МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

(назва кафедри)

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Бочарова Ю. Г.  (підпис) (прізвище та ініціали)  «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024\_\_\_\_ року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти\_\_\_\_\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності \_\_\_\_\_\_\_\_076 «Підприємництво та торгівля»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(шифр і назва)

освітньої програми \_\_\_\_\_\_\_\_\_»Підприємництво та торгівля»\_\_\_\_

(назва)

на тему: Обґрунтування розвитку стратегічних можливостей підприємства в умовах ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав:  здобувач вищої освіти \_\_Кришун Віктор Олександрович\_\_\_  (прізвище, ім’я, по-батькові) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
| Керівник: | директор ННІЕУА, д.е.н., професор Бочарова Ю. Г. (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
|  | | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань  Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) | |

Кривий Ріг

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ретосранному госопдарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

освітня програма «Підприємництво та торгівля»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Бочарова Ю. Г.  підпис  «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Обґрунтування розвитку стратегічних можливостей підприємства в умовах ринку

Керівник роботи директор ННІЕУА, д.е.н., професор Бочарова Ю. Г.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*13*” травня20*24*р. № 80-с.

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “*14*” *листопада*  20*24* р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

* проаналізувати та узагальнити теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства та його стратегічних можливостей;
* визначити методичні підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних можливостей підприємства;
* надати загальну характеристику ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та його організаційної структури;
* проаналізувати та оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «Монако Юкрейн Груп»;
* ідентифікувати та оцінити стратегічні можливості ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку;
* розробити та запропонувати план розвитку стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

22 таблиці, 6 рисунків.

6. Дата видачі завдання: «26» серпня2024 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 23.09.2024 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 07.10.2024 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 21.10.2024 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 04.11.2024 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 12.11.2024 |  |
| 6 | Попередній захист | до 15.11.2024 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 18.11.2024 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 21.11.2024 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 23.11.2024 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 29.11.2024 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** В. О. Кришун

( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Ю. Г. Бочарова

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Кількість сторінок 65, рисунків 6, таблиць 22, додатків 2, використаних джерел 67

Мета кваліфікаційної роботи є обґрунтувати розвиток стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку, розробити план розвитку стратегічних можливостей для ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та механізми його реалізації

Завдання роботи:

* проаналізувати та узагальнити теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства та його стратегічних можливостей;
* визначити методичні підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних можливостей підприємства;
* надати загальну характеристику ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та його організаційної структури;
* проаналізувати та оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «Монако Юкрейн Груп»;
* ідентифікувати та оцінити стратегічні можливості ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку;
* розробити та запропонувати план розвитку стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку.

Об’єктом дослідження в роботі є процес розвитку стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп»в умовах ринку

Предмет дослідження: стратегічні можливості ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

Методи/методика, використані у кваліфікаційній роботі. Робота базується на використанні методів аналізу та синтезу для теоретичного обґрунтування концептуальних засад дослідження. Системний підхід застосовано для розгляду підприємства як динамічної системи. Для оцінки фінансового стану використано методи фінансового аналізу, такі як розрахунок показників ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості. SWOT-аналіз допоміг визначити сильні й слабкі сторони підприємства та виявити можливості й загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. PEST-аналіз дозволив оцінити вплив макроекономічних факторів.

Основні висновки та рекомендації. У процесі дослідження визначено, що ефективний розвиток стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» залежить від правильної оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження нових підходів до стратегічного планування, включаючи оптимізацію фінансової діяльності, диверсифікацію орендної діяльності, впровадження цифрових інструментів управління, розширення партнерських програм, удосконалення маркетингової стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегічні можливості, стратегічний розвиток, стратегічний потенціал, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, планування, рекомендації.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 6 |
| Розділ 1. Теоретико-методичні засади розвитку стратегічних можливостей підприємства в умовах ринку | 8 |
| 1.1. Стратегічний розвиток підприємства | 8 |
| 1.2. Стратегічні можливості підприємства: сутність, структура та фактори | 15 |
| 1.3. Методичні підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних можливостей підприємства | 18 |
| Розділ 2. Діагностика стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку. | 23 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та його організаційної структури. | 23 |
| 2.2 Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Монако Юкрейн Груп». | 25 |
| 2.3 Ідентифікація та оцінка стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку | 35 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 58 |
| ДОДАТКИ | 63 |

**ВСТУП**

Актуальність обраної теми. Актуальність дослідження стратегічного розвитку підприємства зумовлена сучасними умовами мінливого ринку. Компанія, яка не достатньо вкладається у свій розвиток має менші шанси довго протриматися на ринку, не кажучи про те, щоб займати лідируючі позиції. Стратегічні можливості – це саме те, що дозволяє підприємству просуватися на ринку товарів та послуг. Саме вміння використовувати свої стратегічні можливості визначає успіх підприємства. Стратегічні можливості – це основа для загального розвитку підприємства, а саме основа для створення стратегії розвитку. Успішно розроблена стратегія допомагає підприємству визначити пріоритетні напрямки розвитку, використати свої сильні сторони та ефективно управляти основною діяльністю.

Варто відзначити, що проведені дослідження свідчать про те, що в науковій літературі висвітлюються лише окремі аспекти стратегічного управління підприємством. При цьому такий важливий компонент, як розвиток стратегічних можливостей, залишається недостатньо дослідженим, що створює потребу в подальшому поглибленні теоретичних і практичних підходів до його вивчення та впровадження в умовах динамічного ринкового середовища.

В умовах сучасного динамічного ринку розвиток стратегічних можливостей підприємств набуває ключового значення. Постійні зміни економічного середовища, зростання конкуренції та технологічні інновації вимагають від підприємств швидкої адаптації та пошуку нових шляхів розвитку. ТОВ «Монако Юкрейн Груп» є прикладом компанії, яка функціонує в умовах високої конкуренції, що обумовлює необхідність розробки стратегій для зміцнення її позицій на ринку. Аналіз стратегічних можливостей підприємства є важливим етапом у формуванні ефективних управлінських рішень, що дозволяють забезпечити його конкурентоспроможність і стабільний розвиток.

Ступінь розроблення теми. Незважаючи на значний внесок багатьох вчених, таких як Ансофф І., Портер М., Томпсон А., Блакитна Г. В., Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В., Кайлюк Є. М., Кривов’язок І. В., Дикань В. В., Корнійчук А. А., Косянчук Т. Ф., Нижник І. В., Швиданенко Г. О., Штимер Л. Т., Матвійчук А., Павлов Р. А., Терещенко О., Альтман Е., Халдеман Р., Нараянан П., Бетдж Дж., Бівер В., Фулмер Дж. Г., Спрінгейт Г. Л. В. до розробки теорії стратегічного управління, питання розвитку стратегічних можливостей підприємства залишаються недостатньо висвітленими, особливо з точки зору їх практичного застосування у контексті сучасного українського бізнес-середовища в умовах війни.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтувати розвиток стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку, розробити план розвитку стратегічних можливостей для ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та механізми його реалізації

Завдання кваліфікаційної роботи:

* проаналізувати та узагальнити теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства та його стратегічних можливостей;
* визначити методичні підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних можливостей підприємства;
* надати загальну характеристику ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та його організаційної структури;
* проаналізувати та оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «Монако Юкрейн Груп»;
* оцінити діючу фінансову стратегію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
* ідентифікувати та оцінити стратегічні можливості ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку;
* розробити та запропонувати план розвитку стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку;

Об'єктом дослідження є процес розвитку стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку.

Предмет дослідження – стратегічні можливості ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

Методи дослідження. Робота базується на використанні методів аналізу та синтезу для теоретичного обґрунтування концептуальних засад дослідження. Системний підхід застосовано для розгляду підприємства як динамічної системи. Для оцінки фінансового стану використано методи фінансового аналізу, такі як розрахунок показників ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості. SWOT-аналіз допоміг визначити сильні й слабкі сторони підприємства та виявити можливості й загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. PEST-аналіз дозволив оцінити вплив макроекономічних факторів.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ**

* 1. **Стратегічний розвиток підприємства**

Питаннями управління стратегічного розвитку підприємства займалися такі вчені: Виноградова О. В., Гудзь О. Є., Гусєва О. Ю., Гегель Г. В., Зеліско І. М., Євтушенко Н. О., Лазоренко Л. В., Наумов О. Б., Сіренко Н. М., Стецюк П. А., Халімон Т. М., Шилар Х, Шумпетер Й. та ін. Теоретико-практичні засади проблем розвитку, стратегічного вибору та досягнення успіху підприємств досліджували багато вчених, серед яких варто зазначити Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела.

Стратегічний розвиток підприємства асоціюється із поняттями «стратегія» та «стратегії розвитку підприємства». Існують різні підходи до трактування цих понять та визначення їх сутностей. У табл. 1.1 подані підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» різних науковців.

Саме слово «стратегія» (від stratos – військо, і ago – веду) має грецьке походження і в більшості словників тлумачиться, як мистецтво війни. Перша згадка поняття «стратегія» є в словах одного із зарубіжних європейських воєначальників - військового теоретика і історика, Карла фон Клаузевіца [1].

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння сутності поняття «стратегія»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Трактування |
| І. Ансофф [2] | «метод визначення основних цілей для корпоративних і функціональних рівнів; набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність у межах його інтересів» |
| М. Портер [3] | «спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони» |
| М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [4, с. 160] | «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей» |
| А. Томпсон та А. Стрікленд [5] | «це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей» |
| Г. Мінцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампел [6] | «це принцип поведінки чи дотримання певної моделі поведінки; це план (попереднє прогнозування); це позиція, а саме розташування певних товарів на конкретних ринках; це перспектива, тобто основний спосіб дії організації; це спритний прийом, особливий «маневр», що робиться з метою перехитрити суперника чи конкурента» |
| Б. Карлофф [7] | «це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.» |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| А. Чандлер [8] | «це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей» |
| В. Пономаренко. О. Пушкар. О. Тридід [9] | «це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей.» |
| З. Шершньова [10, с. 236] | «це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, та альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» |
| П. Дойл[11] | «комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках» |

*Джерело: сформовано автором на основі [2-11]*

Поняття «стратегія» займає важливе місце в наукових дослідженнях у сфері управління підприємством, а його трактування відображає різноманітність підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку. І. Ансофф визначає стратегію як метод формулювання основних цілей на корпоративному та функціональному рівнях, а також як сукупність правил для прийняття управлінських рішень. На думку М. Портера, стратегія є способом реагування на зовнішні можливості та загрози, з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, що дозволяє орієнтуватися в умовах конкурентного середовища. Інший підхід демонструють М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, трактуючи стратегію як детальний, всебічний комплексний план, розроблений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей.

А. Томпсон та А. Стрікленд акцентують на управлінському аспекті стратегії, спрямованому на зміцнення позицій підприємства та задоволення потреб ринку. Подібного погляду дотримується А. Чандлер, який вбачає у стратегії спосіб визначення довгострокових цілей і завдань, прийняття відповідного курсу дій і розподілу ресурсів. Водночас Г. Мінцберг і колеги розглядають стратегію як багатовимірне явище, яке включає в себе принципи поведінки, позиціювання на ринку, перспективу розвитку, а також прийоми, спрямовані на досягнення конкурентних переваг. П. Дойл, у свою чергу, визначає стратегію як комплекс рішень, спрямованих на досягнення довгострокових переваг на цільових ринках через ефективне розміщення ресурсів.

Таким чином, спільною тенденцією в наукових підходах до трактування стратегії є її розуміння як комплексного процесу, що поєднує формулювання довгострокових цілей, розподіл ресурсів і гнучке реагування на зовнішні виклики. Стратегія є засобом досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку, що вимагає системного підходу до управління та адаптації до умов динамічного середовища.

У табл. 1.2 подані підходи до розуміння сутності поняття «стратегія розвитку підприємства» науковців.

Таблиця 1.2 – Підходи до розуміння сутності поняття «стратегія розвитку підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Трактування |
| Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. [12, с. 12] | «Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку |
| Власенко В. А. [13, с. 34] | «Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план» |
| В.С. Марцин [14, с. 177-178] | «Стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів» |
| Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький [15, с. 90] | Ототожнюють поняття «розвиток підприємства» та «стратегії розвитку» виокремлюючи відповідні 3 стратегії: «зростання», «стабільності» та «скорочення». |
| І. Денисюк [16, с. 113] | «Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку» |
| А. В. Золотаревський [17, с.108] | «Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу» |
| О. І. Гудзь[18, с. 347] | «Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» |
| Ю.С. Погорелов [19, с. 77] | «… це організована послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення наявних завдань.» |
| С. М. Клименко [20, с. 346] | «це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» |
| М. В. Хацер[21, с. 110] | «це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб’єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» |

*Джерело: сформовано автором на основі [12-21]*

У трактуванні поняття «стратегія розвитку підприємства» науковці акцентують на різних аспектах, які, однак, формують спільну концепцію цілісного та динамічного планування для досягнення довгострокових результатів.

На думку Артеменка Л. П., Гука О.В. та Жигалкевича Ж. М., стратегія розвитку підприємства передбачає ефективне використання ресурсів і резервів на всіх етапах його життєвого циклу. Власенко В. А. та В. С. Марцин трактують стратегію розвитку як процес планування і постановки цілей, що враховує змінні умови ринку і внутрішні можливості підприємства. Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В. і Берсуцький А. Я. ототожнюють поняття «розвиток підприємства» і «стратегія розвитку», пропонуючи поділ на три основні стратегії: зростання, стабільності та скорочення.

Інші дослідники, такі як І. Денисюк, підкреслюють інтеграційний характер стратегії, що об'єднує стратегічні напрями та функціональні стратегії, які забезпечують довготривалий успіх підприємства. За визначенням А. В. Золотаревського, стратегія розвитку — це програма дій, що базується на аналізі зовнішніх факторів і будується на основі балансування зовнішнього впливу. О. І. Гудзь характеризує стратегію як гнучкий план інноваційного спрямування, який враховує людський фактор і потребує інвестицій для підвищення конкурентоспроможності.

Інші автори, як-от С. М. Клименко та Ю. С. Погорелов, наголошують на довгостроковому розвитку та якості змін у діяльності підприємства, які ведуть до оновлення і підвищення його потенціалу. М. В. Хацер визначає стратегію як комплексну програму дій, що надає чітке бачення майбутніх параметрів розвитку.

Стратегія розвитку підприємства розглядається як багатовимірний план дій, що враховує цілі, ресурси, зовнішні й внутрішні фактори, а також має на меті забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та сталого зростання підприємства.

Стратегії розвитку підприємства було класифіковано додатку А. Зокрема, наведена класифікація групує за ієрархією управління, функціональними ознаками, напрямом розвитку, конкурентною позицією, способом досягнення конкурентних переваг, видом диференціації, напрямом концентрованого зростання, та багатоаспектністю стратегій. Такий підхід до інтерпретації стратегій дозволяє детально структурувати ієрархічні рівні, функціональні аспекти та ринкові позиції.

Дослідження стратегій розвитку підприємства є критично важливим, оскільки саме правильно підібрана стратегія дозволяє підприємству досягти стійкого зростання, адаптуватися до ринкових умов, максимально використати ресурси та забезпечити ефективне управління усіма сферами своєї діяльності. Наприклад, корпоративні стратегії дозволяють формувати загальну політику підприємства, конкурентні стратегії допомагають знаходити переваги в порівнянні з конкурентами, а функціональні стратегії дають змогу оптимізувати процеси всередині підприємства. Таким чином, вибір правильної стратегії є основою для досягнення підприємством своєї місії, підвищення конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Варто зазначити, що відсутність уніфікованої класифікації стратегій обумовлена високим ступенем складності і динамічності сучасних ринків, швидкою зміною технологій, глобалізацією бізнес-середовища та різноманітністю підходів до управління. Різні автори пропонують різні підходи до класифікації залежно від своєї точки зору на фактори розвитку, характер конкурентних переваг та структуру підприємства. Наприклад, класифікація за Томпсоном А. та Стріклендом А. будується на ієрархічній структурі управління, тоді як класифікація за Портером М. зосереджується на способах досягнення конкурентних переваг, що дозволяє кожному підходу врахувати специфічні аспекти ведення бізнесу.

