

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування
Група	8.03.073.040.22.3

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на тему: «Обґрунтування проекту масштабування бізнесу як
напрямок стратегії розвитку підприємства»**

Виконав: студент Олексій КУЗЬМІН

Керівник: к.е.н., доцент Андрій КОТЛИК

Рецензент: комерційний директор
ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»
Віра КАЛАШНИКОВА

Харків – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

магістерської дипломної роботи на тему

«Обґрунтування проєкту масштабування бізнесу як напрямок стратегії розвитку підприємства»

Робота містить 56 сторінок, 21 таблицю, 12 рисунків, список літератури з 56 найменувань (на 6 сторінках), 2 додатки (на 13 сторінках).

У роботі розкрито сутність і види стратегій розвитку підприємства, надано їх ключові характеристики і подано класифікацію. Визначено 5 ключових підходів до масштабування бізнесу (створення франшизи, розвиток власної мережі відділень, формування альянсів та партнерств, онлайн-масштабування, міжнародне масштабування), надано характеристику етапів процесу масштабування бізнесу.

Розглянуто історію ТОВ «ТК «Партнер», його організаційну структуру, проведено фінансовий аналіз діяльності підприємства, який виявив проблеми з ліквідністю балансу. Для визначення доцільності масштабування бізнесу побудовано бізнес-модель підприємства, яка визнана доволі успішною, такою, що може слугувати базою для масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер».

Визначено етапи реалізації проєкту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер», побудовано й оптимізовано графік реалізації проєкту. За допомогою методу аналізу ієрархій обґрунтовано вибір західного регіону України як місця розташування нового філіалу.

Доведено позитивний економічний ефект від масштабування бізнесу для ТОВ «ТК «Партнер».

Ключові слова: розвиток, стратегія розвитку, масштабування бізнесу, проєкт масштабування бізнесу, бізнес-модель.

Рік виконання роботи – 2023, рік захисту – 2023.

ABSTRACT

Master's thesis

«Justification of the business scaling project as a direction of the company's development strategy»

The thesis consists of 56 pages, 21 tables, 12 figures, 56 references (on 6 pages) and 2 appendices (on 13 pages).

The work reveals the essence and types of enterprise development strategies, provides their key characteristics, and a classification. 5 key approaches to business scaling are identified (creating a franchise, developing one's own network of branches, forming alliances and partnerships, online scaling, international scaling), the stages of the business scaling process are described.

The history of TC «Partner» LLC and its organizational structure are considered, and a financial analysis of the company's activities is conducted, which revealed problems with the liquidity of the balance sheet. In order to determine the expediency of business scaling, a business model of the enterprise was built, which is considered as quite successful, that can serve as a basis for scaling the TC «Partner» LLC's business.

The stages of the implementation of the business scaling project of the TC «Partner» LLC have been determined, the project implementation schedule has been developed and optimized. The choice of the western region of Ukraine as the location of the new branch is justified with the Analytical Hierarchy Process.

The positive economic effect of business scaling for TC «Partner» LLC has been proven.

Key words: development, development strategy, business scaling, business scaling project, business model.

Year of performance – 2023, year of defense – 2023.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Теоретичні основи масштабування бізнесу як напрямку стратегії розвитку .	8
1.1. Сутність і види стратегій розвитку підприємства	8
1.2. Масштабування бізнесу: сутність, підходи, етапи впровадження.....	15
2. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ТК «Партнер»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства і фінансовий аналіз його діяльності	21
2.2. Аналіз передумов масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»	29
3. Шляхи масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»	37
3.1. Ключові складові проєкту масштабування бізнесу підприємства.....	37
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	48
Висновки	53
Список використаної літератури	57
Додатки.....	63

ВСТУП

Розробка стратегії розвитку є важливою для підприємств у забезпеченні сталого успіху та вдосконалення їх діяльності. Стратегія розвитку визначає шляхи, якими слід рухатися підприємству для досягнення своїх цілей та адаптації до змін в економічному середовищі. Стратегія розвитку допомагає визначити, в якому напрямку підприємство буде розвиватися, враховуючи його цілі, конкурентне середовище та можливості ринку; ефективніше використовувати ресурси, включаючи фінансові, людські та матеріальні; адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, законодавчі зміни чи зміни у споживчих уподобаннях; зробити підприємство більш привабливим для інвесторів та партнерів, які шукають перспективні та стійкі бізнес-проекти; дозволяє створити унікальні конкурентні переваги, які допоможуть вирізнити підприємство на ринку; допомагає підприємству орієнтуватися на довгострокову перспективу та уникнути короткострокового планування, що може призвести до стратегічних помилок.

Одним із різновидів стратегії розвитку є масштабування бізнесу – це стратегія, спрямована на збільшення масштабів операцій та обсягів виробництва чи надання послуг з метою підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Основна ідея полягає в тому, щоб зростати та розширювати бізнес, забезпечуючи його ефективність при збільшенні масштабів діяльності.

Основні аспекти масштабування бізнесу включають: збільшення виробничих масштабів, глобальну експансію, збільшення продажів та обсягів обслуговування клієнтів, автоматизацію та використання технологій, розширення продуктового або послугового асортименту, тощо.

Масштабування може призвести до збільшення прибутків, покращення ефективності та створення конкурентних переваг. Однак важливо враховувати, що масштабування також може вимагати значних інвестицій та управлінських ресурсів.

Питання розробки стратегії розвитку підприємства здійснювалися в роботах таких вчених як Артеменко Л. П., Власенко В. А., Гудзь О. І., Захарчин Р. М., Золотаревський А. В., Клименко С. М., Македон В. В., Раєвська О. В., Тур О. В. і багатьох інших.

Об'єктом дипломної роботи є процес масштабування діючого бізнесу як один з напрямків стратегії розвитку. Предметом роботи є принципи, методи й напрямки масштабування діючого торговельного бізнесу.

Мета роботи – розвиток теоретичних аспектів і розроблення прикладних рекомендацій із масштабування діючого бізнесу. Поставлена мета потребувала вирішення таких завдань:

розкрити теоретичні аспекти стратегії розвитку і одного з її напрямків – масштабування бізнесу;

здійснити комплексний аналіз діяльності підприємства;

проаналізувати існуючу бізнес-модель підприємства як основу для масштабування;

розробити проєкт масштабування бізнесу підприємства;

обґрунтувати економічну ефективність запропонованого комплексу заходів.

Для виконання поставлених завдань у роботі використано численні методи наукового пізнання: морфологічний аналіз, графічний метод, вертикальний і горизонтальний аналіз, метод коефіцієнтів, метод бізнес-моделювання, метод аналізу ієрархій, графік Ганта, проєктний аналіз.

Інформаційною базою дипломної роботи є праці з питань стратегічного управління, стратегії розвитку підприємства, стратегій зростання; законодавство України у сфері оподаткування; фінансова, статистична й управлінська звітність ТОВ «ТК «Партнер».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Базою практики є ТОВ «ТК «Партнер».

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК НАПРЯМКУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність і види стратегій розвитку підприємства

У період кризи та конфлікту, і особливо в умовах війни, підприємства можуть зіткнутися з низкою викликів, таких як нестабільність ринків, зміни в політичному та економічному середовищі, ризик безпеки, та інші фактори. В такій ситуації стратегічний менеджмент допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов, розробляти плани відповіді на кризу та забезпечувати довгострокову стійкість. Отже, стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та успішності компаній в умовах військових конфліктів та криз.

Одним із типів стратегій, що їх розробляють сучасні підприємства, є стратегія розвитку. Перед тим, як визначити основні властивості і види таких стратегій, потрібно розглянути існуючі дефініції поняття «стратегія розвитку» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «стратегія розвитку»

Автор, джерело	Визначення	Родове поняття
1	2	3
Клименко С. М. [11, с. 345]	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 призводить підприємство до визначених цілей.	Напрямок розвитку
Хацер М. В. [38, с. 111]	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення	Генеральна комплексна програма дій
Маліношевська К. І. [38]	Сукупність прийняття рішень щодо цілей і завдань компанії на основі єдності ресурсів і засобів їх реалізації	Сукупність рішень

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. [1, с. 12]	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку	Забезпечення
Родзинка Я, Скіца Т. [52]	План, що визначає основні тенденції розвитку суб'єкта або групи суб'єктів господарювання з урахуванням їх потенціалу та економічного та соціального середовища	План
Кобелев В. М., Захарченко Ю. В. [12, с. 300]	Постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах	Комплекси взаємопов'язаних заходів
Пріве Ж. [51]	Економічна концепція, яка визначає пріоритетні цілі, послідовно пояснює, як можна досягти поставлених цілей, визначає інструменти політики та досліджує компроміси та часові рамки	Концепція
Погорелов Ю. С. [28, с. 78]	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природньою програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Процес

Морфологічний аналіз поняття «стратегія розвитку» продемонстрував, що стратегія розвитку сприймається вченими доволі по-різному: як напрям розвитку, генеральна комплексна програма дій, сукупність рішень, забезпечення, план, комплекси взаємопов'язаних заходів, концепція, процес, тощо. Отже, можна заключити, що стратегія розвитку відноситься до плану або підходу, який приймає організація або підприємство для досягнення довгострокових конкурентних переваг, подолання економічних труднощів і забезпечення подальшого зростання та розвитку. Вона передбачає прийняття рішень щодо цілей і завдань на основі ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також єдності ресурсів і засобів реалізації. Стратегія охоплює всі сфери діяльності організації та спрямована на позитивні зміни у

ставленні, поведінці та результатах. Організаціям вкрай важливо розробляти стратегії, які відповідають мінливим зовнішньоекономічним умовам, зростаючим вимогам споживачів і поточній геополітичній ситуації. Ефективна розробка стратегії вимагає ретельного врахування різних факторів і використання відповідних методів і технік.

При цьому за основу можна взяти визначення, надане Клименко С. М. [11, с. 345].

Сутність стратегії розвитку можна розкрити через її ключові характеристики (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характеристики стратегії розвитку підприємства [9, с. 349]

Зовнішнє середовище охоплює різні чинники, такі як ринкові тенденції, динаміка конкуренції, нормативні умови, економічні чинники, технологічний прогрес і вплив суспільства. Аналіз цих елементів допомагає визначити можливості та загрози, забезпечуючи відповідність стратегії розвитку ширшому ландшафту галузі [42].

Розгляд регуляторних і правових факторів є важливим для забезпечення відповідності та передбачення змін, які можуть вплинути на галузь. Економічні умови, включаючи інфляцію, процентні ставки та загальну стабільність, слід враховувати, щоб зрозуміти потенційні зміни споживчого попиту. Більше того, налаштованість на технологічні тенденції допомагає підприємства адаптуватися до інновацій і підтримувати конкурентоспроможність [16; 42; 43].

Аналіз конкурентів має вирішальне значення для позиціонування підприємства в галузі, визначення сфер, де вона може виділитися, і розуміння потенційних проблем. Соціальні та культурні фактори відіграють певну роль у формуванні споживчих уподобань, і узгодження стратегії розвитку з цими тенденціями посилює ринковий резонанс [18].

Внутрішньо слід звернути увагу на структуру організації, наявні ресурси, в тому числі інвестиційні, основні компетенції та загальну культуру. Оцінка сильних і слабких сторін усередині підприємства, а також розуміння її унікальних можливостей є основою для прийняття рішень щодо стратегії розвитку. Цей внутрішній аналіз у поєднанні з розумінням зовнішніх факторів сприяє розробці комплексної стратегії розвитку, яка використовує сильні сторони, усуває слабкі сторони та ефективно позиціонує компанію на своєму ринку [9; 25; 35].

Внутрішня ретельна оцінка організаційної структури та ресурсів гарантує, що підприємство зможе прагнути до досягнення реальної, а не декларативної, ефективності в процесі розробки стратегії розвитку [49]. Оцінка основних компетенцій допомагає використовувати унікальні можливості для досягнення конкурентної переваги. Розуміння фінансового стану підприємства та сприяння розвитку культури інновацій і адаптації сприяють стійкій стратегії розвитку [35; 36].

По суті, стратегія розвитку має впливати з цілісного розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, динамічного зовнішнього ринкового ландшафту та глибокого усвідомлення регуляторних, економічних, технологічних і культурних впливів. Цей комплексний підхід підвищує ймовірність розробки надійної та сталої стратегії розвитку, яка рухатиме компанію до її цілей [9].

Крім того, сприяння культурі інновацій та адаптивності при розробці стратегії розвитку має вирішальне значення для збереження стійкості в динамічному бізнес-ландшафті. Вирішенню цих завдань також сприяє налаштованість стратегії розвитку на технологічні тенденції, що дозволяє

підприємства адаптуватися до інновацій і підтримувати конкурентоспроможність [17; 32].

В аспекті досягнення ефективності слід зазначити, що, незважаючи на те, що фінансові міркування є центральними для стратегії розвитку, включаючи оцінку фінансового стану підприємства та чіткий план розподілу ресурсів, стратегія також передбачає зосередження на сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності, що відображає прихильність етичним практикам [5; 6; 15; 18].

Як і будь яка стратегія, стратегія розвитку має довгострокову орієнтацію і глобальний (з точки зору підприємства) характер.

Стратегія розвитку може містити один або кілька з означених нижче напрямів (рис. 1.2).

