінитися» [26, с. 7]. Отже, характерними рисами життєвого циклу підприємства є: 1) послідовні зміни стадій життєвого циклу; 2) кожна стадія циклу має унікальні характеристики та відрізняється одна від одної метою та поставленими завданнями; 3) розвиток підприємства проходить, як правило, циклічно; 4) послідовність змін стадій життєвого циклу є визначеною в часі.

Різні науковці виділяють різні стадії життєвого циклу. Проте, на нашу думку, стадіями, які найбільш повно висвітлюють кожен з періодів життєдіяльності підприємства є: 1) стадія народження – створення стратегії позиціонування підприємства на ринку; інвестування обраної діяльності; високий рівень централізації; 2) стадія зростання, характеризується функціональною структурою; зниженою централізацією; швидким зростанням та сегментуванням ринку; 3) стадія зрілості – характерним є зниження інвестицій, стабільним

прибутком та повноцінним позиціонуванням на ринку; 4) стадія занепаду або відродження. Для занепаду характерним є зниження інноваційної активності; зниження або відсутність прибутку; зростання витрат. Варто зауважити, що стадія занепаду не завжди закінчується закриттям підприємства. Після неї може наступити і фаза відновлення. Для відновлення характерним є поступове зростання інноваційної активності; диверсифікація товарів та послуг; зростання інвестицій.

З'ясувавши, які саме бувають етапи розвитку організацій (у т.ч. торговельних мереж), зупинимося більш детально на етапах життєвого циклу ТОВ «ДЦ Україна» та проведемо ретроспективу етапів розвитку торговельної мережі «Watsons».

Компанія ТОВ «ДЦ Україна» входить до складу міжнародної корпорації A.S. Watsons GROUP і є одним з лідерів на ринку роздрібних продажів серед магазинів формату «дрогері» (англ. Drogerie), тобто є мережевим торговельним підприємством, що зорієнтоване на продаж широкого асортименту товарів першої необхідності, передусім непродовольчих – парфумерії, косметики, побутової хімії, засобів гігієни тощо.

Багато джерел вважають, що свою діяльність ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons) розпочало в 1993 р. (хоча деякі називають 1997 р.). В 1993 році компанія «СЕВСЕРВІС» відкриває перший роздрібний магазин в Києві майбутньої торговельної мережі «ДЦ». За основу бізнесу було обрано швидко зростаючий ринок побутової хімії, засобів гігієни та косметики.

1996 рік – «САВСЕРВІС» стає ексклюзивним вистриб'ютором продукції «Procter&Gamble» в Києві та Київській області. У цьому ж році створюється компанія ТОВ «Дистриб'ютор-Центр», бізнес напрямком якої є роздрібні продажі товарів побутової хімії, парфумерії, косметики та особистої гігієни, що стало початком формування саме мережі «ДЦ». В 1999 році мережу «ДЦ» поповнило відкриття ще 9 магазинів у різних містах України. У 2000 році було відкрито ще 5 магазинів в місті Київ. 2002 році торговельна мережа «ДЦ» нараховувала вже 52 магазини.



У 2003 році було прийнято рішення про створення ТОВ «ДЦ Україна» для управління бізнесом роздрібною торгівлі. За підсумками цього року в торговельну мережу «ДЦ» входило 80 магазинів, 28 з них було відкрито саме у 2003 р. В цьому ж році створюється керівна компанія ЗАТ «АСНОВА холдинг» і ТОВ «ДЦ Україна» починає функціонувати та розвиватися у його складі.

Вже в 2004 році продажі ТОВ «ДЦ Україна» зросли на 65% у порівнянні з попереднім роком. На основі цього робимо висновок, що створення Товариства було ефективним управлінським рішенням.

В 2005 році мережа «ДЦ» зростає до 90 магазинів у 25 містах України, а в 2006 році компанія «A.S.Watsons», яка входить до складу холдингу «Hutchison Whampoa Limited», придбала 65% акцій компанії «ДЦ» [33]. Угода з продажу інших 35% акцій була підписана між компаніями ще в липні 2010 року, але тільки в березні 2011 року була офіційно оголошена широкому загалу [27].

Одночасно з анонсуванням угоди почався ребрендинг мережі «ДЦ», який передбачає:

- 1) зміну назви всіх магазинів на Watsons;
- 2) нову організацію простору в магазинах; розширення асортименту ексклюзивних продуктів;
- 3) впровадження нової бонусної програми Watsons Club, з метою заміни дисконтної моделі «ДЦ Клубу».

Станом на початок березня 2011 року нововведення торкнулися близько 40 магазинів. Інвестиції в ребрендинг на перших порах склали близько 11 мільйонів гривень.

За останні п'ять років компанія «A.S.Watsons» інвестувала приблизно 300 млн. гривень в розширення мережі. На сьогоднішній день до її складу входять понад 440 магазинів і 18 аптек у більше ніж 100 містах України, 4000 співробітників обслуговують майже 3 млн. покупців щомісяця.

ТОВ «ДЦ Україна» діє на основі повного господарського розрахунку, є юридичною особою та повністю самофінансується та самоокуповується.

Підприємство має самостійний баланс, а також поточні рахунки як в національній валюті, так і в іноземній.

Відповідно до господарської діяльності, що здійснює підприємство, воно співпрацює з юридичними та фізичними особами та самостійно планує свою діяльність. Майно товариства утворилося з внесків засновників в Статутний капітал і належить йому на праві власності.

Головною стратегією компанії є пропозиція кращого на ринку побутової хімії та косметики співвідношення «ціна / якість / сервіс». Тому підприємство співпрацює тільки з провідними виробниками і в асортименті мережевих магазинів тільки якісна косметика відомих брендів. Також, завдяки тому, що підприємство має незалежну систему логістики й приймає прямі поставки, йому вдається підтримувати низькі ціни на продукцію в магазинах.

У ТОВ «ДЦ Україна» існують такі види зв'язків, як:

1) вертикальні – ті, що є каналами передачі інформації знизу-вгору. Безпосередньо на підприємстві вони виражаються у формі наказів та розпоряджень від керівництва, звітів, пояснень та пропозицій від підлеглих;

2) горизонтальні – їх головним завданням є сприяння найбільш ефективній взаємодії частин організації. На даному підприємстві ми говоримо про прямі контакти між підрозділами;

3) лінійні – виражаються у вигляді наказу, розпорядження, доручення, вказівок тощо;

4) функціональні – зв'язки, що направлені знизу на верх, безпосередньо від підлеглих до керівництва у вигляді поради, альтернативного рішення, ноу-хау, рекомендації тощо;

5) формальні – виникають між посадами і являють собою зв'язки координації;

6) неформальні – це ті, що виникають між працівниками коли формальні не виконують своєї ролі.

Функції управління в ТОВ «ДЦ Україна» беруть на себе посадові особи, а не відділи чи бюро, тому апарат управління є малочисельним. Так, наприклад, бухгалтерський відділ у т.ч. виконує функції економічної служби.

Охарактеризувавши особливості стратегії та зв'язків досліджуваного підприємства, сформуємо таблицю чинників, що вплинули на його появу на ринку та подальший розвиток і стали відображенням різних етапів життєвого циклу (табл. 2.1).

Проаналізувавши етапи розвитку підприємства можемо зазначити, що їх на сьогоднішній день налічується п'ять. Товариство, відносно до схожих за діяльністю підприємств, розпочало свій розвиток не так давно проте, за цей час встигло пройти чотири етапи життєвого циклу і зараз знаходиться на п'ятому. Цікавим є те, що «Watsons» в своєму розвитку від етапу зростання одразу перейшов до етапу переродження. Такі дії були зумовлені необхідністю впровадження змін для досягнення підприємством стабільного функціонування.

Варто зазначити, що на сьогодні підприємство знаходиться на етапі зрілості, адже після переродження воно все ще проводить реструктуризацію своєї діяльності, вносить постійні зміни у функціонування та проводить оновлення і вдосконалення стратегії розвитку.

Таблиця 2.1

**Етапи життєвого циклу ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons) та основні чинники, що обумовили їх зміну**

<b>Етапи розвитку</b>	<b>Чинники</b>
Перший етап – зародження підприємства (1996-2003 рр.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) На ринку України є можливість для швидкого зростання на так званому сегменті дрогарі;</li> <li>2) «САВСЕРВІС» стає ексклюзивним дистрибутором продукції «Procter&amp;Gamble» в Києві та області;</li> <li>3) створюється компанія ТОВ «Дистрибутор-Центр», бізнес напрямком якої є роздрібні продажі товарів побутової хімії, парфумерії, косметики та особистої гігієни;</li> <li>4) відкриття нових магазинів по всій території України.</li> </ol>
Другий етап – зростання (2003-2005 рр.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) створюється ТОВ «ДЦ Україна» для управління бізнесом роздрібною торгівлю;</li> <li>2) створюється керівна компанія ЗАТ «АСНОВА холдинг» тож ТОВ «ДЦ Україна» функціонує у його складі;</li> <li>3) збільшення частки ринку;</li> <li>4) відкриття нових магазинів.</li> </ol>



Етапи розвитку	Чинники
Третій етап – переродження (2006- 2010 рр.)	1) 2006 рік – компанія «A.S.Watsons», придбала 65% акцій компанії «ДЦ»; 2) продажі ТОВ «ДЦ Україна» зросли на 65% у порівнянні з попереднім роком; 3) кількість магазинів по всій Україні зростає. 4) 2010 рік – купівля інших 35% акцій; 5) ребрендинг мережі;
Четвертий етап – зростання (2011-по теперішній час)	1) ребрендинг мережі; 2) збільшення частки ринку за рахунок відкриття нових магазинів; 3) зростання чистого прибутку; 4) старт роботи інтернет-магазину.

*[Джерело: 33, 27]*

Отже провівши загальну характеристику та зробивши ретроспективу етапів розвитку ТОВ «ДЦ Україна» висновком буде те, що підприємство за період своєї діяльності пройшло певні етапи життєвого циклу і на сьогоднішній день знаходиться на етапі зрілості та постійно удосконалює свою діяльність.

## **2.2. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток роздрібно-торговельної мережі**

Від реакції керівництва на зміни зовнішнього середовища залежить вибір майбутньої стратегії розвитку підприємства. Тому керівники підприємства мають реально оцінювати стан зовнішнього середовища, в якому функціонує організація та прогнозувати його зміни. Зовнішнє середовище фірми – це фактори та чинники що існують поза межами підприємства, безпосередньо мають на нього вплив та не піддаються змінам з боку організації. Різні фактори здійснюють різний вплив: прямий чи опосередкований (дод. Д)

Основними складовими середовища, в якому підприємство проводить свою діяльність, є – соціальні, політичні, економічні та технологічні фактори, а також необмежений обсяг інформації, враховуючи інформацію про контрагентів, угоди, стратегічні завдання та їх реалізацію.

Також виділяють галузь, в якій підприємства веде конкурентну боротьбу. Як вже було зазначено раніше, істотний вплив на формування стратегії розвитку має конкурентне середовище. З цього випливає, що формування правил конкурентної боротьби та потенційних стратегій підприємства залежить від структури галузі. Стан конкуренції в галузі, в свою чергу, залежить від п'яти основних сил конкуренції (згідно з моделлю п'яти конкурентних сил за Майклом Портером представлено у дод. Е). Ця модель включає в себе:

- 1) суперництво між продавцями у середині галузі;
- 2) підприємства, що пропонують товари-субститути (товари-замінники);
- 3) загрозу появи нових конкурентів у галузі;
- 4) владу постачальників (здатність постачальників диктувати свої умови);
- 5) владу споживачів (здатність споживачів диктувати свої умови).

Використовуючи вищезазначену модель, проведемо оцінювання впливу зовнішнього середовища на розвиток досліджуваної роздрібною торговельної мережі. Спочатку оцінимо конкуренцію на ринку, попередньо визначивши частку мережі Watsons (ТОВ «ДЦ Україна») на конкурентному ринку за кількістю магазинів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Частки ринку торговельних мереж на ринковому сегменті «краса та здоров'я» в Україні за кількістю магазинів у 2017 р. \***

Назва торговельної мережі	Число магазинів відкритих в 2017 р.	Всього магазинів у 2017 р.	Частка ринку за кількістю магазинів, %
Eva	168	610	39,05
Watsons	30	444	28,43
ProStor	9	281	17,99
Космо	4	106	6,79
PlusMarket	16	65	4,16
Dini (раніше Дінь-Дінь)	13	56	3,59
Всього	240	1562	100

*Примітка.* Розраховано автором за даними статистики магазинів drogerie[45].

Згідно з даними табл. 2.2, лідируючі позиції за загальною кількістю та відкриттям нових магазинів у 2017 р. на ринковому сегменті «краса та здоров'я» (англ. drogerie ) в Україні займає мережа Eva (ТОВ «Руш»). Порівняно з мережею Watsons (ТОВ «ДЦ Україна») протягом 2017 р. у мережі Eva (ТОВ «Руш») було відкрито у 5,6 раз більше магазинів і логічно припустити, що і обсяг товарообороту цієї мережі в цілому був більшим, оскільки за станом на кінець 2017 р. співвідношення між кількістю магазинів мереж Watsons та Eva становило приблизно 2:3.