Передумовами для появи нових класифікацій стратегій є зміни у зовнішньому середовищі підприємства, такі як економічна нестабільність, розвиток новітніх технологій, зростання значущості екологічних та соціальних факторів, а також індивідуальні особливості галузей та окремих підприємств. Крім того, зростає потреба у гнучкості та адаптивності стратегій, що зумовлює появу більш специфічних або вузькоспеціалізованих підходів до класифікації, які дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни і адаптуватися до них.

Класифікація стратегій розвитку, таким чином, є динамічним інструментом, що розширюється та адаптується залежно від умов і специфіки ринкового середовища, потреб конкретного підприємства, а також від інноваційних підходів у стратегічному управлінні. Наприклад, для підприємств високотехнологічних галузей необхідними є стратегії, що орієнтуються на швидку інновацію, тоді як для традиційних галузей важливіше забезпечення стабільності й оптимізація витрат. Поява нових стратегій, таких як екологічна або інноваційна стратегія, демонструє зростання значення соціальної відповідальності та сталого розвитку у сучасному бізнесі.

Таким чином, класифікація стратегій розвитку підприємства відображає багатогранність процесу стратегічного управління і служить важливим інструментом для забезпечення адаптивності і конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

На рис. 1.1 продемонстрована схема, що ілюструє основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства. Стратегічний розвиток підприємства залежить від аналізу як внутрішніх факторів (ресурси, процеси, структура), так і зовнішніх (ринкові тенденції, конкуренція, економічне середовище). Успішна стратегія має враховувати обидва аспекти для збалансованого планування. Характеристика «підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» підкреслює, що стратегія розвитку повинна включати механізми для створення конкурентних переваг, що дозволяють підприємству виділятися на ринку. Стратегія має бути орієнтована на досягнення вимірюваних та конкретних результатів, які сприяють зростанню продуктивності та фінансових показників підприємства.

Рисунок 1.1 - Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

*Джерело: [18, С. 349]*

Характеристика «Інноваційне спрямування» вказує на важливість інновацій у розвитку підприємства. Це включає впровадження нових технологій, продуктів чи процесів, що допомагають підтримувати актуальність та конкурентоспроможність. Стратегія розвитку повинна мати довгострокову перспективу, адже цілі стратегічного характеру часто вимагають значного часу для реалізації. Це дозволяє підприємству планувати не тільки тактичні кроки, а й розвивати довгострокову стратегію. Гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це забезпечує адаптивність стратегічного плану в умовах ринкових змін. Стратегія розвитку має враховувати значення людського капіталу, зокрема кваліфікацію, мотивацію та продуктивність працівників. Від ефективності персоналу залежить успіх реалізації стратегії. Будь-який стратегічний розвиток вимагає вкладення ресурсів. Це можуть бути інвестиції у нове обладнання, навчання персоналу, розробку нових продуктів чи інші ініціативи, які підтримують зростання підприємства. Стратегія повинна враховувати потенційні ризики та мати механізми управління ними. Аналіз і мінімізація ризиків є важливою складовою стратегічного планування, яка забезпечує стабільність у реалізації цілей.

Дем’яненко О. М. [22] характеризує процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства декількома етапами. Загальна структура цього процесу наведена на рис. 1.2. Підготовчий етап розробки стратегії розвитку включає аналіз чинної загальної стратегії підприємства. Цей аналіз є критичним, оскільки стратегія розвитку повинна бути повністю узгодженою із загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями підприємства. Лише за умови повної сумісності стратегія розвитку зможе забезпечити максимальну ефективність стратегічних рішень.

1.

Формування цілей і завдань стратегії розвитку

Стратегі

чний фінансовий аналіз

Скореговані цілі і завдання

0.

Аналіз загальної стратегії підприємства

Реалізація

стратегічних рішень

К

оре

г

ування

стратегії

розвитку

Контролінг реалізації

стратегії розвитку

4

. О

цінка стратегічних альтернатив

. Вибір критеріїв оптимізац

3

ії діяльності підприємства

. Р

6

еалізація

стратегії

розвитку

5

. В

ибір найбільш перспективно

го варіанту

стратегії

. Аналіз і оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища та фінансового

2

потенціалу підприємства

Рисунок 1.2 - Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства

*Джерело: [22]*

Щоб стратегія розвитку була дієвою, необхідно визначити ключові напрями оптимізації діяльності, такі як управління фінансами, фінансова безпека, формування прибутку та інші. У процесі аналізу функціональних стратегій слід визначити точки перетину з майбутньою стратегією розвитку та вибудувати узгоджені стратегічні напрямки.

Перший етап розробки стратегії розвитку передбачає формування цілей і завдань, на досягнення яких буде спрямована діяльність підприємства впродовж усього періоду реалізації стратегії. Важливо, щоб ці цілі були реалістичними та забезпеченими фінансовими ресурсами.

Другий етап полягає в аналізі та оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, включаючи аналіз фінансового потенціалу. Без ретельного стратегічного аналізу зовнішнього середовища важко точно оцінити можливі загрози та перспективи. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні й слабкі сторони: перші можна ефективно використовувати у фінансово-господарській діяльності, тоді як для других необхідно розробити захисні механізми.

Завдання стратегічного аналізу – вибір об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій та закономірностей його розвитку, а також вибір оптимальних методів управління цим об’єктом.

Третій етап передбачає вибір критеріїв оптимізації діяльності підприємства через розроблення альтернативних стратегій. Цей етап залежить від масштабів діяльності, її видів та організаційної структури підприємства.

На четвертому етапі проводиться оцінка стратегічних альтернатив. Досягнення поставлених цілей вимагає створення кількох варіантів стратегічних рішень і вибору напрямку дій, що приведе до максимального результату. Водночас підприємству не потрібно розробляти велику кількість альтернатив, оскільки кілька ретельно продуманих стратегій можуть бути достатніми для досягнення цілей без зайвих витрат ресурсів.

П'ятий етап розробки стратегії розвитку полягає у виборі остаточного варіанту, який буде використовуватися протягом усього стратегічного періоду. Цей етап є ключовим, оскільки саме на цьому етапі приймається рішення про той єдиний стратегічний напрямок, що найкраще відповідає цілям підприємства та умовам його середовища.

Шостий етап – реалізація обраної стратегії. Впровадження стратегії розвитку підприємства є логічним завершенням процесу її розробки та передбачає перехід до активних дій. На цьому етапі всі раніше підготовлені плани, рішення та ресурси спрямовуються на досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечуючи поступовий рух до бажаних результатів.

Цей поетапний підхід забезпечує обґрунтованість і ефективність стратегії розвитку, дозволяючи підприємству реагувати на виклики та використовувати можливості ринку.

* 1. **Стратегічні можливості підприємства: сутність, структура та фактори**

Стратегічні можливості підприємства охоплюють всі ресурси, компетенції та потенційні напрями, що можуть бути використані для забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності організації. Стратегічні можливості відіграють ключову роль у процесі стратегічного управління, оскільки дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати власні ресурси та розширювати позиції на ринку. Розуміння сутності цих можливостей є важливим для визначення найбільш перспективних напрямів розвитку, а також для виявлення ресурсів та компетенцій, які потребують додаткового зміцнення.

Дослідженням теми стратегічних можливостей підприємства займалися такі вчені як І. Ансофф [2], Г. Блакита [23], Р. Грант [24, 25], П. Дженстер і Д. Хассі [26], Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уіттінгтон [27], Б. Мізюк [28], Г. Мінцберг [29], І. Смолін [30], А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд [31], Д. Шендель [32], М. Портер [33].

При визначенні поняття «стратегічні можливості» (підприємства) немає єдиного уніфікованого трактування. Вперше це поняття запропонував І. Ансофф, який зазначав, що «стратегічні можливості організації до певної міри визначаються якостями її робітників: відношенням до змін, схильністю до ризику, вмінням вирішувати стратегічні та соціальні проблеми, професійною майстерністю, мотивацією участі в стратегічній діяльності»[2, с. 136].

У праці Дж. Джонсона, К. Шоулза та Р. Уіттінгтона [27, с. 160] акцентується увага на залежності успіху діяльності підприємства та його стратегії від наявності стратегічних можливостей підприємства, а саме поняття трактували так: «адекватність та придатність ресурсів і компетенції організації стосовно її виживання та процвітання» [27 с. 162].

В. Амбросова та Н. Приймак мають своє бачення щодо визначення «стратегічних можливостей», вони трактують його так: «сукупність динамічних внутрішніх ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам зовнішніх ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі діяльності» [34, с. 55]

Р. Стрільчук [35, c. 69] виокремлює одразу 3 типи стратегічних можливостей. Наявні стратегічні можливості – це «ті, які формують існуючу конкурентну позицію на ринку», потенційні стратегічні можливості – це «ті, які дозволяють суттєво покращити існуючу конкурентну позицію на ринку» та унікальні стратегічні можливості – це «ті, які здатні забезпечувати підприємству стійку конкурентну перевагу впродовж стратегічної перспективи».

Основними компонентами стратегічних можливостей є ресурси та ключові компетенції, де ресурси представляють собою матеріальні та нематеріальні активи організації, а компетенції є надбудовою над ресурсами, за допомогою яких організація використовує ці ресурси [36].

Стратегічні можливості підприємства є сукупністю ресурсів, компетенцій та потенційних напрямів розвитку, які можуть бути залучені для досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Їх сутність полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати стратегії, що відповідають умовам ринку. Стратегічні можливості є багатогранною системою, яка включає різні компоненти – фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові та інші ресурси, – що у своїй взаємодії створюють базу для сталого розвитку підприємства.

Ключовою особливістю стратегічних можливостей є їхня динамічність, тобто постійна еволюція під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зокрема, зміни у ринковій кон'юнктурі, впровадження нових технологій, зміни у законодавчому середовищі та інші чинники можуть суттєво вплинути на структуру можливостей підприємства. Це зумовлює необхідність періодичного аналізу та оцінки стратегічних можливостей для виявлення сильних і слабких сторін, які можуть впливати на реалізацію обраної стратегії.

Стратегічні можливості підприємства входять до складу категорії «стратегічний потенціал підприємства». Стратегічний потенціал підприємства - це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах [37, с. 110].

Ладонько Л. С. та Ганжа М. В. у своїй праці «Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка»[37, с. 110-111] зазначають, що «стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов’язаних локальних потенціалів:

1. Ресурсно-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);
4. Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
5. Організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);
6. Інноваційного (науково-технічний потенціал, інноваційна активність);
7. Інвестиційного (інвестиційні ресурси, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість підприємства, доступ до кредитних ресурсів);
8. Інформаційного (наявність інформаційних технологій, технічні характеристики інформаційної системи);
9. Інфраструктурного (забезпеченість об’єктами інфраструктури всіх підрозділами підприємства);
10. Маркетингового (масштаб ринку підприємства, обсяги продаж, конкуренція, наявність портфеля замовлень, реклама);
11. Екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, наявність природоохоронних технологій);
12. Резервів підприємства (внутрішньовиробничі та поза виробничі)»

Фактори, що впливають на стратегічний потенціал підприємства[38]:

* Склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
* Ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
* Спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
* Організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності;
* Конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси

Стратегічний потенціал підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають його здатність до досягнення стратегічних цілей. Одним із основних факторів є склад і сучасний стан ресурсів підприємства, оскільки наявність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів створює основу для реалізації стратегічних планів. Важливою також є ступінь відповідності цих ресурсів стратегічним цілям підприємства, що забезпечує ефективність управлінських рішень і спрямовує зусилля на досягнення довгострокових результатів. Крім того, потенціал підприємства має бути достатньо стійким до змін у зовнішньому середовищі, а також адаптивним, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності. На стратегічний потенціал впливають також організаційні та управлінські процеси, спрямовані на розвиток ключових компетенцій і інтеграцію всіх видів діяльності, що підвищує загальну ефективність підприємства. Нарешті, не менш важливим фактором є конкурентне середовище, зокрема компетенції конкурентів і їхній ресурсний потенціал, які вимагають від підприємства постійної адаптації і вдосконалення власних стратегічних можливостей. Таким чином, ефективний розвиток стратегічного потенціалу підприємства є багатофакторним процесом, що забезпечує його довгострокову стійкість і конкурентні переваги.

* 1. **Методичні підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних можливостей підприємства**

Методичні підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних можливостей дозволяють підприємству комплексно аналізувати внутрішні ресурси та зовнішні фактори, виявляти потенційні напрями зростання, а також оцінювати стійкість до ринкових змін. Проблематику діагностики стратегічних можливостей підприємства досліджувало багато вчених, серед яких: Блакитна Г. В.[23], Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. [39], Кайлюк Є. М.[40], Кривов’язок І. В.[41], які розглядали методики для стратегічного аналізу розвитку підприємства; Дикань В. В.[42], Корнійчук А. А.[43], Косянчук Т. Ф.[44], Нижник І. В.[45], Швиданенко Г. О.[46], Штимер Л. Т.[47], які досліджували питання оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства; Матвійчук А.[48], Павлов Р. А[49], Терещенко О.[50], Альтман Е.[51], Халдеман Р., Нараянан П.[52], Бетдж Дж.[53], Бівер В.[54], Фулмер Дж. Г.[55], Спрінгейт Г. Л. В.[56], які виокремлювали прогнозування банкрутства чи загрози виникнення кризового стану.

Р. М. Стрільчук[57] класифікував методичні підходи щодо діагностики стратегічних можливостей підприємства за схемою, яка продемонстрована на рис. 1.3. Така класифікація дозволяє врахувати різноманітність підходів до оцінки стратегічних можливостей, забезпечуючи підприємствам гнучкість у виборі методів відповідно до їхніх потреб та умов функціонування, а також сприяє розробці обґрунтованих стратегічних рішень для їхнього довгострокового розвитку.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо[58].

Рисунок 1.3 - Класифікація методичних підходів до здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства

*Джерело: [57]*

У табл. 1.3 структуровано основні методи аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в залежності від підходу, які узагальнили Ладонько Л. С. та Ганжа М. В. Ця таблиця демонструє широкий спектр методів для оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Кожен підхід і метод має унікальні риси й сфери застосування, але також існують і певні подібності.

Таблиця 1.3 – Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підхід | Назва методу | Характеристика |
| Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища | SWOT-аналіз | «Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику [59]. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей» [60]. |
| PEST-аналіз | «Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямами : політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T)» [61]. |

Продовження табл. 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища | Матриця SPACE | «Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку» [60]. |
| Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності | «5 сил конкуренції» Портера | «Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі : нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні орієнтири розвитку» [60]. |
| Матриця БКГ | Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія [62]. |
| Матриця GE / McKinsey | Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства [60]. |
| Матриця Shell / DPM | Передбачає оцінку підприємства на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору [63]. |
| Концепція життєвих сил | Матриця ADL | Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [63]. |
| «64 стратегеми» Тарасенка | Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінацій можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою [64]. |

*Джерело: [2, 59-64 ]*

SWOT-аналіз простий, але ефективний інструмент для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і ризиків ринку. Його універсальність робить SWOT незамінним при стратегічному плануванні, оскільки він дозволяє провести швидкий огляд ключових факторів. PEST-аналіз спеціалізується на зовнішніх факторах макросередовища (політичні, економічні, соціальні та технологічні), що можуть вплинути на діяльність компанії. Цей метод корисний, коли є необхідність оцінити вплив макротрендів на потенціал компанії. Матриця SPACE зосереджується на внутрішніх і зовнішніх факторах для формування стратегічних напрямів розвитку. Його відмінною особливістю є можливість кількісної оцінки з ваговими коефіцієнтами, що дозволяє порівняти різні фактори між собою.

«5 сил конкуренції» Портера визначає фактори, що впливають на конкуренцію в галузі. Цей метод підходить для оцінки ринкової позиції компанії, оскільки допомагає зрозуміти структуру конкуренції та визначити конкурентні переваги. Матриця БКГ проста у використанні матриця, яка дозволяє визначити, в якому з чотирьох квадрантів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки») перебуває бізнес. Це підходить для компаній з різноплановим портфелем продуктів чи послуг. Матриця GE / McKinsey більш детальна версія матриці БКГ, що дозволяє комплексно оцінити бізнес за привабливістю галузі та конкурентоспроможністю. Цей метод доцільний для великих компаній, що працюють у складних та мінливих галузях. Матриця Shell / DPM включає оцінку конкурентоспроможності та ділових перспектив, що робить її схожою на матрицю GE / McKinsey, але з більшим фокусом на конкурентні переваги.