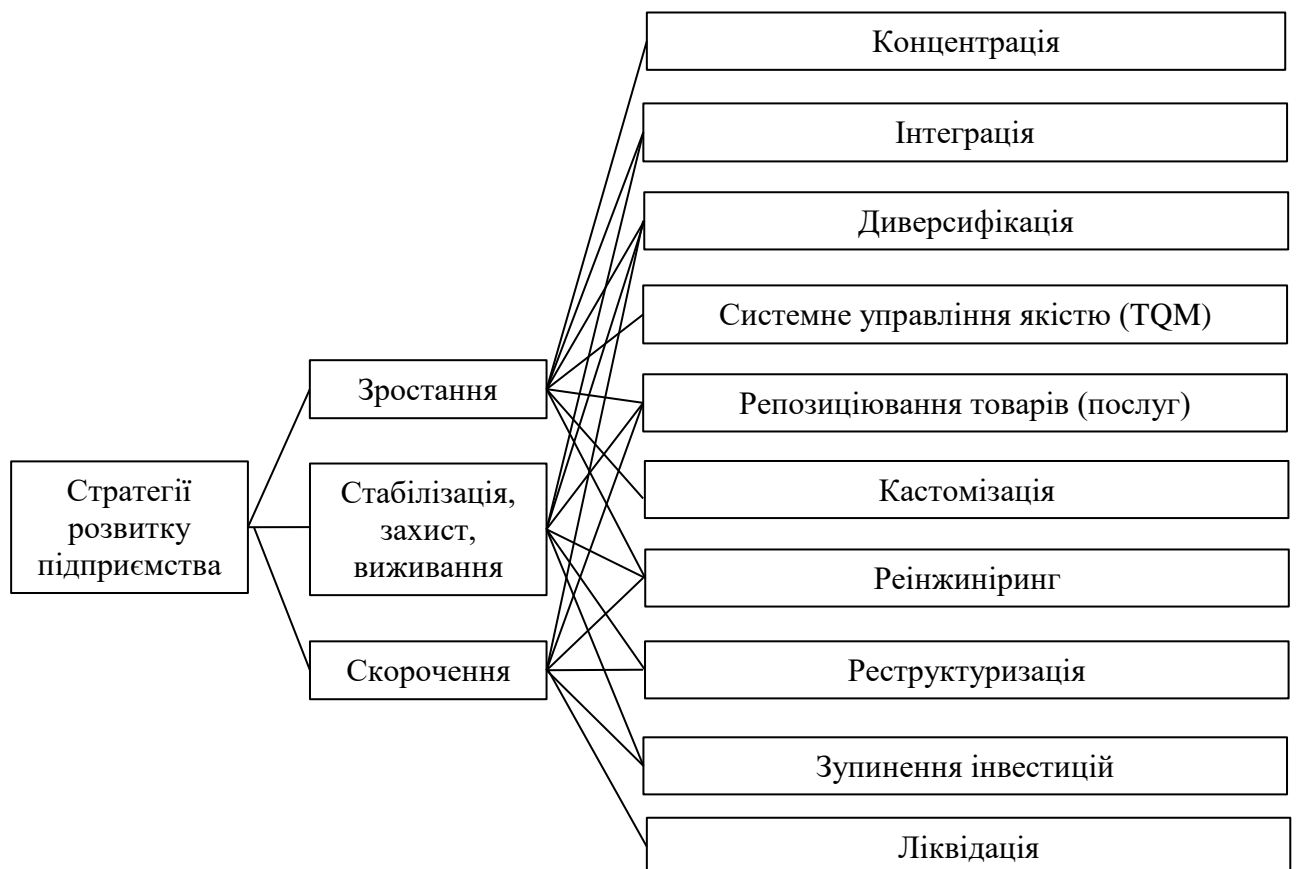


Рис. 1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства [23; 25; 28; 38; 39; 56]

Стратегія концентрованого зростання передбачає розвиток ринку (з існуючим продуктом або з новим). У цьому випадку підприємство концентрується на обслуговуванні конкретного ринку, групи клієнтів або сегменту, намагаючись досягти на ньому переваги [20; 56].

Стратегія інтеграції може бути вертикальною (розширення підприємства на суміжні галузі в ланцюгу постачання, тобто поглинання власних постачальників, збутових каналів або розвинення відповідних видів діяльності всередині підприємства) або горизонтальною (розширення підприємства в тій же сфері бізнесу, у тому числі шляхом придбання чи злиття з конкурентами (партнерами) для розширення ринкової частки або доповнення асортименту продукції) [35; 56].

Стратегія інтеграції часто спирається на злиття та поглинання як ключовий інструмент. За останні кілька десятиліть в світі відбулася значна кількість угод злиття та поглинання. Так, у самих лише США з 1985 року було оголошено приблизно 439453 угоди на загальну суму вражаючих 47.8 трильйони доларів США [46].

Загалом ми розглядаємо злиття як угоду за участю двох або більше корпорацій, у якій обидва підприємства обмінюються акціями з метою створення однієї нової корпорації. Злиття компаній приблизно однакового розміру називають «злиттям рівних». Більшість злиттів є «дружніми», тобто обидві сторони вважають, що об'єднання компаній відповідає їхнім інтересам. У той же час поглинання – це 100%-на купівля іншого підприємства [56, с. 222].

Стратегія диверсифікації передбачає пошук нових ринків збуту та / або товарів і може бути концентричною (коли підприємство продовжує працювати в тій же галузі) або конгломератною (висування в галузі, не пов'язані з існуючими, в яких наразі підприємство є присутнім) [33].

Компанії починають думати про диверсифікацію, коли їх зростання зупинилося, а можливості для зростання в початковому бізнесі вичерпано [45]. Це часто відбувається, коли галузь консолідується, стає зрілою, і більшість

підприємств, що вижили, досягли межі можливостей. Якщо конкуренти не зможуть вийти на менш зрілі ринки, у них може не залишитися іншого вибору, окрім диверсифікації в різні галузі, якщо вони хочуть продовжувати зростання. Обидві основні стратегії диверсифікації (концентрична та конгломератна) вимагають дуже складних методів управління, щоб елементи компанії рухалися відносно в одному напрямку [56, с. 228].

Системне управління якістю (Total quality management – TQM) – це підхід до управління, спрямований на покращення якості та продуктивності на всіх рівнях організації. TQM зосереджується на постійному вдосконаленні, задоволенні клієнтів і командній роботі, адже заснований на переконанні, що якість є відповідальністю кожного і що кожен може зробити свій внесок у покращення якості. TQM передбачає використання інструментів і методів якості, таких як статистичний контроль процесу, порівняльний аналіз, гуртки якості [2]. Впровадження таких практик може призвести до суттєвого зростання обсягів продажу підприємства.

Репозиціонування товарів (послуг), як і кастомізація, призначені для підвищення рівня задоволеності споживачів [14; 26]

Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Цей інструмент пропонується використовувати і у випадку, коли підприємство знаходиться у кризовому становищі, і у випадку, коли підприємство прагне збільшити відрив від конкурентів і суттєво покращити рівень задоволеності споживачів і власні фінансові результати [19]. При цьому такий підхід є доволі ризикованим і може призвести до зворотніх результатів – погіршення діяльності підприємства.

Інші стратегії розвитку асоціюються скоріше зі стабілізацією діяльності підприємства або ж скороченням масштабів його діяльності (реструктуризація, зупинення інвестицій, ліквідація).

1.2. Масштабування бізнесу: сутність, підходи, етапи впровадження

Одним з різновидів стратегії концентрованого зростання є масштабування бізнесу. Масштабування бізнесу стосується процесу розширення операцій бізнесу та прибутковості для забезпечення зростання та досягнення цілей. Це передбачає застосування стійких і планомірних підходів для вирішення проблем і складнощів, що виникають в процесі розширення бізнесу. Існують різні стратегії, які підприємства можуть прийняти для масштабування, включаючи розширення ринку, залучення клієнтів, розробку продуктів і послуг, а також операційну оптимізацію [41].

Ця стратегія росту передбачає, що підприємство вже має успішні операції і вирішило розширити свою діяльність для отримання додаткових переваг. Масштабування може бути особливо ефективним на етапі, коли підприємство має можливість збільшити свою ринкову присутність, виготовляти більше продукції чи надавати більше послуг без значного збільшення витрат на одиницю продукції.

Загалом масштабування бізнесу може включати в себе різні аспекти, такі як збільшення виробничих масштабів, розширення ринкової позиції або введення нових продуктів чи послуг на ринок.

Виділяють 5 ключових підходів до масштабування бізнесу (рис. 1.3).

Розглянемо означені підходи детальніше.

Один із найпопулярніших способів масштабування бізнесу – створення франшизи. Франчайзинг може бути вдалим способом масштабування бізнесу для підприємств, які вже мають успішну бізнес-модель та бренд, але не хочуть самостійно розширюватись. Франчайзі можуть використовувати готові бізнес-моделі та бренд компанії, отримуючи прибуток від продажу товарів чи послуг [56].

Існує широке розмаїття умов договору франчайзингу з різними частками участі франчайзера. У якихось варіантах участь обмежується підписанням договору франчайзингу і передаванням необхідної описової документації, бренд-буку франчайзі, тоді як інші варіанти вимагають від франчайзера не

лише надавати право на використання свого бренду, а й повністю контролювати роботу всіх точок франчайзі.

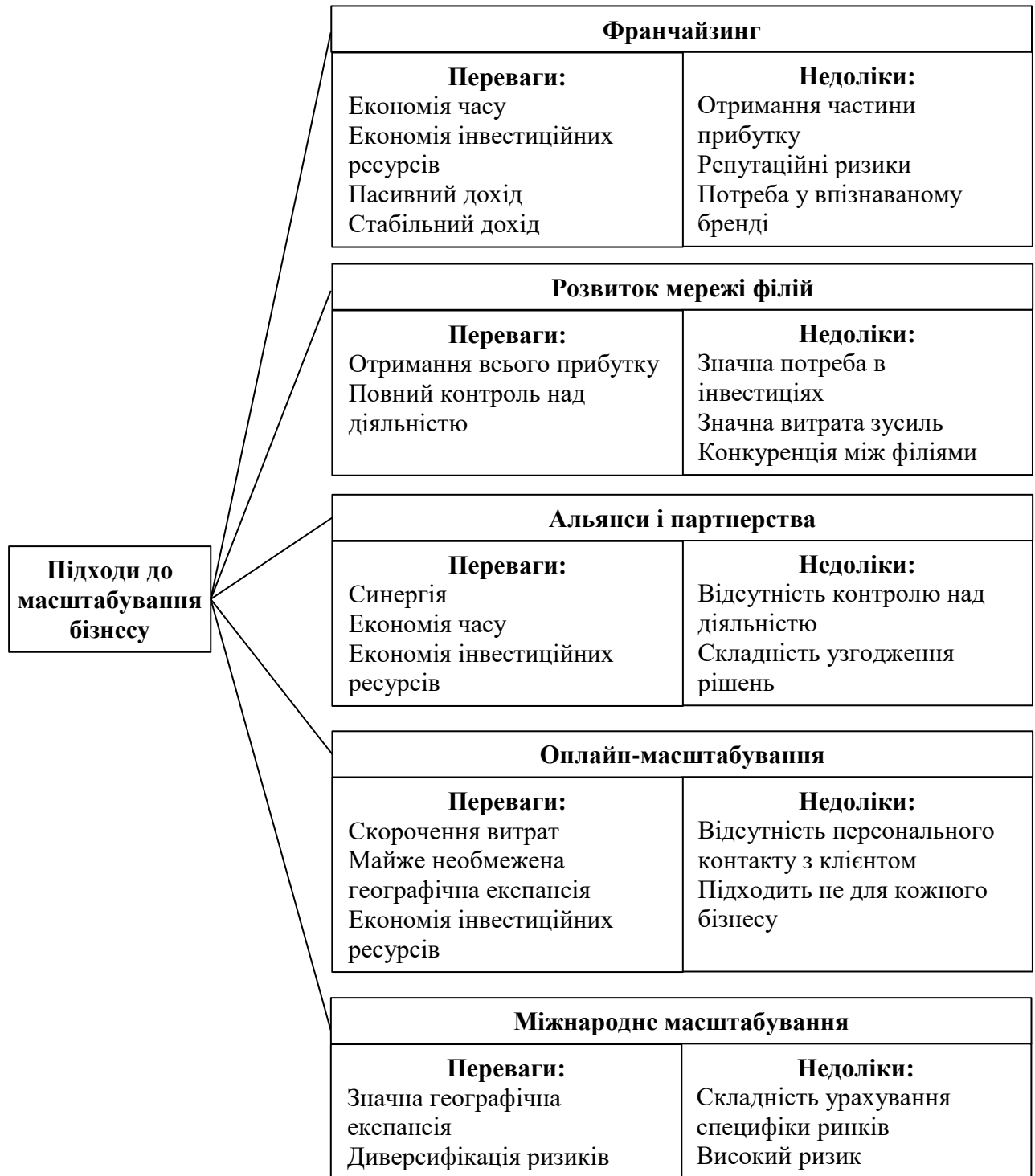


Рис. 1.3. Підходи до масштабування бізнесу [7; 13; 47; 48; 55; 56]

Франшизи іноді продаються «під ключ» із пошуком оптимальної локації, набором персоналу та запуском рекламної кампанії у ЗМІ регіону, де працює франчайзі. Але частіше всі ці обов'язки бере на себе набувач франшизи.

Переваги масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу [7; 21; 56]:

1. Економія часу. Продавши багато франшиз, франчайзер отримує можливість сформувати велику мережу, упоравшись упродовж невеликого проміжку часу (наприклад, рік).

2. Економія інвестиційних ресурсів. При правильному підході витрати франчайзера є мінімальними, адже всі витрати несуть франчайзі, тоді як обов'язки франчайзера зводяться до укладання договору і видачі набору, передбаченого в ньому.

3. Стабільний дохід. Франчайзі щомісяця вносять паушальні внески – фіксовану суму за використання торгової марки. Величина цього внеску фіксується у договорі, і на неї не впливають ані зміни валютних курсів, ані прибутковість закладів, що відкриваються, ані сезонність.

4. Пасивний дохід. Можливий пасивний дохід з моменту підписання договору франчайзингу.

Недоліки масштабування бізнесу за допомогою франчайзингу [7; 21]:

1. Отримання частини прибутку. Франчайзер не отримує весь прибуток із нових точок, основна його частина дістається франчайзі.

2. Репутаційні ризики. Якщо франчайзі працює несумлінно, це впливає на репутацію франчайзера та бренду.

3. Потреба у впізнаваному бренді. Франчайзинг як спосіб масштабування підходить не всім: без розкрученого та відомого (хоча б на обласному рівні) бренду залучати франчайзі буде складно.

Створити власну мережу відділень компанії – складніший шлях. Усі роботи з організації, запуску та реклами нових точок нестиме материнська компанія, тому бізнес спочатку має бути організований з прицілом на подальше масштабування. Потрібно створити головний офіс, який координуватиме

роботу всіх регіональних відділень. Кожна з філій діятиме практично автономно, а з головним офісом узгоджуватимуться лише основні рішення.

Переваги масштабування бізнесу за допомогою створення філіальної мережі [7; 22]:

1. Повний контроль над діяльністю: філії можна закривати та відкривати у потрібних місцях у потрібний час, контролюючи їх операційну діяльність і слідування корпоративним стандартам.

2. Отримання всього прибутку, а не лише частини від доходу франчайзі.

Недоліки масштабування бізнесу за допомогою створення філіальної мережі [7; 22]:

1. Значна потреба в інвестиціях і зусиллях. Усі витрати понесе материнське підприємство, і всі завдання щодо відкриття кожного з філій доведеться вирішувати саме йому: підшукувати контрагентів, налагоджувати постачання, вивчати місцеву специфіку, просувати філії.

2. Конкуренція між філіями у разі їх великої кількості й відносно близького розташування.

Формування альянсів та партнерств може бути корисним для компаній, які хочуть розширити свої можливості, але не мають достатніх ресурсів для цього. Співпраця з іншими компаніями може допомогти у створенні нових бізнес-одиниць, розробці нових продуктів чи послуг тощо [7; 56]. Це може дозволити досягти позитивної синергії через інтеграцію ключових компетенцій партнерів, проте значно ускладняється процедура узгодження рішень, особливо якщо партнери мають різні стратегічні орієнтири.