Після визначення частки мережі Watsons (ТОВ «ДЦ Україна») за кількістю магазинів, проведемо експертне оцінювання впливу на її розвиток товарів-замінників (табл. 2.3).

Досліджуване підприємство реалізує велику кількість різних товарів за конкурентними цінами, а також виробляє власні торгові марки. Проте такі товари не мають унікальних властивостей, тому конкуренція зі сторони товарів-субститутів є високою.

Таблиця 2.3

### Оцінка впливу товарів заміників на розвиток мережі Watsons ТОВ «ДЦ Україна»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники	Існують і займають велику частку на ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок і їх доля не велика	Не існують
<b>Підсумковий бал</b>	<b>3</b>		
1 бал	Низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		

*Примітка.* Розроблено автором за результатами експертного оцінювання.

Конкуренти на галузевому ринку, де розвивається досліджувана мережа, реалізують власні торгові марки, які також не мають унікальних можливостей. Така ситуація є з одного боку негативною, якщо говорити про можливість конкурентів виробляти товари-субститути продукції ТОВ «ДЦ Україна», так і



позитивною – можливість досліджуваного підприємства виробляти товари-замінники по відношенню до конкурентів.

Наступним кроком для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища за допомогою моделі п'яти сил конкуренції є проведення оцінки рівня внутрішньогалузевої конкуренції (табл. 2.4).

Провівши оцінку внутрішньогалузевої конкуренції можемо сказати, що вона знаходиться на середньому рівні. На ринку існує три основні гравці: ТОВ «Руш» (ТМ Eva), ТОВ «ДЦ Україна» (ТМ Watsons) і ТОВ «Стиль Д» (ТМ ProStor). Таким чином ринок не досить насичений, але конкуренція в галузі висока. Темпи зростання ринку високі, адже існуючі гравці постійно розширюють свої торгові мережі, а також існує певна частка нових гравців. Товари на ринку стандартизовані за ключовими властивостями, але мають певні відмінності за рахунок виробництва власних торгових марок.

Є можливість підвищення цін на товар, але тільки за необхідності покриття росту витрат адже існує жорстка цінова конкуренція і підприємство не має змоги підвищити ціни для отримання додаткового прибутку тому, що є ймовірність втрати прихильності потенційних споживачів.

Таблиця 2.4

#### Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції для ТОВ «ДЦ Україна»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнився, але зростає	Високий
			1
Рівень диференціації товарів на ринку	Підприємства продають стандартизовані товари	Товари на ринку стандартизовані за ключовим властивостям, але відрізняються за додатковими перевагами	Товари підприємства значно відрізняються між собою
		2	

Закінчення табл. 2.4

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутність можливості в підвищенні цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття росту витрат і підвищення прибутку
<b>Підсумковий бал</b>	<b>7</b>		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

*Примітка.* Розроблено автором за результатами експертного оцінювання.

На сьогоднішній день в галузі функціонує три основних гравці, проте існує загроза входу на ринок нових гравців, тому варто провести оцінку наявних вхідних бар'єрів, результати наведені в табл. 2.5.

Бар'єри для виходу на ринок нових гравців є середніми за своєю значущістю. Перш за все, це можливо через високий темп зростання галузі. Також, як вже говорилося, три великих гравці тримають більше 50% ринку, але це не є великою перешкодою для входу на ринок нових гравців.

Таблиця 2.5

### Оцінка загрози входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки наявних вхідних бар'єрів

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравці тримають більше 80% ринку
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)

Закінчення табл.2.5

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	2
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнився	Стагнація або падіння
	3		
<b>Підсумковий бал</b>	<b>15</b>		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів	Високий рівень загрози входу нових гравців		

*Примітка.* Розроблено автором за результатами експертного оцінювання.

Значною перешкодою до входу на ринок є те що можливі ніші галузі зайняті вже існуючими гравцями, інвестиції мають великий термін окупності, що майже унеможлиблює вихід на ринок малих підприємств, також при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни за рахунок програми лояльності.

Важливим критерієм успішного функціонування будь-якого підприємства є задоволеність споживачів. Важливим фактором впливу зовнішнього середовища є ринкова влада споживачів, це показує, наскільки клієнти прив'язані до товару і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази, його оцінювання проілюстроване в табл. 2.6.

Висновком є те, що ринкова влада споживачів знаходиться на середньому рівні. Така ситуація відбувається за рахунок наступних факторів:

1) приблизно 50% прибутку приносить незначна частина клієнтів. Це пояснюється тим, що ТОВ «ДЦ Україна» позиціонує себе як підприємство



головною метою якого є залучення якомога більшої кількості постійних клієнтів, також програма лояльності спрямована на задоволення їх потреб;

2) товари власних торгових марок не мають якихось унікальних можливостей проте вони реалізуються за нижчими цінами і з більш вигідною пропозицією, в порівнянні з усіма представленими торговими марками, що має не аби яке значення для споживачів;

3) так як всі підприємства, що працюють в цій галузі, представляють дуже схожий товарний асортимент, споживач, який користується послугами якогось конкретного підприємства, буде чутливим тільки до значних коливань цін в конкурентів.

Таблиця 2.6

### Оцінка ринкової влади споживачів на ринку

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до перемикання на товари-субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатися тільки при значущій різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю товару
<b>Підсумковий бал</b>	<b>8</b>		
4 бали	Низький рівень загрози втрати споживача		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати споживача		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати споживача		

*Примітка.* Розроблено автором за результатами експертного оцінювання.

Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції, необхідно провести оцінювання постачальників з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін, результати оцінювання представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка постачальників з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін**

Параметри оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників	Обмеженість обсягів	Необмеженість обсягів
		1
Витрати перемикавання на інших постачальників	Високі витрати перемикавання на інших постачальників	Низькі витрати перемикавання на інших постачальників
	2	
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
<b>Підсумковий бал</b>	<b>5</b>	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників.	
5-8 балів	Середній рівень впливу постачальників.	
9-12 балів	Високий рівень впливу постачальників.	

*Примітка.* Розроблено автором за результатами експертного оцінювання.

Постачальники відіграють не аби яку роль в господарській діяльності будь-якого підприємства. Від вибору правильного постачальника залежить об'єм витрат на закупівлю необхідної продукції, достатня забезпеченість цією продукцією та швидкість її доставки для забезпечення необхідної її наявності.

Відповідно до галузі в якій функціонує ТОВ «ДУ Україна» та асортименту товарів які воно реалізує, існує широкий вибір постачальників. Зважаючи на те, що основна частина товарів що реалізують не мають якихось унікальних властивостей, обсяги ресурсів постачальників є необмеженим.

Галузь краси та здоров'я на сьогоднішній день є прибутковою та затребуваною, а отже і для постачальників є пріоритетною. Єдиним чинником, який вказує на середній рівень впливу постачальників є високі витрати

перемикання на інших постачальників – так чи інакше підприємство реалізує широкий асортимент товарів, і з їх постачальниками в нього налагоджені зв'язки, перемикання на інших постачальників займе немало часу та витрат.

### **2.3. Аналіз стратегії розвитку та її результатів у ТОВ «ДЦ Україна»**

Для проведення аналізу переваг та недоліків стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЦ Україна» ми спочатку охарактеризуємо стратегію за якою функціонує підприємство. Визначити стратегію розвитку досліджуваного підприємства можна використавши класичну матрицю І. Ансоффа (матриця «товар-ринок») (дод. Е).

Спираючись на матрицю І. Ансоффа та звіт про фінансові результати підприємства, ми можемо зробити висновок, що підприємство застосовує стратегію глибокого проникнення, яка полягає в знаходженні фірмою шляхів збільшення збуту своїх товарів, що випускаються на вже освоєних ринках. Так як ринок на якому функціонує підприємство досі розширюється застосування такої стратегії є досить обґрунтованою.

Для кожного підприємства проблемою стратегічного управління є те, що для отримання очікуваних результатів, необхідно одночасно виконувати як поточні так і стратегічні завдання. Не стало виключенням і досліджуване підприємство, основною складністю стратегічного управління його розвитком є швидка зміна ринкових процесів (наприклад, збільшення розмірів торговельної мережі), ускладнення форм його діяльності та нестійке зовнішнє середовище.

Основним завданням стратегічного розвитку на підприємства є забезпечення досягнення прибутку не тільки «сьогодні», але й в постійній довгостроковій перспективі. Не менш важливою ціллю підприємства на вітчизняному ринку є досягнення ефективного антикризового керування в умовах нестабільності економіки.

Для того щоб краще проаналізувати в якому стані знаходиться підприємство, було прийнято рішення проаналізувати звіт про фінансові



результати ТОВ «ДЦ Україна» за 2015-2017рр.(додаток Є) та визначити по відповідним показникам їх темпи росту та приросту (табл.2.2 і 2.3). Також, аналіз необхідних даних, дасть можливість визначити на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство.

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ДЦ Україна» показав, що чистий дохід від реалізації продукції в 2016р. порівняно з 2015р. приріс на 10,06%, а в 2017р. – лише на 5,8%. Якщо говорити про приріст чистого прибутку за 2015-2017 рр., то ми бачимо, що загалом за три роки він зріс на 7,91%.

Собівартість реалізованої продукції в 2016р. зросла на 21,3%, а 2017р. – на 7,76%. Загалом собівартість за 2015-2017рр. зросла на 14,33%. Таке різке зростання пов'язане перш за все з ростом інфляції, цін на закупівлю та перевезення продукції та витратами на виробництво товарів власних торгових марок.

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни показників звіту про фінансові результати  
ТОВ «ДЦ Україна» за 2015-2017рр., у тис.грн.**

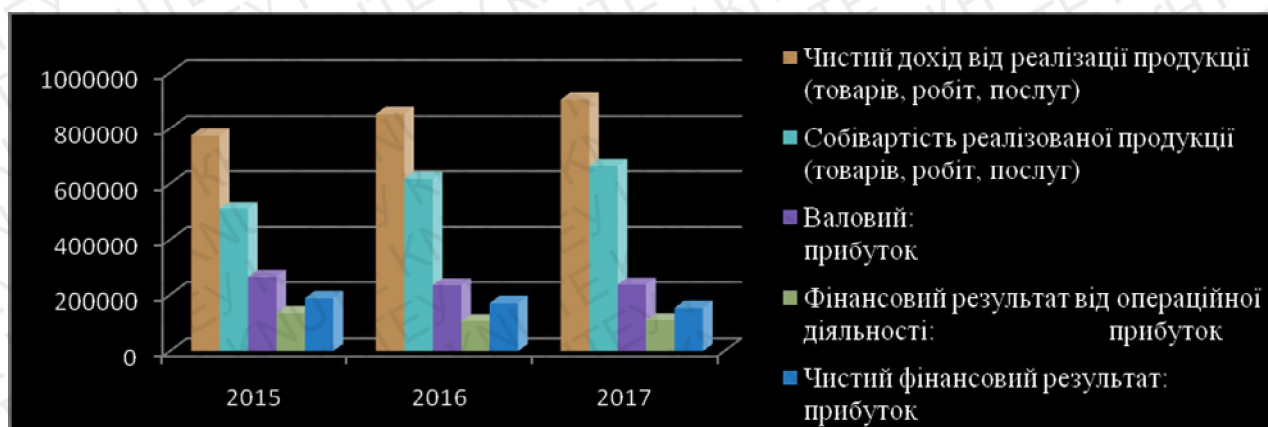
Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	Темп росту, %		Темп приросту, %		
					2016	2017	2016	2017	2015-2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	774822,2	852789,7	902284,5	110,06	105,80	10,06	5,8	7,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	508974,4	617394,8	665279,1	121,30	107,76	21,3	7,76	14,33
Валовий прибуток	2090	265847,8	235394,9	237005,4	88,54	100,68	-11,4	0,68	-5,58
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	136881,1	107096,1	111256,9	78,24	103,89	-21,76	3,89	-9,84
Чистий фінансовий результат:	2350	188644,4	171533,2	155107,1	90,93	90,42	-9,07	-9,58	-9,32

Зміни валового прибутку тісно пов'язані з чистим прибутком від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції. Так, в 2016 році за рахунок різкого зростання собівартості продукції та не значного росту чистого доходу – валовий прибуток знизився на 11,4%, але в 2017 році він зріс на 0,68%. Загалом валовий прибуток ТОВ «ДУ Україна» за 2015-2017рр. знизився на 5,58%.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства приносить прибуток, але в 2016 році цей прибуток значно знизився – на 21,76%. Таке його падіння пов'язане з зростанням витрат на збут та зменшенням інших операційних доходів. Хоча в 2017 році фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 3,89%, загалом за період з 2015р. до 2017р. він знизився на 9,84%.

