

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства»

(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи БТЕ– 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ЗЕМЕРОВ Д.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ІВАНЧЕНКО А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЗЕМЕРОВА Дмитра Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства»

керівник проєкту (роботи) Іванченко Андрій Володимирович к. держ. упр., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за період 2023-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути теоретичні основи розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства. 2. Провести стратегічний аналіз управління розвитком ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна». 3. Обґрунтувати стратегію розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 126 с., 30 рис., 16 табл., 75 джерел.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «__04__» __03__ 2025__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

_____ **ЗЕМЕРОВ Д.О.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ **Іванченко А.В.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Реферат	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Зміст, сутність та складові стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства	11
1.2 Методи розроблення стратегії сталого розвитку торговельного підприємства	20
1.3 Підходи до розроблення стратегії сталого розвитку торговельного підприємства	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА»	41
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	41
2.2 Оцінювання системи стратегічного управління торговельного підприємства	49
2.3 Аналіз впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління торгівельного підприємства	57
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА»	67
3.1 Розроблення стратегії розвитку підприємства	67
3.2 Формування конкурентної стратегії як інструменту реалізації стратегії сталого розвитку підприємства	82
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	112

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства»: 126 с., 30 рис., 16 табл., 75 джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процес розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства.

Предметом методи та підходи до розроблення стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» в умовах воєнного стану.

Мета – розроблення стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна».

Методи дослідження: системно-функціональний підхід, узагальнення, угруповання, зіставлення, індуктивності, абстрагування, прогнозування, моделювання, метод експертних оцінок, стратегічного аналізу тощо.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало розроблення стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» в умовах воєнного стану.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи механізму сталого розвитку торгівельного підприємства, проведено аналіз стратегічного управління ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з урахуванням вимог воєнного стану та розроблено стратегію сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»

Значущість роботи і висновки. Розроблена стратегія ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» дозволяє обґрунтувати перспективу розвитку, підвищити ефективність та результативність діяльності, підвищити конкурентоспроможність, поліпшити фінансово-економічні результати підприємства.

Ключові слова: СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ТОРГІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ.

ANNOTATION

Qualification work «Developing a sustainable development strategy for a trading enterprise»: 126p., 30 fig., 16 tab., 75 sources, 4 appendix.

The object of investigation is the process of forming the concept of a now developed commercial enterprise.

The subject of the investigation is a more detailed mechanism for disaggregating the strategy of the development of British American Tobacco Sales and Marketing Ukraine LLC in the minds of the military camp.

The purpose of the of the work – the revelation of changes of mind, directly and the mechanism of shaping the strategy of the development of the trade enterprise.

Research methods: systemic-functional approach, formalization, grouping, composition, inductivity, abstraction, forecasting, modeling, method of expert assessments, strategic analysis, etc.

Results and their novelty. An investigation was carried out, which resulted in a more refined mechanism for disaggregating the strategy that led to the development of commercial enterprise in the minds of the military camp on the territory of Ukraine.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of the mechanism for the development of a trade enterprise have been reviewed, an analysis of the strategic management of British American Tobacco Sales and Marketing Ukraine LLC has been carried out in relation to the military situation and is directly related to Yogo refinement.

Significance of the work and conclusions It is important to improve the mechanism of the development of trade enterprises using SWOT, TOWS, SPACE analysis, which allows optimizing it in the minds of war.

Key words: STEEL GROWTH, STRATEGY OF STEEL GROWTH, TRADE ENTERPRISE, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITIVE STRATEGY.

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні світова економіка характеризується прагненням до сталого розвитку, незважаючи на фактори нестабільності та невизначеності умов ведення економічної діяльності. Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених доводять, що стійкість бізнесу і, відповідно, тривалість його функціонування, зокрема, у торгівельній сфері, значно скоротилася, тобто бізнес схильний до ліквідації швидше, ніж будь-коли, і не тільки в результаті банкрутства, злиття або поглинання. На думку вчених та експертів, це відбувається тому, що компаніям не вдається пристосуватися до постійного ускладнення бізнес-середовища, орієнтуючись лише на короткострокові завдання.

Таким чином, характерною специфікою торгівельного бізнесу можна вважати високу швидкість процесів його створення та ліквідації, динамічність бізнес-середовища, підвищення впливу на нього зовнішнього середовища, і, насамперед, загроз з боку військових конфліктів. У зв'язку з цим компанії, зокрема, торгівельні, перетворюються на складні системи, що розвиваються непередбачуваним чином, а оцінка та прогнозування їх майбутнього стає дедалі складнішим завданням із високим ступенем невизначеності.

У зв'язку з цим одним з основних завдань менеджменту є розробка та застосування аналітичних інструментів стратегічного управління, які б дозволяли оперативно пристосуватися до зовнішніх умов діяльності з мінімальними економічними і фінансовими втратами. Все це вимагає пріоритетного переходу економічних суб'єктів незалежно від сфери діяльності на стратегію сталого розвитку, основним завданням якої виступає досягнення стійкості, забезпечення ефективності та результативності функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі.

Отже, динамізм і турбулентність довкілля, розширення напрямів діяльності бізнесів, необхідність передбачення та оцінки майбутніх можливостей та загроз, і, у зв'язку з цим, потреба своєчасного коригування стратегій розвитку

торгівельних підприємств, зумовили значущість даного дослідження та його актуальність.

Особливу увагу в роботі приділено як класичним, так і сучасним теоріям і розробкам концепції сталого розвитку та можливості її адаптації до потреб торговельних підприємств. При розробці цієї теми використані дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, викладені, зокрема, у працях М.О. Багорки, Б.В.Буркинського, Б.С. Ватченко, Ю.І. Возної, В.А. Гросул, К.М. Дзюбак, В.Л.Дикань, А.Г. Казакова, О.О. Карпенко, О.Ю. Кононенко, Є.М. Кузнецова, В.Р. Курилович, О.І. Лайко, С.П. Майзель, Г.С. Мамаєва, О.В. Мануйлова, Т.С.Передерій, Т.М. Поплавської, О.А. Сизоненко, Т.О. Степаненко, І.В.Токмакова, Т.В. Устік, Р.С. Шаранова та багатьох інших дослідників. Водночас слід наголосити, що досі у вітчизняній літературі проблема сталого розвитку торговельних підприємств та її особливості в умовах кризових явищ ще не стали предметом спеціального вивчення.

Мета і завдання дослідження. Мета – розроблення стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна». Для досягнення поставленої мети у дослідженні ставляться та послідовно вирішуються такі завдання:

1. Дослідити зміст, сутність та складові стратегії сталого розвитку торговельного підприємства.
2. Визначити методи розроблення стратегії сталого розвитку торговельного підприємства.
3. Дослідити основні підходи до розроблення стратегії сталого розвитку торговельного підприємства.
4. Надати техніко-економічну характеристику ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна».
5. Оцінити систему стратегічного управління базового підприємства.
6. Проаналізувати вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління підприємством.