Масштабування за рахунок інтеграції нових технологій та цифровізації бізнес-процесів може бути корисним для компаній, які хочуть покращити ефективність своїх операцій та підвищити якість продукції чи послуг. Особливо це стосується масштабування бізнесу через Інтернет, адже сьогодні віддалена робота набирає обертів з кожним днем, і вже не обов'язково особисто бути поруч із замовником, щоб продати йому товар. Це ідеальний для торгівлі формат, адже суттєво скорочується потреба в інвестиціях і операційні витрати,

який однак не підходить для багатьох типів послуг. Необхідними умовами для застосування онлайн-масштабування є розширення використання сучасних маркетингових інструментів для автоматизації бізнес-процесів [34; 54].

Масштабування також може мати міжнародний бізнес-вимір з різними параметрами, такими як ініціатива, організація та екосистема, кожна з яких має свої власні міжнародні аспекти. Міжнародне масштабування може бути корисним для компаній, які хочуть вийти на нові ринки та розширити свій бізнес за межами країни [55].

Крім того, масштабування бізнесу може включати аутсорсинг і створення підприємницької мережі для розширення ресурсних можливостей і досягнення швидкого зростання і мінімізації витрат [48]. З одного боку, диверсифікація ринків збуту веде до диверсифікації комерційних ризиків підприємства, а з іншого – до появи високих ризиків на кожному окремо взятому іноземному ринку збуту через різність соціокультурних, правових, економічних умов, тощо.

Процес масштабування бізнесу може включати кілька етапів. Нижче наведено загальні кроки, які можуть бути враховані (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика етапів процесу масштабування бізнесу [7; 13; 47]

Етап масштабування бізнесу	Складові етапу масштабування бізнесу
1	2
Аналіз ринку і потреб	Вивчення ринкових тенденцій та попиту на продукцію. Оцінка конкуренції і можливостей для розвитку.
Оптимізація ланцюга постачання	Удосконалення процесу закупівель продукції від виробників. Розвиток ефективної логістики для транспортування та зберігання товарів.
Розширення асортименту	Дослідження можливостей розширення асортименту. Впровадження нових продуктів або брендів для різноманітності.
Технологічний апгрейд	Використання технологій для автоматизації та оптимізації операцій. Впровадження систем управління інвентарем та замовленнями.

Продовження табл. 1.2

1	2
Розвиток мережі постачальників і партнерів	Встановлення стратегічних партнерств із виробниками.
	Розширення мережі постачальників для забезпечення стабільності постачань.
Маркетинг і брендування	Розробка маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності бренду.
	Здійснення рекламних кампаній та просування продукції.
Розширення ринків	Аналіз можливостей входження на нові ринки та розширення географії постачання.
	Вивчення закордонних можливостей для експорту.
Збільшення виробничих масштабів	Розгляд можливостей розширення виробничих (торговельних) потужностей.
	Оптимізація процесів виробництва для збільшення обсягів.
Управлінська ефективність	Посилення управлінської ефективності та комунікації всередині організації.
	Вдосконалення систем управління персоналом та фінансами.
Моніторинг і адаптація	Постійний моніторинг ринкових умов та реакція на зміни.
	Гнучкість та адаптація стратегій відповідно до нових викликів і можливостей.

Ключ до успішного масштабування бізнесу полягає в прогнозуванні запитів клієнтів і оптимізованому використанні потужностей і можливостей [47; 54].

Оптимізація ланцюга постачання, розширення асортименту, технологічний апгрейд є опціональними етапами масштабування, які можуть виникнути (або ні) в залежності від потреб. У той же час, Розвиток мережі постачальників і партнерів, Маркетинг і брендування, Розширення ринків є невід’ємними етапами масштабування бізнесу. Своєю чергою, Розширення ринків автоматично веде до Збільшення виробничих масштабів, що потребує пристосування всієї системи управління. Звісно ж, як і будь-який процес, особливо складний і відповіжальний, масштабування бізнесу потребує моніторингу і адаптації у разі потреби.

Звичайно, описані етапи процесу масштабування бізнесу не є універсальними, і кожне підприємство може враховувати специфічні особливості свого бізнесу при реалізації процесу масштабування.

2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТК «ПАРТНЕР»

2.1. Загальна характеристика підприємства і фінансовий аналіз його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельна компанія «Партнер» (скорочено – ТОВ «ТК «Партнер») заснована у 2012 р. у Харкові і з того часу динамічно розвивається (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Історія ТОВ «ТК «Партнер»

Як видно, за 11 років свого існування ТОВ Торгівельна компанія «Партнер» досягла значних успіхів: побудувала широку мережу дистрибуції в Україні, розвинула 2 власні торгові марки і налагодила активний імпорт продукції з Польщі та Литви, розширивши продуктивний портфель до понад 400 найменувань.

Організаційна структура ТОВ «ТК «Партнер» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ТК «Партнер»

Рис. 2.2 свідчить, що структура управління ТОВ «ТК «Партнер» є функціональною, адже компанія поділяється на різні функціональні підрозділи (відділи) відповідно до видів виконуваних функцій. Кожен відділ відповідає за конкретну функцію чи вид діяльності, і управління здійснюється в межах цих функціональних підрозділів. Така структура часто використовується в компаніях, де основна діяльність розділена на чітко визначені функціональні області. Цей підхід може бути особливо ефективним для стабільних організацій із чіткою спеціалізацією функцій.

Згідно з наведеною схемою, компанію очолює директор, якому підпорядковуються фінансовий і комерційний директори. директор виступає як керівник, відповідальний за ефективне функціонування всіх аспектів бізнесу, і виконує такі прямі обов'язки: розробка стратегічних цілей і планів розвитку

ТОВ «ТК «Партнер», визначення кадрової політики, найм та управління персоналом, вирішення стратегічних і тактичних питань, враховуючи поточні та майбутні потреби компанії, прийняття ключових рішень, збереження та розвиток репутації ТОВ «ТК «Партнер», взаємодія з громадськістю.

Фінансовому директору підпорядковуються:

бухгалтери;

касир;

відділ виписки документів;

аудитор.

Комерційний директор має у підпорядкуванні таких співробітників і такі відділи:

менеджер з регіональних продажів;

ВП-роздріб;

відділ оптових та роздрібних продажів, який складається з начальника і 7 торговельних представників;

відділ мерчандайзингу (начальник і 4 мерчандайзери);

склад (комірник і 8 вантажників);

гараж (завідувач, 9 водіїв і механік).

Для вивчення ключових показників діяльності підприємства, його фінансового стану, виявлення тенденцій, розуміння рівня ефективності управління та прийняття обґрунтованих рішень кожне підприємство має регулярно виконувати фінансовий аналіз. Інформаційною основою фінансового аналізу ТОВ «ТК «Партнер» є баланс і звіт про фінансові результати, надані в додатку А.

Першим кроком фінансового аналізу є оцінка майнового стану підприємства, його структури і динаміки, що виконується на основі горизонтального і вертикального аналізу баланса. Почнемо з аналізу активів баланса (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Горизонтальний і вертикальний аналіз активу ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Приріст, тис. грн	Темп приросту	Частка на початок звітного періоду	Частка на кінець звітного періоду	Зміна частки
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	1033.8	597.8	-436	-42.2%	6.7%	3.6%	-3.1%
первісна вартість	1401.8	1401.8	0	0.0%	9.1%	8.4%	-0.7%
знос	368	804	436	118.5%	2.4%	4.8%	2.4%
Усього необоротні активи	1033.8	597.8	-436	-42.2%	6.7%	3.6%	-3.1%
II. Оборотні активи							
Запаси	9213.6	14247.9	5034.3	54.6%	59.7%	85.5%	25.9%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5187.7	1808.8	-3378.9	-65.1%	33.6%	10.9%	-22.7%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	0	-1	-100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Усього оборотні активи	13402.3	16056.7	2654.4	19.8%	86.8%	96.4%	9.6%
Баланс	15436.1	16654.5	1218.4	7.9%	100.0%	100.0%	0.0%

Суттєве зменшення обсягу основних засобів (42.17%) та необоротних активів вказує на можливі проблеми з фізичними активами компанії, в даному випадку – про значний знос упродовж року: коефіцієнт зносу зріс з 26% до 57%, тобто більш ніж вдвічі, що є негативним явищем.

Різке збільшення запасів (54.64%) може бути ознакою перевищення рівня запасів, що може негативно впливати на ліквідність та ефективність управління запасами. Значне зменшення дебіторської заборгованості (65.13%) свідчить про покращення у виручці від клієнтів та більш ефективне управління розрахунками.

Загальний ріст оборотних активів (19.81%) може вказувати на збільшення ліквідності компанії та покращення управління оборотним капіталом. Тоді як зростання активів є, безумовно, позитивним сигналом, і свідчить про зростання майнової бази ТОВ «ТК «Партнер».

Зменшення частки основних засобів та необоротних активів, разом із збільшенням частки оборотних активів, може свідчити про стратегічний перехід ТОВ «ТК «Партнер» до більш ліквідних активів, але основною причиною є, знов-таки, суттєвий знос необоротних активів впродовж року.

Горизонтальний і вертикальний аналіз пасиву ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р. наведено в табл. 2.2.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишився сталим, що може вказувати на обмежені можливості залучення нових інвестицій. Збільшення нерозподіленого прибутку (27.34%) вказує на зростання внутрішніх резервів та потенційних можливостей для подальшого розвитку. Зростання власного капіталу ТОВ «ТК «Партнер» (17.59%) свідчить про покращення фінансової стійкості та можливість більш ефективного управління ресурсами.

Суттєве скорочення довгострокових зобов'язань та забезпечень ТОВ «ТК «Партнер» (100%) вказує на зниження зовнішніх фінансових зобов'язань компанії.

Зменшення короткострокових кредитів банків (35.41%) може свідчити про зменшення потреб у короткостроковому фінансуванні.

Таблиця 2.2

Горизонтальний і вертикальний аналіз пасиву ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р.

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Приріст, тис. грн	Темп приросту	Частка на початок звітного періоду	Частка на кінець звітного періоду	Зміна частки
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	1000	0	0.0%	6.5%	6.0%	-0.5%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1802.7	2295.6	492.9	27.3%	11.7%	13.8%	2.1%
Усього власний капітал	2802.7	3295.6	492.9	17.6%	18.2%	19.8%	1.6%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	244.1	0	-244.1	-100.0%	1.6%	0.0%	-1.6%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1357.1	876.6	-480.5	-35.4%	8.8%	5.3%	-3.5%
за товари, роботи, послуги	5652.6	5136.1	-516.5	-9.1%	36.6%	30.8%	-5.8%
Інші поточні зобов'язання	5379.6	7346.2	1966.6	36.6%	34.9%	44.1%	9.3%
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	12389.3	13358.9	969.6	7.8%	80.3%	80.2%	0.0%
Баланс	15436.1	16654.5	1218.4	7.9%	100.0%	100.0%	0.0%

Збільшення інших поточних зобов'язань (36.56%) може бути пов'язане з розширенням обсягу діяльності або збільшенням обов'язків перед постачальниками та іншими контрагентами.

Хоча частка зареєстрованого капіталу скоротилася, збільшення частки власного капіталу та нерозподіленого прибутку свідчать про загальне покращення фінансової стійкості.

Суттєве зменшення частки довгострокових зобов'язань вказує на зменшення залежності компанії від зовнішнього фінансування.

Хоча збільшилися інші поточні зобов'язання, частка поточних зобов'язань у забезпеченні залишилася майже незмінною, що може свідчити про стабільність платіжної здатності ТОВ «ТК «Партнер».

Загальний фінансовий аналіз вказує на певні позитивні тенденції, такі як збільшення власного капіталу та зниження зобов'язань.

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р. розраховано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р.

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Приріст	Темп приросту	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0.18	0.20	0.02	9.0%	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	5.51	5.05	-0.45	-8.2%	<2
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	0.22	0.25	0.02	11.2%	>1
Коефіцієнт фінансового ризику	4.51	4.05	-0.45	-10.1%	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.63	0.82	0.19	29.7%	>0

За аналізом показників фінансової стійкості ТОВ «ТК «Партнер» видно наступні тенденції: Коефіцієнт автономії виріс з 0.18 до 0.2, що свідчить про підвищену самостійність компанії і більшу частину ресурсів, які генеруються власним капіталом, проте все ще недостатню з огляду на нормативне значення.

Коефіцієнт фінансової залежності скоротився з 5.51 до 5.05, що означає менше залучення зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу виріс з 0.22 до 0.25, вказуючи на більше використання ТОВ «ТК «Партнер» позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 4.51 до 4.05, що свідчить про зменшення ризику, пов'язаного зі зносом позикового капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу виріс з 0.63 до 0.82, що свідчить про збільшену гнучкість у використанні власних ресурсів для фінансування.

Ці зміни вказують на покращення фінансового становища підприємства та його здатність ефективно використовувати як внутрішні, так і зовнішні ресурси, хоча більшість коефіцієнтів виходять за межі припустимих значень, а отже, фінансова стійкість ТОВ «ТК «Партнер» є недостатньою.

Показники ліквідності ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р. розраховано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р.

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Приріст	Темп приросту	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.08	1.20	0.12	11.1%	1,5 – 2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.34	0.14	-0.20	-60.0%	0,5 – 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.00	0.00	0.00	-	0,2 – 0,35

Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 1.08 до 1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився з 0.34 до 0.14. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0. Значення всіх означених показників є значно нижчим за нормативне значення, тож ТОВ «ТК «Партнер» може мати великі труднощі в здійсненні негайних платежів з використанням своїх найбільш ліквідних

активів. Показники прибутку і рентабельності ТОВ «ТК «Партнер» у 2021–2022 рр. розраховано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники прибутку і рентабельності ТОВ «ТК «Партнер» у 2021–2022 рр.

Показник	2021	2022	Приріст	Темп приросту
Валовий прибуток, тис. грн.	3799	4288	489	12.9%
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	190	501	311	164.0%
Чистий прибуток, тис. грн.	156	411	255	164.0%
Рентабельність продажів	12.2%	7.8%	-4.4%	-35.9%
Рентабельність активів	1.1%	2.6%	1.4%	128.6%
Рентабельність власного капіталу	6.2%	13.5%	7.3%	118.4%
Рентабельність інвестицій	5.7%	13.0%	7.3%	128.3%

Валовий прибуток виріс з 3798.9 тис. грн. до 4288.3 тис. грн., що свідчить про зростання обсягу прибутку від реалізації товарів. При цьому чистий прибуток виріс з 155.64 тис. грн. до 410.9 тис. грн., тобто більш ніж вдвічі, що є дуже значним покращенням результатів діяльності ТОВ «ТК «Партнер».