Зважаючи на значне зростання собівартості продукції та зниження валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та доходу від участі в капіталі – чистий фінансовий результат має тенденцію до падіння. Так в 2016 році він зменшився на 4,64%, а в 2017 році – на 4,91%. Загалом за період проведення аналізу звіту про фінансові результати підприємства чистий фінансовий результат знизився на 9,32%.

Динаміку змін основних показників звіту про фінансові результати графічно можна зобразити на рис. 2.1.



**Рис.2.1. Динаміка змін основних показників звіту про фінансові результати за 2015-2017рр.**

Для більш глибокого аналізу ми пропонуємо проаналізувати звіт про фінансові результати ТОВ «ДЦ Україна» у фактичних цінах рік до року. Для



початку нам потрібно знайти значення індексу споживчих цін за 2014-2017рр. Відповідно до офіційних даних індекс споживчих цін на 2014 рік становив 124,9; 2015р. – 143,3; 2016р. – 112,4; 2017р. – 113,7 [36].

Для переведення наявних даних в звіті про фінансові результати в фактичні ціни нам необхідно знайти коефіцієнт індексу споживчих цін для кожного року, для цього проводимо ряд розрахунків:

1. Коеф. 2015= $(143,3 \cdot 100) / 124,9 = 1,1473$ ;
2. Коеф. 2016= $(112,4 \cdot 1,1473) / 143,3 = 0,8999$ ;
3. Коеф. 2017= $(113,7 \cdot 0,8999) / 112,4 = 0,9103$ .

Провівши вищенаведені розрахунки можемо перевести значення в звіті про фінансові результати в цінах рік до року, дод. К.

Проаналізувавши динаміку змін показників звіту про фінансові результати у цінах рік до року, можна зробити висновок, що результати наведені в двох попередніх таблицях мають різне значення. Так, наприклад, чистий дохід від реалізації продукції в 2016 році знизився порівняно з попереднім роком на 7,09%, в 2017 році він зріс на 3,45%, загалом за проаналізований період чистий дохід знизився на 3,88%. в звіті про фінансові результати у фактичних цінах чистий дохід зріс на 7,91%.

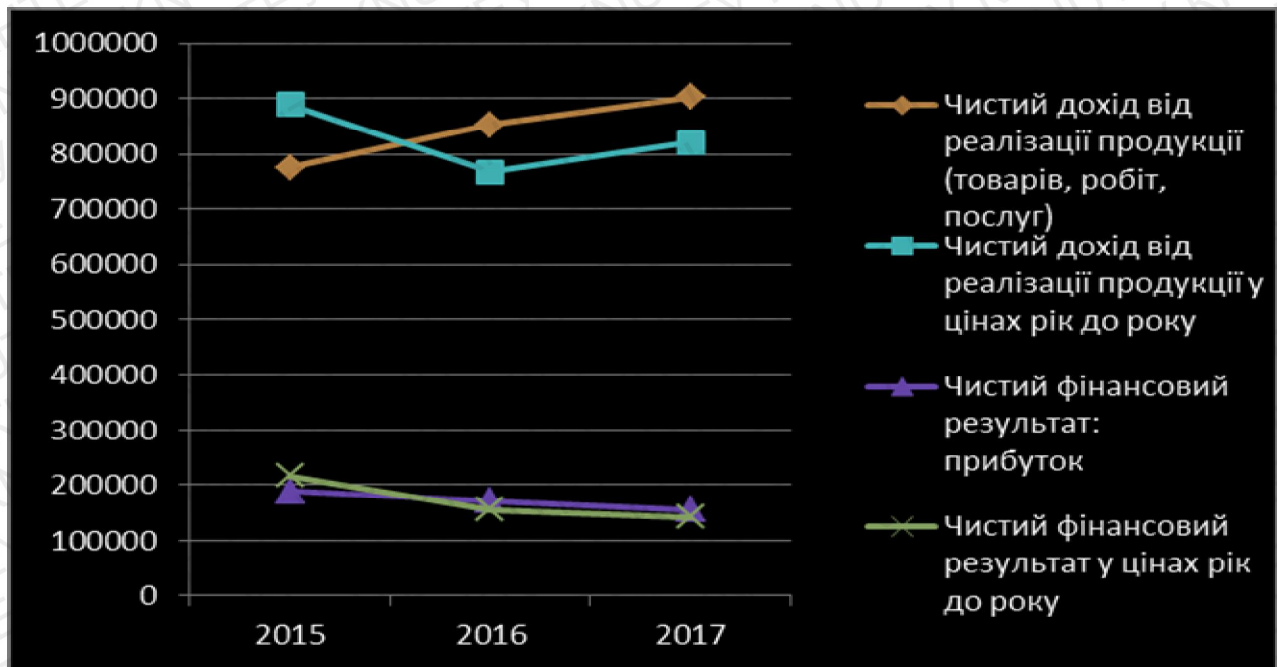
Собівартість же навпаки в 2016 році знизилась на 2,46%, в 2017 році її показники зросли на 4,4%, загалом за 2015-2017 рр. вона зросла на 1,84%. Що стосується валового прибутку, то ми бачимо різке його падіння в 2016 році – він знизився на 16,66%, в 2017 році він зріс на 0,92% проте в порівнянні з 2015 роком зменшився на 15,90%.

Схожу тенденцію ми спостерігаємо й стосовно фінансового результату від операційної діяльності, загалом його показники знизилися на 19,69%, різке його падіння відбулося в 2016 році – на 21,66%.

Зважаючи на все вище сказане, не дивно що чистий фінансовий результат також знижувався протягом досліджуваних трьох років і як результат загалом впав на 19,23%.



Порівняння динаміки змін показників звіту про фінансові результати у фактичних цінах та цінах рік до року графічно можна зобразити на рис. 2.2.



**Рис.2.2. Порівняння динаміки змін показників звіту про фінансові результати у фактичних цінах та цінах рік до року за 2015-2017рр.**

Таким чином, проаналізувавши звіту про фінансові результати та беручи до уваги результати проведеного дослідження ТОВ «ДЦ Україна» за моделлю п'яти сил конкуренції, ми можемо також виявити на якому з етапів життєвого циклу знаходиться підприємство.

Отже першим з показників буде темп зростання галузі, як вже говорилося раніше, темпи зростання галузі в якій функціонує підприємство є помірними. нижче темпу зростання ВВП. Обсяги продажу підприємства є досить стабільними, а прибуток хоч і має тенденцію до зниження, але є достатньо високим.

Конкуренти досліджуваного підприємства є переважно постійними, на ринку діють три основних конкуренти Eva (39,05% ринку), Watsons (28,43% ринку) і ProStor (17,99% ринку). На сьогоднішній день Watsons поступився своїми лідерськими позиціями з Eva проте, як зазначає керуючий компанією, підприємство наразі не ставить перед собою цілі вийти в лідери, але робить все

щоб зберегти свої позиції на ринку. Стартові бар'єри для входу на ринок нових гравців є досить високими.

Відповідно проведеного аналізу ми можемо дійти висновку, що за всіма основними показниками ТОВ «ДЦ Україна» знаходиться на стадії зрілості.

Головною причиною кризових явищ на підприємстві є висока плинність персоналу, негнучкий менеджмент та високий рівень крадіжок безпосередньо на торгових точках.

Висока плинність персоналу перш за все спричинена низькою, в порівнянні з іншими підприємствами, що займаються аналогічною діяльністю, заробітною платою та надмірним обсягом обов'язків покладених на персонал. ТОВ «ДЦ Україна» є досить великою мережею роздрібної торгівлі і на сьогоднішній день мережа нараховує 400 магазинів Watsons по всій Україні, але повністю забезпечити їх персоналом підприємство не може.

Така ситуація тягне за собою низьку кваліфікацію працівників та, відповідно, неспроможність якісно надати послуги клієнтам магазинів. Інколи виникає така ситуація, коли на окремих магазинах немає ні керівника, ні його замісників, ні частини персоналу і така ситуація може продовжуватися протягом місяців.

Молоді і амбіційні особи, які могли сприяти розвитку підприємства своїми ідеями та якісним виконанням роботи, не хочуть працювати в організації по-перше через занадто низьку заробітну плату, по-друге, як вже було сказано, через невиправданий обсяг обов'язків. Адже, працівник має виконувати роботу продавця-консультанта, касира і додатково розміщувати товар на полиці прочіпувавши його, слідкувати за правильністю розташування цінників та відповідністю ціни товару також, в якійсь мірі виконувати обов'язки охоронця.

Звичайно, що жоден працівник, який прагне так чи інакше реалізувати себе в роботі, буде шукати інше місце працевлаштування. Ці фактори значно зменшують можливості розвитку підприємства.

Отже, підприємство постійно збільшує товарообігу товарів, що мають постійний попит, тобто проводить розвиток традиційного товару. Зазвичай

такими товарами є приватні та ексклюзивні торгові марки ті, що представлені лише в магазинах та аптеках Watsons, всі вони позначені наліпками «Watsons Exclusive». Окрім того, на товарах українського виробництва завжди присутній текст – «Виготовлено на замовлення ТОВ «ДЦ Україна». Таким чином підприємство надає покупцеві альтернативу відомим міжнародним брендам – якісні та доступні товари, що виготовлені в Європі та Азії.

ТОВ «ДЦ Україна» постійно оновлює свій товарний асортимент. Підприємство реалізує велику кількість продукції відомих торгових марок і постійно доповнює асортимент різними новинками. Організація постійно слідкує та досліджує смаки та вподобання своїх клієнтів. Останнім оновленням асортименту було те, що підприємство почало реалізувати лінійку корейської косметичної продукції, що останнім часом користується попитом. Також воно оновило деякі позиції відомих брендів.

Отже, існує ряд переваг і недоліків стратегічного управління розвитком на підприємстві. Основними перевагами є:

- 1) зростання частки ринку підприємства;
- 2) відповідність стратегії впливу зовнішнього середовища;
- 3) утримання підприємства на стадії зрілості за допомогою ефективних засобів стратегічного управління;
- 4) розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Недоліками стратегічного управління розвитком у ТОВ «ДЦ Україна» є:

- 1) значні витрати часу для розробки стратегічних планів;
- 2) розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- 3) завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей здійснення змін.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «WATSONS» ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», М. КИЇВ

### 3.1. Розробка управлінських заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком роздрібною торгівельною мережі

Забезпечення ефективного функціонування підприємства не тільки сьогодні, а й в перспективі основним чином залежить від ефективного стратегічного управління розвитком. Як зазначалося в попередньому розділі, досліджуване підприємство використовує стратегію глибокого проникнення тим самим орієнтуючись на пошук усіх можливих шляхів збуту товарів на існуючому ринку. Також, відповідно до життєвого циклу, підприємство знаходиться на стадії зрілості, це також означає, що стратегічне управління має бути сконцентроване на забезпеченні якомога довшого знаходження підприємства на цій стадії уникаючи переходу до стадії спаду.

Підприємство концентрує увагу не на лідерстві стосовно кількості магазинів, а на завоюванні прихильності якомога більшої кількості споживачів. Для цього, на думку автора, ТОВ «ДЦ Україна» для формування стратегічного плану розвитку повинне вирішити ряд таких проблем:

1) Зростання відсотку плинності персоналу, що працює в магазинах мережі. Така ситуація пов'язана з персоналом заважає забезпечити високий рівень обслуговування споживачів, що в свою чергу не дає можливості зберегти прихильність існуючих клієнтів та залучити нових;

2) Професійне навчання персоналу. По-перше, недостатньо високий рівень програми навчання не дає змоги утримати висококваліфікованих працівників та підвищити рівень кваліфікації наявному персоналу. По-друге, це є значною перешкодою для досягнення цілі до якої прагне підприємство, а саме завоювання лідируючих позицій в плані прихильності кінцевих споживачів;

3) застаріла концепція продажів. Функціонує за однією концепцією протягом останніх семи років, для того щоб завоювати увагу нових споживачів ТОВ «ДЦ Україна» повинно звернути особливу увагу на споживчі переваги клієнтів та відповідно до цього побудувати нову концепцію функціонування.

Раніше, нами було досліджено зовнішнє середовище ТОВ «ДЦ Україна» з використанням методу п'яти сил конкуренції. Враховуючи всі наведені вище дослідження, можемо об'єднати результати аналізу в табл. 3.1 та запропонувати напрямки робіт для покращення функціонування дослідженого підприємства.