7. Розробити стратегію розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» в умовах дії воєнного стану.

8. Сформувати конкурентну стратегію Компанії як інструменту реалізації стратегії сталого розвитку.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства.

Предметом методи та підходи до розроблення стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Виходячи з мети та завдань дослідження, методологічною основою роботи є системно-функціональний підхід, що спирається на аналіз категорії стану. Цей вибір зумовлений загальною логікою процесу пізнання та структурною організацією категоріального апарату, що відображає структурно-системну цілісність об'єкта та предмета дослідження. Методи аналізу, узагальнення та систематизації застосовувалися при дослідженні літературних джерел, що дозволило простежити шлях наукової думки щодо стратегії сталого розвитку. Допоміжні методи індуктивності, абстрагування, прогнозування та моделювання дозволили простежити еволюцію концепцій сталого розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що на основі порівняльного аналізу підходів до сталого розвитку на торгівельних підприємствах, теоретично обґрунтовано, оцінено та доведено об'єктивну необхідність та можливість розробки власної концепції сталого розвитку, у тому числі в умовах діяльності в режимі воєнного стану. Зокрема обґрунтовано:

- можливість формування власних підходів до оцінки системи стратегічного управління торгівельного підприємства з урахуванням особливостей його діяльності;
- необхідність застосування підходу «Цілі сталого розвитку» для кращого розуміння варіантів сценаріїв такого розвитку стосовно торгівельних підприємств.

Інформаційною базою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з проблем сталого розвитку, оглядові та довідкові матеріали. У роботі використовувалися аналітичні, фінансові та статистичні дані ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна».

Практична цінність результатів дослідження. Положення та висновки, що становлять наукову новизну дослідження, представлені у конкретних рекомендаціях щодо пошуку нових шляхів та методів розробки та застосування стратегії сталого розвитку торгівельних підприємств, зокрема, в умовах воєнного стану.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей (Земеров Д.О., Пуліна Т. В. Впровадження передових технологій штучного інтелекту в діяльність торговельного підприємства. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції *«Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»*, 20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя: НУЗП С. 104-106.)

Структура роботи. Особливості розглянутих питань, цілі та завдання дослідження визначили структуру даної роботи, яка складається з вступу, трьох розділів та висновків. Повний обсяг роботи – 126 сторінок, включаючи 16 таблиць, 30 рисунків. Список використаних джерел (75 найменувань) – 8 сторінок, 4 додатки – 14 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст, сутність та складові стратегії сталого розвитку торговельного підприємства

Сучасне уявлення про розвиток, його якісні та кількісні показники тією чи іншою мірою асоціюється з поняттям сталості. І хоча для кількох десятиліть другої половини XX століття була характерна дискусія про те, чи правомірно вважати розвиток сталим, збалансованим, взаємоузгодженим, цей термін стає дедалі популярнішим серед широких мас населення. Важко знайти програму розвитку, створену останніми роками, де б не фігурував термін «сталий розвиток» для позначення майбутнього бажаного стану суспільства. У той самий час, попри поширеність даного терміну, змістовне його наповнення змінюється залежно від предмета дослідження [1]. Найбільш цитоване визначення було запропоновано у 1987 р. Міжнародною Комісією з навколишнього середовища та розвитку під час доповіді «Наше спільне майбутнє», згідно з якою під сталим розвитком розуміється такий розвиток, який «задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [2, с. 42]. Це визначення поки що не має статус міжнародної правової норми, але воно стало настільки часто вживатися, що набуло напівофіційного статусу.

Також, на думку І. Абубакара сталий розвиток – це «концепція, що забезпечує механізм, за допомогою якого суспільство може взаємодіяти з навколишнім середовищем, не ризикуючи нашкодити ресурсу в майбутньому [3]. На думку вченого Гослінг-Голдсмітс та ін., сталий розвиток ставить за мету досягти соціальний прогрес, екологічну рівновагу та економічне зростання. Це означає, що сталий розвиток – це «спроба гарантувати баланс між економічним

зростанням, цілісністю довкілля та соціальним благополуччям» [4].

Т. Хак, С. Яноушкова та Б. Молдан наголошують, що «сталий розвиток – це спроба гарантувати баланс між економічним зростанням, екологічною цілісністю та соціальним добробутом» [5, с.570], а М. Мохельдин визначає цей термін як підхід до розвитку, який використовує ресурси таким чином, що дозволяє їм (ресурсам) продовжувати існувати для інших [6].

У ввітчизняних дослідженнях цей термін почали використовувати з 1989 року і за цей час неодноразово наголошувалося на неточності його перекладу – український переклад «сталий розвиток» означає постійне зростання, а у європейських мовах має більш вузький зміст: «безперервно підтримуваний» або «самодостатній» розвиток, який не загрожує існуванню людства та його розвитку у колишньому напрямі.

Отже, у науковій літературі представлено безліч варіантів визначень поняття сталого розвитку. За результатами проведеного огляду сформулюємо власне визначення сталого розвитку як довгострокової моделі, при якій досягнення сталого економічного зростання можливе при умови дотримання соціальної та екологічної відповідальності на макро- та мікрорівнях за спільної участі суспільства, бізнесу та держави.

Зауважимо, що в умовах загострення міжнародної політичної ситуації, зокрема, військових дій на території України, концепція сталого розвитку має стати інструментом, що впроваджує механізми прийняття ефективних та легітимних рішень, які максимально враховують інтереси більшості впливових зацікавлених сторін. Важливо відзначити, що можливість реалізації концепції сталого розвитку безпосередньо пов'язана зі стабільністю політичної ситуації у світі, оскільки вирішення глобальних економічних, екологічних та соціальних проблем можливе за умови партнерства та співпраці всіх країн та народів.

На наш погляд, саме з вищевказаного звіту «Наше спільне майбутнє» або доповіді Брундтланда, яка звела разом соціальні, економічні, культурні та природоохоронні питання та глобальні рішення, бере початок термін «сталий розвиток» [7]. Саме після цього почалося формування формальних та

неформальних інститутів зі сталого розвитку. Так, у 1990 р. було створено Міжнародний інститут зі сталого розвитку, а зараз існує велика кількість національних, міжнародних та недержавних інституцій з цієї проблематики. На міжнародному рівні сталий розвиток є центральною темою ООН та її спеціалізованих агенцій. Варто зазначити, що сталий розвиток активно впроваджується і на макрорівні, поступово стаючи частиною організаційної структури підприємств, консалтингових компаній та інвестиційних індексів [8, с.180].

Правою основою впровадження концепції сталого розвитку стало прийняття у 1997 р. «Міжнародного стандарту Глобальної ініціативи зі звітності у галузі сталого розвитку (Global Reporting Initiative - GRI) за принципом «трьох корзин» або «триєдиного підсумку» (Triple Bottom Line): економіка компаній, екологія виробництва та соціальна політика, та процесного стандарту розробки соціальних звітів AA1000 [9, с.40].