Рентабельність продажів скоротилася з 12.19% до 7.82%, що може вказувати на погіршення маржинальності. При цьому рентабельність активів виросла з 1.12% до 2.56%. Також більш ніж вдвічі зросли рентабельність власного капіталу і рентабельність інвестицій, свідчаючи про високу ефективність управління активами, власним капіталом і інвестованим капіталом (як сумою власного капіталу і довгострокових зобов'язань).

2.2. Аналіз передумов масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Як продемонстрували результати проведеного фінансового аналізу, результати діяльності ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р. – року початку повномасштабного вторгнення – виявилися позитивними. Більш того, виручка від реалізації зросла на 3/4 (рис. 2.3).

Причинами такої ситуації стали:

інфляція, яка призвела до номінального зростання виручки;

належність товарів ТОВ «ТК «Партнер» (сир) до товарів першої необхідності;

розширення асортименту товарів ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р., у тому числі за рахунок початку співпраці з литовськими виробниками.

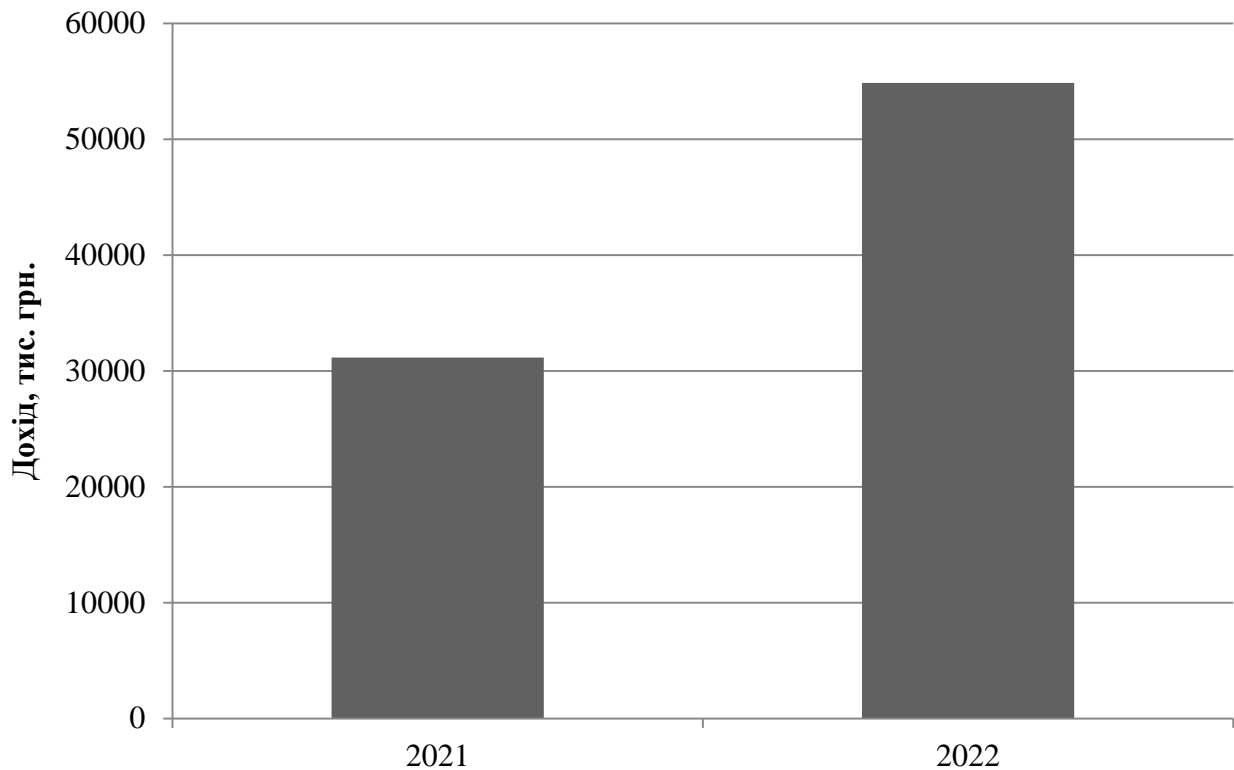


Рис. 2.3. Порівняння виручки від реалізації ТОВ «ТК «Партнер» у довоєнний і воєнний роки

Проте, означені фактори не можуть вважатися надійними драйверами зростання доходу ТОВ «ТК «Партнер» у майбутньому. Адже інфляція спричиняє зростання не лише виручки, але й витрат (так, собівартість реалізованої продукції зросла швидше, ніж дохід – на 85% порівняно з 76%, що можна побачити на рис. 2.4).

Подальше розширення асортименту також має певні обмеження, адже у цьому випадку спрацьовує принцип Парето: 80% потенційного доходу забезпечують лише 20% асортиментних позицій, і продовження наповнення

асортименту новими позиціями призведе або до незначного зростання продажів (наприклад, у разі додавання елітних сортів сиру до асортименту), або ж просто до перерозподілу продажів між асортиментними позиціями (так званий «канібалізм»).

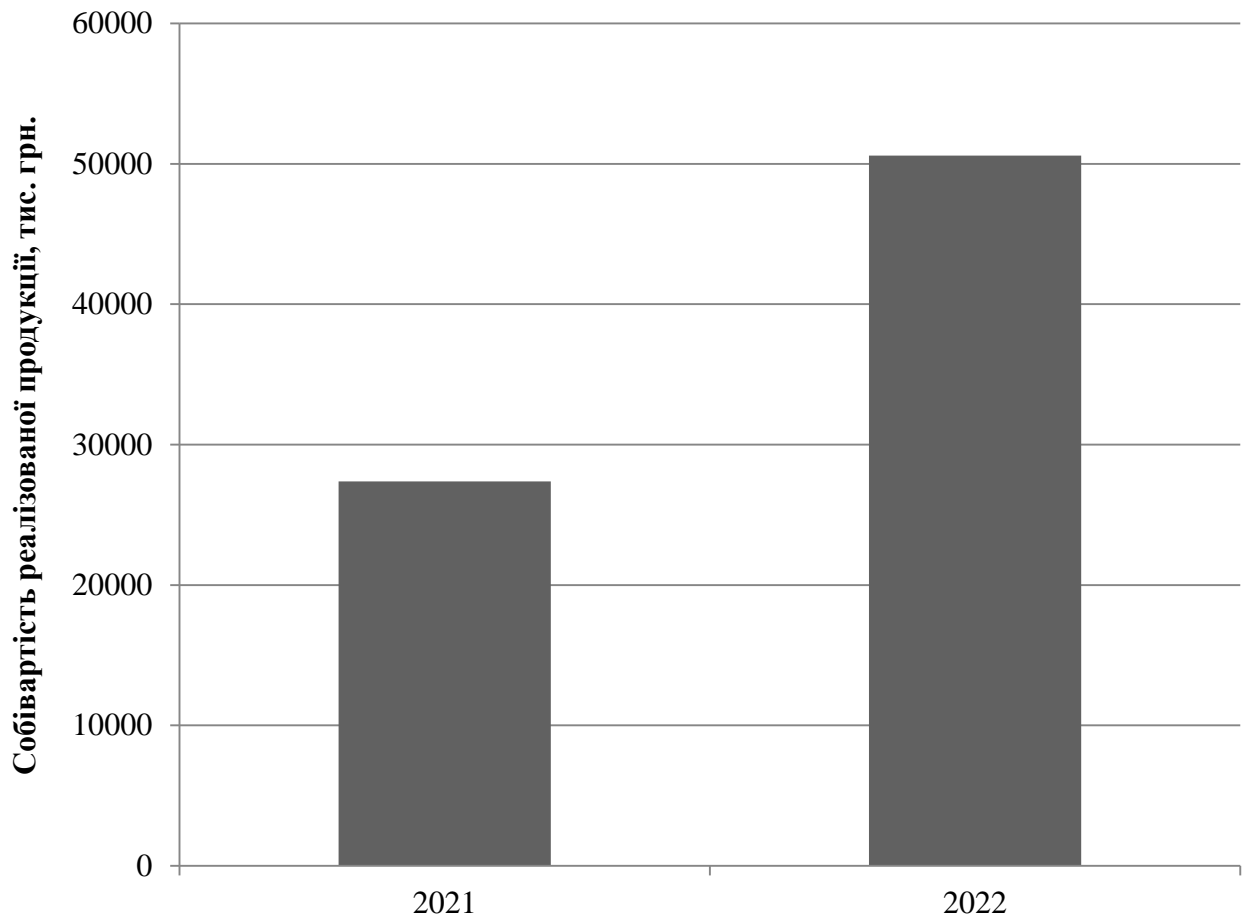


Рис. 2.4. Порівняння собівартості реалізованої продукції ТОВ «ТК «Партнер» у довоєнний і воєнний роки

Отже, для подальшого розвитку ТОВ «ТК «Партнер» доцільно рекомендувати стратегію зростання, а саме масштабування бізнесу шляхом географічної експансії.

Масштабування бізнесу вимагає уточнення бізнес-моделі підприємства, яка, власне, і є предметом масштабування (рис. 2.5).

Ключові партнери: виробники сиру; виробничі майданчики (інсорсинг); логістичні компанії; фінансово-кредитні установи; рекламні майданчики; виробники рекламних матеріалів; виробники пакувальних матеріалів; клієнти; митні брокери	Ключові види діяльності: дистрибуція; логістика; контроль виробництва (аутсорсинг); імпорт	Ціннісна пропозиція: широкий асортимент; безоплатна доставка спеціалізованим транспортом; гнучкі маршрути постачання; гнучка система приймання замовлень; сертифіковані складські приміщення; свіжість товарів; відстрочка платежу	Відносини з клієнтами: віддані персоналізовані відносини; програми лояльності; спільний маркетинг	Сегменти клієнтів: роздрібні магазини; мережі супермаркетів; виробники м'ясних виробів; готельно-ресторанний бізнес (HoReCa); оптові продавці; оператори вендингових автоматів
	Ключові ресурси: кваліфіковані спеціалісти; довірчі відносини з клієнтами; бренд; спеціалізований автотранспорт; спеціалізовані складські приміщення		Канали: власний сайт; торговельні представники; магазин-склад; соціальні мережі; ділерські зв'язки з виробниками	
Структура витрат: витрати на придбання товарів; витрати на персонал; витрати на оренду приміщень; витрати на рекламу; транспортні витрати; витрати на погашення відсотків за кредит.			Потоки доходів: націнка; додаткова знижка від виробників; бонуси від виробників; індивідуальні ціни для клієнтів.	

Рис. 2.5. Бізнес-модель ТОВ «ТК «Партнер»

Пояснимо ключові аспекти бізнес-моделі ТОВ «ТК «Партнер». Сегменти клієнтів включають:

окремі роздрібні продовольчі магазини;

мережі супермаркетів («Посад», «Чудо-маркет», «Рост», «Класс», «Восторг»);

виробники м'ясних виробів, які мають власні роздрібні точки, через які також реалізують і молочну продукцію;

готельно-ресторанний бізнес (так званий сегмент HoReCa – Hotel, Restaurant, Café);

оптові продавці – компанії, які перепродають товари ТОВ «ТК «Партнер» іншим роздрібним продавцям;

оператори вендингових автоматів (наприклад, мережі заправок, які реалізують сирну продукція через вендингові автомати).

Цінність для клієнтів представляють такі елементи пропозиції ТОВ «ТК «Партнер»:

широкий асортимент товарів (сьогодні вже понад 500 позицій);

безоплатна доставка спеціалізованим транспортом, який дозволяє зберігати товар в процесі доставки в ідеальних умовах;

сертифіковані складські приміщення, що також забезпечують потрібний мікроклімат;

як результат – свіжість товарів;

гнучкі маршрути постачання, можливість доставляти товари конкретному клієнту кілька разів на тиждень;

гнучка система приймання замовлень (фізично, телефоном, онлайн), яка також прилаштована під можливість гнучко реагувати на потреби клієнта і здійснювати часті доставки;

відстрочка платежу для клієнтів при необхідності (середній термін надання відстрочки у 2021 р. – 55 днів, у 2022 р. – 23 дні, що є достатнім для реалізації продукції клієнтом кінцевому споживачу).

У відносинах з клієнтами доцільно відмітити такі особливості:

віддані персоналізовані відносини означають, що за кожним клієнтом закріплений персональний менеджер з продажів або торговельний представник, який гнучко і проактивно реагує на потреби клієнта;

програми лояльності для клієнтів, знижки і персональні ціни;

спільний маркетинг, тобто організація спільних з клієнтами акцій з просування товарів, поставлених ТОВ «ТК «Партнер», які дозволяють збільшити обсяги продажів як підприємства, так і клієнтів.

Канали (які передбачають рух як інформації, так і товарів між підприємством і клієнтами) включають:

соціальні мережі, які виступають перш за все каналом первинного інформування і просування ТОВ «ТК «Партнер»;

власний сайт, що грає роль як каналу просування, так і каналу продажу через вбудовані засоби зворотного зв'язку;

торговельні представники, які здійснюють пошук і первинний контакт з клієнтом, а також регулярні продажі;

магазин-склад, з якого клієнти можуть відбирати товар власними силами;

ділерські зв'язки з виробниками, які спрямовують до ТОВ «ТК «Партнер» будь-якого клієнта, який виходить із виробниками на прямий контакт.

Ключові види діяльності ТОВ «ТК «Партнер» – це, звісно, дистрибуція, логістика, а також імпорт. Окремо слід відмітити, що підприємство володіє двома приватними торговими марками: «Молочні скарби» і «Моне», проте виробляє їх на сторонніх виробничих майданчиках. Отже виробництво також є ключовим видом діяльності ТОВ «ТК «Партнер», але полягає воно скоріш у контролі над виробництвом, що здійснюється на умовах аутсорсингу.

Ключові ресурси впливають з видів діяльності. Основними з них є людські (кваліфіковані спеціалісти, перш за все торговельні представники, які критично впливають на результат взаємодії з клієнтом), інформаційні (довірчі відносини з клієнтами, а також 2 власні бренди), матеріальні (спеціалізований автотранспорт та складські приміщення).