Матриця ADL ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі та конкурентного статусу підприємства. Цей метод підходить для компаній, що працюють у галузях з чіткими стадіями розвитку. «64 стратегеми» Тарасенка – це унікальний метод, що оцінює стратегічний потенціал підприємства за 64 можливими стратегемами, комбінуючи життєві цикли галузі, підприємства та лідерської команди. Цей метод є корисним для великих організацій із високим

Гудзь О. І. та Мусійовська О. Б. у своїй праці «Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства»[65] зазначають: «Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості; 3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості; 7) показники забезпечення інформацією.» [65, с. 335-336]. Вони також визначають лише 2 етапи ормування стратегії розвитку підприємства: базовий та апробаційний[65, с. 335].

Перший від другого відрізняється тим, що охоплює основні елементи аналізу стратегічного розвитку підприємства: мета та цілі, аналіз макро- та мікросередовищ, формування аналітичної бази для прийняття рішень про вибір стратегії, безпосередій вибір стратегії рину[65, с. 335]. Другий етап характеризується реалізацією стратегії розвитку, моніторингом процесу реалізації стратегії розвитку та за потребою її коригування[65, с. 335]..

На основі розглянутих методичних підходів до аналізу стратегічного потенціалу підприємства, дослідження доцільно провести за таким алгоритмом:

1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства:
2. аналіз динаміки активів підприємства;
3. аналіз динаміки джерел фінансування підприємства;
4. аналіз динаміки фінансових результатів підприємства;
5. аналіз структури активів;
6. аналіз структури джерел фінансування;
7. аналіз показників ліквідності;
8. аналіз показників фінансової стійкості;
9. аналіз показників ділової активності;
10. аналіз показників рентабельності;
11. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства:
12. SWOT-аналіз - ідентифікувати зовнішні можливості та загрози для підприємства. Проаналізувати сильні та слабкі сторони внутрішніх ресурсів та їх відповідність ринковим можливостям і загрозам;
13. PEST-аналіз - дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на потенціал підприємства;
14. аналіз п’яти сил Портера - вивчити конкурентне середовище, зокрема вплив нових конкурентів, постачальників, покупців, продуктів-замінників та існуючих гравців ринку.
15. матриця БКГ, GE / McKinsey - визначити ринкове положення підприємства за критеріями темпів зростання ринку та частки ринку, а також за привабливістю галузі та конкурентоспроможністю;
16. визначення проблем, які впливають на стратегічні можливості. Виявлення та обґрунтування вузьких місць у фінансово-господарській діяльності;
17. синтез і розробка стратегічних рекомендацій – тобто розробити конкретні стратегії, що відповідають поточним та майбутнім цілям підприємства.

Цей алгоритм дозволяє комплексно та поетапно оцінити стратегічний потенціал підприємства і розробити рекомендації для його розвитку, забезпечуючи можливість підприємству адаптуватися до змінних ринкових умов та підтримувати конкурентоспроможність.

**РОЗДІЛ 2**

**ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «МОНАКО ЮКРЕЙН ГРУП» В УМОВАХ РИНКУ**

**2.1 Загальна характеристика ТОВ «Монако Юкрейн Груп» та його організаційної структури**

ТОВ «Монако Юкрейн Груп» — це компанія, зареєстрована в Києві в 2012 році. Її основний вид діяльності — надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Вона також працює в сфері туристичних агентств, консалтингу з питань комерційної діяльності, рекламних послуг, і організації різних заходів та розваг[66].

Керівником компанії є Едуард Калівошко. Юридична адреса підприємства знаходиться в Києві за вулицею Олександрівська, 16. Компанія спеціалізується також на посередництві в розміщенні реклами у ЗМІ та інших комерційних послугах[67].

Підприємство здійснює діяльність, що відповідає таким шифрам КВЕД (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – КВЕДи ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |
| --- | --- |
| КВЕД | Сутність |
| 68.20 | Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| 79.11 | Діяльність туристичних агентств |
| 82.99 | Надання інших допоміжних комерційних послуг |
| 93.29 | Організування інших видів відпочинку та розваг |
| 70.22 | Консультування з питань комерційної діяльності й керування |
| 73.11 | Рекламні агентства |
| 73.12 | Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації |

*Джерело: [66-67]*

Основною(головною) діяльністю товариства є надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Організаційну структуру ТОВ «Монако Юкрейн Груп» наведено на рис. 2.1. Вона представлена в ієрархічному форматі, з центральною позицією директора, якого підпорядковані основні відділи компанії. Ця структура побудована за функціональним принципом, де кожен відділ відповідає за певний напрям діяльності. Відповідно, тип організаційної структури – лінійно-функціональний.

До основних переваг такої організаційної структури належить чіткий розподіл обов’язків між відділами. Така структура дозволяє уникнути дублювання функцій, а її ієрархічність забезпечує ясність у підпорядкуванні та відповідальності за ухвалення рішень. Вона також сприяє кращому контролю за виконанням завдань, оскільки кожен відділ відповідає за конкретний напрямок діяльності.

Однак лінійно-функціональний підхід має і свої недоліки. Основним недоліком є низька гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, що ускладнює інтеграцію інновацій чи впровадження нових бізнес-напрямків. Відокремленість функціональних відділів може призводити до слабкої координації між ними, особливо у вирішенні комплексних проблем. Крім того, така структура має тенденцію до перевантаження керівників середньої ланки, які повинні обробляти великий обсяг інформації та ухвалювати рішення, що можуть перевищувати їхню компетенцію.

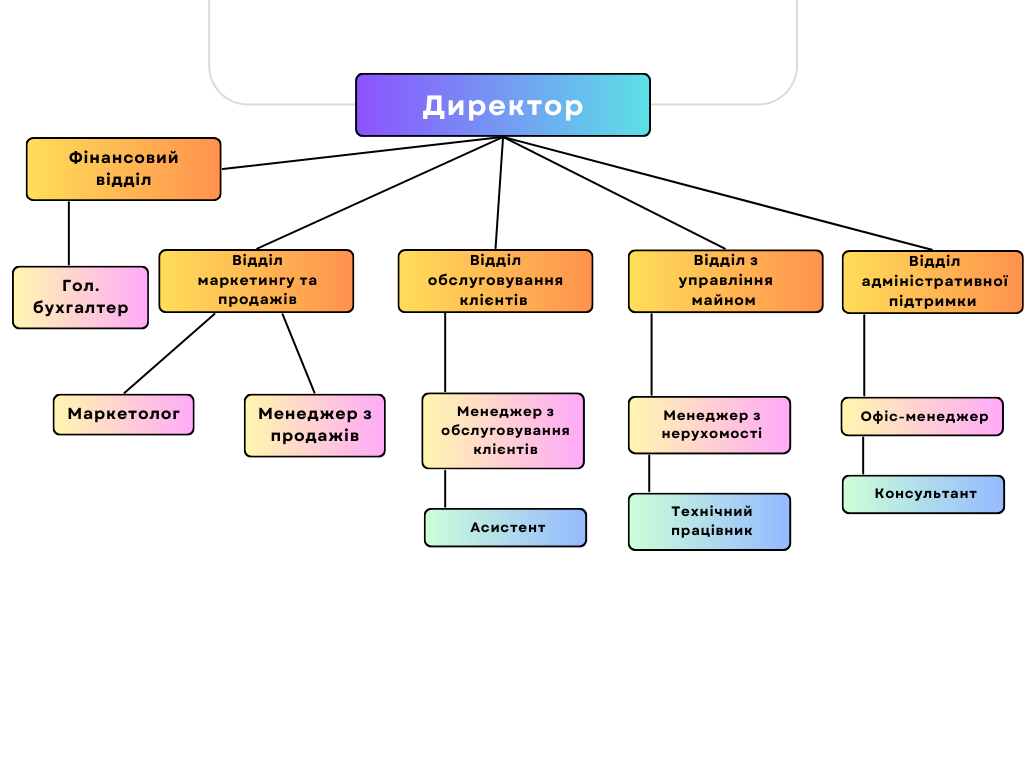


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

*Джерело: складено автором*

Фінансовий відділ очолює головний бухгалтер. Цей відділ займається обліком, фінансовим аналізом та контролем витрат.

Відділ маркетингу та продажів включає маркетолога та менеджера з продажів. Завдання цього відділу, очевидно, включають просування продукції або послуг компанії, залучення нових клієнтів, розвиток бренду та реалізацію стратегії продажів.

Відділ обслуговування клієнтів має менеджера з обслуговування клієнтів та асистента. Цей відділ відповідає за підтримку клієнтів, надання консультацій та вирішення питань, що виникають у процесі обслуговування клієнтів.

Відділ з управління майном містить менеджера з нерухомості та технічного працівника. Цей відділ відповідає за управління активами компанії, зокрема нерухомістю, та технічне обслуговування.

До складу відділу адміністративної підтримки до його складу входять офіс-менеджер та консультант. Завдання цього відділу включають загальну організацію офісної роботи, адміністративну підтримку, а також надання консультаційних послуг.

Функціональний підхід дозволяє чітко розподілити обов’язки між різними відділами, що сприяє підвищенню спеціалізації та ефективності кожного напряму. Недоліком такої структури може бути недостатня гнучкість, особливо у випадках, коли необхідна тісна співпраця між відділами. Загалом, ця структура є добре організованою та відповідає потребам невеликої компанії з чітко розподіленими функціональними напрямками.

Загалом, для підтримання високої ефективності в довгостроковій перспективі компанії доцільно оптимізувати існуючу структуру, додаючи елементи проектного або матричного управління, що забезпечить більшу адаптивність до ринкових змін і підвищить інтеграцію між функціональними напрямками.

**2.2 Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Монако Юкрейн Груп»**

Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану підприємства — це комплексний процес, спрямований на вивчення фінансових показників і економічної діяльності компанії з метою оцінки її стабільності, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також загального рівня ефективності управління ресурсами.

Аналіз активів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 3 роки наведено у табл. 2.2,

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 3 роки, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Нематеріальні активи | 0,5 | 0,8 | 0,35 | 0,3 | -0,45 | 60 | -56,25 | -30 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 6,7 | 6,7 | 442,9 | 0 | 436,2 | 0 | 6 510,45 | 6 510,45 |
| Основні засоби: | 183,95 | 193,6 | 475 | 9,65 | 281,4 | 5,25 | 145,35 | 158,22 |
| Необоротні активи | 191,15 | 201,1 | 918,25 | 9,95 | 717,15 | 5,21 | 356,61 | 380,38 |
| Запаси | 7,8 | 12,1 | 102,8 | 4,3 | 90,7 | 55,13 | 749,59 | 1 217,95 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1 013,95 | 1 278,9 | 2 083,55 | 264,95 | 804,65 | 26,13 | 62,92 | 105,49 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 221,85 | 278,7 | 163,9 | 56,85 | -114,8 | 25,63 | -41,19 | -26,12 |

Продовження табл. 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 8 179,55 | 8 818,7 | 8 554,85 | 639,15 | -263,85 | 7,81 | -2,99 | 4,59 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1 885,3 | 2 473,5 | 1 805,1 | 588,2 | -668,4 | 31,2 | -27,02 | -4,25 |
| Витрати майбутніх періодів | 7,75 | 9 | 2,1 | 1,25 | -6,9 | 16,13 | -76,67 | -72,9 |
| Інші оборотні активи | 120,9 | 121,2 | 166,85 | 0,3 | 45,65 | 0,25 | 37,67 | 38,01 |
| Оборотні активи | 11 437,1 | 12 992,1 | 12 879,15 | 1 555 | -112,95 | 13,6 | -0,87 | 12,61 |
| Баланс | 11 628,25 | 13 193,2 | 13 797,4 | 1 564,95 | 604,2 | 13,46 | 4,58 | 18,65 |

*Джерело: складено автором на основі дод. Б*

Динаміка активів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за період 2021-2023 років демонструє загальне зростання, проте окремі категорії активів характеризуються значними коливаннями. У нематеріальних активах спостерігається зниження в 2023 році на 0,45 тис. грн (56,25%) порівняно з 2022 роком, що може свідчити про амортизацію чи недоінвестування в інноваційні або нематеріальні ресурси.

Загалом, необоротні активи зросли на 717,15 тис. грн (356,61%) у 2023 році порівняно з 2022 роком, що є позитивною тенденцією. Проте оборотні активи знизились на 112,95 тис. грн (0,87%) у 2023 році, що свідчить про певні складнощі в управлінні поточними ресурсами.

Зростання загального балансу підприємства у 2023 році на 604,2 тис. грн (4,58%) порівняно з 2022 роком є свідченням загального збільшення активів, однак необхідно звернути увагу на ефективність їх використання, зокрема ліквідність та контроль заборгованості. Різке збільшення капітальних інвестицій та основних засобів створює базу для майбутнього розвитку, але потребує подальшого моніторингу для забезпечення фінансової стійкості.

Аналіз джерел фінансування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» продемонстровано у табл. 2.3:

Таблиця 2.3 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в 2021-2023 рр. , тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 27,4 | 27,4 | 27,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -85 543,35 | -84 694,4 | -81 242,3 | 848,95 | 3 452,1 | -0,99 | -4,08 | -5,03 |
| Власний капітал | -85 515,95 | -84 667 | -81 214,9 | 848,95 | 3 452,1 | -0,99 | -4,08 | -5,03 |

Продовження табл. 2.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 24 942,85 | 49 860,2 | 14,15 | 24 917,35 | -49 846 | 99,9 | -99,9 | -99,9 |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями | 0 | 0 | 28 676,7 | 0 | 28 676,7 | 0 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1 035,3 | 1 512 | 378,25 | 476,7 | -1 133,75 | 46,04 | -74,9 | -63,46 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 24,8 | 0 | 172,2 | -24,8 | 172,2 | -100 | 0 | 594,35 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 0 | 0 | 9,3 | 0 | 9,3 | 0 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 0 | 0 | 33 | 0 | 33 | 0 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 71 141,25 | 46 488 | 65 728,7 | -24 653,2 | 19 240,7 | -34,6 | 41,39 | -7,61 |
| Поточні зобов’язання і забезпечення | 72 201,35 | 48 000 | 94 998,15 | -24 201,3 | 46 998,15 | -33,5 | 97,91 | 31,57 |
| Баланс | 11 628,25 | 13 193,2 | 13 797,4 | 1 564,95 | 604,2 | 13,46 | 4,58 | 18,65 |

*Джерело: складено автором на основі дод. Б*

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 2021–2023 роки демонструє суттєві зміни в структурі власного та залученого капіталу, що вказує на нестабільність фінансової стратегії компанії. Власний капітал залишається негативним протягом аналізованого періоду, зокрема у 2023 році він становив -81 214,9 тис. грн, що свідчить про непокриті збитки минулих періодів. У 2022 році зафіксовано його зростання на 848,95 тис. грн (0,99%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком — на 3 452,1 тис. грн (4,08%). Проте в довгостроковій перспективі компанія потребує перегляду підходу до управління нерозподіленим прибутком та покриття збитків для покращення фінансової стійкості.

Довгострокові зобов’язання різко зросли у 2022 році на 24 917,35 тис. грн (99,9%), але майже повністю зникли у 2023 році (-49 846,05 тис. грн, або -99,97%), що свідчить про нестабільність політики залучення та використання довгострокового фінансування. Одночасно у 2023 році з’явилася значна поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями у розмірі 28 676,7 тис. грн, що може вказувати на реструктуризацію боргів.