На хвилі загальносвітової кампанії зі «сталого розвитку» та всебічного впровадження корпоративної соціальної відповідальності, крім різних соціальних індексів, 08.09. 1999 року з ініціативи бізнес-спільноти було введено світовий фондовий індекс Доу-Джонса зі сталого розвитку (Dow Jones Sustainability Index- DJSI). Цей індекс розраховується за великою кількістю показників шляхом заповнення компаніями спеціальних щорічних звітів, потім ці дані перевіряються спеціально уповноваженим аудитором та групуються за трьома напрямками: економіка компанії, екологічність та соціальна діяльність. Далі, після розрахунків за спеціальною «зваженою шкалою», визначаються місця компаній, концернів, фінансових інститутів та корпорацій у світовому таблиці про ранги зі «сталого розвитку» з розбивкою за секторами [10, с.140]. У 2005 р. набирає чинності Кіотський протокол, який зобов'язує розвинені країни обмежувати та скорочувати викиди парникових газів і встановлює механізм розвитку для країн, що розвиваються [10, с.152].

У 2012 р. у Ріо-де-Жанейро проходить Конференція ООН зі сталого розвитку, у центрі уваги якої зелена економіка, викорінення бідності та

інституційні рамки сталого розвитку [11, с.15]. У 2015 році Генеральна асамблея ООН сформулювала 17 взаємопов'язаних цілей у сфері сталого розвитку, а також прийняла «Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». Вказані події дали старт новому сучасному етапу еволюції концепції сталого розвитку. Компанії починають підходити з більшою відповідальністю до ведення своєї діяльності, дотримуючись певних правил, що захищають економічну, екологічну та соціальну сфери майбутніх поколінь. Саме застосування принципів сталого розвитку допомагає підприємствам завоювати та утримати лідируючі позиції для досягнення довгострокової стійкості [12, с.180]. Головними висновками до 2025 р. щодо реалізації цілей сталого розвитку став той факт, що в середньому лише 16% від поставлених цілей буде виконано до 2030 року, за рештою 84% відзначено обмежений прогрес чи регрес [13, с.70]. Причинами стали нерівність, що збільшується, зміна клімату і скорочення біологічної різноманітності.

Трьома головними аспектами сталого розвитку, на думку вченого Е.Тайлора, є економічний розвиток, захист довкілля та соціальна рівність (рис.1.1):

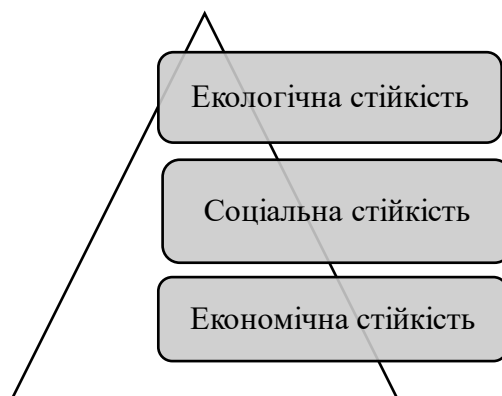


Рис. 1.1 Головні аспекти сталого розвитку [14, с.50]

Економічна стійкість – це система виробництва, яка задовольняє сучасні рівні споживання, не поступаючись потребами майбутніх поколінь. Соціальна стійкість включає поняття рівності, самостійності, доступності, участі, культурної ідентифікації та інституційної стабільності. Екологічна стійкість

пов'язана з навколишнім середовищем як джерела економічних ресурсів та місця розміщення відходів [14, с. 52].

Сьогодні сталий розвиток є основою темою глобальної політики розвитку як механізм, з допомогою якого суспільство може взаємодіяти з довкіллям, зберігаючи ресурси майбутніх поколінь. Таким чином, сталий розвиток – це концепція та парадигма розвитку, яка закликає до підвищення рівня життя, не наражаючи на небезпеку екосистему землі.

Що стосується терміну «стратегія», то найбільш поширеним його трактуванням є система дій із встановленими пріоритетними цілями, завданнями та необхідними ресурсами у вигляді опрацьованої послідовності кроків [15, с.25]. З цього визначення можна зробити висновок, що основною метою стратегії є досягнення бажаного результату розвитку у певному майбутньому, що досягається у вигляді реалізації ухвалених стратегічних рішень.

Таким чином, стратегія сталого розвитку сприймається як передумова довгострокового прогресу людства. Забезпечення сталого розвитку – одне з основних завдань, які стоять перед керівниками всіх рівнів управління.

Різні підходи до визначення терміну «стратегія сталого розвитку підприємства» згруповані у табл. Додатку А [17-36]. Так, ряд авторів розуміють під стратегією сталого розвитку систему дій, що забезпечують здатність компанії змінюватися під зовнішнім впливом. Наприклад, В. А. Гросул та Г. С. Мамаєва визначають таку стратегію як забезпечення рівноваги компанії у вигляді її адаптивності до змін у зовнішньому середовищі [17]; Т.О. Степаненко розуміє під нею побудову стабільної системи управління, стійкої до зовнішнього впливу [23]; В. Токмакова, В.Р. Курилович, А.Г. Казаков – здатність забезпечувати рівновагу при зовнішніх змінах, стабільний комплекс показників діяльності підприємства [35]. Такий підхід акцентує увагу на впливі зовнішніх факторів на діяльність підприємства і це є, на наш погляд, є недоліком, оскільки не завжди враховуються внутрішні складові такої діяльності.

Інші автори асоціюють стратегію сталого розвитку із досягненням певних економічних показників, наприклад, О.В. Мануйлов вважає, що ознакою

ефективної стратегії сталого розвитку є позитивні економічні показники діяльності підприємства [16]; Ж.Семчук, А.Нитребич, Д.Андрюшко, О.Маркевич, А.Тимик, В.Купчак, Р.Перцевий розуміють під стратегією сталого розвитку інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів управління діяльністю підприємств [20]; О.А. Сизоненко трактує це як здатність безперервного поліпшення основних економічних показників діяльності [21]; А.Гречко, О.Очеретяна вважають це можливістю забезпечити стабільне зростання та відтворення всіх підсистем функціонування підприємства [22]. Отже, представники цього підходу наголошують на забезпечення досягнення певних внутрішніх кількісних показників діяльності, що теж є недоліком у трактуванні, оскільки зовнішні чинники також грають велику роль у сталому розвитку компанії.

Третя група вчених розуміє під стратегією сталого розвитку забезпечення рівноваги, коли вплив зовнішнього середовища поглинається або нівелюється внутрішнім саморегулюванням. Наприклад, І. Голуб, Ю.І. Возна, О.Ю. Кононенко, Н. Є. Селюченко, Т. Б Данилович та ін. зробили висновок, що ця стратегія направлена на забезпечення такого стану компанії, при якому вона може певний час зберігати позитивні показники діяльності, навіть за умови впливу негативних зовнішніх факторів [27; 30; 31; 32]. Такий підхід також має недоліки, тому що оцінює тільки кількісні складові функціонування та розвитку підприємства, крім того, якщо брати точний переклад терміну «сталий», то це означає безперервний і тривалий, з чого можна зробити висновок, що йдеться не про незмінний стан, а про динамічний.