З-серед ключових партнерів виділяються виробники (сирів під брендами виробників і під брендами, що належать ТОВ «ТК «Партнер», а також пакувальних матеріалів), компанії, які задіяні в товарорусі (логістичні, митні брокери), просуванні (рекламні майданчики, виробники рекламних матеріалів), фінансуванні (банки, фінансові компанії). Також з-серед партнерів можна відмітити клієнтів, адже вони не лише купують товари ТОВ «ТК «Партнер», але фактично є учасниками мережі постачання, зацікавлені в досягненні спільних з компанією цілей – продажі товару кінцевому споживачеві, задоволення споживчих потреб. Взаємовідносини між ними можуть бути спрямовані на вирішення таких завдань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сфери партнерських відносин між ТОВ «ТК «Партнер» і клієнтами

Сфери партнерських відносин	Зміст партнерських відносин
Постачання сировини	ТОВ «ТК «Партнер» забезпечує роздрібний магазин необхідним товаром для продажу в магазині. Роздрібний магазин може отримати конкурентні переваги через якість і унікальність сиру, яку надає ТОВ «ТК «Партнер».
Узгоджене управління запасами	Спільне планування і управління запасами дозволяє уникнути перевищення або недостачі товарів в магазині. Ефективне управління запасами дозволяє зменшити витрати та забезпечити належну наявність товарів для споживачів.
Задоволення споживчих потреб	Роздрібний магазин може краще задовольняти попит споживачів на високоякісний сир завдяки тіснішій співпраці з ТОВ «ТК «Партнер». ТОВ «ТК «Партнер» має можливість реагувати на змінювані смакові уподобання споживачів через здійснення нових поставок.
Маркетинг та просування	Спільні маркетингові заходи сприяють підвищенню обсягів реалізації сиру кінцевим споживачам. ТОВ «ТК «Партнер» та роздрібний магазин можуть разом розробляти стратегії просування для залучення нових клієнтів.
Зменшення витрат	Об'єднання ресурсів дозволяє зменшити витрати на логістику, зберігання та інші аспекти постачання. Економія витрат сприяє збереженню прибутковості для обох сторін.

В результаті спільної діяльності ТОВ «ТК «Партнер» та роздрібний магазин можуть досягти взаємовигідних результатів, сприяючи успішному функціонуванню та розвитку ланцюга постачання.

Потоки доходів ТОВ «ТК «Партнер» включають:

націнку як основне джерело маржинального доходу, а отже – і прибутку для підприємства;

додаткова знижка від виробників для стимулювання ТОВ «ТК «Партнер»;

бонуси від виробників для покриття частини витрат ТОВ «ТК «Партнер» на просування брендів;

з боку ТОВ «ТК «Партнер» слід також відмітити індивідуальні ціни для клієнтів, які можуть суттєво змінювати обсяг доходу підприємства від продажів окремому клієнту.

Структура витрат ТОВ «ТК «Партнер» містить такі ключові статті:

витрати на закупівлю товарів;

витрати на оплату праці персоналу і сплату відповідних податків;

витрати на оренду офісних і складських приміщень;

витрати на рекламу;

транспортні витрати (пальне, ремонт і технічний огляд, запасні частини, тощо);

витрати на погашення відсотків за кредит.

Отже, що стосується потоків доходів і структури витрат, то вони є досить типовими для дистрибуторських компаній.

В цілому розглянута бізнес-модель ТОВ «ТК «Партнер» є доволі успішною і може слугувати базою для масштабування бізнесу підприємства.

3. ШЛЯХИ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «ТК «ПАРТНЕР»

3.1. Ключові складові проєкту масштабування бізнесу підприємства

Згідно Стандарту з управління проєктами та Настанови до зводу Знань з управління проєктами (Project Management Body of Knowledge – PMBOK) [30; 38], проєкт – це тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Саме під цим кутом розглядатимемо проєкт масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер». Звісно, масштабування є тимчасовою діяльністю, обмеженою часом створення нової бізнес-одиниці. При цьому сам результат – поява нової бізнес-одиниці – є унікальним.

Настанова до зводу Знань з управління проєктами [30] виділяє такі групи процесів, які має бути виконано для успішного управління проєктом:

- група процесів ініціації;
- група процесів планування;
- група процесів виконання;
- група процесів моніторингу та контролю;
- група процесів закриття.

Згідно з цією структурою та слідуючи логіці масштабування бізнесу з дистрибуції сиру, запропонуємо ТОВ «ТК «Партнер» етапи реалізації проєкту масштабування бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані етапи реалізації проєкту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Етапи реалізації проєкту	Зміст етапів реалізації проєкту масштабування бізнесу
1	2
Ініціювання проєкту масштабування бізнесу	Офіційний старт проєкту, затвердження команди і цілей проєкту, створення статуту проєкту, попередній вибір регіону
Аналіз можливостей масштабування бізнесу	Збір, систематизація й аналіз інформації для відповіді на запитання, чи можливо взагалі масштабувати бізнес в його нинішньому стані. Аналіз бізнес-процесів покаже їх потенційні уразливості та способи уникнути проблем у майбутньому.

Продовження табл. 3.1

1	2
Аналіз ринку	Проведення детального аналізу ринку сиру в обраному регіоні, визначення конкурентних переваг та потенційних клієнтів. Вивчення особливостей попиту, уподобань споживачів та можливостей для росту.
Вибір локації	Обрання стратегічного місця для філії, врахування доступності транспортних мереж, популяції, конкуренції та інфраструктури. Оцінка вартості оренди або покупки приміщення.
Організаційне проектування	Вибір організаційної форми масштабування бізнесу. Оформлення необхідних документів, перш за все – бази знань.
Юридичне оформлення масштабування бізнесу	Реєстрація філії як юридичної особи та вирішення всіх юридичних формальностей. Отримання необхідних ліцензій та дозволів для торгівлі харчовими продуктами.
Створення інфраструктури	Обладнання офісних і складських приміщень. Розгортання системи логістики та складського управління.
Постачання продуктів	Укладання контрактів з постачальниками харчових продуктів. Оптимізація ланцюга постачання та контроль якості товарів.
Забезпечення персоналом	Проведення набору та навчання персоналу (менеджерів, продавців, складського персоналу). Розробка програми мотивації та ефективного управління персоналом.
Організація маркетингової діяльності	Розробка стратегії маркетингу та реклами для привертання клієнтів. Позиціонування філії на ринку та проведення рекламних кампаній.
Забезпечення інформаційними технологіями	Впровадження системи автоматизації обліку товарів, продаж та звітності. Забезпечення зручного онлайн-замовлення для клієнтів.
Розробка системи контролю	Встановлення системи контролю за роботою філії та вивчення задоволеності клієнтів. Встановлення системи ключових показників ефективності
Запуск	Здійснення офіційного запуску філії та початок діяльності
Моніторинг	Проведення моніторингу перших місяців роботи, виправлення недоліків та оптимізація процесів.

Для реалізації першого етапу проекту є всі необхідні передумови, адже керівництво ТОВ «ТК «Партнер» вирішило ініціювати проект масштабування бізнесу. Тож, необхідно створити команду проекту і закріпити відповідальних за етапами його реалізації. До того ж, слід створити графік реалізації проекту.

У команду проекту доцільно включити топ-менеджмент:

директор – спонсор проекту;

комерційний директор – менеджер проекту;

фінансовий директор – відповідальний за фінансовий менеджмент проекту.

Для складання графіку реалізації проєкту необхідно опитати топ-менеджерів ТОВ «ТК «Партнер» щодо їх оцінки тривалості реалізації етапів проєкту, на основі чого скласти очікувану тривалість. Зважаючи на те, що комерційний директор є найбільш досвідченим членом команди, який вже мав досвід відкриття регіональних представництв і філій в інших компаніях, його оцінці надано вагу 67%, а оцінками директора і фінансового директора надано вагу по 17% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка тривалості етапів реалізації проєкту масштабування бізнесу
ТОВ «ТК «Партнер»**

Етапи реалізації проєкту	Оцінка тривалості етапів проєкту в днях			
	директор	комерційний директор	фінансовий директор	середнє зважене
Ініціювання проєкту масштабування бізнесу	2	2	2	2
Аналіз можливостей масштабування бізнесу	10	10	20	12
Аналіз ринку	12	15	10	14
Вибір локації	15	20	30	21
Організаційне проєктування	30	40	50	40
Юридичне оформлення масштабування бізнесу	5	10	5	8
Створення інфраструктури	30	30	30	30
Постачання продуктів	20	20	30	22
Забезпечення персоналом	30	30	30	30
Організація маркетингової діяльності	15	20	20	19
Забезпечення інформаційними технологіями	5	5	5	5
Розробка системи контролю	10	8	20	10
Запуск	5	5	10	6
Моніторинг	30	30	30	30
Сума	219	245	292	249

Зважаючи на можливість паралельного виконання окремих етапів проєкту, складемо графік Ганта, щоб оцінити реальну тривалість проєкту (рис. 3.1). Графік Ганта є інструментом календарного планування і контролю робіт, який дуже активно використовується в управлінні проєктами.

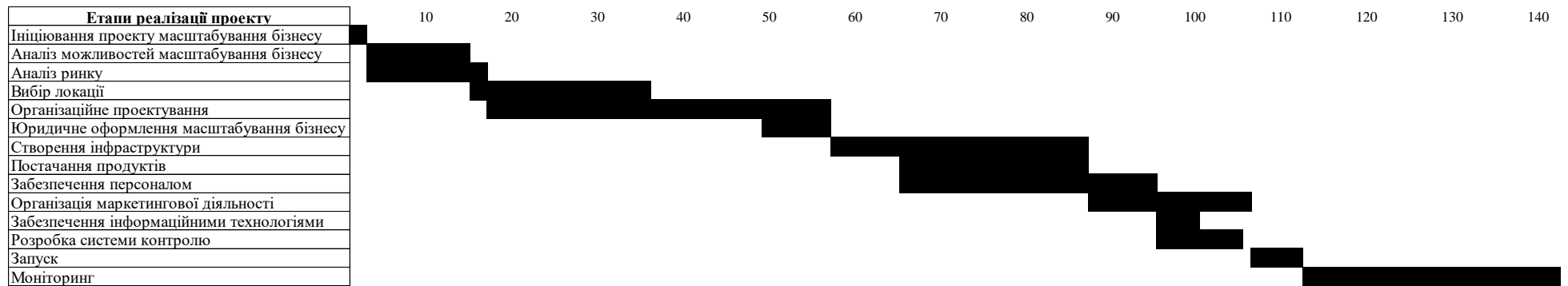


Рис. 3.1. Графік Ганта реалізації проекту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Згідно графіка Ганта, реалізація проєкту потребує 141 день. Це є майже вдвічі (на 43%) менше, ніж при послідовному виконанні робіт проєкту, але все одно задовго. Тож, пропонуємо скоротити період до запуску перших продажів, починаючи їх вже після вибору локації. Для цього пропонується винайняти директора філії, який буде виконувати торговельно-представницькі функції на місці розташування запланованої філії, але без винаймання офісу, оренди складів, тощо. При цьому у разі укладання договорів з новими клієнтами постачання буде відбуватися з головного офісу (складів) ТОВ «ТК «Партнер» у м. Харків.

Удосконалений графік Ганта реалізації проєкту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» наведено на рис. 3.2, при цьому нові види діяльності оформлено сірим кольором. В табл. 3.3 призначено відповідальних за етапи реалізації проєкту згідно удосконаленого графіка.

Таблиця 3.3

Відповідальні за реалізацію етапів реалізації проєкту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Етапи реалізації проєкту	Відповідальний
Ініціювання проєкту масштабування бізнесу	Директор
Аналіз можливостей масштабування бізнесу	Комерційний директор
Аналіз ринку	Комерційний директор
Вибір локації	Комерційний директор
Призначення директора філії	Директор
Попередній запуск філії	Комерційний директор
Організаційне проєктування	Комерційний директор
Юридичне оформлення масштабування бізнесу	Директор
Створення інфраструктури	Комерційний директор
Постачання продуктів	Комерційний директор
Забезпечення персоналом	Директор
Організація маркетингової діяльності	Комерційний директор
Забезпечення інформаційними технологіями	Директор
Розробка системи контролю	Фінансовий директор
Запуск	Комерційний директор
Моніторинг	Комерційний директор

Як видно, за більшість етапів проєкту несе відповідальність комерційний директор.

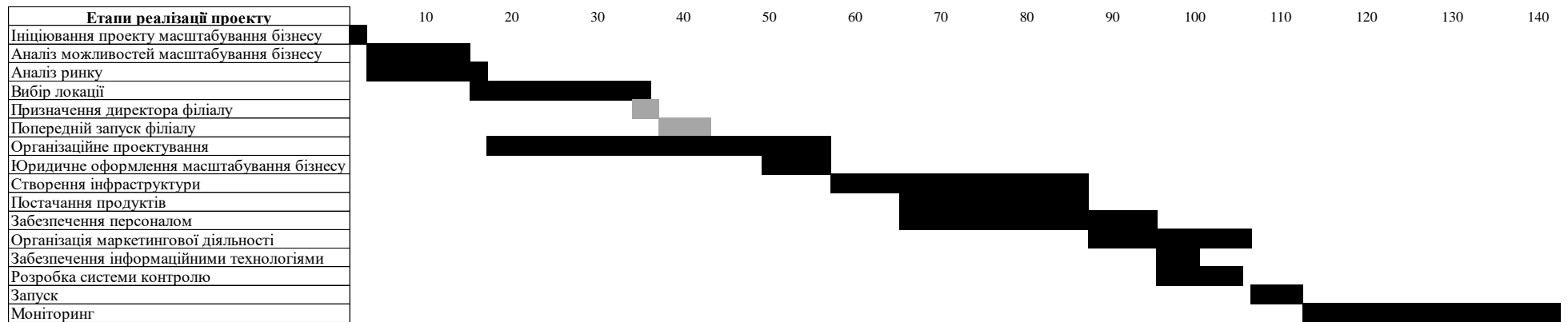


Рис. 3.2. Удосконалений графік Ганта реалізації проекту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Аналіз можливостей масштабування бізнесу вимагає аналізу ключових бізнес-процесів ТОВ «ТК «Партнер», який має виконати комерційний директор.

Для визначення напрямків географічної експансії ТОВ «ТК «Партнер» розглянемо існуючу структуру продажів підприємства в регіональному розрізі (рис. 3.3).

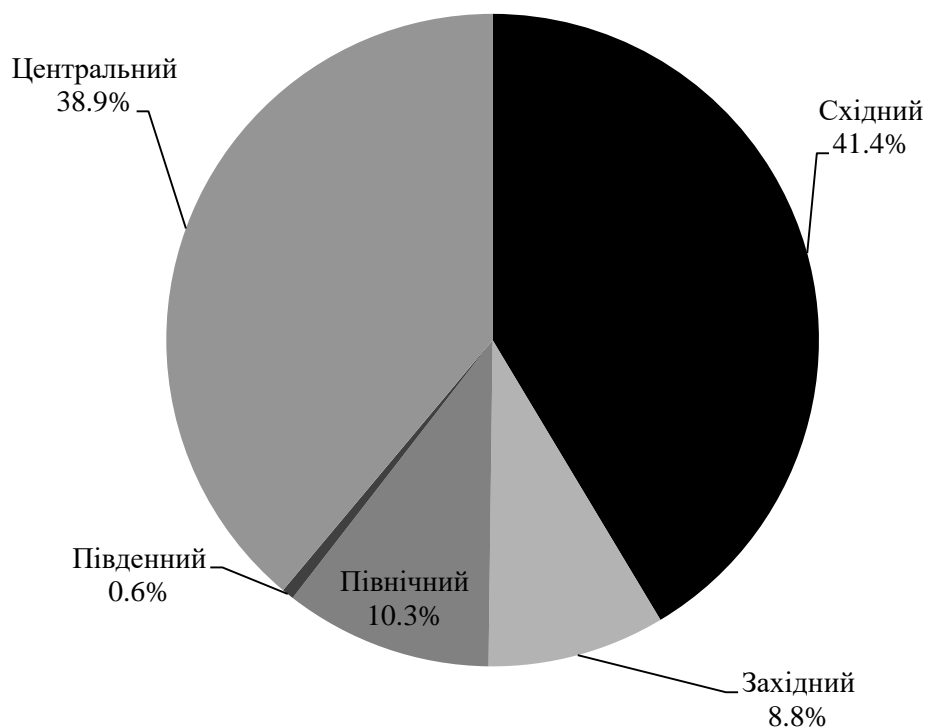


Рис. 3.3. Географічна структура продажів ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р.