У складі поточних зобов’язань спостерігається збільшення заборгованості за розрахунками з бюджетом (+172,2 тис. грн у 2023 році), а також статті заборгованості за розрахунками зі страхування (9,3 тис. грн) та оплатою праці (33 тис. грн). Це може свідчити про зростання зобов’язань. У той же час поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги знизилася у 2023 році на 1 133,75 тис. грн (-74,98%), що свідчить про покращення фінансової дисципліни в цьому аспекті.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 3 роки продемонстровано у табл. 2.5:

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в 2021-2023 рр., тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 19 933,2 | 11 259,2 | 17 135,6 | -8 674 | 5 876,4 | -43,52 | 52,19 | -14,03 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 14 248,3 | 7 077,8 | 7 663,1 | -7 170,5 | 585,3 | -50,33 | 8,27 | -46,22 |
| Інші операційні доходи | 5 823,3 | 0 | 0 | -5 823,3 | 0 | -100 | 0 | -100 |
| Інші операційні витрати | 10 720,5 | 34 584,7 | 4 247,4 | 23 864,2 | -30 337,3 | 222,6 | -87,72 | -60,38 |
| Інші доходи | 493,9 | 198 | 68 343,3 | -295,9 | 68 145,3 | -59,91 | 34 416,8 | 13 737,48 |
| Інші витрати | 2 979,5 | 174,8 | 717,2 | -2 804,7 | 542,4 | -94,13 | 310,3 | -75,93 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) | -1 697,9 | -30 380,1 | 72 851,2 | -28 682,2 | 103 231,3 | 1 689,2 | -339,8 | -4 390,6 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) | -1 697,9 | -30 380,1 | 72 851,2 | -28 682,2 | 103 231,3 | 1 689,2 | -339,8 | -4 390,6 |
| Разом доходи | 26 250,4 | 11 457,2 | 85 478,9 | -14 793,2 | 74 021,7 | -56,35 | 646,07 | 225,63 |
| Разом витрати | 27 948,3 | 41 837,3 | 12 627,7 | 13 889 | -29 209,6 | 49,7 | -69,82 | -54,82 |

*Джерело: складено автором*

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 2021–2023 роки свідчить про значну нестабільність показників, зокрема щодо доходів, витрат та чистого фінансового результату. Чистий дохід від реалізації продукції(послуг) зменшився на 43,52% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зріс на 52,19%, досягнувши 17 135,6 тис. грн. Однак у порівнянні з 2021 роком показник все ще залишається нижчим на 14,03%, що свідчить про неповне відновлення обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції(послуг) також демонструє зниження: на 50,33% у 2022 році порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році вона зросла на 8,27%. Загалом за два роки собівартість знизилася на 46,22%, що позитивно вплинуло на рентабельність.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток/збиток демонструють екстремальну динаміку: у 2022 році збитки зросли до -30 380,1 тис. грн, але у 2023 році компанія отримала прибуток у розмірі 72 851,2 тис. грн. Це свідчить про значне поліпшення фінансового стану, яке пов’язане з отриманням великих сум інших доходів. Водночас така динаміка вказує на нестабільність та залежність фінансового результату від нерегулярних надходжень.

Структура активів за їх питомою вагою ТОВ «Монако Юкрейн Груп» зазначена у табл. 2.6:

Таблиця 2.6 – Структура активів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в 2021-2023 рр., тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Нематеріальні активи | 0 | 0,01 | 0 | 0,01 | -0,01 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 0,06 | 0,05 | 3,21 | -0,01 | 3,16 | 3,15 |
| Основні засоби: | 1,58 | 1,47 | 3,44 | -0,11 | 1,97 | 1,86 |
| Необоротні активи | 1,64 | 1,52 | 6,66 | -0,12 | 5,14 | 5,02 |
| Запаси | 0,07 | 0,09 | 0,75 | 0,02 | 0,66 | 0,68 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 8,72 | 9,69 | 15,1 | 0,97 | 5,41 | 6,38 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1,91 | 2,11 | 1,19 | 0,2 | -0,92 | -0,72 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 70,34 | 66,84 | 62 | -3,5 | -4,84 | -8,34 |
| Гроші та їх еквіваленти | 16,21 | 18,75 | 13,08 | 2,54 | -5,67 | -3,13 |
| Витрати майбутніх періодів | 0,07 | 0,07 | 0,02 | 0 | -0,05 | -0,05 |
| Інші оборотні активи | 1,04 | 0,92 | 1,21 | -0,12 | 0,29 | 0,17 |
| Оборотні активи | 98,36 | 98,48 | 93,34 | 0,12 | -5,14 | -5,02 |
| Баланс | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 |

*Джерело: складено автором*

Структура активів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» у 2021-2023 роках показує значні зміни в складі та питомій вазі окремих статей активів. Найбільші зміни фіксуються серед необоротних активів, де у 2023 році відбулося різке збільшення їх питомої ваги, що пояснюється значним приростом незавершених капітальних інвестицій. Так, ці інвестиції виросли на 3,16, що дозволило цій статті активів стати основною частиною загальних активів підприємства у 2023 році.

Серед інших статей можна відзначити зниження питомої ваги дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та значне зменшення заборгованості за іншими оборотними активами. Водночас, заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги продовжувала зростати, що також свідчить про значне збільшення її питомої ваги у 2023 році.

Гроші та їх еквіваленти в 2023 році знизились на 3,13, що відображає зменшення ліквідних активів. Важливим є також зменшення витрат майбутніх періодів, які незначно знизились у звітному періоді.

У табл. 2.7 зазначена структура джерел фінансування підприємства:

Таблиця 2.7 – Структура джерел фінансування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в 2021-2023 рр., тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 0,24 | 0,21 | 0,2 | -0,03 | -0,01 | -0,04 |
| ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | 214,5 | 377,92 | 0,1 | 163,42 | -377,82 | -214,4 |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями | 0 | 0 | 207,84 | 0 | 207,84 | 207,84 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 8,9 | 11,46 | 2,74 | 2,56 | -8,72 | -6,16 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 0,21 | 0 | 1,25 | -0,21 | 1,25 | 1,04 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 0 | 0 | 0,07 | 0 | 0,07 | 0,07 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 0 | 0 | 0,24 | 0 | 0,24 | 0,24 |
| Інші поточні зобов’язання | 611,8 | 352,36 | 476,38 | -259,44 | 124,02 | -135,42 |
| ПОТОЧНІ ЗОБОВ’ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | 620,91 | 363,82 | 688,52 | -257,09 | 324,7 | 67,61 |
| Баланс | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 |

*Джерело: складено автором*

Однією з основних тенденцій є значне зменшення довгострокових зобов’язань, цілями фінансування та забезпеченням, яке в 2023 році знизилось на 377,82, що вказує на суттєве скорочення цієї статті в порівнянні з попередніми роками. Це може свідчити про погашення або реорганізацію боргів, а також корегування фінансової стратегії підприємства.

З іншого боку, поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями різко зросла в 2023 році, що може свідчити про наявність короткострокових зобов’язань, пов’язаних із раніше залученими довгостроковими позиками.

Інші поточні зобов’язання показали значне зменшення в 2022 році на 259,44, а в 2023 році відбулося незначне збільшення на 124,02, що вказує на варіативність поточних зобов’язань, які можуть залежати від різних фінансових чинників, включаючи зміни у бізнес-процесах компанії.

Загалом, структура джерел фінансування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» у 2023 році демонструє скорочення довгострокових зобов’язань, зокрема фінансування та забезпечення, а також значні коливання поточних зобов’язань, що може свідчити про перебудову або зміну в стратегії управління фінансами.

У табл. 2.8 зазначена динаміка показників ліквідності підприємства за 2021-2023 роки:

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в 2021 - 2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 0,16 | 0,27 | 0,14 | 0,11 | -0,13 | -0,02 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,16 | 0,27 | 0,13 | 0,11 | -0,14 | -0,03 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,03 | 0,05 | 0,02 | 0,02 | -0,03 | -0,01 |
| Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості | 8,88 | 6,86 | 0,37 | -2,02 | -6,49 | -8,51 |

*Джерело: складено автором*

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 2021-2023 роки вказує на певне погіршення фінансової стабільності компанії в частині ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) та коефіцієнт швидкої ліквідності знизились, а це свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році знизився на 0,13 порівняно з 2022 роком, а коефіцієнт швидкої ліквідності — на 0,14, що вказує на зниження ліквідності без врахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також показав незначне зниження, зменшившись на 0,03 у 2023 році, що вказує на зниження частки найбільш ліквідних активів у загальній сумі поточних зобов'язань.

Найбільше скорочення відбулося у співвідношенні короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, яке знизилося з 6,86 у 2022 році до 0,37 у 2023 році, що свідчить про значне зменшення ліквідних активів або збільшення короткострокових зобов'язань, що погіршує фінансову ситуацію компанії і свідчить про труднощі в управлінні оборотним капіталом.

Загалом, дані показники свідчать про зменшення фінансової гнучкості підприємства та зростання ризику ліквідності у 2023 році порівняно з попередніми роками.

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства наведена у табл. 2.9:

Таблиця 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в 2021 - 2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Власні обігові кошти, тис. грн. | -85 707,1 | -84 868,1 | -82 133,15 | 839 | 2 734,95 | 3 573,95 |
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | -7,49 | -6,53 | -6,38 | 0,96 | 0,15 | 1,11 |
| Маневреність власних оборотних коштів | -0,02 | -0,03 | -0,02 | -0,01 | 0,01 | 0 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів | -10 988,09 | -7 013,89 | -798,96 | 3 974,2 | 6 214,93 | 10 189,13 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | -7,35 | -6,42 | -5,89 | 0,93 | 0,53 | 1,46 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | -0,14 | -0,16 | -0,17 | -0,02 | -0,01 | -0,03 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | -1,14 | -1,16 | -1,17 | -0,02 | -0,01 | -0,03 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 1 | 1 | 1,01 | 0 | 0,01 | 0,01 |
| Коефіцієнт короткострокової заборгованості | 0,74 | 0,49 | 1 | -0,25 | 0,51 | 0,26 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій) | -5,21 | -2,64 | -5,89 | 2,57 | -3,25 | -0,68 |
| Коефіцієнт мобільності активів | 59,83 | 64,61 | 14,03 | 4,78 | -50,58 | -45,8 |

*Джерело: складено автором*

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 2021-2023 роки фіксує певні труднощі в управлінні фінансовими ресурсами, що відображається у погіршенні основних фінансових показників.

Власні обігові кошти, незважаючи на незначне зростання у 2022-2023 роках, залишаються від'ємними, що свідчить про недостатність власних ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Це негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зменшився на 0,96 у 2022 році і залишився майже без змін у 2023 році, що вказує на високу залежність від позикових коштів.

Маневреність власних оборотних коштів показала незначне зниження в 2022 році, але у 2023 році цей показник залишився стабільним, що вказує на те, що компанія практично не змінювала свою фінансову гнучкість.

Коефіцієнт фінансової автономії зменшився на 0,93 у 2022 році, але в 2023 році знову показав покращення на 0,53, що вказує на несуттєве покращення рівня фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості з 2021 по 2023 рік збільшився на 0,51, що свідчить про зростання короткострокових зобов'язань, що впливає на здатність підпримства виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання.

Найбільше негативне значення має коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій), який у 2023 році став ще гіршим, знизившись на 3,25, що свідчить про нестабільність фінансового становища компанії.

Загалом, показники фінансової стійкості ТОВ «Монако Юкрейн Груп» свідчать про недостатність власних коштів для фінансування оборотних активів, зростання фінансової залежності та погіршення ситуації з покриттям інвестицій, що потребує негайного уваги та коригування фінансової стратегії компанії.

У табл. 2.10 продемонстровані показники ділової активності підприємства за період 2021-2023 роки:

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ТОВ «Монако Юкрейн Груп» (показники оборотності)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– |
| 2022 | 2023 | 2023 / 2022 |
| Оборотність власного капіталу, обороти | -0,13 | -0,21 | -0,08 |
| Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти | 0,91 | 1,27 | 0,36 |
| Фондовіддача, обороти | 59,64 | 51,26 | -8,38 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти | 0,92 | 1,32 | 0,4 |
| Період одного обороту оборотних активів, днів | 390,55 | 271,76 | -118,79 |
| Коефіцієнт оборотності запасів, обороти | 711,34 | 133,39 | -577,95 |
| Період одного обороту запасів, днів | 0,51 | 2,7 | 2,19 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти | 1,14 | 1,62 | 0,48 |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів | 316,41 | 222,47 | -93,94 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти | 5,5 | 0,5 | -5 |
| Період погашення кредиторської заборгованості, днів | 65,41 | 723,03 | 657,62 |
| Період операційного циклу, днів | 316,91 | 225,17 | -91,74 |
| Період фінансового циклу, днів | 251,5 | -497,86 | -749,36 |

*Джерело: складено автором*

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 2022-2023 роки демонструє як позитивні, так і негативні тенденції в ефективності використання активів і зобов'язань компанії. Показник оборотності власного капіталу знизився на 0,08 оборотів, що вказує на зниження ефективності його використання. Оборотність активів збільшилася на 0,36 оборотів до 1,27, що вказує на покращення ефективності управління всім активами компанії. Фондовіддача знизилася на 8,38 оборотів, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 0,4 оборотів, що є позитивним сигналом для ліквідності компанії. Період одного обороту оборотних активів зменшився на 118,79 днів, що свідчить про прискорення обороту оборотних активів. Зниження коефіцієнта оборотності запасів на 577,95 оборотів вказує на погіршення ефективності використання запасів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 0,48 оборотів, що свідчить про більш швидке погашення дебіторської заборгованості. Водночас період погашення дебіторської заборгованості скоротився на 93,94 дні. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився на 5 оборотів, що може свідчити про затримки в погашенні кредиторської заборгованості. Період операційного циклу знизився на 91,74 дні, що є позитивним для ефективності загальної операційної діяльності компанії. Однак період фінансового циклу став від'ємним (-497,86 дні), що вказує на значні затримки у виконанні фінансових зобов'язань. Загалом, показники демонструють певне покращення в оборотності активів, дебіторської заборгованості та операційному циклі, проте є також проблеми з ефективністю використання запасів та затримками з погашенням кредиторської заборгованості.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Монако Юкрейн Груп» наведена у табл. 2.11:

Таблиця 2.11 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,– | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), % | - | -244,79 | 539,83 | - | 784,62 | - |
| Рентабельність власного капіталу, % | - | 35,7 | -87,84 | - | -123,54 | - |
| Рентабельність виробничих фондів, % | - | -16 093,29 | 21 792,16 | - | 37 885,45 | - |
| Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), % | -8,52 | -269,82 | 425,15 | -261,3 | 694,97 | 433,67 |
| Коефіцієнт реінвестування, % | - | -2,79 | 4,74 | - | 7,53 | - |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання, % | - | -1 | -4,25 | - | -3,25 | - |
| Період окупності активів | - | -0,41 | 0,19 | - | 0,6 | - |
| Період окупності власного капіталу | - | 2,8 | -1,14 | - | -3,94 | - |

*Джерело: складено автором*

Аналіз показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Монако Юкрейн Груп» за 2021-2023 роки вказує на значні коливання, що свідчать про нестабільність фінансових результатів компанії. Рентабельність пасивів/активів показала різке зростання з -244,79% у 2022 році до 539,83% у 2023 році, що є значним покращенням, але все ще з негативною базою у попередньому році. Рентабельність власного капіталу також змінилася з 35,7% у 2022 році до -87,84% у 2023 році, що вказує на погіршення результатів. Рентабельність виробничих фондів показала суттєве зростання з -16 093,29% у 2022 році до 21 792,16% у 2023 році, що свідчить про значні покращення в ефективності використання основних засобів.

Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа) змінилася з -8,52% у 2021 році до -269,82% у 2022 році, але потім зросла до 425,15% у 2023 році, що є значним позитивним результатом. Коефіцієнт реінвестування показав негативний рівень у 2022 році (-2,79%), але в 2023 році зріс до 4,74%, що вказує на покращення інвестиційної політики компанії. Коефіцієнт стійкості економічного зростання в 2023 році знизився до -4,25% порівняно з -1% у 2022 році, що свідчить про зменшення темпів економічного зростання.

Період окупності активів змінився з -0,41 року у 2022 році до 0,19 року у 2023 році, що є позитивним сигналом щодо швидкості повернення інвестицій в активи компанії. Період окупності власного капіталу зменшився з 2,8 року у 2022 році до -1,14 року в 2023 році, що свідчить про значне покращення у відновленні власного капіталу. Загалом, компанія демонструє значні коливання рентабельності, проте є ознаки покращення результатів у 2023 році порівняно з попередніми роками.