Таблиця 3.1

**Об'єднання результатів аналізу впливу різних факторів на розвиток мережі Watsons і розробка напрямів управлінських заходів щодо її подальшого розвитку**

Параметри	Значення	Опис	Управлінські заходи
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високий	Підприємство реалізує продукцію яка не є унікальною на ринку, лише деякі товари власного виробництва можуть мати унікальні характеристики.	Удосконалювати унікальні переваги товарів власного виробництва. Концентрувати зусилля на побудуванні способів та методів донесення про унікальність пропозиції.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок в якому функціонує підприємство є насиченим, але не занадто. Товари, що реалізуються є стандартизованими за окремими характеристиками, але відрізняються за додатковими перевагами. Існують бар'єри в підвищеннях цін.	Збереження позицій підприємства на існуючому ринку. Концентрація зусиль на створенні товару з унікальними характеристиками та можливостями. Проведення постійного моніторингу пропозицій конкурентів. Зниження впливу цінової конкуренції на продажі.
Загроза зі сторони нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців на ринок. Підприємства з великою часткою ринку постійно розширюються витісняючи малі підприємства. За рахунок високих бар'єрів нові гравці з'являються рідко і функціонують не довго.	Концентрація уваги на збереженні ринкової частки та можливих шляхів розширення підприємства. Проведення акцій спрямованих на довготривалість контакту споживача з компанією.

## Закінчення табл.3.1

Параметри	Значення	Опис	Направлення робіт
Загроза втрати наявних клієнтів	Середній	Підприємство чутливе до втрати споживачів. Асортимент і якість товарів задовольняє більшість споживачів тому вони реагують лише на значні цінові коливання.	Підтримання та удосконалення програми лояльності. Моніторинг цінової політики конкурентів. Дослідження споживчих переваг клієнтів та підлаштування асортименту товару під них.
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Постачальники є стабільними, тільки є загроза в високих витратах на їх зміну.	Можливі переговори щодо додаткових переваг співпраці та зниження закупівельних цін.

*Джерело: авторська розробка.*

Таким чином, визначивши на скільки висока та чи інша загроза зі сторони зовнішнього середовища, нами було запропоновано направлення робіт для зменшення їх впливу на підприємство.

Отже, відповідно до проведеного аналізу діяльності підприємства, його звіту про фінансові результати, етап життєвого циклу та стратегічні переваги та недоліки, нами було сформовано план стратегічного розвитку ТОВ «ДЦ Україна» на 2019 рік, який представлений в табл.3.2.

Як вже говорилося раніше, підприємство має власні торгові марки, проте товари що в них представлені практично не мають унікальних властивостей, а конкуренти мають товари-замінники. Отже, розробка товарів з унікальними можливостями дасть змогу підприємству збільшити обсяги продажів та залучити нових клієнтів. Такий аналіз може бути проведений за допомогою анкетування та опитування споживачів, а також за допомогою моніторингу товарних пропозицій конкурентів.

Моніторинг товарних пропозицій конкурентів дасть змогу підприємству утримувати свою позицію на ринку та конкурентоспроможність, вчасно реагувати на товарні зміни в конкурентів. Моніторинг товарних позицій стосується не лише власний торгових марок, а й асортименту в цілому. Так як підприємство прагне завоювати прихильність якомога більшої кількості споживачів воно не може поступитися лідерством в товарному асортименті.



Таблиця 3.2

**План стратегічного розвитку мережі Watsons ТОВ «ДЦ Україна»  
на 2019 рік**

№	Стратегічні заходи	Терміни виконання	Відповідальна особа	Очікуваний результат
1.	Проведення періодичного аналізу унікальності товарів власного виробництва порівняно з товарами конкурентів	До 15.01. До 15.06.	Начальник відділу маркетингу	Створення та удосконалення унікальних переваг товарів власного виробництва
2.	Моніторинг товарних пропозицій конкурентів	До 17.04. До 17.08. До 17.12.	Начальник відділу маркетингу	Збереження ринкових позицій підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
3.	Відкриття магазину Watsons нової концепції у сегменту «краси та здоров'я» в м. Київ	До 31.12.	Начальник фінансового відділу	Залучення більшої кількості нових та постійних споживачів. Збільшення обсягів продажу товарів та прибутку.
	Удосконалення програми навчання працівників магазинів	До 01.02. До 01.08.	Начальник відділу кадрів	Підвищення рівня кваліфікації працівників.
4.	Періодична атестація працівників магазинів	З 15.03. до 20.03. З 15.06 до 20.06. З 15.09. до 20.09 З 15.12. до 20.12.	Начальник відділу кадрів	Підвищення рівня кваліфікації працівників та рівня обслуговування.
5.	Моніторинг споживчих переваг	До 25.04. До 25.08. До 25.12.	Начальник відділу маркетингу	Підвищення рівня задоволеності споживачів та збільшення обсягів продажів.
6.	Введення нових асортиментних груп товарів	До 20.06 До 20.12.	Начальник відділу маркетингу	Збільшення обсягів продажу та прибутку. Залучення більшої кількості споживачів. Зростання репутації ТМ «Watsons».
7.	Удосконалення програми лояльності	До 10.06. До 10.12.	Начальник відділу маркетингу	Збільшення обсягів продажу та прибутку. Залучення більшої кількості споживачів. Зростання репутації ТМ «Watsons».

*Джерело: авторська розробка.*

Відкриття магазину нової концепції у сегменті «краси та здоров'я» в м. Київ значно підвищить конкурентоспроможність підприємства. Ми пропонуємо підприємству спиратися на різноманітність товарного асортименту, тобто

охопити якомога більшу кількість різних груп споживачів, досягти того, щоб кожен із споживачів міг знайти в магазинах Watsons те, чого прагне.

Під новим форматом ми розуміємо відкриття магазину з більшою площею порівняно з вже існуючими, але основною особливістю такого магазину є те, що в ньому будуть реалізовані нові можливості, які дадуть покупцям комфортно вибрати улюблені товари і приємно провести час. Також це забезпечить те, що жоден покупець не вийде з магазину не зробивши жодної покупки. Для ефективного функціонування, такий магазин має бути розміщений в торговому центрі на першому рівні, також його можна відкрити як вже існуючому ТРЦ, взявши в оренду більше площі, так і в такому, який тільки планується відкривати.

Основною перевагою відкриття магазину нової концепції є його унікальність в Україні. В цьому магазині буде представлений широкий асортимент товарів кращих брендів та цікаві дизайнерські рішення для того щоб кожен зі споживачів мав змогу придбати все що йому потрібно в одному магазині.

Велика торгова площа дасть змогу проводити різні майстер-класи стилістів, презентації нових для України товарів для краси і здоров'я та різні клубні заходи. Це буде не просто магазин, а точка тяжіння для тих, хто цікавиться тим, що зв'язано з індустрією краси та здоров'я.

Таке рішення тягне за собою значні витрати, проте ми вважаємо, що для того щоб підприємство якомога довше залишалось на стадії зрілості йому потрібно вкласти інвестиції в відкриття магазину нового формату.

Задоволеності споживачів також можна досягти через підвищення рівня обслуговування. Для цього, необхідно вдосконалити програму навчання працівників. На сьогоднішній день вона функціонує в підприємстві проте побудована скоріше у форматі тестування. Для досягнення поставлених результатів, програму навчання необхідно сформулювати таким чином, щоб кожен працівник протягом трьох місяців вивчав певну товарну групу (склад товару, властивості, особливості застосування для різних споживачів), а в кінці цього навчання проходив атестування. Для мотивування працівників, за високий бал атестування (85-100%) кожен отримує премію в розмірі 10% (так премія є одноразовою і не є надбавкою), за не задовільний результат (нижче 60%) – від



заробітної платні віднімається 10%, що також є разовим і не впливає на подальшу заробітну плату.

Споживчі переваги клієнтів значно впливають на функціонування підприємства, для їх задоволення підприємство має проводити постійний їх моніторинг та швидко реагувати на їх зміну.

Введення нових асортиментних груп товарів, як вже зазначалося вище, є необхідним етапом для того щоб задовольнити споживчі переваги якомога більшої кількості клієнтів. Ці товари мають бути принципово новими для українського споживача, щоб залучити більше постійних покупців. Для ефективнішої реалізації товарів перший час будуть періодично проводитися їх презентації та майстер-класи їх використання.

Удосконалення програми лояльності також допоможе залучити більше клієнтів та підвищить власний імідж. На сьогоднішній день Watsons надає картку споживача всім бажаючим клієнтам. Ця картка надає додаткові переваги у вигляді знижок на певні товари також вона є накопичувальною, тобто на рахунок споживача нараховуються бали у вигляді 3% суми від кожної покупки. Якщо, споживач має на своєму рахунку більше ніж 12000 балів, то йому надається вір-картка, яка надає 10% знижки на будь-яку покупку та додаткові знижки на особливі товари.

Отже, доцільно буде запропонувати залишити цю систему, але додати певні функції такі, як:

1) можливість відслідковувати наявність товару в магазині. В сучасному світі споживач шукає швидкого і доступного здійснення покупок тому надання такої можливості показало б, що підприємство піклується про свого споживача і забезпечило б його прихильністю багатьох споживачів та підвищило б імідж підприємства в цілому;

2) надання індивідуальної додаткової знижки на товари яким споживач надає перевагу. Зараз Watsons надає додаткові знижки, але вони є визначеними і однаковими для всіх. Ми пропонуємо створити таку систему, завдяки якій, коли споживач здійснює покупку та використовує картку лояльності система автоматично відслідковувала яким саме товарам споживач віддає перевагу і вже



саме на них та, можливо, супутні товари надавалася знижка індивідуально для кожного клієнта;

3) надання додаткової послуги тестування шкіри обличчя на виявлення типу шкіри та інших необхідних показників для підбору індивідуальних косметичних засобів для кожного споживача.

Таким чином, всі вищенаведені заходи дадуть можливість підприємству досягти поставлених цілей та провести ефективний стратегічний розвиток.

### **3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком мережі Watsons ТОВ «ДЦ Україна»**

Заключним етапом стратегічного планування є прогнозна оцінка результатів відповідних заходів, проте вона триває на всіх етапах реалізації стратегії. Оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком у ТОВ «ДЦ Україна» в основному концентрується на трьох напрямках:

- 1) оцінка вироблених конкурентних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності;
- 2) порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення мети і цілей;
- 3) оцінка адекватності стратегії стану середовища підприємства, в першу чергу зовнішнього.

Спираючись на те, що нами було сформовано стратегічний план розвитку підприємства на 2019 рік, оцінка результатів реалізації цих заходів буде проводитися таким чином, як зображено в табл. 3.3.

Варто взяти до уваги той факт, що для відкриття магазину Watsons нового формату потрібні будуть значні інвестиції, які матимуть відображення на чистому фінансовому результаті підприємства.

Таблиця 3.3

**Оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення  
стратегічного управління розвитком мережі Watsons TOB «ДЦ Україна»**

Стратегічний напрямок	Стратегічна ціль	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення індикатора	Фактичне значення	Коментарі та пояснення
<b>Проведення періодичного аналізу унікальності товарів власного виробництва порівняно з товарами конкурентів</b>	Удосконалення унікальних переваг товарів власного виробництва	Чистий дохід від реалізації продукції	992512,9 тис.грн	902284,5 тис.грн	Зростання або стабільність показника чистого прибутку вказує на ефективне проведення аналізу, зниження показника – про неефективність проведеного аналізу
<b>Моніторинг товарних пропозицій конкурентів</b>	Збереження ринкових позицій підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.	Частка ринку	=або> 28,43%	28,43%	Зростання або стабільність частки ринку свідчить про ефективний моніторинг, зниження показника – навпаки
<b>Відкриття магазину Watsons нової концепції у сегменту «краси та здоров'я» в м. Київ</b>	Залучення більшої кількості нових та постійних споживачів. Збільшення обсягів продажу товарів та прибутку	Чистий дохід від реалізації продукції, частота відвідування (кількість чеків за місяць)	992512,9 тис.грн 3500 чеків	902284,5 тис.грн 3000 чеків	Зростання показників свідчить про ефективність стратегічного управління, зменшення – про неефективність
<b>Удосконалення програми навчання працівників магазинів</b>	Підвищення рівня кваліфікації працівників	Результати атестування працівників	В середньому результат працівників 90%	-	Високі результати атестування більшої частини працівників свідчать про зростання рівня кваліфікації, низькі результати – про невірне стратегічне рішення
<b>Періодична атестація працівників магазинів</b>	Підвищення рівня кваліфікації працівників та рівня обслуговування				



Стратегічний напрямок	Стратегічна ціль	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення індикатора	Фактичне значення	Коментарі та пояснення
Моніторинг споживчих переваг	Підвищення рівня задоволеності споживачів та збільшення обсягів продажів.	Чистий дохід від реалізації продукції, частота відвідування	3500 чеків	3000 чеків	Зростання показників свідчить про ефективну стратегію розвитку підприємства, зниження – про неефективну стратегію
Введення нових асортиментних груп товарів	Збільшення обсягів продажу та прибутку. Залучення більшої кількості споживачів. Зростання репутації.		992512,9 тис.грн	902284,5 тис.грн	
Удосконалення програми лояльності			3500 чеків	3000 чеків	

Джерело: авторська розробка

Для більш точної прогнозованої оцінки, нами було прийнято рішення поррахувати приблизні затрати на відкриття магазину, табл. 3.4.