У результаті можна зробити висновок, що в літературі немає єдиного підходу до трактування розглянутого поняття і кожен з них має певні переваги та недоліки. В основному при визначенні даного поняття дослідниками беруться до уваги забезпечення чи статичних складових (кількісні результати функціонування підприємства), або динамічних (з погляду впливу зовнішніх або внутрішніх факторів). В результаті проведеного аналізу вважаємо за доцільне трактувати термін «стратегія сталого розвитку підприємства» як довгостроковий

план дій щодо формування такого економічного стану, за якого господарська діяльність забезпечує ефективність функціонування підприємства відповідно до місії та поставленим цілям і завданням, незважаючи на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому стратегія сталого розвитку складається з безлічі підстратегій залежно від сфери діяльності підприємства, наприклад, фінансової, екологічної, соціальної чи технологічної. У зв'язку з цим поняття, що розглядається, є комплексним, тобто і факторів сталого розвитку підприємства існує безліч. В умовах постійних змін в економіці країни та на ринках збуту вміння виявити та відстежити ці фактори дозволить уникнути ризиків діяльності та ефективно розпорядитися ресурсами підприємства.

Відповідно, концепція сталого розвитку підприємства об'єднує ідею, мету та інструменти їх досягнення (рис.1.2).

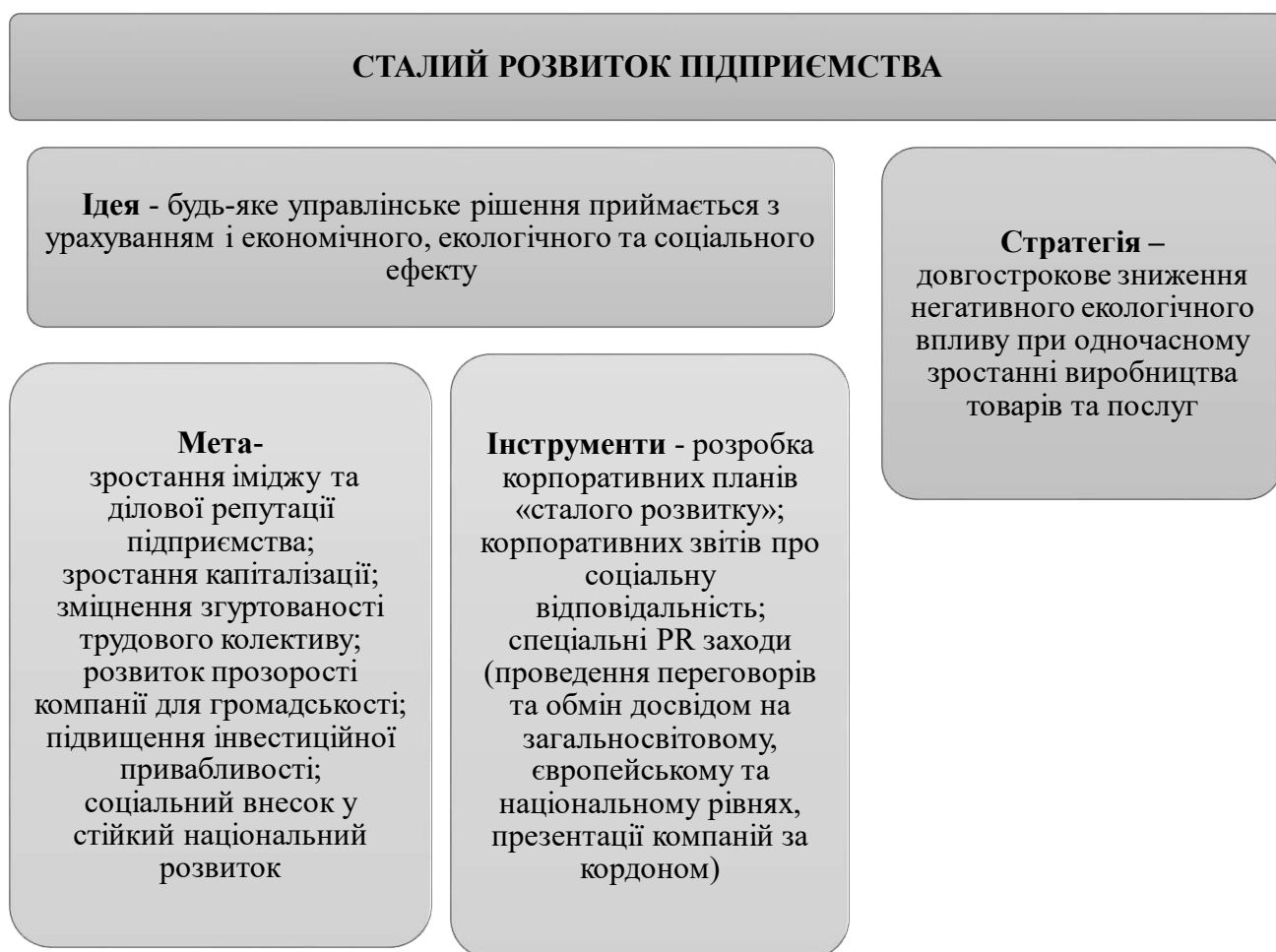


Рис. 1.2 Концепція сталого розвитку підприємства [36]

Також відмітимо, що, на наш погляд, сталий розвиток підприємства – це процес безперервного оперативного та стратегічного управління зі своєчасним реагуванням на тренди найбільш значущих для підприємства показників, що відображають усі види його діяльності. Результат буде вважатися досягнутим, якщо підприємство використовувало свої ресурси без шкоди для екології, соціального простору, здорової конкуренції у довгостроковому періоді.

Далі в рамках нашого дослідження більш детально розглянемо зміст, сутність та складові стратегії сталого розвитку підприємств торгівлі. По суті, стратегія сталого розвитку цих підприємств є сукупністю цілей, основних напрямів, методів, технологій та механізмів їх реалізації.

Це забезпечує узгодження інтересів торговельного бізнесу, вимог ринку та можливостей окремого підприємства (рис.1.3).



Рис.1.3 Схема формування стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі [37, с.150]

У даному випадку до прямих стейкхолдерів підприємства відносяться власники, керуючі, працівники, споживачі, інвестори, кредитори, постачальники та інші безпосередні бізнес-партнери, а до непрямих – громадські та державні

організації, професійні об'єднання, конкуренти, засоби масової інформації, екологічне середовище.

Стратегія сталого розвитку підприємства торгівлі ґрунтується на наступних основних складових (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Складові стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі [38]

У зв'язку з цим визначення вимог та критеріїв до розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі є актуальним і своєчасним завданням, тому і приваблює увагу багатьох дослідників, зокрема, щодо методів розробки такої стратегії.