**2.3 Ідентифікація та оцінка стратегічних можливостей ТОВ «Монако Юкрейн Груп» в умовах ринку**

Поточна стратегія підприємства включає такі напрямки:

1. Адаптація до нестабільності ринку.
2. Оптимізація ресурсів та витрат.
3. Розширення каналів збуту та послуг.
4. Забезпечення фінансової стійкості.
5. Соціальна відповідальність та підтримка спільноти.
6. Технологічне впровадження та автоматизація.
7. Мінімізація ризиків, пов'язаних з воєнними діями.

Для підприємства ТОВ «Монако Юкрейн Груп», яке функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, зовнішні чинники мають суттєвий вплив на його діяльність. Нижче наведено ключові фактори макросередовища, які найбільше впливають на підприємство, з конкретизацією їх впливу:

1. Воєнні дії та обстріли.

2. Спекуляції на цінах та наплив біженців.

3. Інфляція.

4. Економічна криза.

5. Падіння купівельної спроможності.

6. Регуляторні обмеження та зміни в законодавстві.

7. Нестабільність на ринку праці.

Війна в Україні створює постійний ризик для безпеки як співробітників, так і об'єктів нерухомості, які орендуються або експлуатуються компанією. Розташування підприємства у Києві піддає його потенційній загрозі від обстрілів, що може призводити до тимчасових зупинок роботи або необхідності евакуації. Такі ризики також знижують попит на орендоване нерухоме майно, що впливає на основний вид діяльності компанії.

В умовах війни спостерігається збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до Києва, та інших областей, де також підприємство надає свої послуги, що створює додатковий попит на житло та оренду комерційної нерухомості. Це підвищує ціни на оренду, що з одного боку може бути вигідним для компанії, яка здає майно в оренду.

Інфляційні процеси в Україні суттєво підвищують витрати компанії на управління нерухомістю та надання інших послуг. Зростають ціни на енергоресурси, будівельні матеріали та технічне обслуговування, що збільшує витрати на експлуатацію нерухомого майна. Це змушує компанію переглядати орендні ставки та умови договорів, щоб уникнути збитків.

Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію та економічну кризу призводить до того, що споживачі обирають більш доступні послуги та товари. Це може потенційно вплинути на комерційні об'єкти, якими управляє компанія, оскільки орендарі можуть знижувати активність через менший попит з боку споживачів.

Військовий стан та економічна криза можуть призводити до змін у регулюванні ринку оренди нерухомості та податкових умов для бізнесу. Це впливає на фінансове планування компанії, змушуючи її адаптуватися до нових вимог та вчасно реагувати на зміни в законодавстві.

Війна призвела до масової міграції робочої сили, що спричиняє кадровий дефіцит у деяких секторах. Для ТОВ «Монако Юкрейн Груп» це може означати труднощі у пошуку кваліфікованих співробітників, зокрема в технічних та адміністративних відділах. Плинність кадрів також може створювати додаткове навантаження на управління персоналом.

Розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу, який проілюстровано на рис. 2.2.

Сильні сторони:

1. Компанія працює у різних галузях (нерухомість, туризм, консалтингові послуги, реклама), що зменшує ризики через залежність від одного ринку.
2. КВЕД 68.20 свідчить про наявність досвіду в управлінні нерухомістю, що забезпечує стабільний дохід через надання в оренду власного чи орендованого майна.
3. Підприємство охоплює різні напрямки бізнесу – від надання допоміжних комерційних послуг до реклами та організації відпочинку, що дозволяє залучати різних клієнтів і партнерів.
4. Діяльність у туристичному агентстві (79.11) та організація розваг (93.29) дозволяють швидко адаптуватися до попиту та нових трендів у сфері туризму й відпочинку.

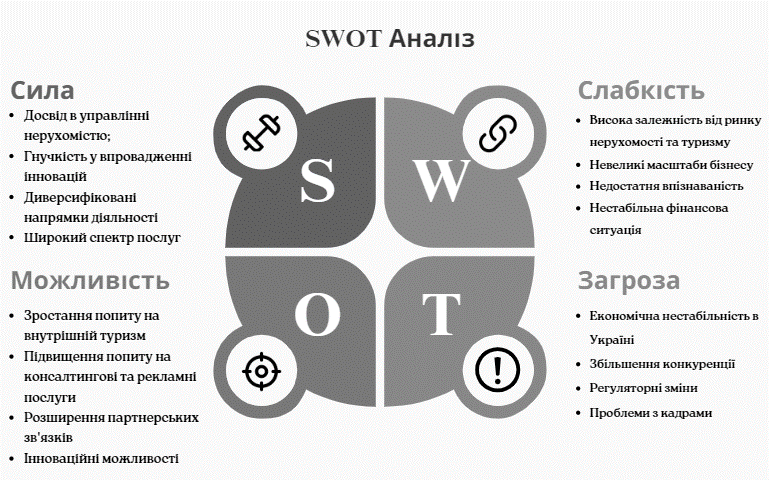
Наявність КВЕДу 70.22 (консультування з питань комерційної діяльності й керування) свідчить про компетентність у наданні професійних консультацій, що підвищує репутацію серед клієнтів.

Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

*Джерело: складено автором*

Слабкі сторони:

1. Хоча підприємство диверсифіковане, великий відсоток доходів може залежати від ринку нерухомості та туризму, які вразливі до економічних криз і зовнішніх факторів.
2. Відносно невелика чисельність працівників може обмежувати можливості для швидкого зростання та розширення діяльності.
3. Відсутність сильного бренду на ринку, зокрема в туристичній сфері, може обмежувати здатність підприємства конкурувати з більшими та відомішими гравцями.
4. З аналізу фінансових показників видно, що компанія мала суттєві фінансові труднощі в попередні роки, що може обмежувати її здатність до інвестування в розвиток.

Можливості:

1. Пандемія COVID-19 та зміни у політичній ситуації в Україні (повномасштабна війна) призвели до збільшення інтересу до внутрішнього туризму, що може бути використано для розвитку напряму туристичних послуг.
2. В умовах цифровізації бізнесу багато компаній потребують послуг з реклами та консалтингу, що може бути джерелом нових клієнтів.
3. Компанія може використовувати свої консалтингові та рекламні компетенції для налагодження партнерств із іншими бізнесами, особливо в умовах економічної кризи.
4. Зміни споживчих переваг у сфері розваг відкривають можливості для впровадження нових форматів дозвілля, особливо з огляду на інноваційні рішення.

Загрози:

1. Високий рівень економічної невизначеності в Україні, інфляція, девальвація гривні, руйнування цивільної та критичної інфраструктури, негативно впливають на попит на послуги компанії, особливо у сфері нерухомості та туризму.
2. У сфері туризму, оренди нерухомості та реклами присутні великі конкуренти, які можуть запропонувати кращі умови та сервіси для клієнтів.
3. Зміни в законодавстві щодо оподаткування нерухомості чи надання туристичних послуг можуть негативно вплинути на діяльність компанії.
4. Через скорочення кількості працівників може бути ускладнено залучення нових кадрів, необхідних для розширення бізнесу або впровадження нових проєктів.

Стратегічні можливості для компанії полягають у розширенні напрямків бізнесу за рахунок зростання попиту на внутрішній туризм, розвиток консалтингових та рекламних послуг у зв'язку з цифровою трансформацією ринку, а також впровадження інноваційних рішень у сфері розваг. Основні ризики – це економічна нестабільність, зміни в регуляторному середовищі та проблеми з конкуренцією.

Стратегічні ризики:

1. Економічна нестабільність в Україні через війну.
2. Конкуренція на ринках реклами та консалтингу.
3. Зміни в регулюванні ринку нерухомості.
4. Залежність від зовнішніх чинників у туризмі.
5. Трудові ресурси та кадрові питання.

Тривала економічна невизначеність, інфляція, коливання валютних курсів та потенційні зміни у податковій політиці створюють суттєві ризики для всіх сфер діяльності компанії, особливо в нерухомості та туризмі, які сильно залежать від економічних умов.

Сегмент рекламних та консалтингових послуг є досить насиченим, з великою кількістю сильних гравців. Невеликі компанії, такі як ТОВ «Монако Юкрейн Груп», можуть зіткнутися з труднощами в залученні клієнтів через конкуренцію з більшими агентствами з потужнішими ресурсами.

Зміни в законодавстві, пов'язані з управлінням і наданням в оренду нерухомості, можуть негативно вплинути на діяльність компанії, зокрема на прибутковість цього напрямку. Нові податки чи обмеження щодо використання або здачі в оренду нерухомості можуть створити додаткові фінансові витрати.

Ринок туризму залишається дуже чутливим до зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, пандемії, зміни в міжнародних відносинах та інфраструктурні проблеми. Це може обмежити можливості для зростання у цьому секторі.

У зв'язку з низькою чисельністю персоналу та скороченням кількості працівників, компанія може стикнутися з труднощами у забезпеченні стабільної роботи всіх напрямків, особливо в умовах масштабування бізнесу або збільшення кількості клієнтів.

ТОВ «Монако Юкрейн Груп» має ряд можливостей для подальшого розвитку завдяки різноманітним напрямкам діяльності та диверсифікованій бізнес-моделі. Проте існують серйозні ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та змінами в регуляторному середовищі. Для зменшення впливу ризиків компанії слід зосередитися на посиленні фінансової стійкості, оптимізації процесів та пошуку нових ринків і клієнтів.

PEST-аналіз проаналізовано у табл. 2.12 та 2.13

Таблиця 2.12 - PEST-аналіз ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Чинники | Опис | Вплив | Екпертна оцінка | | | | | Середня оцінка | оцінка з поправкою на вагу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Політичні | Воєнні дії в Україні: загрози безпеці, зниження інвестиційної привабливості. | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3,8 | 0,42 |
| Регуляторні зміни: адаптація до податкових реформ та нових вимог. | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0,26 |
| Міжнародна підтримка: можливість залучення грантів і фінансування. | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3,4 | 0,22 |
| Відбудова інфраструктури: можливість участі в державних проектах відновлення. | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3,4 | 0,302 |
| Економічні | Інфляція та коливання курсу: вплив на витрати компанії та попит. | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3,4 | 0,226 |
| Зниження купівельної спроможності: обмеження ринку через економічну кризу. | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3,6 | 0,32 |
| Труднощі з фінансуванням: обмежений доступ до кредитів. | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 0,2 |

Продовження табл. 2.10

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Економічні | Підтримка від міжнародних інституцій: стабілізація бізнесу за рахунок зовнішньої допомоги | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2,2 | 0,097 |
| Соціальні | Демографічні зміни: зменшення кількості потенційних клієнтів через міграцію. | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 0,2 |
| Соціальна відповідальність: необхідність підтримки локальних громад. | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2,2 | 0,048 |
| Попит на безпечне житло: новий напрямок для компанії через потребу в безпеці. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3,4 | 0,226 |
| Соціальні | Зміна потреб споживачів: акцент на доступне житло через зниження доходів. | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 0,133 |
| Технологічні | Розвиток будівельних технологій: підвищення ефективності та якості будівництва. | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3,6 | 0,24 |
| Цифровізація бізнес-процесів: покращення обслуговування та управління операціями. | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3,6 | 0,24 |
| Смарт-технології: підвищення комфорту та енергоефективності нерухомості. | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2,6 | 0,115 |
| Енергоефективність: відповідність екологічним стандартам, популярність серед клієнтів. | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0,044 |

*Джерело: складено автором*

Політичні чинники включають вплив воєнних дій в Україні, які створюють значні ризики для безпеки та цілісності активів, що потребує додаткових витрат на захист та адаптацію бізнесу до нових умов. Крім того, зміни в регуляторному середовищі, такі як податкові реформи та антикризові заходи, вимагають від компанії швидкого реагування та адаптації, щоб залишатися конкурентоспроможною. Міжнародна підтримка у вигляді грантів і кредитів відкриває можливості для залучення фінансування на відновлювальні та інноваційні проекти. Також компанія може скористатися можливістю участі у проектах з відбудови інфраструктури, які ініціює держава, що може розширити ринкові можливості.

Економічні чинники значно впливають на фінансову стабільність компанії. Інфляція та коливання курсу гривні збільшують витрати на матеріали та робочу силу, а також знижують купівельну спроможність клієнтів, що негативно впливає на попит на нерухомість. Зниження доходів населення також призводить до зменшення інтересу до нерухомості, що обмежує можливості для зростання компанії. Доступ до фінансування є обмеженим, тому компанія змушена шукати альтернативні джерела капіталу. У таких умовах міжнародна підтримка може стати важливим джерелом стабільності, надаючи компанії додаткові фінансові ресурси.

Серед соціальних чинників варто виділити демографічні зміни, викликані воєнними діями, які зменшують чисельність населення і, як наслідок, ринок потенційних клієнтів. Водночас соціальна відповідальність стає ключовим фактором для формування позитивного іміджу компанії, що може допомогти у залученні клієнтів і партнерів. Зростає попит на безпечне житло, що може стати новим напрямком для розвитку компанії, оскільки люди надають перевагу більш безпечним умовам проживання. Зниження доходів також змінює очікування споживачів, які починають шукати більш доступне та практичне житло, що компанія має враховувати при розробці нових продуктів.

Технологічні чинники включають розвиток сучасних будівельних технологій, які дозволяють зменшити витрати та підвищити якість будівництва, що є критичним для довгострокової конкурентоспроможності компанії. Цифровізація бізнес-процесів сприяє покращенню ефективності, що дозволяє компанії оптимізувати взаємодію з клієнтами і знижувати операційні витрати. Смарт-технології у будівництві та експлуатації нерухомості стають все більш привабливими для клієнтів завдяки підвищенню комфорту та енергоефективності, що додає додаткову цінність до продуктів компанії. Крім того, підвищена увага до енергоефективності сприяє дотриманню екологічних стандартів, що стає вагомим фактором для клієнтів, які обирають житло з урахуванням екологічних аспектів, і дозволяє компанії виділитися на ринку.

Найвагоміші фактори зазначені у табл. 2.13:

Таблиця 2.13 – Найвагоміші фактори PEST-аналізу ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Політичні | | Економічні | | Технологічні | |
| Фактор | Вага | Фактор | Вага | Фактор | Вага |
| Воєнні дії в Україні: загрози безпеці, зниження інвестиційної привабливості. | 0,42 | Зниження купівельної спроможності: обмеження ринку через економічну кризу. | 0,32 | Розвиток будівельних технологій: підвищення ефективності та якості будівництва. | 0,24 |
|  |  |  | |  |  |

Продовження табл. 2.13

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Політичні | | Економічні | | Технологічні | |
| Фактор | Вага | Фактор | Вага | Фактор | Вага |
| Відбудова інфраструктури: можливість участі в державних проектах відновлення. | 0,3 |  | | Цифровізація бізнес-процесів: покращення обслуговування та управління операціями. | 0,24 |
| Регуляторні зміни: адаптація до податкових реформ та нових вимог. | 0,26 |  | |

*Джерело: складено автором*

У табл. 2.14 зазначені можливі зміни в галузі та компанії від впливу зазначених факторів, а також перелік дій, завдяки яким можна уникнути негативних наслідків цих факторів.