Місцем відкриття магазину нової концепції буде оренда торгової площі в торговому центрі Олімпійський, що знаходиться за адресою вул. Велика Васильківська, 72, м. Київ. Загальна площа оренди становить 330м<sup>2</sup>, вартість м<sup>2</sup> = 246,48 грн. Зважаючи на те, що торгова площа є досить великою, то витрати на закупівлю торговельного обладнання на товари буде значною.

Так, як магазин буде новим та найбільшим серед усіх представлених в мережі Watsons, він потребує великої кількості працівників. Нами було прийнято рішення, що оптимальною кількістю працівників буде 30 осіб включаючи керуючого магазином та чотирьох адміністраторів.



Таблиця 3.4

**Розрахунок затрат на відкриття магазину «Watsons» нового формату  
у 2019 році**

<b>Перелік витрат</b>	<b>Розрахунок</b>	<b>Сума витрат</b>
<b>Оренда торгової площі, 330 м2</b>	1) 246,48 грн/м2*330м2 =81 340,87грн/міс 2) 81 340,87*12міс = 976 090,5 грн/рік	976 090,5 грн
<b>Закупівля торгового обладнання</b>	1) Економ панель (1000х1200) – 12 шт.*350грн = 4200 грн 2) Крючки одинарні – 500 шт.*10грн = 5000грн 3) Стелаж для складського приміщення (1960х920х300)–35 шт*1460грн = 51100грн. 4) Цінникотримачі – 300шт.*20грн = 6000грн. 5) Стелажі (1800х1250*500) – 80шт*1300грн=104000грн. 6) Стелаж острівний (970х1100х1580) – 40шт.*2200грн=88000грн. 7) Інформаційні кіоски– 4 шт.*5900=23600грн 8) Каса та касовий апарат – 5шт.*5000грн=25000грн.	306 900 грн.
<b>Витрати на дизайнерські рішення</b>	80 000 грн	80 000 грн.
<b>Витрати на закупівлю товару</b>	200 000 грн	200 000 грн.
<b>Витрати на оплату праці</b>	1) Керуючий магазином – від 9000 грн. 2) Адміністратор – 4 чол.*від 10 000 грн. = 40 000 грн. 3) Продавець консультант – 30 чол.*від 6000 грн. = 180 000 грн.	230 000 грн.
<b>Інші витрати</b>	50 000 грн.	50 000 грн.
<b>Витрати разом:</b>	1 842 990,5 грн.	

*Джерело: авторська розробка з використанням даних інтернет-джерел 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45*

Для більш точного прогнозу розвитку підприємства необхідно спрогнозувати, які зміни зазнають фінансові показники в 2018-2019 рр. ,якщо не впроваджувати ніяких змін, результати наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозна оцінка результатів стратегічного розвитку  
ТОВ «ДЦ Україна» на 2018- 2019 рр.**

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	Темп зростання, %	Темп зростання, %	Темп приросту, %	Темп приросту, %
					2018	2019	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	902284,5	970761,1	1026583,1	110	105,8	10	5,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	665279,1	753520,8	814857,6	107,4	108,1	7,4	8,1
Валовий прибуток	2090	237005,4	217240,3	211725,5	117,3	97,5	17,3	-2,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	111256,9	92787,1	89404,4	138,51	96,4	38,51	-3,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	155107,1	138224,2	121645,9	122,65	88,0	22,65	-12

*Джерело: авторська розробка*

Автором було розроблено прогноз змін показників діяльності підприємства з використанням функції «тенденція» в Excel за умови їх стабільності в майбутньому. Таким чином показники чистого доходу від реалізації продукції в 2018 році зростуть на 3,7%, а в 2019 році вони зростуть всього на 2,8%.

Собівартість реалізованої продукції зросте на 6,4% в 2018 році порівняно з 2017 р., тоді як, в 2019 р. – вона зросте лише на 4%. Що стосується валового прибутку, то в 2018 році він знизиться на 4,3%, а в 2019 році – на 1,3%. Така ситуація обумовлена тим, що собівартість реалізованої продукції підвищиться, а чистий дохід, в порівнянні з нею, зменшиться.

При прогнозуванні показників фінансового результату від операційної діяльності спостерігається тенденція до спаду, значне зниження суми цього показника відбулося в 2018 році – падіння на 8,7%. В 2019 році він продовжує знижуватися, хоча і не так стрімко, на 1,8%.

Зважаючи на зміни зазначених вище показників, чистий фінансовий результат теж значно знизиться на 5,6% в 2018 р. порівняно з 2017 р., та на 6,2% в 2019 р. порівняно з 2018 р.



Таким чином, якщо підприємство протягом наступного року не впровадить ніяких змін стосовно господарської діяльності та буде дотримуватися старої стратегії розвитку, його чистий фінансовий результат з кожним роком буде знижуватися.

Автором було запропоновано стратегічний план розвитку досліджуваного підприємства на 2019 рік, результати впроваджених змін на діяльність підприємства відображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Тенденція розвитку показників звіту про фінансові результати з впровадженням стратегічних змін на 2019 рік**

Стаття	Код рядка	2018	2019 зі змінами	Темп зростання, %	Темп приросту, %
				2019 зі змінами	2019 зі змінами
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2000	970761,1	1026583	105,8	5,8
<b>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2050	753520,8	814857,6	108,1	8,1
<b>Валовий прибуток</b>	2090	217240,3	211725,5	97,5	-2,5
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	92787,1	85215,74	91,8	-8,2
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	138224,2	118211,2	85,5	-14,5

*Джерело: авторська розробка*

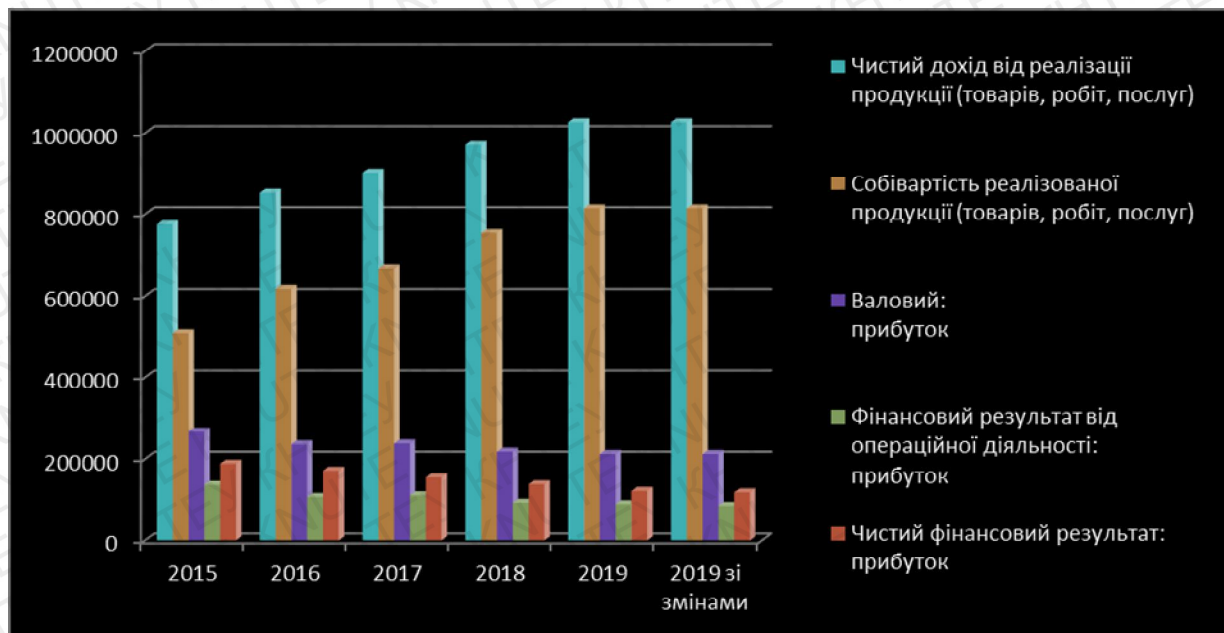
Якщо запропонована стратегія розвитку буде втілена в життя, то це дасть можливість підприємству до кінця 2019 року зростити чистий дохід від реалізації продукції на 2,8%, проте валовий прибуток знизиться на 1,3% за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції на 4%.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшиться на 4,2% за рахунок впровадження витрат на відкриття магазину нового формату. Чистий фінансовий результат відповідно також знизиться на 7,5% за умови впровадження



відповідних змін та з урахуванням відповідних коливань внутрішнього і зовнішнього середовища.

Графічно прогнозовані зміни можна зобразити на рис.3.1.



**Рис.3.1. Динаміка прогнозних змін показників звіту про фінансові результати ТОВ «ДЦ Україна» на 2018-2019 рік [авторська розробка]**

Відповідно до графіку, завдяки застосуванню раніше сформованого стратегічного плану розвитку підприємства його основні показники діяльності знизяться. Таке їх зниження, в основному, зумовлено витратами на відкриття нового магазину проте, це дасть змогу підприємству вже в 2020 році зростити чистий фінансовий результат.

Також, варто зазначити, що такі показники як моніторинг товарних пропозицій конкурентів та споживчих переваг покупців не має явного відображення в звіті про фінансові результати підприємства, але ефективність їх застосування буде виражатися в зростанні частоти відвідувань та обсягів продажу. Ще одним з напрямків стратегічного розвитку є удосконалення програми навчання працівників ефективність якого буде оцінюватися за результатами їх атестування, а в подальшому це матиме значний вплив на зростання обсягів продажу та прибутку, а також на імідж підприємства в цілому.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи на основі проведеного теоретичного аналізу понять «стратегія» та «стратегія розвитку» підприємства торгівлі, було визначено, що стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісних, так і в якісних формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

- 1) Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.
- 2) Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.
- 3) Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- 4) Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Стратегія розвитку підприємства обов'язково повинна включати:

- 1) оцінку стартових умов (зовнішні та внутрішні фактори функціонування суб'єкта господарювання);
- 2) стратегічні цілі і пріоритети розвитку (з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави);
- 3) основні напрямки реалізацій стратегічних цілей; – механізм реалізації стратегії розвитку;
- 4) інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства.

Розробка стратегії розвитку підприємства повинна здійснюватися поетапно. При цьому, обов'язковою умовою розробки ефективної стратегії розвитку на українських підприємствах повинно стати всебічне врахування дестабілізуючого впливу держави на їх діяльність.

В другому розділі було висвітлено етапами розвитку підприємства, а саме:

1) Перший етап – зародження підприємства (1996-2003 рр.):

- «САВСЕРВІС» стає ексклюзивним дистриб'ютором продукції «Procter&Gamble» в Києві та області;
- створюється компанія ТОВ «Дистриб'ютор-Центр», бізнес напрямком якої є роздрібні продажі товарів побутової хімії, парфумерії, косметики та особистої гігієни;
- відкриття нових магазинів по всій території України.

2) Другий етап – зростання (2003-2005 рр.):

- створюється ТОВ «ДЦ Україна» для управління бізнесом роздрібною торгівлі;
- створюється керівна компанія ЗАТ «АСНОВА холдинг» тож ТОВ «ДЦ Україна» функціонує у його складі;
- збільшення частки ринку;
- відкриття нових магазинів.

3) Третій етап – переродження (2006-2010 рр.):

- 2006 рік – компанія «A.S.Watsons», придбала 65% акцій компанії «ДЦ»;
- продажі ТОВ «ДЦ Україна» зросли на 65% у порівнянні з попереднім роком;
- кількість магазинів по всій Україна зростає.
- 2010 рік – купівля інших 35% акцій;
- ребрендинг мережі.

4) Четвертий етап – зростання (2011-2017 рр.):

- ребрендинг мережі;
- збільшення частки ринку за рахунок відкриття нових магазинів;
- зростання чистого прибутку;



- старт роботи інтернет-магазину.

За допомогою моделі п'яти сил конкуренції було проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства. Завдяки цьому було з'ясовано, що загроза зі сторони товарів-замінників знаходиться на високому рівні, а загрози внутрішньогалузевої конкуренції, зі сторони нових гравців, втрати наявних клієнтів, нестабільності постачальників – на середньому.

Визначивши яку саме стратегію розвитку використовує досліджуване підприємство та проаналізувавши його діяльність за 2015-2017рр. ми дійшли висновку, що існує ряд переваг і недоліків стратегічного управління. Основними перевагами є:

- 1) зростання частки ринку підприємства;
- 2) відповідність стратегії впливу зовнішнього середовища;
- 3) утримання підприємства на стадії зрілості за допомогою ефективних засобів стратегічного управління;
- 4) розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Недоліками стратегічного управління розвитком у ТОВ «ДЦ Україна» є:

- 1) значні витрати часу для розробки стратегічних планів;
- 2) розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- 3) завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей здійснення змін.

В третьому розділі нами було розроблено управлінські заходи щодо удосконалення стратегічного управління розвитком роздрібної торговельної мережі, які відображені в плані стратегічного розвитку ТОВ «ДЦ Україна» на 2019 рік.