1.2 Методи розроблення стратегії сталого розвитку торговельного підприємства

Останнім часом економіка України, у тому числі торгівля, зіштовхнулася з низкою проблем, у першу чергу пов'язаних з повномасштабною агресією РФ. Підприємства торгівлі, які працюють у таких несприятливих умовах, були змушені долати проблеми, пов'язані зі здатністю підтримувати стабільні економічні показники та залишатися на ринку загалом. Разом з тим навіть в умовах війни торговельні підприємства повинні прагнути до досягнення своїх цілей у сфері сталого розвитку, так як саме цей механізм дозволяє їм пристосовуватися до впливу довкілля та реалізовувати перспективний розвиток [39].

Отже, бізнес-середовище, в якому працюють торговельні підприємства, постійно змінюється, і для реалізації політики сталого розвитку підприємства галузі мають бути готовим до таких змін і мати можливість швидко на них реагувати. Для цього потрібно аналізувати зовнішнє середовище діяльності торговельного підприємства та будувати стратегії його сталого розвитку з урахуванням його стану.

Можна виділити наступні переваги розробки та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі (рис.1.5).

Так, інформаційна відкритість є важливим фактором, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства торгівлі. Інвестори прагнуть співпрацювати із соціально-відповідальним бізнесом, який веде свою діяльність чисто та прозоро. Компанія, яка складає звітність про сталий розвиток та інші нефінансові звіти, проводить велику аналітичну роботу, постійно досліджує ефективність бізнес-процесів, вивчає фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та їх вплив на свою діяльність. Ця робота сприяє виявленню нових джерел зростання торговельного бізнесу та запускає механізм інноваційного розвитку, що надалі підвищує ефективність діяльності.



Рис. 1.5 Переваги розробки та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі [40]

Також при складанні звітів у сфері сталого розвитку приділяють значну увагу ідентифікації та оцінці ризиків, що разом збільшує якість управління ними. Компанія, яка дотримується принципів сталого розвитку, позиціонує себе на ринку як надійна та інформаційно відкрита.

При цьому не тільки зовнішні, а й внутрішні стейкхолдери зацікавлені у дотриманні торгівельним підприємством принципів сталого розвитку. Продуктивність та якість роботи співробітників багато в чому залежить від того, як підприємство збудує свою соціальну політику. На ринку праці висока якість корпоративної соціальної відповідальності є важливою конкурентною перевагою.

Традиційно концептуальна модель розробки стратегії сталого розвитку підприємства передбачає наступні етапи (рис.1.6). Очевидно, що процеси, що відбуваються в рамках реалізації даних етапів складні, та їх ефективне здійснення та координування неможливе без чіткого визначення принципів та критеріїв.



Рис.1.6 Концептуальна модель розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі [41]

На наш погляд, розв'язанню цього завдання сприяє наступна узагальнена класифікація принципів розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі (рис.1.7).

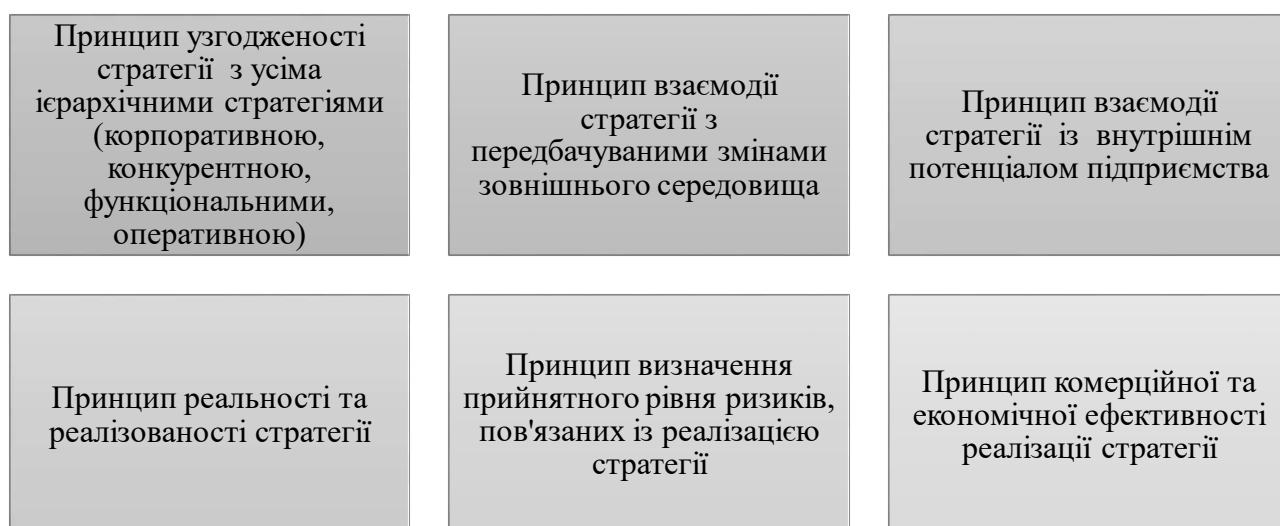


Рис. 1.7 Узагальнена класифікація принципів розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі

Принцип узгодженості визначає зв'язок цілей та етапів реалізації загальної стратегії підприємства та його стратегії сталого розвитку. Принцип взаємодії стратегії із змінами зовнішнього середовища передбачає відповідність даної стратегії прогнозованій динаміці макро- та мікроекономічних показників, результатом чого є можливість мінімізації загроз та реалізації можливостей, що генеруються таким середовищем. Принцип взаємодії стратегії розвитку підприємства із його внутрішнім потенціалом визначає відповідність стратегії сталого розвитку організаційній структурі управління, фінансовій діяльності, корпоративній культурі та іншим складовим внутрішнього потенціалу підприємства. Принцип реальності та реалізованості стратегії визначає можливості підприємства щодо практичної реалізації інвестиційних проєктів, що передбачає формування необхідного обсягу ресурсів, а також організаційні та технічні можливості успішної реалізації стратегії сталого розвитку. Принцип визначення прийнятної рівня ризиків передбачає розрахунок допустимого рівня ризиків для діяльності даного підприємства щодо можливого розміру понесених втрат та загрози банкрутства. Принцип ефективності реалізації стратегії визначає відповідність даної стратегії цільовим установкам, діловій репутації підприємства, рівню керованості діяльністю структурних підрозділів тощо [42, с.140].

Дані принципи необхідно враховувати як на етапі формування стратегії сталого розвитку, зокрема, при визначенні цілей та місії підприємства, правил, процедур концепцій та моделей, за допомогою яких ці цілі будуть досягнуті, так і на всіх наступних етапах практичної реалізації стратегії.

Грунтуючись на даних принципах, структуру стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі можна представити наступним чином (рис. 1.8).

При цьому стратегію сталого розвитку не можна розглядати поза поняттям «місія», яке характеризує призначення підприємства торгівлі та його роль у загальних тенденціях розвитку суспільства, цивілізації та людства.