Таблиця 2.14 – Зміни в галузі та компанії ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактори | Зміни в галузі | Зміни в компанії | Дії |
| Політичні | | | |
| - воєнні дії в Україні: загрози безпеці, зниження інвестиційної привабливості. | Руйнування нерухомості, скорочення попиту на оренду у зонах бойових дій. | скорочення кількості орендарів, ризики втрати об'єктів або їх пошкодження. | Розробка антикризової стратегії, створення резервного фонду, співпраця з державними органами для захисту активів. |
| - відбудова інфраструктури: можливість участі в державних проектах відновлення. | Посилення попиту на офісні приміщення в безпечних регіонах. | Можливість підвищення попиту на об'єкти в певних регіонах, але потреба в адаптації до нових умов. | Проведення ремонту, підвищення стандартів об'єктів для залучення нових клієнтів. |
| - регуляторні зміни: адаптація до податкових реформ та нових вимог. | Податкові пільги або нові вимоги до орендарів і власників нерухомості. | Потреба швидкої адаптації фінансових і юридичних процесів. | Аналіз змін законодавства; навчання персоналу; створення прозорих умов співпраці з клієнтами. |
| Економічні | | | |
| - зниження купівельної спроможності: обмеження ринку через економічну кризу. | Зниження платоспроможності орендарів. | Збільшення кількості відмов від оренди, ризик прострочених платежів. | Гнучке ціноутворення; розробка програм лояльності; пошук орендарів із стабільних секторів. |

Продовження табл. 2.14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Технологічні | | | |
| - розвиток будівельних технологій: підвищення ефективності та якості будівництва. | Зростання попиту на «смарт»-будівлі та інфраструктуру для дистанційної роботи. | Конкуренція з сучасними об'єктами, потреба модернізації власних приміщень. | Встановлення енергоефективних систем; впровадження інтернет-платформ для роботи з клієнтами. |
| - цифровізація бізнес-процесів: покращення обслуговування та управління операціями. | Розвиток цифрових платформ для управління орендою та пошуку нерухомості. | Можливість автоматизації процесів, зниження операційних витрат. | Впровадження CRM для управління договорами; створення онлайн-ресурсів для орендарів. |

*Джерело: складено автором*

ТОВ «Монако Юкрейн Груп» діє в умовах складного макросередовища, яке характеризується воєнними ризиками, економічною нестабільністю та швидкими технологічними змінами. Політичні чинники створюють як загрози (руйнування об'єктів, зниження попиту у зонах бойових дій), так і можливості (участь у відбудові інфраструктури). Економічна криза знижує платоспроможність клієнтів, що вимагає адаптації цінової політики та підвищення ефективності витрат. Технологічні тренди стимулюють цифровізацію процесів і модернізацію об'єктів для збереження конкурентоспроможності.

Підприємству необхідно фокусуватися на адаптації до змін, зокрема шляхом оптимізації витрат, модернізації нерухомості, впровадження цифрових інструментів та розвитку співпраці з орендарями в стабільних регіонах. Це дозволить зменшити ризики та використати потенційні можливості для подальшого розвитку.

Аналіз п’яти сил Портера (табл. 2.15) допомагає визначити п'ять ключових сил, що впливають на рівень конкуренції в конкретній галузі та впливають на здатність компанії отримувати прибуток.

Таблиця 2.15 – П’ять сил Портера для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сила конкуренції | Опис | Оцінка впливу | Вплив на компанію «Монако Юкрейн Груп» |
| Конкуренція в галузі | Основними конкурентами ТОВ «Монако Юкрейн Груп» є ТОВ «МТІ ГРУП», ТОВ «ЛЮНЕР», ТОВ «ДК ДЕЛЬТА», ТОВ «БТ-ДІ», ТОВ «КПЮ». | 5 | Високий рівень конкуренції через значну кількість компаній на ринку нерухомості, особливо з огляду на зниження попиту через економічні труднощі та демографічні зміни. Компанія має виділятися якістю та адаптованістю продуктів, щоб зберегти конкурентні переваги. |

Продовження табл. 2.15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Потенціал нових учасників галузі | При вході у галузь новими учасниками можуть бути приватні підприємці. | 3 | Низький вплив, оскільки високі бар’єри входу, такі як значні початкові інвестиції, складна регуляторна база та потреба у досвіді, ускладнюють вихід нових учасників на ринок. |
| Влада постачальників | Постачальниками є будівельні компанії, які надають житлову/нежитлову нерухомість, також туристичні компанії. | 3 | Середній вплив, так як постачальники впливають лише на половину діяльності підприємства, яка стосується надання туристичних послуг, організації різних видів відпочинку та розваг тощо. |
| Влада споживачів | Споживачі в основному віком 18-40 років, переважно українці (але є й іноземні), із середнім та вище доходом | 5 | Високий вплив, оскільки зменшення купівельної спроможності населення через економічну кризу та воєнні дії змушує покупців шукати більш доступні та економічні варіанти житла. Компанія повинна пропонувати конкурентні ціни та додаткову цінність, щоб зберегти попит. |
| Загроза появи товарів-замінників | Основними товарами та послугами є первинна та вторинна нерухомість | 1 | Слабкий вплив, оскільки замінниками можуть виступати тільки оренда або житло в менш постраждалих регіонах. |

*Джерело: складено автором*

Конкуренція між існуючими гравцями є однією з найсильніших сил, яка впливає на компанію «Монако Юкрейн Груп». Через нестабільний економічний стан в Україні конкуренція на ринку нерухомості стає ще більш напруженою, що потребує від компанії постійного вдосконалення продуктів і послуг, щоб відповідати очікуванням споживачів та зберігати конкурентоспроможність.

Загроза появи нових гравців є меншою, оскільки галузь нерухомості характеризується високими бар’єрами входу, такими як значні початкові витрати, потреба у спеціалізованих знаннях, наявність регуляторних вимог. Це стримує нових учасників від входження на ринок, що дозволяє компанії відчувати певну стабільність.

Сила постачальників має середній вплив на компанію, оскільки постачання послуг, продукції для ТОВ «Монако Юкрейн Груп» здійснюється для більшості видів діяльності товариства, що в свою чергу середньо впливає загалом на основну діяльність.

Сила покупців є надзвичайно потужною, адже споживачі мають великий вибір та стають більш вимогливими до цін і якості пропозицій. Зменшення купівельної спроможності змушує компанію враховувати потреби клієнтів і пропонувати їм привабливіші умови, щоб підтримувати попит на свої продукти.

Загроза замінників має слабкий вплив, оскільки житло є однією з основних потреб людини, і багато споживачів все ж таки прагнуть до володіння власним житлом. Однак існує ризик, що споживачі можуть обрати оренду або житло в інших, більш стабільних регіонах.

Матриця БКГ та аналіз ринкової позиції

Основними конкурентами ТОВ «Монако Юкрейн Груп» є ТОВ «МТІ ГРУП», ТОВ «ЛЮНЕР», ТОВ «ДК ДЕЛЬТА», ТОВ «БТ-ДІ», ТОВ «КПЮ». Для визначення ринкової позиції було прийнято рішення скористатися матрицею БКГ та аналізом основних фінансових показників. У табл. 2.16 зазначені необхідні дані для побудови матриці БКГ, а також зазначені основні результати розрахунків ключових показників.

Таблиця 2.16 – Темпи приросту ринку та відносна частка на ринку підприємств-конкурентів станом на 2023 рік

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | ТОВ «Монако Юкрейн Груп» | ТОВ «МТІ ГРУП» | ТОВ «КПЮ» | ТОВ «БТ-ДІ» | ТОВ «ЛЮНЕР» | ТОВ «ДК ДЕЛЬТА» |
| Дохід 2022 | 19933,2 | 34156 | 39376 | 67016,1 | 64113,6 | 19279,1 |
| Дохід 2023 | 11259,2 | 107123 | 36291 | 109382,2 | 109388,7 | 52606,1 |
| Частка ринку 2022 | 0,018 | 0,031 | 0,035 | 0,060 | 0,057 | 0,017 |
| Частка ринку 2023 | 06 | 0,062 | 0,021 | 0,063 | 0,063 | 0,030 |
| Темп приросту | 36% | 202% | 59% | 105% | 110% | 176% |
| Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів | 36,07 | 0,89 | 52,17 | 28,02 | 0,24 | 0,11 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | -5,89 | 0,97 | -0,15 | 0,42 | -0,28 | -3,12 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | -0,85 | 34,06 | -0,13 | 0,41 | 3,77 | -0,43 |
| Рентабельність власного капіталу | 33,54 | -1,19 | 39,68 | 56,17 | -3,95 | 21,45 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,03 | 0,31 | 0,10 | 0,20 | 0 | 0,03 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,16 | 5,34 | 0,13 | 0,80 | -0,43 | -2,44 |
| Рентабельність продажу | 23,52 | -1406,7 | -166,58 | 3,96 | 8,73 | -194,05 |
| Рентабельність активів | 18,94 | -0,01 | -0,06 | 21,22 | 1,54 | -16,51 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | -5,21 | 0,97 | -0,15 | 0,09 | -0,36 | 0,76 |

*Джерело: складено автором на основі*

За даними таблиці, ТОВ «Монако Юкрейн Груп» значно поступається своїм конкурентам на ринку у 2023 році. Частка ринку підприємства знизилася з 0,018 у 2022 році до 06 у 2023 році, тоді як конкуренти, такі як ТОВ «МТІ ГРУП» і ТОВ «БТ-ДІ», показали значне зростання. Особливо варто звернути увагу на темп приросту ринку у конкурентів: у ТОВ «МТІ ГРУП» він склав 202%, а у ТОВ «ДК ДЕЛЬТА» — 176%, що значно перевищує 36% приросту «Монако Юкрейн Груп». Що стосується фінансових показників, коефіцієнт фондовіддачі основних засобів ТОВ «Монако Юкрейн Груп» у 2023 році є високим (36,07), що свідчить про ефективне використання активів порівняно з конкурентами. Проте фінансова незалежність і рентабельність продажу залишаються на низькому рівні, що може свідчити про фінансові труднощі та ризики, які негативно впливають на стабільність підприємства.

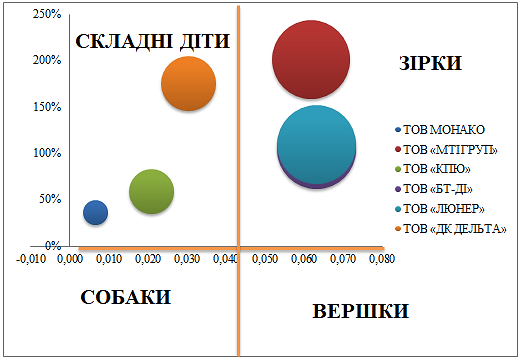
Побудовану матрицю БКГ проілюстровано за допомогою рис. 2.3.

Рисунок 2.3 – Матриця БКГ для підприємств-конкурентів ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

*Джерело: складено автором*

До категорії «Зірки» потрапило підприємство ТОВ «МТІ ГРУП», ТОВ «ЛЮНЕР» та ТОВ «БД-ДІ». До категорії «Вершки» не потрапило жодне підприємство, до категорії «Складні діти» потрапили ТОВ «Монако Юкрейн Груп», ТОВ «ДК ДЕЛЬТА», ТОВ «КПЮ», до категорії «Собаки» не потрапило жодне підприємство.

Перебування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» у категорії «Складні діти» означає, що підприємство опинилося на ринку з високим потенціалом для зростання, але його частка є недостатньою для того, щоб конкурувати з «Зірками». Для покращення позицій компанія повинна вирішити ключові проблеми: підвищити ефективність управління, залучити інвестиції, оптимізувати стратегію продажів і виробництва. Якщо підприємство не зможе адаптуватися до нових умов, його розвиток може сповільнитися або стати збитковим.

Було проведено рейтингову оцінку конкурентів за методом суми місць за даними, які наведені у табл. 2.17.

Найвищий рейтинг отримало ТОВ «БТ-ДІ» із сумою 23 бали, що свідчить про стабільну позицію на ринку та відносно кращі фінансові показники порівняно з іншими підприємствами.

Таблиця 2.17 – Рейтингова оцінка підприємств-конкурентів за методом «суми місць»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | ТОВ «Монако Юкрейн Груп» | ТОВ «МТІ ГРУП» | ТОВ «КПЮ» | ТОВ «БТ-ДІ» | ТОВ «ЛЮНЕР» | ТОВ «ДК ДЕЛЬТА» |
| Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів | 1 | 4 | 2 | 3 | 6 | 5 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 6 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 6 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 |
| Рентабельність власного капіталу | 2 | 6 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 6 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 6 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| Рентабельність продажу | 1 | 6 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| Рентабельність активів | 2 | 6 | 5 | 1 | 4 | 3 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 6 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| Сума | 36 | 28 | 34 | 23 | 31 | 37 |

*Джерело: складено автором.*

Друге місце займає ТОВ «МТІ ГРУП» із 28 балами, що також відображає конкурентоспроможність та сильні фінансові показники, особливо в категоріях фінансової незалежності.

Найнижчу рейтингову оцінку має ТОВ «ДК ДЕЛЬТА» із сумою 37 балів, що вказує на слабкі позиції на ринку та фінансові труднощі.

ТОВ «Монако Юкрейн Груп» займає передостаннє місце з 36 балами, що свідчить про значні проблеми в основних фінансових показниках і низьку конкурентоспроможність порівняно з іншими підприємствами.

Проблеми, які впливають на стратегічні можливості ТОВ «Монако Юкрейн Груп»:

1. Фінансова нестабільність:

* власний капітал підприємства залишається негативним, що свідчить про накопичені збитки минулих періодів;
* довгострокові зобов’язання у 2023 році суттєво скоротилися, але зросла поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями, що вказує на реструктуризацію боргів і залежність від позикових коштів.

1. Ліквідність та оборотність:

* коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності у 2023 році знизилися, що вказує на труднощі з покриттям поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів;
* співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості знизилося до критично низького рівня, що свідчить про фінансову напруженість.

1. Проблеми з рентабельністю:

* значні коливання показників рентабельності, зокрема чистої маржі та рентабельності активів, свідчать про нестабільність фінансових результатів;
* залежність від нерегулярних доходів, що ускладнює фінансове планування.

1. Ділова активність:

* зниження оборотності власного капіталу та фондів вказує на неефективне використання ресурсів;
* незначне покращення оборотності активів не компенсує негативних тенденцій в управлінні запасами та заборгованістю.

1. Зовнішні виклики:

* військові дії в Україні створюють ризики для безпеки активів, що знижує попит на нерухомість у певних регіонах;
* зниження купівельної спроможності населення впливає на платоспроможність орендарів.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

ТОВ «Монако Юкрейн Груп» — це компанія, зареєстрована в Києві в 2012 році. Її основний вид діяльності — надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Вона також працює в сфері туристичних агентств, консалтингу з питань комерційної діяльності, рекламних послуг, і організації різних заходів та розваг[66].

Керівником компанії є Едуард Калівошко. Юридична адреса підприємства знаходиться в Києві за вулицею Олександрівська, 16. Компанія спеціалізується також на посередництві в розміщенні реклами у ЗМІ та інших комерційних послугах[67].

Основні фінансові показники діяльності підприємства за 3 роки зазначені у табл. 2.1. Чистий дохід від реалізації зріс з 11 259,2 тис. грн у 2022 році до 17 135,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку після падіння у 2022 році. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла незначно, що сприяло підвищенню валового прибутку. Проте, інші операційні доходи повністю зникли у 2022–2023 роках, що вплинуло на загальний дохід.

Інші операційні витрати мали значні коливання: у 2022 році вони зросли до 34 584,7 тис. грн, але в 2023 році значно зменшилися до 4 247,4 тис. грн. Інші доходи у 2023 році зросли до 68 343,3 тис. грн, що значно покращило загальний фінансовий результат і спричинило різке зростання прибутку до 72 851,2 тис. грн після двох років збитків.

Продуктивність праці мала тенденцію до зростання у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності роботи працівників. Проте, фондовіддача суттєво знизилася з 108,36 тис. грн у 2021 році до 36,07 тис. грн у 2023 році, що може вказувати на зменшення ефективності використання основних засобів.

Рентабельність капіталу в 2023 році досягла високого значення в 528,01%, що є результатом значного прибутку, однак рентабельність власного капіталу стала від’ємною (-89,7%) через негативне значення власного капіталу, яке свідчить про недостатність власних ресурсів та залежність від залученого капіталу. Загалом, у 2023 році фінансовий стан підприємства покращився, однак низька фондовіддача та від’ємний власний капітал можуть стати проблемами в довгостроковій перспективі.

Для підприємства ТОВ «Монако Юкрейн Груп», яке функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, зовнішні чинники мають суттєвий вплив на його діяльність. Нижче наведено ключові фактори макросередовища, які найбільше впливають на підприємство, з конкретизацією їх впливу:

1. Воєнні дії та обстріли.

2. Спекуляції на цінах та наплив біженців.

3. Інфляція.

4. Економічна криза.

5. Падіння купівельної спроможності.

6. Регуляторні обмеження та зміни в законодавстві.

7. Нестабільність на ринку праці.