Основними напрямками стратегії розвитку є:

- 1) Проведення періодичного аналізу унікальності товарів власного виробництва порівняно з товарами конкурентів;
- 2) Моніторинг товарних пропозицій конкурентів;

- 3) Відкриття магазину Watsons нового формату в м. Київ;
- 4) Удосконалення програми навчання працівників магазинів;
- 5) Періодична атестація працівників магазинів;
- 6) Моніторинг споживчих переваг;
- 7) Введення нових асортиментних груп товарів;
- 8) Удосконалення програми лояльності.

Також, нами була проведена прогнозна оцінка впровадження вищенаведених заходів стратегічного розвитку підприємства. Результатом цього впровадження було те, що основні фінансові показники діяльності підприємства знизяться навіть більше ніж, якщо не впроваджувати ніяких змін. Проте, зміни, що зазнає підприємство, дадуть змогу вже в наступному році зростити показники його діяльності, адже витрати, що тягнуть за собою зміни, окупляться. Якщо ж, не впроваджувати нову стратегію розвитку, то показники діяльності і з кожним роком будуть знижуватися.

Також, удосконалення системи навчання працівників значно підвищить їх рівень кваліфікації, що в свою чергу призведе до зростання прихильності споживачів та іміджу підприємства в цілому, а також, як наслідок, зростання обсягів продажу та прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. //Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.:Економіка і менеджмент. – 2012. – №3. – 71-80 с. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem\\_2012\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_3_12)
2. Ансофф І. Новаякорпоративнаястратегия. – СПб: Питер Ком, - 1999. – с. 416.
3. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства.// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип.5. – с. 306-310.
4. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В.А. Василенко. – К. 2007. – 648 с.
5. Глумаков В.Н. Стратегічний менеджмент. Практикум. / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.І. Малишев. – 2010. – 186с.
6. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – 2010. – 133 с..
7. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. Ч. 1 / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ, 2011. –71 с.
8. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития. - №1.– 2007. – с. 3-13.
9. Зборовська О.М., Ніколаєнко Д.В. Стратегія розвитку підприємницьких мереж. // Вісн. Одеського нац. ун-ту. Серія: Економіка. – 2015. - №5. – с. 115-118.
- 10.Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]– М. 2003. – 320с.
11. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика. Общество и культура. Пер. с англ. под науч. ред. Шкаратана О.И.; Гос. ун-т. Высш. шк. экономики. – М., 2000. – С. 520.



12. Коваль Л.І., Герасименко О.О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. / Л.І. Коваль, О.О. Герасименко. – Львів. 2016. – с. 57-61.
13. Коваль В.В. Генезис мережевої взаємодії підприємницьких структур у вітчизняному інституціональному середовищі. // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2013. - №3. – с. 282-286.
14. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Львів, 2004. – 21 с.
15. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства// Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2007. - №1 (22). – с.267-272. – Режим доступу: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
16. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. 2-ге видання, доповнене («Академвидав»). / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Підручник. – 2007. – с. 416.
17. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін. 2-ге вид., перероб. і доп. – 2014. – 608 с.
18. Магомедова А. М.. Передумови розвитку мережевих структур у національній економіці // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – №27. – С. 375-379.
19. Мазаракі А.А., Лагутін В.Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. // Науковий журнал «Економіка України». – 2016. - №4 (653) – с. 4-18.
20. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. / А.А. Мазаракі та ін. – К. 1990. – 800с.
21. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б. М. Мізюк. – Львів, 2006. – 388 с.
22. Нинюк М. Стадії розвитку організації.//Історико-правовий часопис – 2014. – №1. – с. 64-68. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch\\_2014\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch_2014_1_16)

23. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №3. – С. 76-81.

24. Райковська І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І. Т. Райковська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир, 2012.. – № 1 (59). – С. 172-178.

25. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – [2-е вид., доп.]. – Львів, 2003. – 272 с.

26. Січкаренко К.О. Мережева організація інноваційної діяльності // Наукова доповідь. – 2015. – С. 5-10.

27. Смирнов І.Г. Теорія конкурентних переваг М. Портера та її застосування у туризмі. – 2011. – с. 29-39.

28. Соколова Л.В., Колісник О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління підприємствами / Л.В. Соколова, О.В. Колісник. Науковий вісник. – 2016. с. 50-54.

29. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства.//Управління розвитком. – 2015. – №3. – 131-137 с.

30. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №5 (107). – С. 22-29.

31. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління. – 2001. – с. 232.

32. Шульц Л. С., Кіт Л. З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування // Регіональна економіка. – 2013. – №2. – С. 15-24.

33. АСНОВА холдинг  
<http://asnova.com/Media/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D1%8B/2007-2008.pdf>

34. Українська мережа «ДЦ» стає китайською Watsons. Архів журналів.  
<http://commercialproperty.ua/cp-articles/ukrainskaya-set-dts-stanovitsya-kitayskoy-watsons/>



35. Матриця «товар-ринок». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/63677/marketing/matritsya\\_tovar\\_rinki](https://stud.com.ua/63677/marketing/matritsya_tovar_rinki).
36. Індекс споживчих цін за 2000-2018рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2015>
37. Оренда торгової площі в ТЦ Олімпійський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.olx.ua/obyavlenie/330m2-v-tts-olimpiyskiy-na-krasnoarmeyskoy-bez-komissii-IDz19LA.html#784a4e5924;promoted>
38. Економ панель <https://prom.ua/p6585113-ekonompanel-belaya-1000h1220mm.html>
39. Крючки одинарні <https://prom.ua/p284763806-kryuchki-odinarnye-200mm.html>
40. Стелаж металевий <https://prom.ua/p683718993-stellazh-metallicheskij-pokrashennyj.html>
41. Цінникотримачі <https://prom.ua/p663533078-tsennikoderzhateli-dopolnitelnye-polkiintrak.html>
42. Стелаж <https://prom.ua/p147248866-stellazhi.html>
43. Стелаж острівний <https://prom.ua/p387343630-stellazh-ostrovnoj-pristavnoj.html>
44. Інформаційні кіоски <https://prom.ua/p710606288-informatsionnye-kioski-ibm.html>
45. Статистика відкриття магазинів drogerie за 2017 рік. <https://delo.ua/business/za-2017-god-ritejler-rush-otkryl-168-magazinov-kosmetiki-eva-338597/>
46. Аналіз п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>
47. Жихарьова В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/73.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf)



**Додаток А**

Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет економіки, менеджменту і психології  
Кафедра менеджменту, кафедра економічної теорії  
та конкурентної політики, кафедра економіки та фінансів  
підприємства

## **УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Збірник наукових статей студентів денної форми  
навчання, які здобувають освітній ступінь  
магістра за спеціальностями 073 «Менеджмент»  
(спеціалізації «Менеджмент організацій»,  
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент  
персоналу», «Менеджмент інноваційної  
діяльності», «Менеджмент інвестиційної  
діяльності», «Управління в сфері економічної  
конкуренції») та 281 «Публічне управління  
та адміністрування»**

**Частина 2**

**Київ 2018**



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>АТРАК І.</b>	
Сутність та складові управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі.....	9
<b>ВАСЬКО А.</b>	
Система категорійного менеджменту підприємства торгівлі.....	16
<b>BEREZIN V.</b>	
The enterprise's strategic potential: the essence and scientific approaches to assessment.....	23
<b>ВЛАСЕНКО М.</b>	
Система стратегічного управління підприємством.....	27
<b>ІВАНОВ І.</b>	
Формування системи якості менеджменту підприємства.....	33
<b>KADUK A.</b>	
Commodity policy of the enterprise.....	38
<b>KARAISENLI M.</b>	
Quantitate and qualitative indicators to assess product range of the enterprise.....	43
<b>KLIUIEV D.</b>	
Methodology of development of information management systems at the enterprise.....	49
<b>KUN M.</b>	
Analysis the methods of efficiency assessment of management of production and trading activity of the enterprise.....	56
<b>МАРІЄВСЬКА К.</b>	
Методи та моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	61
<b>НЕПОМ'ЯЦА І.</b>	
Підприємницькі мережеві структури: різновиди та причини формування.....	66
<b>СЛЮСАР В.</b>	
Сутність та структура організаційно-економічного потенціалу підприємства.....	72
<b>ТОМАШУК Т.</b>	
Управління продажами підприємства торгівлі.....	78
<b>СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
<b>БЕРДНІК Б.</b>	
Методичні основи формування корпоративної культури підприємства.....	83
<b>ГЕРАСИМЧУК І.</b>	
Теоретичні підходи формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.....	86



### Список використаних джерел

1. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М. В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – № 2 (142). – С. 16–17.
2. Волобуєв М. І. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень / М. І. Волобуєв // Управління розвитком. – 2013. – № 1(141). – С. 72–73.
3. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 29.
4. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. – Київ : 2009. – 518 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-5058.html>
5. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 240 с.
6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – Київ : КОНДОР, 2009. – 187 с.
7. Гнатієнко Г. Експертні технології прийняття рішень : монографія / Г. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – Київ : ТОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЛКІНОЇ Ю. О.

## ПІДПРИЄМНИЦЬКІ МЕРЕЖЕВІ СТРУКТУРИ: РІЗНОВИДИ ТА ПРИЧИНИ ФОРМУВАННЯ

**НЕПОМ'ЯЩА І, 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Торговельний менеджмент»**

*В статті розкрито сутність та надано характеристики підприємницьких мережевих структур. Розглянуто історичні передумови появи та подальшого розвитку мережевих структур та проведена їх класифікація. Визначено причини, що обумовлюють формування підприємницьких мережевих структур та впливають на їх розвиток.*

*The article reveals the essence and characteristics of entrepreneurial network structures. The historical preconditions of appearance and further development of network structures are considered and their classification is carried out. The reasons that determine the formation of entrepreneurial network structures and influence their development are determined.*

**Постановка проблеми.** Актуальність обраної теми полягає в тому, що щорічно зростає роль торгівлі в визначенні економічного розвитку країни. У свою чергу, в торгівлі зростає потреба в впровадженні таких організаційно-правових норм підприємництва, як створення підприємницьких мереж. Останнє обумовлено наступним. По-перше, підприємницька мережа, як одна із форм ведення бізнесу, дозволяє більш ефективно забезпечувати доставку готової продукції від виробника до кінцевого споживача. По-друге, наявність власних розподільчих складів, концентрація ресурсів – надає не лише додаткові конкурентні переваги, а й надає змогу по-новому будувати взаємовідносини з партнерами.

**Аналіз останніх наукових публікацій за проблематикою дослідження.** Загальні концептуальні уявлення про мережеві структури та теоретико-методологічні основи впливу держави на їхні формування було закладено у фундаментальних роботах вітчизняних та



зарубіжних учених серед яких: А. М. Асаул, М. Кастельс, Д. Даніель, П. Друкер, П. Котлер, А. Норман, О. Тоффлер, Р. Патюрель, О. Шведюк, О. Кавун, Н. Сгорова, Н. Іванова, В. Катькало, Б. Мільнер та інші.

Останнім часом проблематика розвитку підприємницьких мережевих структур, у т.ч. у сфері торгівлі досліджувалася такими науковцями, як: Мазаракі А. А., Зборовська О. М., Ніколаєнко Д. В., Коваль В. В., Лагутін В. Д. та ін.

Проте у мережевому бізнесі постійно відбуваються зміни, що потребують вивчення. Доцільно систематизувати і наявні напрацювання, пов'язані з визначенням різновидів та формуванням мережевих структур.

**Метою** статті є визначення сутності підприємницьких мережевих структур, їх походження, різновидів та причин формування.

Об'єктом дослідження є процес формування підприємницьких мережевих структур. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування підприємницьких мережевих структур.

**Основні результати дослідження.** З розвитком глобалізації та загостренням конкурентних відносин на ринку у суб'єктів підприємництва виникає необхідність адаптуватися до нестабільних, постійно змінних умов ділового середовища. Основними чинниками, що обумовили появу таких рушійних утворень, що в науковій літературі мають назву мережеві структури, були:

1. Зміна способу та стилю конкуренції, яка зараз передбачає собою не нагромадження ресурсної бази, а її раціональне та оптимальне використання;

2. Необхідність дотримуватися екологічних принципів та соціальної відповідальності в бізнесі;

3. Пріоритетність створення соціального ефекту над максимізацією прибутку.

Взагалі, мережеві структури, це не нове, а навпаки поширене в економіці явище, проте раніше воно мало дещо іншу назву та особливі форми прояву. «Так, наприклад, поява цехів та їх спеціалізація на виготовлення певного товару, який передають з одного цеху в інший, потім виникнення мануфактурного виробництва, заводів та фабрик, які у своїй діяльності починають дедалі частіше використовувати методи кооперації» – подібні історичні моменти вже вказують на появу деяких ознак мережевого способу господарювання [2, с. 375]. Більш окреслених та зрозумілих рис мережеві структури набувають у середині ХІХ ст.