Отже, найбільш засвоєними регіонами для ТОВ «ТК «Партнер» є східний (що є логічним, адже він є «домашнім» регіоном для підприємства) і центральний (який є наближеним до східного, доволі густо населений і менш постраждалий від війни). Ці 2 регіони разом приносять понад 80% виручки від реалізації ТОВ «ТК «Партнер».

Північний регіон генерує понад 10% виручки (лева частина тут належить Сумській області як такій, що наближена до Харкова). Західний регіон як найменш постраждалий від війни, до якого суттєвим чином перемістилося

населення і ділова активність, посідає 4-те місце з точки зору дохідності для ТОВ «ТК «Партнер».

Насамкінець, південний регіон є майже незасвоєним для ТОВ «ТК «Партнер» і генерує менш ніж 1% від доходів підприємства.

Отже, визначимо пріоритетний регіон для розміщення філії ТОВ «ТК «Партнер» методом аналізу ієрархій [53]. Для цього потрібно визначити критерії порівняння регіонів, а саме:

- 1) потенціал регіону;
- 2) наявна конкуренція;
- 3) ризик.

Згідно методу аналізу ієрархій, критерії порівнюються попарно, і більш важливий критерій отримує оцінку від 1 до 9 згідно ступеня важливості, а менш важливий критерій – зворотну оцінку від 1 до 1/9. Потім за рядками розраховується середнє геометричне, яке шляхом нормалізації перераховується у важливість критерія (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця попарного порівняння критеріїв вибору локації для масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Критерій	Потенціал регіону	Наявна конкуренція	Ризик	Середнє геометричне	Важливість	λ
Потенціал регіону	1	2	3	1.82	0.53	0.97
Наявна конкуренція	1/2	1	3	1.14	0.33	1.11
Ризик	1/3	1/3	1	0.48	0.14	0.98
Разом	1.83	3.33	7.00	3.44	1	3.05
Індекс узгодженості						0.03
Відношення узгодженості						0.05

Найважливішим критерієм з вагою 0.53 виявився потенціал ринку, наступний за важливістю (0.33) – конкуренція, найменш важливий – ризик.

Параметр лямбда (λ) розраховується для визначення ступеня узгодженості оцінок. Він слугує основою для розрахунку відношення

узгодженості, яке і є індикатором узгодженості оцінок: якщо відношення узгодженості менше або дорівнює 0.1, оцінки вважаються узгодженими.

Наступним кроком є визначення альтернатив, з-серед яких здійснюватиметься вибір. Зважаючи на те, що східний і центральний регіони України вже активно засвоєні ТОВ «ТК «Партнер», філія доцільно відкрити в одному з регіонів, що засвоєні на даний момент недостатньо:

- 1) південний;
- 2) північний;
- 3) західний.

Альтернативи мають послідовно порівнюватися за кожним з критеріїв. Матриця попарного порівняння альтернативних локацій для масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» за критерієм потенціала регіону наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Матриця попарного порівняння альтернативних локацій для
масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» за критерієм потенціала
регіону**

Альтернативи	Південний	Північний	Західний	Середнє геометричне	Приоритет- ність	λ
Південний	1	1/2	1/2	0.63	0.20	1.00
Північний	2	1	1	1.26	0.40	1.00
Західний	2	1	1	1.26	0.40	1.00
Разом	5.00	2.50	2.50	3.15	1	3.00
Індекс узгодженості						0.00
Відношення узгодженості						0.00

За критерієм потенціала регіону найкращими є північний і західний регіони, тоді як південний регіон посідає останнє місце. Оцінки в матриці є узгодженими, адже відношення узгодженості менше 0.1.

Матриця попарного порівняння альтернативних локацій для масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» за критерієм наявної конкуренції наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Матриця попарного порівняння альтернативних локацій для
масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» за критерієм конкуренції**

Альтернативи	Південний	Північний	Західний	Середнє геометричне	Приорітет- ність	λ
Південний	1	5	3	2.47	0.63	0.96
Північний	1/5	1	1/4	0.37	0.09	0.94
Західний	1/3	4	1	1.10	0.28	1.19
Разом	1.53	10.00	4.25	3.94	1	3.09
Індекс узгодженості						0.04
Відношення узгодженості						0.07

За критерієм конкуренції найкращим є південний регіон (конкуренція тут є найменшою), найгіршим – північний.

Матриця попарного порівняння альтернативних локацій для масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» за критерієм ризику наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Матриця попарного порівняння альтернативних локацій для
масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» за критерієм ризику**

Альтернативи	Південний	Північний	Західний	Середнє геометричне	Приорітет- ність	λ
Південний	1	1/2	1/5	0.46	0.12	0.93
Північний	2	1	1/4	0.79	0.20	1.10
Західний	5	4	1	2.71	0.68	0.99
Разом	8.00	5.50	1.45	3.97	1	3.02
Індекс узгодженості						0.01
Відношення узгодженості						0.02

Найкращим за критерієм ризику (тобто найменш ризикованим) є західний регіон, найгіршим – південний.

З урахуванням ваги кожного критерію, а також пріоритетності кожної з альтернатив за кожним критерієм, можна розрахувати загальну пріоритетність альтернатив як середньозважену за кожним критерієм (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахунок загальної пріоритетності альтернативних локацій для
масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»**

Альтернативні регіони	Критерії			Загальна пріоритетність
	Потенціал регіону (вага – 0.53)	Наявна конкуренція (вага – 0.33)	Ризик (вага – 0.14)	
Південний	0.20	0.63	0.12	0.33
Північний	0.40	0.09	0.20	0.27
Західний	0.40	0.28	0.68	0.40
Разом	1	1	1	1

Найвищу загальну пріоритетність отримав західний регіон (0.4), за ним розташувався південний регіон (0.33), і останнім є північний. Отже, саме в такій послідовності рекомендується відкривати філії ТОВ «ТК «Партнер» у разі, якщо відкриття першої філії буде вдалим.

Призначення директора філії має здійснюватися директором, але за поданням комерційного директора. Найкращим рішенням буде призначити на цю посаду вже досвідченого працівника – торговельного представника або регіонального менеджера, який відповідає за західний регіон.

Що стосується організаційного проектування, то воно потребує розробки організаційної структури філії (буде надана в наступному підрозділі), а також розробки організаційної документації (бізнес-процесів), посадових інструкцій, тощо. Такі етапи проекту масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер» як юридичне оформлення масштабування бізнесу, створення інфраструктури, постачання продуктів, забезпечення персоналом, організація маркетингової діяльності відбуваються відповідно законодавства України [37] та внутрішніх процедур підприємства.

Забезпечення інформаційними технологіями фактично не потребує суттєвих зусиль, адже ТОВ «ТК «Партнер» має необхідне програмне забезпечення для торгівлі, обліку й контролю, яке потрібно буде налаштувати для використання філією.

3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Система контролю і моніторинг діяльності філіала базуватимуться на системі ключових показників ефективності (Key performance indicators – KPI).

Пропонуємо розробити комплекс ключових показників ефективності за такими критеріями:

клієнти;

фінанси;

працівники.

Нижче подано таблицю з пропозиціями показників та відповідними цільовими значеннями (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рекомендований комплекс KPI для моніторингу ефективності масштабування бізнесу ТОВ «ТК «Партнер»

Ключовий показник ефективності	Цільове значення
Клієнтська перспектива	
Розширення клієнтської бази	1 новий клієнт в місяць для оптового сегменту у розрахунку на 1 менеджера; 2 нових клієнта для роздрібних торгових точок у розрахунку на 1 менеджера
Розширення асортименту	введення мінімум 1 нової товарної позиції з кожної товарної групи на місяць на кожну торгову точку
Покриття бренду в торгових точках	наявність мінімум у 85% торгових точок, які обслуговує менеджер, товарів зі списку ТОП 10
Кількість обслугованих клієнтів на маршруті	не менше 95%
Кількість повторних замовлень (більше 2х) від нових клієнтів	не менше 90%
Обсяг простроченого товару на складі	не більш ніж 1,5%
Фінансова перспектива	
Середня рентабельність	не менше 18%
Дебіторська заборгованість	прострочена дебіторська заборгованість не більше ніж 20% від загальної суми заборгованості по клієнтам
Спосіб оплати	не менш ніж 50% клієнтів від загальної кількості з умовами оплати – за фактом.
Перспектива працівників	
Виконання планів продажу	не менш ніж 95%
Плинність кадрів	не більше 5%

Ключові показники ефективності допоможуть ТОВ «ТК «Партнер» вимірювати ефективність діяльності філії за ключовими критеріями та планувати подальші дії для покращення її діяльності.

Для визначення витрат на персонал необхідно визначити організаційну структуру філії (рис. 3.4).

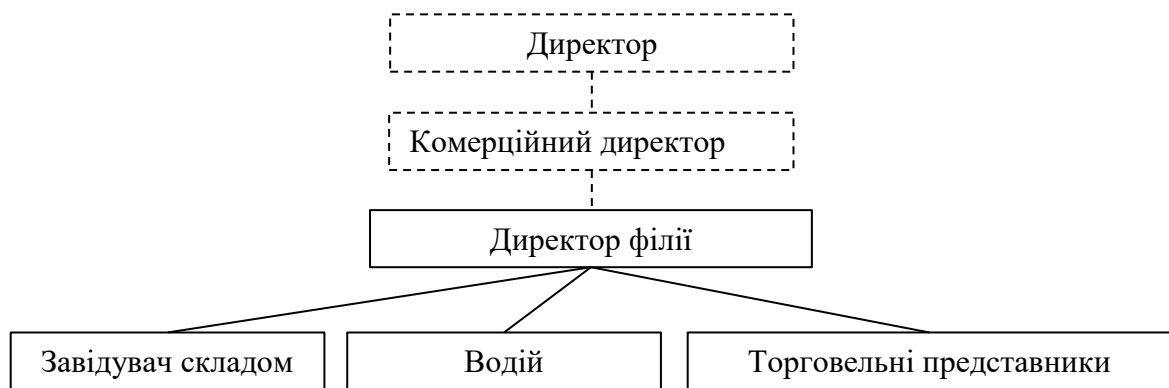


Рис. 3.4. Пропонована організаційна структура філії в складі ТОВ «ТК «Партнер»

Пунктирне позначення керівних посад означає, що вони не є працівниками філії, а вищими керівниками, яким підпорядковується директор нової філії.

Отже, директор філії, який має у підпорядкуванні завідувача складом, водія і 2 торговельних представників, безпосередньо підпорядковується комерційному директору.

Штатний розклад філії ТОВ «ТК «Партнер» наведений в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Рекомендований штатний розклад філії ТОВ «ТК «Партнер»

Посада	Кількість штатних одиниць
Директор філії	1
Завідувач складом	1
Торговельні представники	2
Водій	1
Разом	5

Проте штат працівників філії пропонується винаймати не від початку. Спочатку доцільно винайняти директора філії, який буде створювати первинні контакти з клієнтами, і лише після набуття клієнтами критичної маси, коли вже недоцільно буде їх обслуговувати зі складу в м. Харків, розвивати інфраструктуру і набирати персонал.

На основі оцінки директора і комерційного директора ТОВ «ТК «Партнер» сформовано очікувані економічні показники діяльності філії в перший рік (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Очікувані економічні показники діяльності філії ТОВ «ТК «Партнер» в перший рік після відкриття (у розрахунку на місяць)

Показник	Сума, тис. грн.
Валовий дохід	1500
Закупівельна вартість товарів	1200
Витрати на оплату праці (5 співробітників)	180
Єдиний соціальний внесок (22%)	39.6
Оренда приміщення	80
Транспортні витрати (паливо, ремонт і утримання автомобіля)	30
Компенсація витрат на проїзд співробітників	4
Інші операційні витрати	16
Разом витрати	1549.6
Прибуток	-49.6

Тож, спочатку діяльність нової філії буде збитковою. Але у другий рік очікується покращення показників діяльності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Очікувані економічні показники діяльності філії ТОВ «ТК «Партнер» в другий рік після відкриття (у розрахунку на місяць)

Показник	Сума, тис. грн.
1	2
Валовий дохід	2400
Закупівельна вартість товарів	1850
Витрати на оплату праці (5 співробітників)	240
Єдиний соціальний внесок (22%)	52.8

Продовження табл. 3.12

1	2
Оренда приміщення	100
Транспортні витрати (паливо, ремонт і утримання автомобіля)	50
Компенсація витрат на проїзд співробітників	16
Інші операційні витрати	30
Разом витрати	2338.8
Прибуток	61.2

Надалі очікується щорічне зростання показників наступним чином:

валовий дохід – 20%;

закупівельна вартість товарів – 20%;

витрати на оплату праці – 15%;

оренда приміщення – 15%;

транспортні витрати – 18%;

компенсація витрат на проїзд співробітників – 20%;

інші операційні витрати – 10%.

Отже, можна розрахувати річні значення відповідних показників за 5 років, а також прибуток, чистий прибуток (з урахуванням ставки податку на прибуток 18%). При розрахунку грошового потоку як суми чистого прибутку і амортизації можна врахувати амортизаційні витрати в складі інших операційних витрат на рівні 100 тис. грн. на рік (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Прогноз грошових потоків проєкту масштабування бізнесу ТОВ «ТК
«Партнер»**

Показник	Роки реалізації проєкту масштабування бізнесу					Разом
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Валовий дохід	18000	28800	34560	41472	49766	172598
Закупівельна вартість товарів	14400	22200	26640	31968	38362	133570
Витрати на оплату праці (5 співробітників)	2160	2880	3312	3809	4380	16541
Єдиний соціальний внесок (22%)	475	634	729	838	964	3639

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7
Оренда приміщення	960	1200	1380	1587	1825	6952
Транспортні витрати (паливо, ремонт і утримання автомобіля)	360	600	708	835	986	3489
Компенсація витрат на проїзд співробітників	48	192	230	276	332	1079
Інші операційні витрати	192	360	396	436	479	1863
Разом витрати	18595	28066	33395	39749	47327	167132
Прибуток	-595	734	1165	1723	2439	5466
Податок на прибуток (18%)	0	132	210	310	439	1091
Чистий прибуток	-595	602	955	1413	2000	4375
Амортизація	100	100	100	100	100	500
Грошовий потік	-495	702	1055	1513	2100	4875
Фактор дисконта	0.83	0.69	0.58	0.48	0.40	-
Дисконтований грошовий потік	-413	488	611	729	844	2259

Для розрахунку дисконтованого грошового потоку прийнята ставка дисконтування на рівні 20% річних, що відповідає середньозваженій вартості капіталу ТОВ «ТК «Партнер». Тож фактор дисконта кожного наступного року розраховано як фактор дисконту поточного року, поділений на 1.2. Як результат, дисконтований грошовий потік, просумований за всі роки реалізації проекту, формує його чисту поточну вартість (Net present value – NPV), яка становить 2259 тис. грн.