ТОВ «Монако Юкрейн Груп» має ряд можливостей для подальшого розвитку завдяки різноманітним напрямкам діяльності та диверсифікованій бізнес-моделі. Проте існують серйозні ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та змінами в регуляторному середовищі. Для зменшення впливу ризиків компанії слід зосередитися на посиленні фінансової стійкості, оптимізації процесів та пошуку нових ринків і клієнтів.

Основними конкурентами ТОВ «Монако Юкрейн Груп» є ТОВ «МТІ ГРУП», ТОВ «ЛЮНЕР», ТОВ «ДК ДЕЛЬТА», ТОВ «БТ-ДІ», ТОВ «КПЮ». Для визначення ринкової позиції було прийнято рішення скористатися матрицею БКГ та аналізом основних фінансових показників.

До категорії «Зірки» потрапило підприємство ТОВ «МТІ ГРУП», ТОВ «ЛЮНЕР» та ТОВ «БД-ДІ». До категорії «Вершки» не потрапило жодне підприємство, до категорії «Складні діти» потрапили ТОВ «Монако Юкрейн Груп», ТОВ «ДК ДЕЛЬТА», ТОВ «КПЮ», до категорії «Собаки» не потрапило жодне підприємство.

Перебування ТОВ «Монако Юкрейн Груп» у категорії «Складні діти» означає, що підприємство опинилося на ринку з високим потенціалом для зростання, але його частка є недостатньою для того, щоб конкурувати з «Зірками». Для покращення позицій компанія повинна вирішити ключові проблеми: підвищити ефективність управління, залучити інвестиції, оптимізувати стратегію продажів і виробництва. Якщо підприємство не зможе адаптуватися до нових умов, його розвиток може сповільнитися або стати збитковим.

Для вирішення проблем «вузьких місць» ТОВ «Монако Юкрейн Груп», виявлених під час аналізу фінансово-господарської діяльності, необхідно визначити ключові фактори успіху. Вони допоможуть підвищити ефективність роботи підприємства та покращити фінансові показники. Основні фактори, на які слід звернути увагу:

1. Оптимізація використання активів.
2. Зниження залежності від зовнішнього фінансування.
3. Покращення ліквідності.
4. Забезпечення стабільної рентабельності.
5. Диверсифікація ризиків.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності було визначено такі проблеми у діяльності ТОВ «Монако Юкрейн Груп»:

1. Фінансова нестабільність:

* власний капітал підприємства залишається негативним, що свідчить про накопичені збитки минулих періодів;
* довгострокові зобов’язання у 2023 році суттєво скоротилися, але зросла поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями, що вказує на реструктуризацію боргів і залежність від позикових коштів.

1. Ліквідність та оборотність:

* коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності у 2023 році знизилися, що вказує на труднощі з покриттям поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів;
* співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості знизилося до критично низького рівня, що свідчить про фінансову напруженість.

1. Проблеми з рентабельністю:

* значні коливання показників рентабельності, зокрема чистої маржі та рентабельності активів, свідчать про нестабільність фінансових результатів;
* залежність від нерегулярних доходів, що ускладнює фінансове планування.

1. Ділова активність:

* зниження оборотності власного капіталу та фондів вказує на неефективне використання ресурсів;
* незначне покращення оборотності активів не компенсує негативних тенденцій в управлінні запасами та заборгованістю.

1. Зовнішні виклики:

* військові дії в Україні створюють ризики для безпеки активів, що знижує попит на нерухомість у певних регіонах;
* зниження купівельної спроможності населення впливає на платоспроможність орендарів.

Беручі до уваги критичні проблеми, виявлені у фінансових та операційних показниках, ТОВ «Монако Юкрейн Груп» доцільно обрати активну стратегію розвитку. В умовах війни в Україні економічна діяльність багатьох підприємств зіштовхнулась із серйозними викликами, такими як зниження платоспроможності клієнтів, підвищення вартості ресурсів, логістичні труднощі та загроза скорочення операційної діяльності. ТОВ «Монако Юкрейн Груп» потребує чіткої стратегії, спрямованої на адаптацію до нових умов, збереження фінансової стабільності та пошук нових можливостей для розвитку. Активна стратегія передбачає п’ять ключових напрямів, кожен із яких спрямований на вирішення конкретних проблем підприємства.

1. Оптимізація фінансової діяльності

Ціль: підвищення фінансової стійкості через ефективне управління активами та зобов’язаннями.

Чому це доцільно для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»: війна значно вплинула на фінансовий стан більшості підприємств, зокрема на оборотність активів, рівень дебіторської заборгованості та витрати. Виявлені проблеми, пов’язані з великими обсягами дебіторської та кредиторської заборгованості, ставлять під загрозу стабільність роботи підприємства. Тому заходи з оптимізації фінансової діяльності спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, зменшення витрат та підвищення оборотності капіталу.

Організаційний механізм впровадження:

1. Створення фінансової робочої групи:
   * включає фінансового директора, юриста та економіста.
   * відповідальна за переговори з кредиторами, узгодження умов реструктуризації та взаємодію з факторинговими компаніями.
2. Розробка фінансового плану:
   * план визначає графік реструктуризації кредиторської заборгованості та погашення дебіторських боргів.
   * визначення пріоритетів використання вивільнених коштів (погашення критичних зобов’язань, операційні потреби).
3. Аутсорсинг енергоаудиту:
   * залучення профільної компанії для аналізу енергоефективності об'єктів.
   * контроль виконання впроваджених заходів (заміна обладнання, впровадження енергоефективних рішень).
4. Місячний моніторинг результатів:
   * Відстеження економії, скорочення прострочень і результатів реструктуризації.
   * Звітування перед керівництвом.

Алгоритм дій:

1. Реструктуризація кредиторської заборгованості:
   * проведення переговорів із кредиторами для узгодження нових умов погашення боргів. подовження термінів дозволить знизити щомісячне боргове навантаження та забезпечить вивільнення обігових коштів.
   * використання державних програм підтримки бізнесу, таких як компенсація відсоткових ставок або гранти на погашення частини кредитів. (якщо доступні).

Витрати: адміністративні та юридичні витрати (приблизно 50 000 грн).

1. Посилення роботи з дебіторською заборгованістю:
   * встановлення автоматизованих графіків платежів із регулярними нагадуваннями боржникам.
   * залучення факторингових компаній для швидкого повернення частини боргів (комісія — 5% від суми). Це дозволить отримати обігові кошти навіть за наявності прострочень.

Очікуваний ефект: зменшення прострочених платежів на 30% та зниження потреби в зовнішньому фінансуванні.

1. Оптимізація витрат на утримання активів:
   * проведення енергоаудиту та впровадження енергоефективних технологій, які знижують комунальні витрати на 15%.
   * впровадження енергоефективних технологій (заміна освітлення на LED, утеплення будівель тощо).

Витрати: 150 000 грн на енергоаудит і модернізацію.

Ефект: зменшення щорічних витрат на 50 000 грн.

Економічний ефект: очікуваний приріст фінансової стійкості становить 600 000 грн на рік (зниження витрат і підвищення оборотності), витрати на впровадження – 200 000 грн. Чистий економічний ефект: 400 000 грн/рік.

Організаційний ефект: підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Соціальний ефект: збереження робочих місць через зменшення ризику банкрутства.

2. Диверсифікація орендної діяльності

Ціль: розширення спектра орендарів і видів оренди для зниження залежності від одного сегмента клієнтів.

Чому це доцільно для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»: в умовах війни спостерігається зростання попиту на оренду тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також на коворкінгові простори для підприємців, які шукають доступні варіанти офісів. Це створює можливості для розширення клієнтської бази та підвищення доходів підприємства.

Організаційний механізм впровадження:

1. Аналіз ринку:
   * залучення маркетингової агенції для проведення досліджень і виявлення сегментів клієнтів.
   * формування звіту щодо попиту на різні формати оренди (коворкінги, житло для ВПО).
2. Адаптація приміщень:
   * створення внутрішньої команди для ремонтних робіт або залучення підрядника.
   * контроль відповідності приміщень вимогам нових клієнтів.
3. Створення відділу роботи з орендарями:
   * менеджери займаються підбором орендарів для нових форматів оренди, консультаціями та супроводом клієнтів.
   * проведення презентацій і розсилок потенційним клієнтам.
4. Рекламна кампанія:
   * використання таргетованої реклами в соціальних мережах.
   * підготовка візуальних матеріалів для залучення підприємців і ВПО.
5. Оцінка ефективності:
   * щоквартальний аналіз заповнюваності нових об’єктів.
   * відстеження динаміки доходів від орендної діяльності.

Алгоритм дій:

1. Аналіз ринку для визначення затребуваних форматів оренди:
   * проведення маркетингового дослідження для визначення попиту на оренду різних форматів (коворкінги, тимчасове житло). Аналіз дозволить зрозуміти регіональні особливості попиту (20 000 грн).
2. Розробка пакетів послуг для різних категорій орендарів:
   * створення коворкінг-зон для малого та середнього бізнесу. Це дозволить підприємцям орендувати невеликі площі для роботи в гнучкому форматі (ціна – 300 грн/м², попит у стабільних регіонах).
   * короткострокова оренда для тимчасово переміщених осіб (ціна – 150 грн/м²).
3. Адаптація об’єктів:
   * проведення мінімальних ремонтів, спрямованих на адаптацію приміщень під нові формати оренди (створення зон для роботи, базове облаштування житла для ВПО, витрати – 100 000 грн).

Економічний ефект: очікуване підвищення доходів на 1 200 000 грн/рік при інвестиціях у 120 000 грн. Чистий економічний ефект: 1 080 000 грн/рік.

Організаційний ефект: розширення клієнтської бази

Соціальний ефект: забезпечення доступного житла для ВПО та підтримка підприємництва через коворкінги.

3. Впровадження цифрових інструментів управління

Ціль: підвищення ефективності управління та взаємодії з орендарями через цифровізацію.

Чому це доцільно для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»: Цифровізація — ключ до підвищення ефективності управління в умовах воєнного часу, коли оперативність прийняття рішень та мінімізація витрат є критичними. Цифрові інструменти дозволять автоматизувати роботу з клієнтами, знизити витрати на адміністративні процеси та підвищити якість обслуговування.

Організаційний механізм впровадження:

1. Створення цифрової стратегії:
   * включає визначення пріоритетів автоматизації (управління договорами, облік платежів, контроль ресурсів).
   * формується IT-відділом за участю фінансового та юридичного відділів.
2. Вибір постачальників рішень:
   * проведення тендеру для вибору CRM-системи, розробників онлайн-платформи та інтеграторів розумних лічильників.
3. Покрокове впровадження:
   * I етап: Встановлення CRM-системи та інтеграція з існуючими базами даних.
   * II етап: Розробка онлайн-платформи з функціями особистого кабінету.
   * III етап: Установка розумних лічильників і навчання персоналу.
4. Навчання персоналу:
   * проведення тренінгів із використання CRM-системи та роботи з онлайн-платформою.
5. Моніторинг результатів:
   * відстеження швидкості обробки запитів клієнтів, зменшення операційних витрат і рівня задоволеності орендарів.

Алгоритм дій:

1. Встановлення CRM-системи для управління договорами та комунікацією з клієнтами:
   * облік платежів, автоматичне нагадування про терміни, аналіз зайнятості об’єктів.

Витрати: Ліцензія та налаштування – 50 000 грн.

1. Створення онлайн-платформи для орендарів:
   * особистий кабінет клієнта, можливість оплачувати оренду онлайн, запити на технічне обслуговування.

Витрати: Розробка платформи – 70 000 грн.

1. Інтеграція цифрових рішень для обліку комунальних послуг:
   * встановлення «розумних лічильників» для енерго- і водоспоживання (120 000 грн).

Економічний ефект: очікуване зниження операційних витрат на 100 000 грн/рік при одноразових витратах у 240 000 грн. Чистий економічний ефект: 100 000 грн/рік.

Організаційний ефект: підвищення прозорості та оперативності управління.

Соціальний ефект: зручність для клієнтів, зменшення бюрократичних затримок.

Економічна нестабільність змушує компанії об'єднувати зусилля для створення спільних програм, які зменшують ризики та відкривають нові можливості. Партнерські програми дозволяють залучати нових клієнтів, збільшувати доходи та оптимізувати витрати.

1. Розширення партнерських програм

Чому це доцільно для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»: Економічна нестабільність змушує компанії об'єднувати зусилля для створення спільних програм, які зменшують ризики та відкривають нові можливості. Партнерські програми дозволяють залучати нових клієнтів, збільшувати доходи та оптимізувати витрати.

Організаційний механізм впровадження:

1. Формування команди для роботи з партнерами:
   * відповідальний менеджер розробляє та пропонує програми співпраці.
   * залучення спеціалістів із маркетингу для підготовки презентацій.
2. Проведення переговорів із потенційними партнерами:
   * організація зустрічей із туристичними агентствами, логістичними компаніями та іншими підприємствами.
3. Розробка спільних пакетів послуг:
   * підготовка пропозицій для спільної роботи (наприклад, оренда приміщень для клієнтів партнерів із додатковими знижками).
4. Маркетинговий супровід:
   * розробка єдиної рекламної стратегії для популяризації партнерських продуктів.
5. Щоквартальний аналіз:
   * відстеження результатів партнерських програм (кількість нових клієнтів, доходи, впізнаваність бренду).

Алгоритм дій:

1. Аналіз потенційних партнерів:
   * проведення дослідження ринку для ідентифікації компаній, які працюють у дотичних сферах (туризм, перевезення, продаж нерухомості).

Витрати: підготовка аналітичного звіту — 25 000 грн.

1. Створення партнерських пропозицій:
   * програми крос-продажів із туристичними компаніями для залучення клієнтів до оренди житла;
   * розробка пакетів послуг із компаніями, що займаються ремонтами, для адаптації об’єктів під потреби нових клієнтів.
2. Впровадження рекламної кампанії:
   * використання онлайн-реклами для просування партнерських програм.

Витрати: реклама в соціальних мережах і Google Ads — 50 000 грн.

Економічний ефект: збільшення доходів на 800 000 грн/рік, витрати — 75 000 грн, чистий ефект — 755 000 грн/рік.

Організаційний ефект: посилення зв'язків із партнерами, доступ до нових клієнтських баз.

Соціальний ефект: зростання довіри серед спільноти завдяки новим вигідним пропозиціям.

5. Удосконалення маркетингової стратегії

Чому це доцільно для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»: Сучасні умови диктують необхідність активної роботи над впізнаваністю бренду та залученням клієнтів через ефективний маркетинг. Використання цифрових каналів, персоналізація пропозицій і цілеспрямовані рекламні кампанії дозволять виділити компанію серед конкурентів.

Організаційний механізм впровадження:

1. Створення маркетингової робочої групи:
   * до складу входять фахівці з реклами, SMM, SEO та контенту.
2. Ребрендинг компанії:
   * розробка нового фірмового стилю (логотип, шрифти, кольори).
   * оновлення сайту та створення зручного інтерфейсу для користувачів.
3. Запуск рекламних кампаній:
   * використання таргетованої реклами для залучення орендарів.
   * підготовка відеоконтенту для просування у Facebook, Instagram і YouTube.
4. Персоналізація пропозицій:
   * використання CRM-системи для аналізу даних про клієнтів і автоматизації відправки персоналізованих пропозицій.
   * розробка системи лояльності для постійних клієнтів.
5. Контроль ефективності:
   * аналіз показників залучення клієнтів і коефіцієнта конверсії (кількість переглядів реклами → кількість підписаних договорів).

Алгоритм дій:

1. Ребрендинг компанії:
   * оновлення фірмового стилю (логотип, сайт, рекламні матеріали).

Витрати: створення дизайну та оновлення сайту — 50 000 грн.

1. Запуск таргетованої рекламної кампанії:
   * використання соціальних мереж (Facebook, Instagram) для просування оренди житла та коворкінгів;
   * Створення відеоконтенту для рекламних платформ.

Витрати: таргетована реклама — 30 000 грн/міс.

1. Впровадження інструментів персоналізації:
   * автоматизація відправки персоналізованих пропозицій через crm-систему;
   * використання чат-ботів для взаємодії з клієнтами.