На мій погляд, перш ніж перейти до розгляду історії виникнення, причин формування та основної класифікації підприємницьких мережевих структур, потрібно уточнити теоретичний зміст подібного економічного явища. Тож, посилаючись на наукові праці вітчизняних дослідників О. Шведюк у своїй статті зазначає, що «...під мережевою структурою у сфері господарювання розуміється мережева організація, мережеві форми організації, між фірмові мережі, організаційні мережі, гнучка спеціалізація, квазі-фірма тощо» [4, с. 23]. Як ми бачимо, це визначення не дає чіткого пояснення того, що таке мережева структура, радше це набір синонімів, які можна використовувати для уточнення цього поняття, але не для самого його визначення.

Також, деякі науковці зазначають, що досить часто у фаховій науковій літературі спостерігається асоціювання, а подекуди й отождолення мережевих структур з кластерами, франчайзинговим підприємством, альянсом, холдингом тощо. І я погоджуюся з такою думкою, але потрібно пам'ятати, що тут йде мова про саме форми та способи прояву мережевих структур у ринковому середовищі тому ці поняття не можуть бути взаємозамінними.

Виходячи з того, що визначення, що зазначено вище, не достатньо для повного розуміння такого поняття, як мережеві структури ми звернулися до інших наукових джерел. М. Райсс [9, с. 174], О. Третьак та М. Рум'янцева [10, с. 10] під мережею розуміють інститут, що визначає правила взаємодії та інтеграції підприємств як економічних суб'єктів, які мають близьку систему цінностей. Й. Рюегг-Штюрм і Л. Ахтенхаген [6, с. 56] вважають, що це об'єднання підприємств шляхом системи вертикальних і горизонтальних коопераційних угод, контрактів, координації їх діяльності та залучення нових партнерів. П. Котлер, Р. Агрол [7, с. 265] і П. Зібер [8, с. 189] розглядають мережу як спосіб взаємодії підприємств, що є самостійними у правовому, але залежними в економічному відношенні.



Коваль В.В. зазначає, що в сучасних умовах мережеву структуру варто визначити через сукупність самостійних суб'єктів господарювання, пов'язаних певними інтеграційними взаємодіями з метою результативного комбінування ресурсів і ключових компетенцій, економічна діяльність яких ґрунтується на горизонтальних зв'язках між суб'єктами відносин, із соціально-ціннісними орієнтирами учасників, що керуються загальною довгостроковою метою й діють за єдиними погодженими правилами [14, с. 284].

Також, ми звернулися за пошуком необхідної нам інформації до наукових праць та здобутків таких провідних зарубіжних науковців, як Кастельс М. та Патюрель Р. В своїх роботах Кастельс М. пропонує таке визначення мережевої структури, як «...комплекс взаємопов'язаних вузлів, конкретний зміст яких залежить від характеру тієї чи іншої мережевої структури» [1, с. 78]. На мою думку, таке визначення потребує уточнення, адже складається таке враження, що воно є занадто узагальненим та, що є основним, не дає відповіді на головне питання, що являє собою мережева структура.

Визначення Патюреля Р. схоже з визначенням Кастельса М. щодо поняття мережевої структури, так в своїх наукових працях перший зазначає, що «мережева структура – це мережа з її вузлами та зв'язками, яка формується з метою досягнення цілей у відповідності до потреб та очікувань партнерів та ділової кон'юнктури» [3, с. 77]. Як бачимо це визначення є більш ширшим та конкретним і на мою думку його можна використовувати, як визначення поняття мережевої структури.

Отже, посилаючись на наукові доробки провідних науковців, пропонуємо визначити мережеву структуру, як організаційну та економічну складову механізму адаптації підприємств до мінливих ринкових умов на тлі посилення світової конкуренції, глобалізації виробничих, трудових і фінансових відносин, інформатизації та інших економічних факторів задля досягнення цілей, що відповідають очікуванням партнерів та ділової кон'юнктури.

Важливу роль мережевих структур в економіці визначають і Мазаракі А. А. та Лагутін В. Д. В своїх наукових працях вони говорять, що глобальні торговельні мережі з простих товаропровідних каналів і систем обслуговування кінцевих покупців перетворюються на «творців» ринку, зумовлюючи його реструктуризацію та територіальне переміщення виробництва у глобальному масштабі [13, с. 16].

Розглянувши різні підходи до визначення поняття мережевої структури, з'ясувавши більш змістовно їх природу та сутність, можемо перейти до аналізу причин їх появи в економіці. Структури, що мали мережевий характер організації, виникли досить давно. Так, окремі риси мережевих об'єднань мали мореплавні торговельні компанії, які були засновані на принципах акціонерного капіталу і виконували функції посередників між багатьма комерційними агентами одночасно у декількох країнах. Виражений мережевий характер мали галузеві об'єднання (асоціації, синдикати), що сформувалися в найбільш розвинених країнах наприкінці ХІХ ст. у металургії, вугледобуванні, пізніше – у нафтодобуванні, суднобудуванні, паперовій та військово-промисловій індустрії. Їхньою особливістю була кооперація між багатьма партнерами, які формально залишалися незалежними учасниками ринку. Тобто саме торговельні об'єднання стали першими суб'єктами економічної діяльності, що спиралися на мережеві принципи організації. Пізніше такого характеру набули акціонерні промислові об'єднання і фінансові установи [5, с. 5].

Причин та передумов через які виникли мережеві структури є декілька, так, наприклад, постійно мінливі умови ринкової кон'юнктури та динамічний процес глобалізації призвели до того, що конкурентні відносини набули дещо іншого характеру. Важливим фактором, що впливає на конкуренцію є час. Швидкість прийняття рішень та оперативність дій забезпечує суб'єктам господарювання конкурентні переваги та підвищує продуктивність праці.

Наступною передумовою виникнення мережевих структур є поява та використання нових методів та підходів в управлінні підприємствами. Адже подібні утворення мають складний організаційний механізм, регулювати який можна лише, використовуючи сучасні та новітні способи управління та контролю за діяльністю фірми [2, с. 377].

Певним чином позначилась на процесі розвитку мережевих утворень зміна ринкових стратегій та економічної орієнтації фірм. Так, суб'єкти підприємницької діяльності зосереджують свої зусилля на розширенні ринку збуту та пошуку партнерів, тобто вони все частіше



відмовляються від самостійної діяльності. Основними напрямками діяльності таких фірм є пошук партнера, встановлення з ним довгострокових відносин, розподіл обов'язків та узгодження шляхів використання їх спільного ресурсного потенціалу.

В свою чергу, на поширення мережевих утворень вплинула активна розробка і вдосконалення інноваційних продуктів та їх використання у різних галузях економіки. Як ми знаємо, будь-яка мережа має розгалужену структуру, підрозділи якої часто знаходяться далеко один від одного, проте ці підрозділи потребують чіткої координації. Інновації в цій сфері дають можливість налагодити зв'язок між ними з мінімальними затратами часу, людських та матеріальних ресурсів.

Науково-технічний процес став підґрунтям для формування такого важливого чинника, як розширення кордонів ринку. Ринок стає глобальним і автоматично розширюються горизонти та масштаби діяльності суб'єктів господарювання. Подібні процеси створюють сприятливі умови для налагодження партнерських відносин між усіма учасниками мережевих утворень, незалежно від сфери та виду їх діяльності.

Також бурхливий науково-технічний розвиток вплинув на оцінку та використання наявних у підприємства ресурсів. Тут мова йде не тільки про матеріальні ресурси, а в основному про інформацію та знання як стратегічний ресурс. Як ми знаємо, інформація є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства, що надає найбільше конкурентних переваг. Мережеві організації – саме ті господарські утворення, яким найлегше отримати та використати подібні ресурси. Це відбувається завдяки розгалуженості структури мережі, а інноваційні технології дають можливість швидко передати інформацію, обробити її та використати.

Збереження організаційної пам'яті мережевого об'єднання відбувається в суб'єктах, ресурсах і процесах як послідовність індивідуальних і колективних правил, процедур й інтерпретацій дій та заходів, обумовлених природою їх відносин. Так, підприємницька мережа, як одна з організаційних форм мережевих об'єднань, що передбачає створення безлічі стратегічних альянсів на підставі прихованих контактів між розгалуженою групою бізнес-одиниць, зосереджена на поліпшенні фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання на основі вдалого підбору і використання саме інформаційних ресурсів.

Першу раціональну класифікацію мережевих структур провели Р. Майлз та С. Сноу [11], які поділили їх на статичні та динамічні (табл. 1).

Таблиця 1

#### Основні характеристики статичних та динамічних підприємницьких мереж

Характеристика мережі	Статичні мережі	Динамічні мережі
Основа функціонування	Визначається ринковою ціною, за якою учасники змушені реалізувати свою продукцію всередині мережі. Мережа будуватиметься на довгострокову перспективу	Реалізація єдиного проекту, найчастіше з розрізними напрямками діяльності та системами ціноутворення учасників. Реалізуючи проект, кожен його учасник створює умови життєдіяльності для компаньйонів. Ключовий аспект – створення інфраструктури, вартість якої значно вища вкладень
Очікування учасників мережі	Мережа виконуватиме визначені загальні функції, переважно пов'язані із забезпеченням стійкості виробничого ланцюжка та системи збуту продукції	Ефективний розподіл ресурсів визначає взаємовигідне партнерство, яке, у свою чергу, є фундаментом для появи нових ідей і, як наслідок, створення синергетичного ефекту в роботі компанії через її конкурентні переваги над сторонніми організаціями
Переваги	Надійність постачальників або дистриб'юторів та тісний взаємозв'язок партнерів на базі спільного календарного планування та узгоджених стандартів якості	Кожен учасник мережі використовує свій унікальний досвід. Якщо «головна» фірма мережі зможе швидко відшукувати та розподіляти ресурси, то така структура здатна максимально швидко реагувати на зовнішні зміни
Недоліки	Взаємна залежність учасників та часткова втрата гнучкості	Динамічні мережі схильні до ризиків, які пов'язані з різним рівнем якості продукції (послуг, робіт) учасників мережі та несанкціонованим використанням інтелектуальної власності у вигляді знань та технологій; додаткові витрати пов'язані з пошуком партнерів замість тих, хто вибув



Таблиця ілюструє тільки два види мережевих структур і цього звичайно не достатньо. Тому, для того щоб побачити повну та розгалужену класифікацію підприємницьких мережевих структур, ми звернулися до інших наукових джерел. Так, наприклад, класифікація підприємницьких мереж, як складних структур, що запропонували С. Л. Шульц та Л. З. Кіт [12, с. 19–20], представлено на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація підприємницьких мереж [12, с. 19–20]



Поширення та розвиток мережевих структур зумовлено їхньою ефективністю та корисністю в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Базова передумова розуміння стратегії розвитку підприємницьких мереж полягає в тому, що об'єднанням ресурсів і компетенцій підприємства мережі посилюють стратегічну гнучкість через розвиток здібностей швидкої й ефективної конфігурації нових джерел ресурсів для використання виникаючих ринкових можливостей. Мережа також дає змогу спільно досягати ефекту масштабу без збільшення розміру окремих підприємств і подолати тиск скорочення життєвого циклу технологій та продуктів, так зазначають в своїх працях Зборовська О. М. та Ніколаєнко Д. В. [15, с. 116].

Використання підприємницьких мережевих структур надає значні конкурентні переваги проте на сьогоднішній день, не зважаючи на їх інтенсивний розвиток в економіці, фірми повільно накопичують потенціал, притаманний мережевій економіці, не розвивають набутий досвід, спрямований на інноваційне вирішення проблем, слабо використовують можливості самокерування та саморегулювання. Досягнення такої стійкої конкурентної переваги, яка підтримується й розвивається завдяки інтегрованій взаємодії самостійних бізнес-одиниць, є основою стратегічного управління в мережевих бізнес-структурах. Одним із завдань формування колективно-конкурентної переваги мережевих бізнес-структур перед усіма іншими суб'єктами ринку є управління процесами, а не окремими функціями. Якщо ряд суб'єктів господарювання розпочинає свою діяльність на основі добровільного та сталого співробітництва, то така співпраця набуває форми спільного підприємництва, франчайзингових схем, різних контрактних та субконтрактних відносин і інших інтегрованих об'єднань, де дії плануються й управляються спільно.

Отже, появу та розвиток мережевих структур не можна назвати лише способом адаптації до змінних умов ринкової кон'юнктури, мережева структура – це дієва стратегія для підприємств, які бажають залишатися учасниками ринку та займати передове місце за рахунок зміцнення своїх конкурентних позицій. Мережеві структури мають свою історію розвитку та пройшли тривалий процес свого становлення. З'ясувавши передумови їх розвитку можна сказати, що на нього впливали такі фактори як:

1. Постійно мінливі умови ринкової кон'юнктури та динамічний процес глобалізації;
2. Поява нових методів і підходів в управлінні підприємствами;
3. Зміна ринкових стратегій та економічної орієнтації фірми;
4. Активна розробка і вдосконалення інноваційних продуктів та їх використання у різних галузях економіки;
5. Науково-технічний прогрес.