Позитивне значення чистої поточної вартості проекту масштабування бізнесу свідчить про те, що керівництву ТОВ «ТК «Партнер» слід прийняти його до реалізації, адже він призведе до зростання капіталу підприємства на більш ніж 2.2 млн. грн. впродовж 5 років.

ВИСНОВКИ

Морфологічний аналіз поняття «стратегія розвитку» продемонстрував, що стратегія розвитку сприймається вченими доволі по-різному: як напрям розвитку, генеральна комплексна програма дій, сукупність рішень, забезпечення, план, комплекси взаємопов'язаних заходів, концепція, процес, тощо. Стратегія розвитку відноситься до плану або підходу, який приймає організація або підприємство для досягнення довгострокових конкурентних переваг, подолання економічних труднощів і забезпечення подальшого зростання та розвитку. Вона передбачає прийняття рішень щодо цілей і завдань на основі ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також єдності ресурсів і засобів реалізації. Стратегія охоплює всі сфери діяльності організації та спрямована на позитивні зміни у ставленні, поведінці та результатах.

За основу можна взяти визначення, надане Клименко С. М.: стратегія розвитку – 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 призводить підприємство до визначених цілей» [11, с. 345].

Стратегія розвитку може містити один або кілька з означених нижче напрямів: зростання, стабілізація, захист, виживання або скорочення. Найрозповсюдженішими стратегіями зростання є стратегія концентрованого зростання, стратегія інтеграції, стратегія диверсифікації, системне управління якістю, репозиціонування товарів, кастомізація, реінжиніринг.

Виділяють 5 ключових підходів до масштабування бізнесу: створення франшизи, розвиток власної мережі відділень, формування альянсів та партнерств, онлайн-масштабування, міжнародне масштабування.

Процес масштабування бізнесу може включати кілька етапів: аналіз ринку і потреб, оптимізація ланцюга постачання, розширення асортименту, технологічний апгрейд, розвиток мережі постачальників і партнерів, маркетинг

і брендування, розширення ринків, збільшення виробничих масштабів, управлінська ефективність, моніторинг і адаптація. Звичайно, описані етапи процесу масштабування бізнесу не є універсальними, і кожне підприємство може враховувати специфічні особливості свого бізнесу при реалізації процесу масштабування.

Базою дослідження виступила харківська компанія ТОВ «Торгівельна компанія «Партнер», яка за 11 років свого існування досягла значних успіхів: побудувала широку мережу дистрибуції в Україні, розвинула 2 власні торгові марки і налагодила активний імпорт продукції з Польщі та Литви, розширивши продуктовий портфель до понад 400 найменувань.

Фінансовий аналіз ТОВ «ТК «Партнер» продемонстрував загальний ріст оборотних активів. Зменшення частки основних засобів та необоротних активів, разом із збільшенням частки оборотних активів, може свідчити про стратегічний перехід ТОВ «ТК «Партнер» до більш ліквідних активів, але основною причиною є, знов-таки, суттєвий знос необоротних активів впродовж року.

Зростання власного капіталу ТОВ «ТК «Партнер» свідчить про покращення фінансової стійкості та можливість більш ефективного управління ресурсами. Суттєве скорочення довгострокових зобов'язань та забезпечень ТОВ «ТК «Партнер» вказує на зниження зовнішніх фінансових зобов'язань компанії.

Зміни показників фінансової стійкості ТОВ «ТК «Партнер» вказують на покращення фінансового становища підприємства та його здатність ефективно використовувати як внутрішні, так і зовнішні ресурси, хоча більшість коефіцієнтів виходять за межі припустимих значень, а отже, фінансова стійкість ТОВ «ТК «Партнер» є недостатньою.

Валовий прибуток підприємства виріс, що свідчить про зростання обсягу прибутку від реалізації товарів. При цьому чистий прибуток виріс більш ніж вдвічі, що є дуже значним покращенням результатів діяльності ТОВ «ТК «Партнер».

Більш ніж вдвічі зросли рентабельність активів, рентабельність власного капіталу і рентабельність інвестицій, що є дуже позитивною зміною.

Як продемонстрували результати проведеного фінансового аналізу, результати діяльності ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р. – року початку повномасштабного вторгнення – виявилися позитивними. Більш того, виручка від реалізації зросла на 3/4. Причинами такої ситуації стали: інфляція, яка призвела до номінального зростання виручки; належність товарів ТОВ «ТК «Партнер» (сир) до товарів першої необхідності; розширення асортименту товарів ТОВ «ТК «Партнер» у 2022 р.

Проте, означені фактори не можуть вважатися надійними драйверами зростання доходу ТОВ «ТК «Партнер» у майбутньому. Адже інфляція спричиняє зростання не лише виручки, але й витрат. Подальше розширення асортименту також має певні обмеження, адже у цьому випадку спрацьовує принцип Парето: 80% потенційного доходу забезпечують лише 20% асортиментних позицій, і продовження наповнення асортименту новими позиціями призведе або до незначного зростання продажів (наприклад, у разі додавання елітних сортів сиру до асортименту), або ж просто до перерозподілу продажів між асортиментними позиціями (так званий «канібалізм»). Отже, для подальшого розвитку ТОВ «ТК «Партнер» доцільно рекомендувати стратегію зростання, а саме масштабування бізнесу шляхом географічної експансії.

Для визначення доцільності масштабування бізнесу побудовано бізнес-модель підприємства, яка, власне, і є предметом масштабування. В цілому розглянута бізнес-модель ТОВ «ТК «Партнер» є доволі успішною і може слугувати базою для масштабування бізнесу підприємства.

Згідно з Настановою до зводу Знань з управління проєктами та слідуючи логіці масштабування бізнесу з дистрибуції сиру, запропоновано ТОВ «ТК «Партнер» етапи реалізації проєкту масштабування бізнесу, яка включає такі кроки як ініціювання проєкту масштабування бізнесу, аналіз можливостей масштабування бізнесу, аналіз ринку, вибір локації, організаційне

проектування, юридичне оформлення масштабування бізнесу, створення інфраструктури, постачання продуктів, тощо.

Зважаючи на можливість паралельного виконання окремих етапів проекту, складено графік Ганта, щоб оцінити реальну тривалість проекту.

Згідно графіка Ганта, реалізація проекту потребує 141 день. Це є майже вдвічі (на 43%) менше, ніж при послідовному виконанні робіт проекту, але все одно задовго. Тож, запропоновано скоротити період до запуску перших продажів, починаючи їх вже після вибору локації. Для цього пропонується винайняти директора філії, який буде виконувати торговельно-представницькі функції на місці розташування запланованого філії, але без винаймання офісу, оренди складів, тощо. При цьому у разі укладання договорів з новими клієнтами постачання буде відбуватися з головного офісу (складів) ТОВ «ТК «Партнер» у м. Харків.

Для визначення напрямків географічної експансії ТОВ «ТК «Партнер» розглянуто існуючу структуру продажів підприємства в регіональному розрізі. Отже, найбільш засвоєними регіонами для ТОВ «ТК «Партнер» є східний (що є логічним, адже він є «домашнім» регіоном для підприємства) і центральний, тоді як північний, південний і західний регіони є недостатньо засвоєними компанією. Тож, за допомогою методу аналізу ієрархій визначено, в якому з цих трьох регіонів має бути розміщено нову філію підприємства. За сумою критеріїв найкращим регіоном виявився західний.

В роботі запропоновано систему ключових показників ефективності на яких базуватимуться система контролю і моніторинг діяльності філіала. Також запропоновано організаційну структуру нового філіалу.

Складено прогноз грошових потоків проекту масштабування бізнесу. Як результат, чиста поточна вартість проекту NPV яка становить 2259 тис. грн., що свідчить про те, що керівництву ТОВ «ТК «Партнер» слід прийняти його до реалізації.

За результатами дипломної роботи підготовано до друку наукову статтю (додаток Б).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
2. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31–34.
4. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
5. Васи́лик С. К. Відображення рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності в нефінансовій звітності. Матеріали міжнар. наук.-практ. конфер. «*Стан і перспективи розвитку соціальної відповідальності економічних суб'єктів в сучасному світі*» (Харків, 21–22 листопада 2013 р.). Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. С. 221–223.
6. Васи́лик С., Тилець А. Практики екологічної відповідальності польських підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 18-19 березня 2019 року). Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 103 – 105.
7. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат, 2018. 328 с.
8. Грузіна І. А., Зайцева І. О. Проблеми та перспективи використання стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VI науково-практ. конф. з міжн-ю участю, 1 лист.2017 р./ Збірник. : тези допов. Х.: Монограф. 2017. С. 230–232.
9. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 346–352.

10. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
11. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
12. Кобелев В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.
13. Корнієнко Я. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154>.
14. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Науковий світ, 2020. 880 с.
15. Котлик А. В. Зміна підходів до управління взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем в сучасному менеджменті. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 26 – 27 березня 2015 року)*. Дніпропетровськ: Середняк Т.К., 2015. С. 79 – 81.
16. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 143 – 149. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27658>.
17. Лепейко Т. І., Боярська М. О. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах: методологія та практика: Монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 219 с.
18. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
19. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.

20. Лепейко Т. І., Котлик А. В., Кінас І. О. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 104 с.
21. Маврїду В. Ю. Методичне забезпечення використання франчайзингу на підприємствах легкої промисловості: Дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2013. 200 с.
22. Мазоренко О. В. Основні моделі розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 30-31 березня 2017 року. - Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 60–62.
23. Мазоренко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 березня 2018 р. — Х.: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 65–67.
24. Мазоренко О. В., Майстренко О. В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. Випуск 6. С. 373 – 376.
25. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74–78.
26. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко. 3-тє укр. вид. К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2008. 646 с.
27. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
28. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15.

29. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

30. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу Знань з управління проєктами / Пер. з англ. 7-ме видання. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2022. 274 (XXVI) с.

31. Степаненко Н. О. Роль інноваційного менеджменту в системі управління економічним розвитком. *Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем*: матер. II міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 трав. 2022 р.: тези допов. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. С. 279–280.

32. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. Харків : ВД ІНЖЕК, 2010. 398 с.

33. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

34. Терещенко Л. Три виклики під час масштабування бізнесу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/29/707132>.

35. Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К. та ін. Стратегічне управління: підручник Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.

36. 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.

37. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-VI. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

38. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7th edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 250 p.

39. Joseph J., Ocasio W. Rise and Fall-or Transformation? The evolution of Strategic Planning at the General Electric Company. URL: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.

40. Karyono O. What is the Development Strategy for a Service-based Business?. *American Journal of Economics and Business Innovation*. 2022. DOI: 10.54536/ajebi.v1i3.824.

41. Kiradoo G. Scaling Your Business: Growing Your Impact and Reaching Your Goals. *Current Topics on Business, Economics and Finance*. 2023. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.9734/bpi/ctbef/v2/18937D>.

42. Kotlyk A. V., Jamal Y. Methodical approach to analysis of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of the external environment. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 65-69.

43. Kryvobok K., Chernoiwanova H., Kozlova I., Nemashkalo K., Yermolenko O. Efficiency Management of the Enterprises Activity Based on the Principles of Innovative Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, No.12. P. 328–334.

44. Lepeyko T., Chernoiwanova H., Pererva I. et al. The Role of the Mechanism of Attracting Investment Resources in the Innovative Development of Enterprises in the Context of the Digital Economy Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol.21. No.11. P. 223–229. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.11.31>.

45. Lovallo D. P., Mendonca L. T. Strategy's Strategist: An Interview with Richard Rumelt. *McKinsey Quarterly Online*. 2007. No. 4. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategys-strategist-an-interview-with-richard-rumelt>.

46. M&A Statistics by Countries. *IMAA institute website*. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/ma-statistics-by-countries/#:~:text=In%20the%20year%202022%2C%20there,billion%20USD%20recorded%20in%202021>.

47. Mulder J. Scaling the Business with Enterprise Architecture. In *Modern Enterprise Architecture*. Berkeley, CA: Apress, 2023. P. 149–172. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-9066-8_5.

48. Mussapirov Kh., Jalkibaeyev J., Kurenkeyeva G., Kadirbergenova A., Petrova M., Zhakypbek L. Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 7(2). P. 1480–1495.

49. Peel M. J., Bridge J. How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning*. 1998. December. P. 848–856.

50. Priewe J. Eight Strategies for Development in Comparison. Berlin School of Law and Economics (HWR). *IPE Working Paper 53/2015*. URL: <http://www.hwr-berlin.de/en/research/publications/publication-series/working-papers-des-ipe/>

51. Priewe J. Seven strategies for development in comparison. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/gdsmdp20151priewe_en.pdf.

52. Rodzinka J., Skica T. The Cross-Border Zeolitic Tuff Cluster Development Strategy. *Barometr Regionalny*. 2015. Issue 13(2). P. 73–88.

53. Saaty T., Peniwati K. Group Decision Making: Drawing Out and Reconciling Differences. Pittsburg: RWS Publications, 2007. 383 p.

54. Sadchenko Olena, Davydova Iryna, Yakymyshyn Liliya, Kovalchuk Svitlana, Chernenko Daryna, Zaitseva Anna. Modern Marketing to Scale the Business. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2020. Vol. 11(4). P. 324–333.

55. Tippmann E., Ambos T. C., Giudice M., Monaghan S., Ringov D. Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*. 2023. Volume 58. Issue 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000888?via%3Dihub>.

56. Wheelen T., Hunger J., Hoffman A., Bamford Ch. Strategic Management and business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. 14th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2015. 826 p.