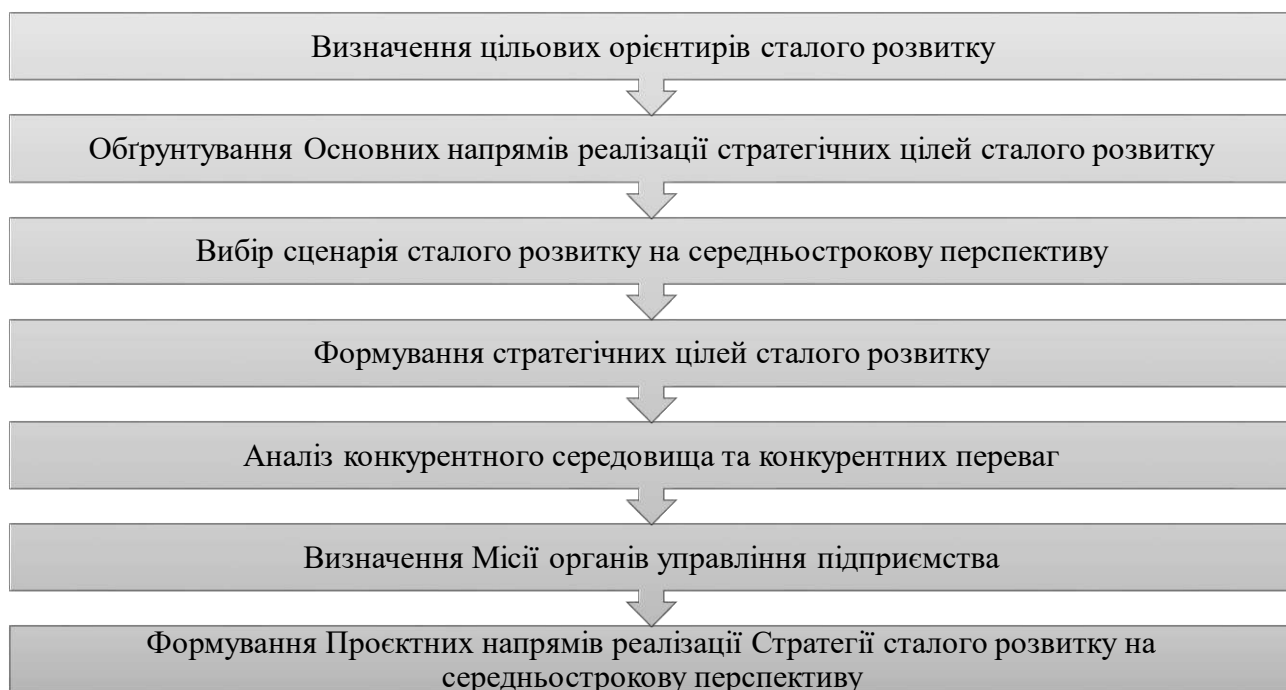


Рис. 1.8 Структура стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі

Складні та постійно мінливі зовнішні умови, циклічний характер розвитку економіки та вплив фінансових і політичних криз, у тому числі війни, ставлять перед керівництвом торговельного підприємств нові завдання розвитку на середньострокову перспективу через визначення місії підприємства та її реалізації у стратегії сталого розвитку.

Зокрема, поява нових викликів в умовах військових дій на території України, наслідком яких є зміна позицій споживачів, зростання конкуренції за ресурси, поява нових загроз воєнного часу, доступність сучасних технологій, а також низка інших причин призвели до різкого зростання ролі сучасного управління та місії підприємств торгівлі у реалізації стратегії розвитку України та окремих її регіонів [43, с.40]. На наш погляд, місія органів управління підприємства торгівлі в умовах воєнного стану полягає у забезпеченні стабільної діяльності на регіональному та національному ринках в цих умовах.

При цьому стратегія сталого розвитку виходить з реалізації сукупності наступних взаємопов'язаних цілей та завдань, що реалізуються в підприємстві торгівлі (рис. 1.9).



Рис. 1.9 Система стратегічних цілей та завдань сталого розвитку підприємства торгівлі

Таким чином, стратегічні цілі розділені на три великі блоки. Перший блок присвячений економічному зростанню, другий – соціальному та екологічному розвитку та третій – системі управління підприємства торгівлі.

На сьогоднішній день у світовій науці та практиці поки що не сформовано єдиного інтегрального показника, який зміг би об'єктивно оцінити рівень ефективності переходу підприємства до сталого розвитку [44, с.120]. У зв'язку з цим необхідно сфокусуватися на формуванні системи ключових індикаторів сталого розвитку, проте доцільно вибрати лише основні (релевантні) індикатори та проранжувати їх за пріоритетністю, що широко практикується в сучасній економіці (рис.1.10).



Рис. 1.10 Критерії сталого зростання торгівельного підприємства за напрямками діяльності [45, с.150]

При цьому неодноразово підтверджувалося фактами, що методики, які базуються виключно на кількісних даних (виробничих, економічних показниках), не здатні розкрити реальне становище підприємства з точки зору ступеня його сталого розвитку. Крім кількісного аналізу, не меншу важливість представляє і якісний, що ґрунтується на визначенні якості людського капіталу, якості ресурсів, що використовуються у процесі діяльності, аналізі відносин

підприємства з макросередовищем у неформалізованих аспектах (активність в обміні інноваціями, соціальна відповідальність тощо).

Безумовно, тут очевидна необхідність вдосконалення комплексної методики оцінки всіх бізнес-процесів до рівня, що даватиме можливість формулювати обґрунтовані висновки про ступінь досягнення цільового рівня сталості розвитку, а також про «вузькі місця», ліквідуючи чи оптимізуючи їх.

В економічній реальності існують і адаптивні системи, що трансформуються таким чином, що вони залишаються в межах стійкості навіть за сильного впливу макросередовища. Зрозуміло, що торгівельні підприємства – це штучні системи і не можуть саморегулюватися, тобто для кожної з них існує чітке дозування керуючих впливів, які дозволяють підприємству як системі утримуватися в межах стійкості [46, с.15].

Управління сталим розвитком підприємства торгівлі формується на основі управління факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішня стійкість торгівельного підприємства залежить від реалізації товарів, вартісної та матеріально-речовинної структури торговельного процесу, обігу фінансів, організації управління, інноваційної діяльності і такої їх динаміки, за якої підприємство одержує стабільно високі результати діяльності. В основі досягнення забезпечення внутрішньої стійкості лежить реалізація принципу швидкого реагування на зміну різних внутрішніх факторів.

Зовнішня стійкість обумовлюється стабільністю економічного середовища, в якому реалізовує свою діяльність підприємство торгівлі, залежить від «успадкованої» стійкості, яка вимірюється запасом міцності підприємства, що захищає його від зовнішніх факторів. До того ж зовнішня стійкість підприємства торгівлі визначається його конкурентним потенціалом і часткою на ринку збуту, рівнем ділової активності, налагодженістю його ресурсного забезпечення тощо [47, с.62].