Вважаємо, не можна сказати, що якийсь з вищезазначених факторів мав більше вагомості щодо становлення та формування мережевих структур та кожен з факторів тим чи іншим чином сприяв їх розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Класифікації підприємницьких мережевих структур на сьогоднішній день є досить розгалуженою. Вона включає в себе, як показали результати наших досліджень, великий перелік різних мереж. Мережеві структури стали перспективною сферою діяльності для тих, хто розуміє та усвідомлює всі зиски від партнерства. Основною причиною формування підприємницьких мережевих структур стала гнучка відповідь на досить завищені вимоги епохи глобалізації.

Результати досліджень, що були висвітлені в цій статті можуть бути використані для глибшого розуміння поняття та процесу виникнення підприємницьких мережевих структур та теоретичного вивчення цього питання.

#### Список використаних джерел

1. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика. Общество и культура. – 2000. – С. 520.
2. Магомедова А. М. Передумови розвитку мережевих структур у національній економіці // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – № 27. – С. 375–379.



3. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 76–81.
4. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 22–29.
5. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності // Наукова доповідь. – 2015. – С. 5–10.
6. Рюэгг-Штюром Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.
7. Котлер Ф. Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2000. – № 2 – С. 385.
8. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3 – С. 320.
9. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1 – С. 274.
10. Третьяк О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2 – С. 9–17.
11. Майлз Р. Організація в області знань: дослідження клітинної форми // Академія управління виконавчої влади. – 1992. – №3. – С. 7–20.
12. Шульц Л. С., Кіт Л. З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування // Регіональна економіка. – 2013. – № 2. – С. 15–24.
13. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням // Науковий журнал «Економіка України». – 2016. – № 4 (653). – С. 4–18.
14. Коваль В. В. Генезис мережевої взаємодії підприємницьких структур у вітчизняному інституціональному середовищі. // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2013. – № 3. – С. 282–286.
15. Зборовська О. М., Ніколаєнко Д. В. Стратегія розвитку підприємницьких мереж // Вісн. Одеського нац. ун-ту. – Серія: Економіка. – 2015. – № 5. – С. 115–118.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора П'ятницької Г. Т.

## **СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

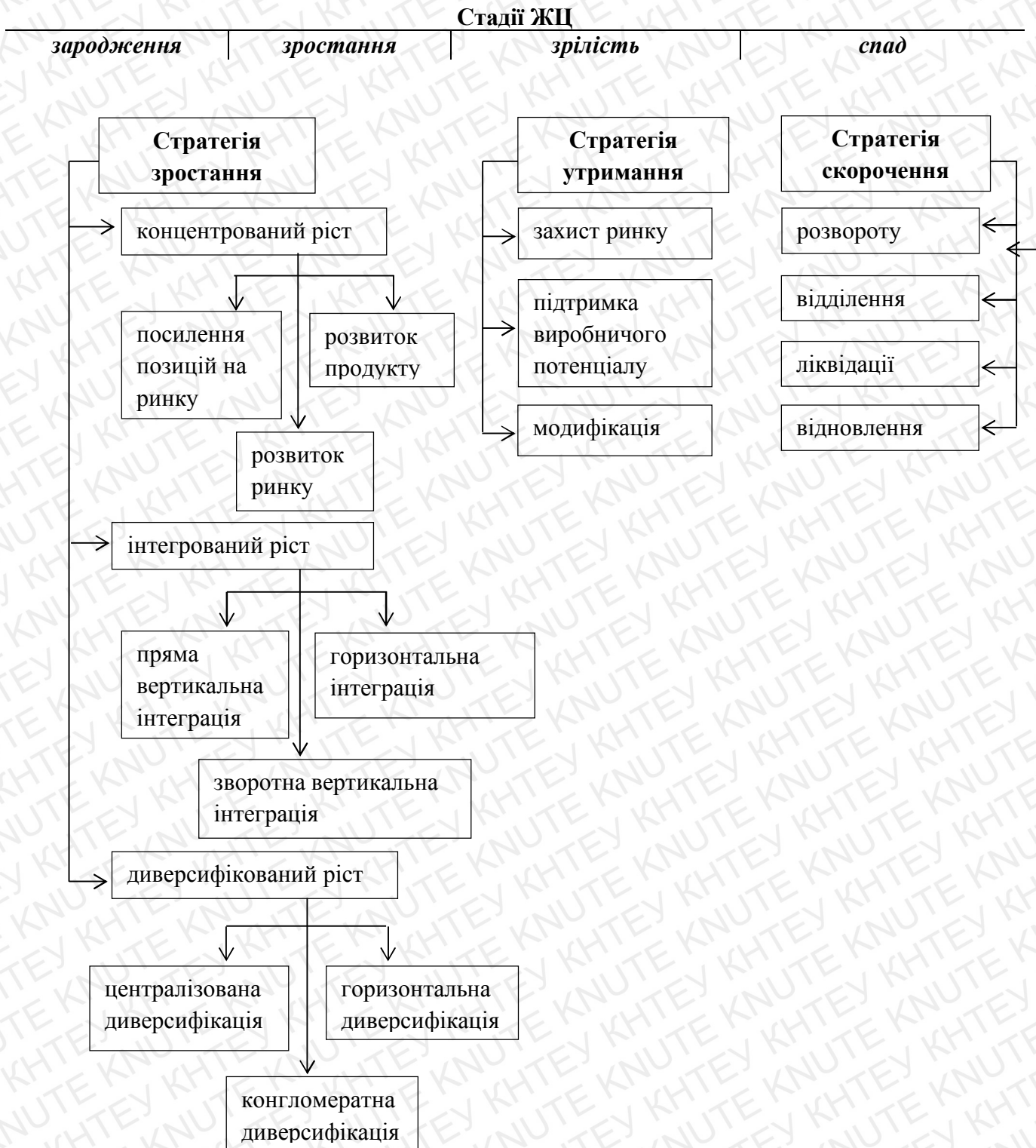
**СЛЮСАР В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Менеджмент організацій»**

*У статті проаналізовано основні поняття, які стосуються організаційно-економічного потенціалу підприємства, їх сутність та структура. Розкрито значення організаційно-економічного потенціалу для стабільного та ефективного функціонування підприємства у поточній та довгостроковій перспективах.*

*The article analyzes the basic concepts of organizational and economic potential of the enterprise, their essence and structure. The importance of the organizational and economic potential for the stable and efficient functioning of the enterprise in the current and long-term prospects is revealed.*



## Додаток Б

Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу<sup>1</sup>

Примітка. Адаптовано автором за даними [29, с. 133].

## Додаток В

## Етапи формування стратегії управління підприємством [31, с. 53]



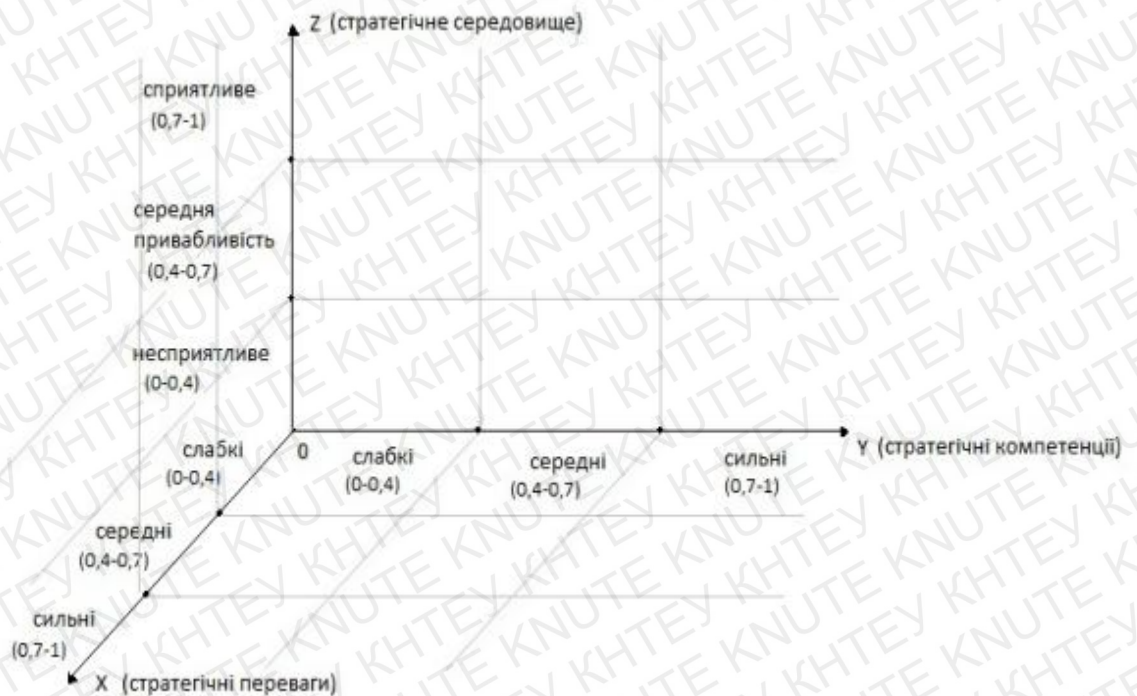


**Додаток Г**  
**Фактори зовнішнього середовища [64, с. 63; 9]**



**Додаток Д**

**Тривимірна матриця для визначення стратегії розвитку підприємства [47]**



**Додаток Е**  
**Матриця «товар-ринок» [35]**

Товар	Ринок	
	<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Старий</i>	Глибокого проникнення	Розширення ринку
<i>Новий</i>	Розробка товару	Диверсифікація

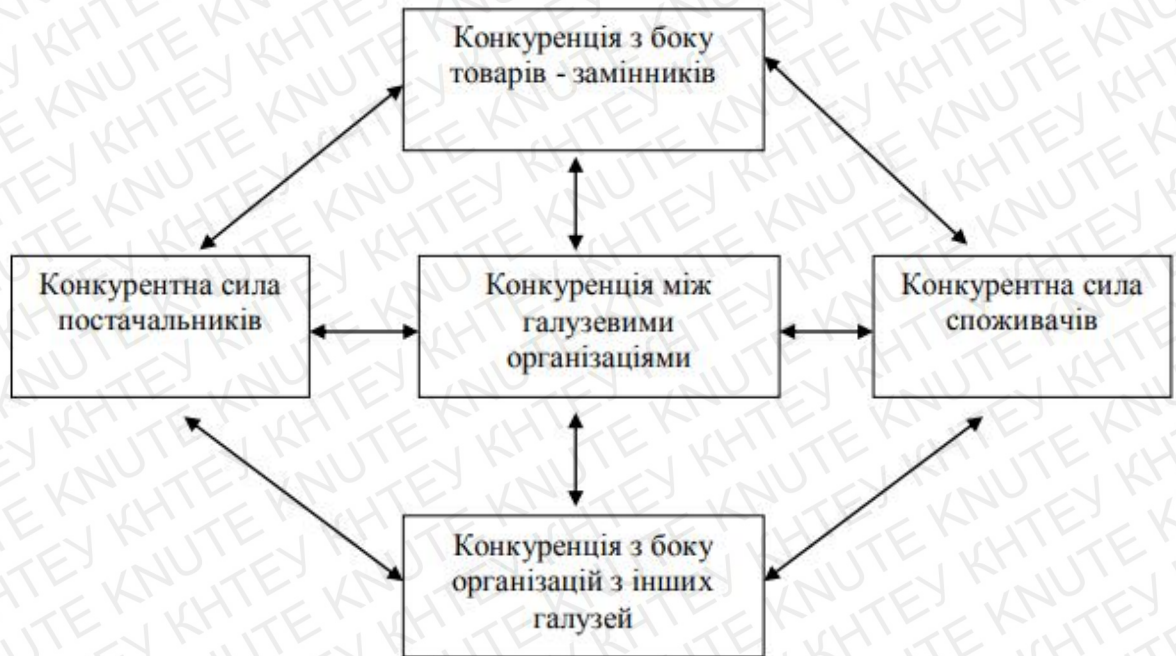
**Додаток Ж**  
**Стратегії розвитку торгового підприємства [9, с. 79]**





## ДодатокЗ

## Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером[46]



## Додаток К

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ДЦ Україна»  
за 2015-2017рр. у цінах рік до року, у тис.грн.

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	Темп росту, %		Темп приросту, %		
					2016	2017	2016	2017	2015-2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	888953,5	767425,5	821349,6	86,33	107,03	-7,09	3,45	-3,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	583946,3	555593,6	605603,6	95,14	109,00	-2,46	4,40	1,84
Валовий: прибуток	2090	305007,2	211831,9	215746	69,45	101,85	-16,66	0,92	-15,90
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	157043,7	96375,79	101277,1	61,37	105,09	-21,66	2,51	-19,69
Чистий фінансовий результат:	2350	216431,7	154362,7	141194	71,32	91,47	-15,55	-4,36	-19,23