ДОДАТКИ

Додаток А
Фінансова звітність ТОВ «ТК «Партнер»

Таблиця А.1

Актив балансу на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	1033.8	597.8
первісна вартість	1011	1401.8	1401.8
знос	1012	368	804
Усього за розділом I	1095	1033.8	597.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9213.6	14247.9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5187.7	1808.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1	0
Усього за розділом II	1195	13402.3	16056.7
Баланс	1300	15436.1	16654.5

Таблиця А.2

Пасив балансу на 31.12.2022 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1802.7	2295.6
Усього за розділом I	1495	2802.7	3295.6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	244.1	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1357.1	876.6
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	5652.6	5136.1
Інші поточні зобов'язання	1690	5379.6	7346.2
Усього за розділом III	1695	12389.3	13358.9
Баланс	1900	15436.1	16654.5

Звіт про фінансові результати за 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54864.6	31167.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50576.3	27368.3
Валовий: прибуток	2090	4288.3	3798.9
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	3787.2	3609.1
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	501.1	189.8
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	90.2	34.16
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	410.9	155.64
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Додаток Б
Наукова стаття за темою дослідження

Кузьмін О.Б.

магістр бізнес-адміністрування

**МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК НАПРЯМОК СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ ДИСТРИБУЦІЇ ПРОДУКТІВ
ХАРЧУВАННЯ**

Анотація. Стаття розглядає сутність масштабування бізнесу, фактори впливу на вибор стратегії розвитку підприємства в галузі дистрибуції продуктів харчування і напрямків масштабування, такі як ринкові умови, конкуренція, технологічні можливості, фінансові обмеження, кадровий потенціал, цільова аудиторія, логістичні можливості та ризики.

Ключові слова: масштабування, стратегія, стратегія розвитку, дистрибуція.

Abstract. The article examines the essence of business scaling, factors influencing the choice of a company's development strategy in the field of food distribution and scaling directions, such as market conditions, competition, technological capabilities, financial limitations, personnel potential, target audience, logistical capabilities and risks.

Keywords: scaling, strategy, development strategy, distribution.

Постановка проблеми. У зв'язку зі змінами у бізнес середовищі, що відбулися в Україні через воєнні дії, компанії повинні бути готові до адаптації до нових умов та швидкі зміни в ринкових умовах. Наприклад, введення нових режимів обмеження в Україні внаслідок пандемії COVID-19 може вплинути на споживчу попит та наявність товарів у ланцюзі постачання. В цьому контексті масштабування бізнесу може допомогти компаніям підтримати ефективність та стійкість в умовах змін. У практичному плані, компанії в галузі дистрибуції товарів першої необхідності можуть використовувати рекомендації, описані в

цій статті, для розробки стратегій масштабування бізнесу та покращення ефективності ланцюга постачання. Одним з можливих підходів є залучення інноваційних технологій, таких як автоматизація складських процесів та використання штучного інтелекту для аналізу даних. Крім того, компанії можуть залучати нових клієнтів та партнерів, розширюючи свою мережу постачальників та роздрібних продавців. Наприклад, великі дистриб'ютори мають залучати нові ринки збуту для продажу своїх товарів, що дозволяє розширювати географію покриття та забезпечувати стійкість бізнесу.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що масштабування є важливим напрямком розвитку бізнесу, оскільки воно дозволяє збільшити обсяги виробництва та продажів, залучати нових клієнтів та розширювати ринки збуту. У той же час, неправильне масштабування може призвести до фінансових труднощів та негативного впливу на розвиток компанії. Тому вивчення ефективних стратегій масштабування та їх застосування є важливим завданням для підприємців та менеджерів у сучасному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі запропоновано до розгляду різні напрямки та підходи щодо вибору стратегії розвитку підприємства. Деякі автори розглядають масштабування бізнесу - як один з напрямків розвитку. Наприклад У статті [4] автор наголошує на тому, що масштабування бізнесу не є легким процесом, який можна розпочинати на будь-якому етапі. Він рекомендує підприємцям не тільки зробити підготовчу роботу перед масштабуванням, але й визначити оптимальний етап для розширення свого бізнесу.

Автор надає 5 порад, які допоможуть українським підприємцям визначити потрібний етап для масштабування. Він рекомендує аналізувати наступні показники: прибуток, вартість продукту або послуги, кількість клієнтів, ефективність бізнес-процесів та наявність фінансових ресурсів.

У статті [2] автор звертає увагу на важливість масштабування бізнесу як стратегічного кроку для досягнення стабільного зростання та конкурентоспроможності. Вони наголошують, що масштабування дозволяє

підприємствам збільшити обсяги виробництва, розширити ринки збуту, покращити ефективність операцій та залучити нових клієнтів.

Експерти зазначають, що масштабування означає швидке збільшення компанії, при якому витрати значно знижуються, принаймні на 25%. Головною умовою успішного масштабування є наявність чіткої бізнес-моделі і оптимізованих процесів. Якщо ви намагаєтесь масштабувати компанію або отримувати прибуток занадто швидко, ігноруючи ці аспекти, шанси на успіх можуть бути дуже обмеженими.

В дослідженнях з масштабування як напрямку стратегії розвитку бізнесу раніше залишалося невирішеним питання про те, які саме бізнес-процеси мають бути ідеальними для ефективного масштабування. Також не було чіткої рекомендації щодо того, яким саме чином використовувати переваги екосистем для масштабування бізнесу.

Дослідження також не вирішували питання про те, які бізнес-моделі найкраще підходять для масштабування та як їх адаптувати до змін на ринку. Було важливо розробляти чіткі методики масштабування, які допомагали бізнес-лідерам приймати обґрунтовані рішення щодо масштабування свого бізнесу та мінімізувати ризики, пов'язані з цим процесом.

Мета статті. Метою дослідження цієї теми є вивчення теорії та практики розвитку бізнесу з фокусом на масштабуванні, яке є одним з ключових напрямків стратегії розвитку. Дослідження має на меті визначити, як компанії можуть успішно масштабувати свій бізнес та які фактори впливають на успіх цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Масштабування бізнесу – це процес збільшення обсягів бізнесу, що може бути досягнутий за допомогою різних методів. Це може бути збільшенням виробничих масштабів, розширенням асортименту продукції або послуг, входом на нові ринки, залученням нових клієнтів та іншими методами. Основна мета масштабування - збільшення обсягів продажів та прибутку, що дозволяє збільшити конкурентну перевагу підприємства [1].

Одним із ключових аспектів масштабування є збільшення продуктивності – це більше про персонал та ефективності бізнесу. Це може бути досягнуто за допомогою автоматизації процесів, використання нових технологій та інноваційних підходів. Для досягнення успіху в масштабуванні бізнесу необхідно мати чіткий стратегічний план, визначити конкурентну перевагу підприємства та розробити ефективну систему управління.

При виборі стратегії розвитку та напрямків масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування, необхідно враховувати різні фактори. Деякі з них наведено нижче у вигляді схеми:

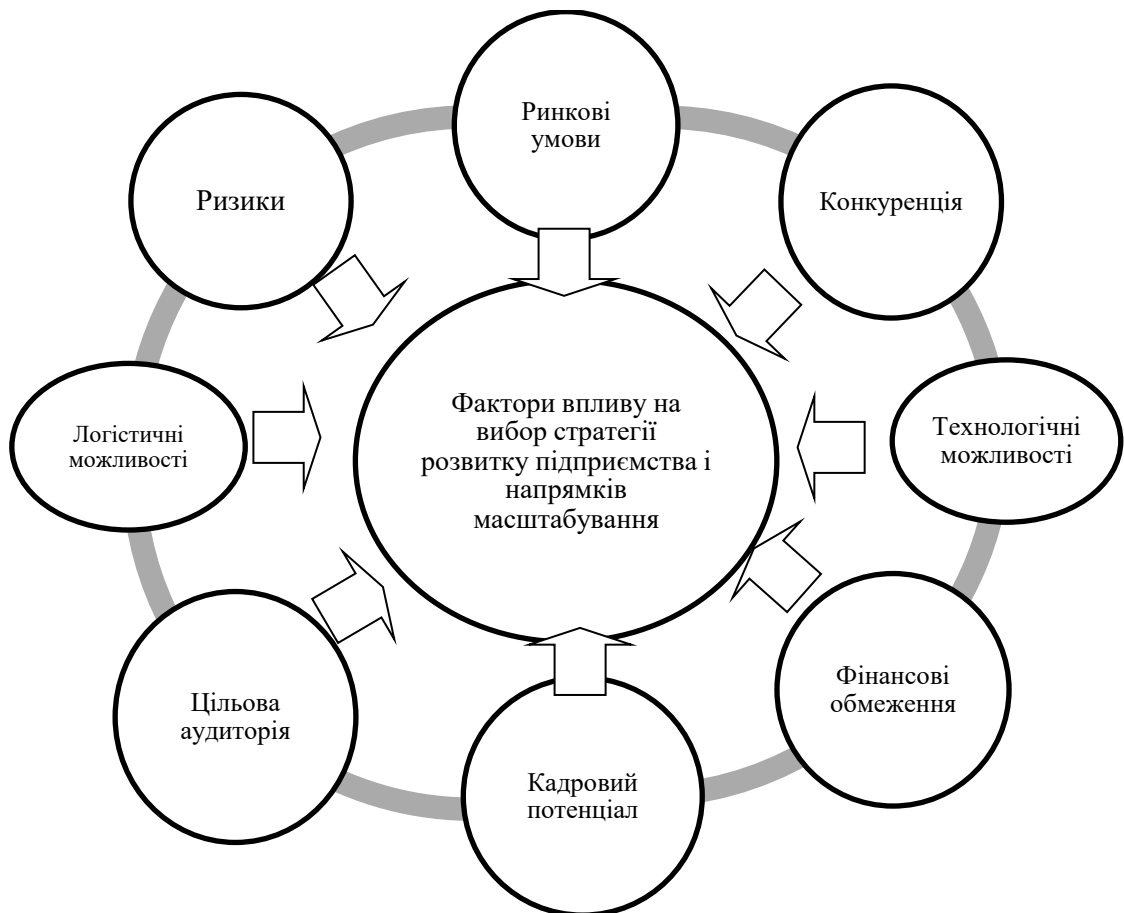


Рис. 1. Фактори впливу на вибір стратегії розвитку підприємства і напрямків масштабування [1; 5; 7]

Ринкові умови: необхідно вивчити характеристики ринку та визначити можливості для розвитку бізнесу. Наприклад, необхідно дослідити попит на

продукти харчування в різних регіонах, конкурентну ситуацію, тенденції розвитку галузі, інвестиційний клімат, тарифні бар'єри та інші фактори [1; 9].

Конкуренція: необхідно оцінити конкуренцію на ринку та визначити свої конкурентні переваги. Наприклад, можна зосередитися на розширенні асортименту продукції, підвищенні якості та сервісу, розвитку нових каналів збуту тощо.

Технологічні можливості: необхідно врахувати технологічні можливості для оптимізації процесів та забезпечення якості продукції. Наприклад, можна використовувати нові технології виробництва, впроваджувати системи автоматизації та управління логістикою тощо.

Фінансові обмеження: необхідно знайти баланс між планами на розвиток та фінансовими можливостями компанії. Наприклад, можна розглядати можливість залучення інвестицій, кредитів, впровадження ефективних систем контролю та управління фінансовими ресурсами.

Кадровий потенціал: необхідно визначити потреби в персоналі та оцінити наявний кадровий потенціал компанії.

Цільова аудиторія: необхідно визначити цільову аудиторію, використовуючи принципи сегментування ринку, щоб відповідно до її потреб та вимог формувати стратегію розвитку бізнесу. Наприклад, якщо цільова аудиторія складається з молодих людей, то можна зосередитися на продукції, які відповідають їхнім смакам та тенденціям, та використовувати соціальні медіа для маркетингу [1; 6].

Логістичні можливості: необхідно врахувати логістичні можливості для постачання продуктів до різних регіонів та мереж збуту. Наприклад, можна розвивати власну логістичну мережу або співпрацювати з професійними логістичними компаніями для забезпечення ефективною та швидкою доставкою.

Ризики: необхідно вивчити можливі ризики, які можуть вплинути на розвиток бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування. Наприклад, можуть виникнути проблеми з якістю продукції, зміни в законодавстві, збільшення конкуренції тощо.

Отже, при виборі стратегії розвитку та напрямків масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування необхідно враховувати різні фактори та знайти оптимальний баланс між ними для досягнення успіху.

Стратегія розвитку підприємства та напрямки масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування є важливою темою для дослідження. Науковий матеріал на цю тему є досить різноманітним та охоплює різні аспекти дистрибуції продуктів харчування.

Один із підходів до стратегії розвитку бізнесу та масштабування в галузі дистрибуції продуктів харчування полягає у зосередженні уваги на постачальниках та розвитку партнерських відносин. Деякі успішні бізнеси в галузі дистрибуції продуктів харчування базуються на ефективних партнерських відносинах з постачальниками та активному участі у мережах збуту [8].

Іншим підходом до стратегії розвитку бізнесу та масштабування в галузі дистрибуції продуктів харчування є зосередження на розвитку власної мережі роздрібної торгівлі. Згідно з дослідженнями науковців, успішні компанії в галузі дистрибуції продуктів харчування активно використовують саме мережі своїх власних магазинів для підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу .

З розвитком теорії та практики сфери дистрибуції продуктів харчування, актуальним постають проблеми використання сучасних технологій та інновацій у цій галузі. Прогресивні компанії успішно впроваджують технології "розумного" зберігання та транспортування продуктів харчування, можуть знизити витрати та підвищити якість продукції, що допоможе підвищити конкурентоспроможність та ефективність бізнесу .

Крім того, зважаючи на зростаючу популярність здорового способу життя та вегетаріанської/веганської їжі, можна масштабувати бізнес розвиваючи лінійки продуктів, які відповідають таким потребам. Саме це може допомогти компаніям в галузі дистрибуції продуктів харчування привернути нових клієнтів та розширити свої можливості на ринку.

Висновки. Отже, масштабування бізнесу є важливим напрямком стратегії розвитку компаній в галузі дистриб'юції товарів першої необхідності. Правильно плануючи та реалізуючи стратегії масштабування, компанії можуть підвищити ефективність та стійкість бізнесу, забезпечити збільшення обсягів продажів та покриття нових ринків.

Література:

1. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат, 2018. 328 с.
2. Корнієнко Я. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154>.
3. Масштабування бізнесу, команди і особистості у воєнний час. Прямий ефір «MIM TOOLBOX» з Іриною Золотаревич Режим доступу <https://mim.kyiv.ua/news/article/masshtabuvannya-bznesu-komandi-osobistost-u-vonniy-chas-rina-zolotarevich-dlya-mim-toolbox>
4. Панасевич Я. На якому етапі варто масштабувати бізнес: поради від українського self-made підприємця. *Speka*. URL: <https://speka.media/na-yakomu-etapi-varto-masstabuvati-biznes-5-porad-vid-ukrayinskogo-self-made-pidprijemcya-rberov>.
5. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15.
6. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 2 (13). С. 129 – 134.
7. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143–150.

8. Сумець О. Стратегії управління бізнесом. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. №. 4(1). С. 136–148.

9. Хмелевський Д. О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 135–138.