Певною мірою фактори внутрішнього середовища є керованими. Результат впливу цих факторів на діяльність підприємства торгівлі частково є передбачуваним і його можливо відредагувати для забезпечення поставленої

мети. Найчастіше зовнішні фактори сильніше впливають на розвиток підприємства порівняно з внутрішніми, зокрема, в умовах війни та економічної кризи. Підприємству необхідно швидко реагувати на негативні тенденції та відхилення у зовнішньому середовищі, такі як обсяг, структура та динаміка платоспроможного попиту тощо. Разом з тим вплив на такі зовнішні фактори як військові дії, курс валют, демографічну кризу, зростання інфляції, цін, нестабільність податкової системи, регулюючого законодавства, зниження доходів населення тощо зі сторони підприємства практично неможливий [48].

Розглянутий перелік факторів дозволяє визначити основні заходи, реалізація яких дозволить нейтралізувати найнебезпечніші з них, що призводять до кризового стану економіки торгівельного підприємства. Тому у процесі забезпечення сталого розвитку цих підприємств врахування значимості чинників зовнішнього середовища має пріоритетне значення.

Підкреслимо, що досягнення сталого розвитку підприємств торгівлі у сучасних умовах ускладнюється низкою обставин:

- за умов воєнного стану виявляється неможливим достатньо контролювати фактори, що формують результативність функціонування підприємств торгівлі;
- складна будова торгівельних підприємств, що характеризується безліччю компонентів, що виконують різні функції;
- багатогранність поняття «сталий розвиток підприємства» ускладнює застосування однозначного підходу до різних рівнів його управління;
- значна взаємопов'язаність елементів системи торгівельної діяльності, що ускладнює її управління при зміні зовнішнього середовища і оцінку властивостей системи загалом та по окремим компонентам;
- наявність нелінійних зв'язків у системі управління підприємствами торгівлі, що може викликати появу невизначеностей між елементами системи та призвести до несподіваних результатів підприємницької діяльності.

Отже, досягнення та забезпечення сталого розвитку конкретного торгівельного підприємства вимагає розробки та реалізації певної стратегії.

Процес побудови такої стратегії – це управлінський процес, який має бути реалізований поетапно за певною методологією, а кожен етап представлений низкою операцій, взаємопов'язаних між собою (рис. 1.11).

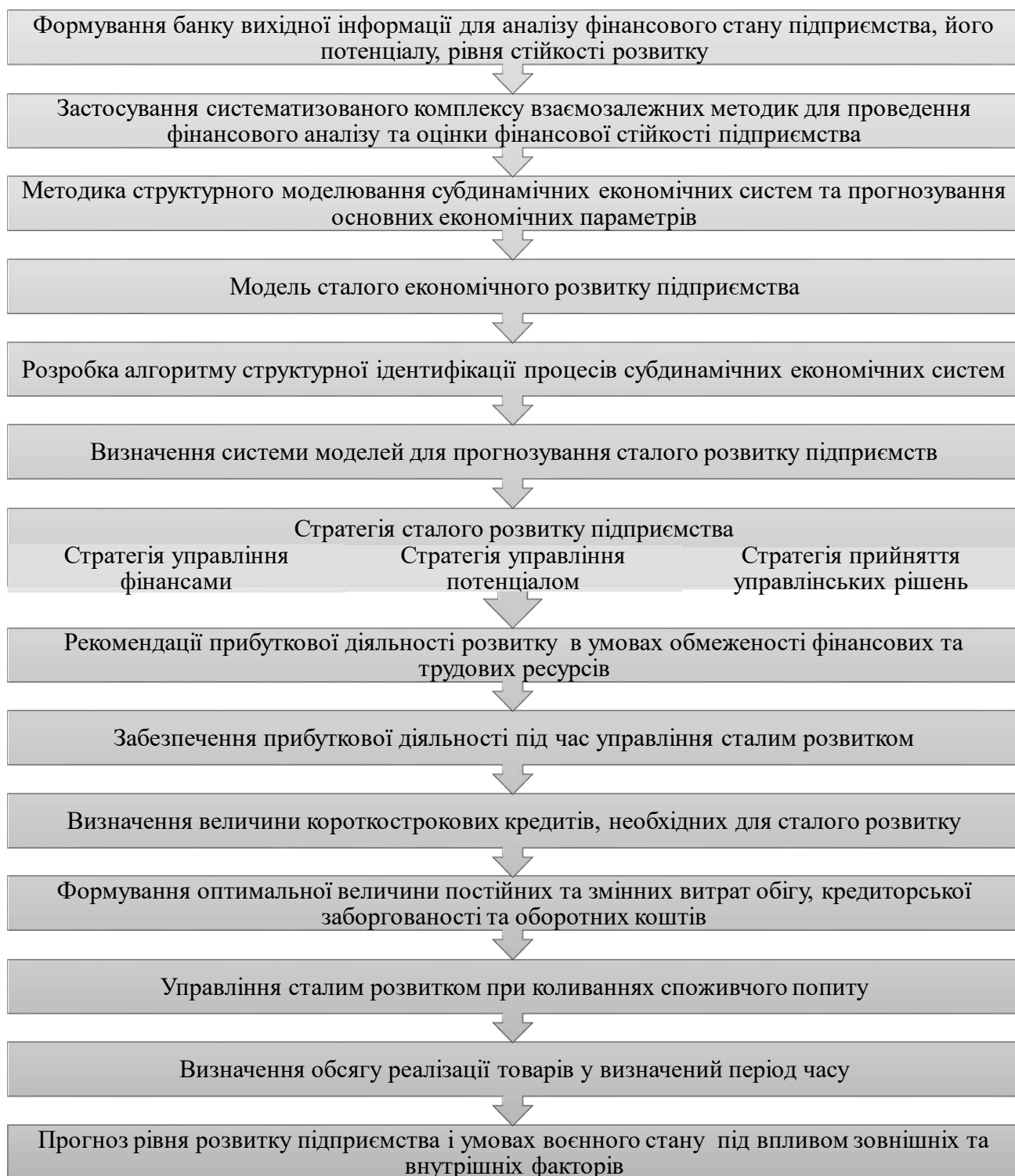


Рис. 1.11 Структурна схема методології розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі

Перехід торгівельного підприємств до сталого розвитку має відбуватися в умовах раціонального поєднання державного регулювання економіки та підприємництва, а також ефективного функціонування ринкової системи. Забезпечення цих умов можливе при узгодженості та координованості дій у всіх сферах суспільного життя, зміні орієнтирів у суспільно-політичних відносинах, модернізації економічних, соціальних, екологічних та політичних інститутів держави.

У цих умовах ефективний розвиток підприємства торгівлі багато в чому визначається системою менеджменту та застосовуваними підходами до розроблення стратегії сталого розвитку.

1.3 Підходи до розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства

Як вже зазначалося, сучасні умови вимагають від торгівельних компаній, що діють на ринку, своєчасно виявляти ризикові ситуації та оперативно їх запобігати шляхом розробки та впровадження стратегії сталого розвитку. Для розробки стратегії сталого розвитку підприємства застосовують такі підходи (рис.1.12).