Витрати: розробка чат-бота — 20 000 грн.

Економічний ефект: очікуване збільшення клієнтської бази та доходів на 1 000 000 грн/рік, витрати — 410 000 грн/рік, чистий ефект — 590 000 грн/рік.

Організаційний ефект: покращення комунікації з клієнтами, збільшення впізнаваності бренду.

Соціальний ефект: покращення клієнтського досвіду, підвищення доступності інформації про послуги.

Очікуваний економічний ефект від усіх п’яти напрямів стратегії становитиме понад 2,93 млн грн/рік при загальних витратах близько 1,15 млн грн. Ця стратегія забезпечить фінансову стабільність, розширення ринку та покращення позицій компанії навіть в умовах війни.

У табл. 3 подані рекомендації в узагальненому вигляді:

Таблиця 3 – Економічний ефект від впровадження рекомендацій для ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Захід | Спрямованість | Витрати | Економічний ефект |
| Оптимізація фінансової діяльності | Підвищення фінансової стійкості через ефективне управління активами та зобов’язаннями | 200 000 грн. | Чистий ефект: 400 000 грн/рік. |
| Диверсифікація орендної діяльності | Розширення спектра орендарів і видів оренди для зниження залежності від одного сегмента клієнтів | 120 000 грн. | Чистий ефект: 1 080 000 грн/рік. |
| Впровадження цифрових інструментів управління | Підвищення фінансової стійкості через ефективне управління активами та зобов’язаннями | 240 000 грн. | Чистий ефект: 100 000 грн/рік.. |
| Розширення партнерських програм | Забезпечення збільшення доходів і розширення клієнтської бази через створення синергії з іншими компаніями, що працюють у дотичних сферах (туризм, логістика, продаж нерухомості) | 75 000 грн. | Чистий ефект: 755 000 грн/рік. |
| Удосконалення маркетингової стратегії | Підвищення впізнаваності компанії, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів через ефективне використання цифрового маркетингу, персоналізованих пропозицій і сучасних рекламних інструментів. | 410 000 грн/рік | Чистий ефект: 590 000 грн/рік. |

*Джерело: складено автором*

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Завербний А. С. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 2. С. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\_2020/11.pdf (дата звернення: 14.11.2024)
2. Ansoff  I. Strategic Management. *Palgrave Macmillan*. 1979. 245 p.
3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press*. Illustrated edition. 1998. 592 p.
4. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. *Harper & Row*. 1988. 777p.
5. Thompson A., Strickland A. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings. *McGraw-Hill Education*. 2015. 20th edition. 600 p.
6. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tourthrough the wilds of strategic management. *Free Press.* 1998. 407 p.
7. Karloff B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. *Palgrave MacMillan.* 1989. 180 p.
8. Chandler A. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: *M.I.T. Press.* 1962. 488 p. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan\_0/mode/1up (дата звернення: 14.11.2024)
9. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
11. Doyle P. Marketing Management And Strategy. *Pearson*. 1998. 2nd edition. 465 p.
12. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
13. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi\_2014\_26(1)\_\_6 (дата звернення: 14.11.2024)
14. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності : монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
15. Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцькій А. Я. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
16. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\_2013\_12(3)\_\_25 (дата звернення: 01.10.2024).
17. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\_2014\_11\_23 (дата звернення: 10.11.2024)
18. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18\_ukr/48.pdf (дата звернення: 10.11.2024)
19. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 76-84.
20. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
21. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №3. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\_2014\_3\_24 (дата звернення: 10.11.2024)
22. Дем’яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\_XXI\_2018\_3\_13 (дата звернення: 10.11.2024)
23. Блакита Г. В. Систематизація об’єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств. *Вісник запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 5–9.
24. Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. P. 114–135.
25. Grant R. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. *Wiley-Blackwell*. 2005. 5th Edition. 548 p.
26. Hussey D., Jenster P. Company Analysis: Determining Strategic Capability. *Wiley*. 2001. 1st edition. 288 p.
27. Johnson J., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. *Pearson College Div*. 2005. 7th edition. 1072 p.
28. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент. Л. : Видавництво “Магнолія 2006”, 2013. 376 с.
29. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування: пер. з англ. К. Сисоєва. К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенції “Стандарт”), 2008. 412 с.
30. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. К. : КНТЕУ, 2004. 344 с.
31. Thompson A. A., Strickland A. J. Crafting & Implementing Strategy: Text and Readings. *Irwin Professional Publishing*. 1994. 6th edition. 250 p.
32. Schendel D. Strategic management: A new view of business policy and planning. Boston: *Little, Brown and Co.* 1979. P. 1–22.
33. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: *The Free Press*. 1998. 398 p.
34. Амбросова В. М. Приймак Н. С. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 54–60.
35. Стрільчук Р. М. Стратегічні можливості та пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 5(3). С. 68-72. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\_05/159.pdf (дата звернення: 10.11.2024)
36. Біленький О. Ю. Аналіз методів ідентифікації стратегічних факторів ділової репутації транснаціональних корпорацій. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: *Одеський національний економічний університет*, 2015. Вип. 3. №58. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\_2015\_3\_5 (дата звернення: 10.11.2024)
37. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 109-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\_2015\_2\_19 (дата звернення: 10.11.2024)
38. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”*. 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 201-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\_2012\_1\_12 (дата звернення: 10.11.2024)
39. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
40. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
41. Кривов’язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. К.: Центр учбовоїлітератури, 2013. 450 с.
42. Дикань В. В. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного комплексу України. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 93-101.
43. Корнійчук А. А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2011. № 1 (55). С. 222-224.
44. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки. Серія “Економіка”.* 2013. Вип. 23. С. 51-54.
45. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Том 2. 2009. № 5. С. 135-138.
46. Швиданенко Г. О. Формування конкурентної діагностики діяльності підприємства. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика. К. : КНЕУ, 2010. Ч. 1. С. 213-222.
47. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3 (19). 2012. С. 136-139.
48. Матвійчук А. Діагностика банкрутства. *Економіка України*. 2007. № 4. С. 20–28.
49. Павлов Р. А. Методика ранньої діагностики банкрутства банківських установ України з використанням карт Кохонена. *Актуальні проблеми економіки.* 2007. № 2 (68). С. 152–162.
50. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44.
51. Altman E., “Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy,” Journal of Finance, September 1968.
52. Altman E., Haldeman R., Narayanan P. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations. *Journal of Banking & Finance*. 1977. Р. 29-54.
53. Baetge J. Die Frueherkennung von Unternehmenskrisen anhand von Abschlusskennzahlen. *Rückblick und Standortbestimmung*. 2002. S. 2281–2287.
54. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–111.
55. Fulmer, J. G. A Bankruptcy Classification Model For Small Firms. *Journal of Commercial Bank Lending*, July 1984. Р. 25-37.
56. Springate, G. L.V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University, January. In: *Insolvency prediction, E. Sands & Associates Inc*. 1978. 164 р.
57. Стрільчук Р. М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2014\_1\_16 (дата звернення: 11.11.2024)
58. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2(2). С. 150-155. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/110262/105173 (дата звернення: 11.11.2024)
59. Булгакова О. В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств дитячого харчування. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 5. С. 314–318.
60. Валєєва А. Ф. Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності продукції. *Управління розвитком*. 2012. №2. С. 170–173.
61. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6(35). С. 29–35.
62. Виноградов О. А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С. 65-73.
63. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Макіївський економіко-гуманітарний ін-т. Донецьк: Норд-прес, 2005. 362 с.
64. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. Луганськ : ВНУ ім. В. Даля, 2004. 316 с.
65. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обгрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 334–340. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf (дата звернення: 11.11.2024)
66. Основна інформація про ТОВ «Монако Юкрейн Груп». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/38406137 (дата звернення: 15.09.2024).
67. Основна інформація про ТОВ «Монако Юкрейн Груп». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company\_details/38406137/?\_\_cf\_chl\_tk=pfH.rlvjTFLiqgLR.ZaYtG\_K5KXUpQ.H9wwqG5mnxis-1726613454-0.0.1.1-5780 (дата звернення: 15.09.2024).

**ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А

Таблиця А – Класифікація стратегій розвитку підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Групування за ознакою** | **Стратегія** | **Сутність** |
| За ієрархією в системі управління | корпоративна (портфельна) стратегія | Стратегія управління групою підрозділів або бізнесів, яка включає рішення щодо розподілу ресурсів та балансу портфеля підприємства. |
| конкурентна (ділова) стратегія | Стратегія, що визначає, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку, зважаючи на сильні та слабкі сторони |
| функціональні стратегії | Стратегії, які стосуються конкретних функцій підприємства, таких як маркетинг, виробництво, фінанси. |
| операційна стратегія | Стратегії, орієнтовані на вирішення поточних операційних завдань, таких як підвищення ефективності операцій, зниження витрат. |
| За функціональними  ознаками | маркетингова стратегія | Орієнтована на створення конкурентоспроможного продукту і його просування на ринку. |
| операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) | Спрямована на підвищення ефективності і продуктивності в межах конкретних підрозділів. |
| виробнича стратегія | Зосереджена на оптимізації виробничих процесів та управлінні ресурсами виробництва. |
| фінансова стратегія | Стратегія управління фінансовими ресурсами для забезпечення стійкості і рентабельності. |
| соціальна стратегія | Стратегія, що забезпечує соціальну відповідальність підприємства перед працівниками та громадою. |
| екологічна стратегія | Орієнтована на дотримання екологічних стандартів і сталий розвиток. |
| стратегія НДКПР | Стратегія, що включає дослідження, розробки, конструкторські роботи та інновації. |
| За напрямом розвитку підприємства | зростання | Орієнтована на збільшення обсягів діяльності, завоювання нових ринків і збільшення частки на ринку. |
| скорочення | Передбачає зменшення масштабів діяльності, наприклад, з метою зниження витрат. |
| сполучення базових альтернатив | Комбінація різних стратегій, що враховує потреби та ризики ринкового середовища. |
| стратегія ліквідації (банкрутство) | Передбачає припинення діяльності підприємства через фінансову неспроможність. |
| стратегія виживання (запобігання банкрутству) | Спрямована на забезпечення виживання підприємства у важких умовах, стабілізацію ситуації. |
| стратегія стабілізації | Орієнтована на утримання поточних позицій на ринку та забезпечення стабільності. |
| За конкурентною позицією на ринку | стратегія лідерства | Стратегія, спрямована на утримання лідерства на ринку через інновації, високу якість та репутацію. |
| стратегія претендента | Спрямована на досягнення лідерських позицій, активну конкуренцію з існуючими лідерами. |
| стратегія послідовника | Підприємство займає другорядну позицію, надаючи продукти, схожі на лідерів, але з меншими витратами |
| стратегія новачка | Орієнтована на нові компанії, які входять на ринок і прагнуть знайти свою нішу. |
| За способом досягнення конкурентних  переваг | стратегія оптимальних витрат | Поєднує низькі витрати з високою якістю продукту для приваблення широкого ринку. |
| стратегія лідерства за витратами | Орієнтована на досягнення найнижчих витрат у галузі. |
| стратегія диференціації | Передбачає створення унікального продукту, який вирізняється на ринку. |
| стратегія фокусування | Зосереджена на обслуговуванні вузького сегмента ринку з особливими вимогами. |

Продовження табл. А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Залежно від виду диференціації | стратегія товарної диференціації | Орієнтована на створення продукту з унікальними характеристиками. |
| стратегія сервісної диференціації | Забезпечує переваги за рахунок високого рівня обслуговування клієнтів. |
| стратегія іміджевої диференціації | Створює конкурентну перевагу через формування позитивного іміджу бренду. |
| стратегія кадрової диференціації | Орієнтована на залучення висококваліфікованих кадрів як джерела конкурентної переваги. |
| Стратегії концентрованого зростання | стратегія розвитку основного товару; | Збільшення продажів існуючого продукту на поточних ринках. |
| стратегія розвитку нового товару; | Виведення на ринок нового продукту для задоволення потреб споживачів. |
| стратегія розвитку традиційного ринку; | Зміцнення позицій на вже існуючому ринку. |
| стратегія розвитку нового ринку. | Розширення діяльності на нові географічні або сегментовані ринки. |
| За багатоаспектністю  стратегій | стратегії, які забезпечують першість у  входженні на ринок і динамічне захоплення його | Стратегії, спрямовані на швидке та ефективне завоювання ринку. |
| стратегії несподіваного і швидкого  освоєння ринку | Стратегії, що дозволяють швидко зайняти ринок за рахунок інноваційних підходів. |
| стратегії пошуку і захоплення ринкової  ніші | Орієнтовані на знаходження та освоєння невеликих ринкових ніш із специфічними потребами. |
| стратегії зміни економічних характеристик продукту | Включають зміну продукту з метою відповідності новим потребам або вимогам ринку. |
| За конкурентністю  стратегій | стратегії зростання | використовують за позитивної ринкової кон’юнктури |
| стратегії підтримки | спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо |
| стратегії реструктуризації | застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку |
| стратегії скорочення | використовують у зв’язку з погіршенням фінансового стану |
| стратегії ліквідації | реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства |
| Стратегії інтегрованого зростання | - стратегія зворотної інтеграції | передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її постачальниками |
| - стратегія інтеграції, що направлена вперед | передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її споживачами |
| - стратегія глобалізації | передбачає одночасне використання двох вищевказаних стратегій |
| Стратегії диверсифікованого зростання | - стратегія центрованої диверсифікації | основна увага приділяється виявленню напрямів диверсифікації в існуючому сегменті діяльності |
| - стратегія однорідної диверсифікації | зростання за рахунок активізації діяльності у суміжних з уже існуючими сферами |
| - стратегія технологічної диверсифікації | вироблення продукції з використанням принципово нових технологій та методів виробництва |
| - стратегія конгломератної диверсифікації | зростання на базі роботи в технологічно не пов’язаних між собою напрямках діяльності |

*Джерело: складено на основі [1-20]*

ДОДАТОК Б

:

Таблиця Б – Актив та пасив за 2021-2023 роки ТОВ «Монако Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Актив** | | | |
| **Назва рядка** | ***2021*** | ***2022*** | ***2023*** |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 0,5 | 0,8 | 0,35 |
| первісна вартість | 1,4 | 1,4 | 0,7 |
| накопичена амортизація | 0,9 | 0,6 | 0,35 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 6,7 | 6,7 | 442,9 |
| Основні засоби: | 183,95 | 193,6 | 475 |
| первісна вартість | 1885,8 | 1862,4 | 2281,15 |
| знос | 1701,85 | 1668,8 | 1806,15 |
| **Усього за розділом I** | **191,15** | **201,1** | **918,25** |
| II. Оборотні активи Запаси: | 7,8 | 12,1 | 102,8 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1013,95 | 1278,9 | 2083,55 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 221,85 | 278,7 | 163,9 |
| у тому числі з податку на прибуток | 162,4 | 162,4 | 162,4 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 8179,55 | 8818,7 | 8554,85 |
| Г роші та їх еквіваленти | 1885,3 | 2473,5 | 1805,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 7,75 | 9 | 2,1 |
| Інші оборотні активи | 120,9 | 121,2 | 166,85 |
| **Усього за розділом II** | **11437,1** | **12992,1** | **12879,15** |
| Баланс | 11628,25 | 13193,2 | 13797,4 |
| **Пасив** | | | |
| **Назва рядка** | ***2021*** | ***2022*** | ***2023*** |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 27,4 | 27,4 | 27,4 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -85543,35 | -84694,4 | -81242,3 |
| **Усього за розділом I** | **-85515,95** | **-84667** | **-81214,9** |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 24942,85 | 49860,2 | 14,15 |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 0 | 0 | 28676,7 |
| товари, роботи, послуги | 1035,3 | 1512 | 378,25 |
| розрахунками з бюджетом | 24,8 | 0 | 172,2 |
| розрахунками зі страхування | 0 | 0 | 9,3 |
| розрахунками з оплати праці | 0 | 0 | 33 |
| Інші поточні зобов'язання | 71141,25 | 46488 | 65728,7 |
| **Усього за розділом III** | **72201,35** | **48000** | **94998,15** |
| Баланс | 11628,25 | 13193,2 | 13797,4 |

*Джерело: [66-67]*