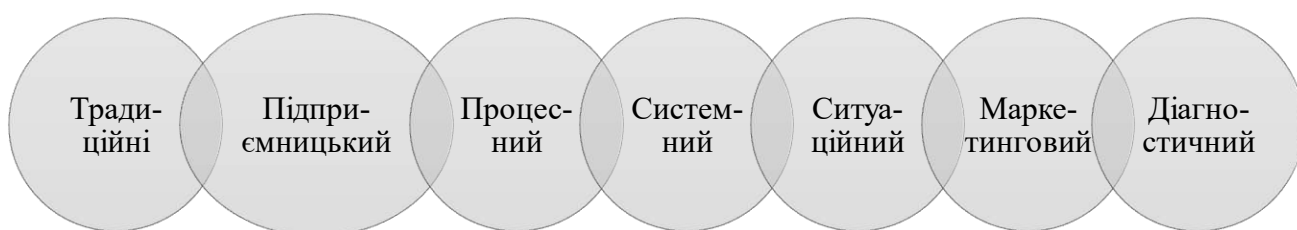


Рис. 1.12 Підходи до розробки стратегії сталого розвитку підприємства

[49, с.75]

Розглянемо зміст, особливості, переваги та недоліки цих підходів. Розробниками традиційних підходів до формування стратегії сталого розвитку підприємства є представники Гарвардської школи бізнесу: К. Ендрюс, М. Портер К. Прахалад та Г. Хемел [50, с. 220]. Так, у 1970-х роках К. Ендрюсом було розроблено економічну стратегію сталого розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу, зміст якого визначається співвідношенням можливостей підприємства та реальних умов ринку за певного ступеня ризику шляхом побудови матриці можливостей та загроз за внутрішніми та зовнішніми параметрами діяльності підприємства.

У 80-х роках ХХІ століття в рамках традиційного підходу М. Портером розроблено бізнес-стратегію сталого розвитку підприємства, основний зміст якої спрямовано на п'ять сил конкуренції та побудову типових конкурентних стратегій. Цей похід переважно будується на аналізі конкурентної основи діяльності підприємства та дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити ті сфери діяльності, зміни в яких можуть принести максимальні результати для сталого розвитку [50, с. 221].

У 90-ті роки минулого століття К. Прахалад та Г. Хемел запропонували за основу розробки стратегії сталого розвитку підприємства брати «концепцію основних компетенцій», вибір яких ґрунтується на проведенні певних процедур:

- виявлення унікальних властивостей підприємства та на їх основі розробка унікального бізнесу;
- виявлення колективних умінь для формування сукупної системної компетенції підприємства;
- формулювання основних компетенцій, що становлять основу стратегії сталого розвитку підприємства та розробка процедур, що забезпечують неможливість їх відтворення [51, с. 55].

Підприємницький підхід до розробки стратегії сталого розвитку підприємства будується переважно на професіоналізмі, досвіді та інтуїції керівника, що виражаються у стратегічній ідеї, яку називають осмисленим баченням перспектив економічної безпеки підприємства. Вона виступає

основним показником, що характеризує стійкість, надійність та інвестиційну привабливість підприємства [52, с.40]. Даний підхід до розробки стратегії розвитку має низку особливостей, які виражаються в наступному:

- стратегія сталого розвитку існує у свідомості керівника як проєкція майбутнього;
- розробка стратегії сталого розвитку побудована на інтуїтивних відчуттях сприйняття внутрішнього та зовнішнього середовища керівником;
- процес розробки стратегії передбачає гнучкість, тобто оперативне внесення коректив під час її реалізації [52, с.42].

Процесний підхід до розробки стратегії сталого розвитку підприємства запропоновано представниками школи адміністративного управління: Д. Муні, Л. Урвіком та А. Файодем. В його основу покладено аналіз функцій управління, що передбачає взаємозалежність між ними. У рамках процесного підходу фінансово-господарська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання сприймається як система безперервних процесів, управління якими забезпечує розробку стратегії управління її ефективністю. При розробці стратегії сталого розвитку в рамках процесного підходу повинні бути відібрані такі процеси, які максимально точно відображають суть та специфіку діяльності підприємства [53, с.70].

Прихильниками системного підходу до розробки стратегії сталого розвитку підприємства є Г. Саймон, Л. Берталанфі, П. Друкер та інші. У межах даного підходу підприємство сприймається як відокремлена система, що складається із взаємодіючих елементів, які мають самостійні цілі і завдання. Аналіз відокремленої системи з урахуванням особливостей взаємодії її частин передбачає комплексну оцінку потенціалу суб'єкта господарювання, оскільки саме комплексна оцінка є реальним інструментом отримання достовірної аналітичної інформації, необхідної для оперативного та високоякісного управління процесом розвитку підприємства [54, с.95].

Особливістю маркетингового підходу до розробки стратегії сталого розвитку є орієнтація системи управління на споживача продукту цього

підприємства. Цей підхід передусім спрямовано на вдосконалення ділової стратегії, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Як основний інструмент при розробці даної стратегії виступають CRM системи, які розширюють можливості керівників та осіб, відповідальних за корпоративну стратегію [55].

Не менш важливе значення серед існуючих підходів щодо розробки стратегії сталого розвитку підприємства має ситуаційний підхід, сутність якого полягає у всебічній оцінці просторово-часових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність та розвиток підприємства, причому ці фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив [56]. Значна мінливість середовища, у якому функціонують торговельні підприємства у сучасний час, робить ситуаційні дослідження надзвичайно актуальними.

Досить відомим є діагностичний підхід, який передбачає оцінку потенціалу та стану компанії і подальший вибір варіантів стратегій на основі такої оцінки за обмеженим та доступним колом внутрішніх та зовнішніх параметрів. При цьому мають бути дотримані такі умови:

- оцінку має бути проведено з урахуванням особливостей системної моделі діяльності підприємства;
- повинні бути прийняті до уваги всі взаємозалежності показників, що діагностуються;
- інформаційна база для оцінки як окремих показників, так системи в цілому, має бути достовірною [57, с.15].

Таким чином, нами розглянуто як традиційні, так і нетрадиційні підходи до розробки стратегії сталого розвитку підприємства. Кожен із розглянутих підходів має свої переваги і недоліки (табл.1.1).

Для підвищення ефективності розробки стратегії сталого розвитку підприємства, що функціонує в сучасних умовах, необхідно враховувати основні принципи розглянутих підходів з урахуванням поправок та коригування на специфіку діяльності окремого підприємства.

Таблиця 1.1

Переваги і недоліки основних підходів до розробки стратегії сталого розвитку підприємства*

Підходи до розробки	Переваги	Недоліки
Традиційні	Розробка стратегії полягає в можливості вибору з певної кількості дискретних варіантів	Вибір варіантів стратегії не враховує динамічну складову цього процесу
Підприємницький	Розробка стратегії полягає в випереджальному характері її формування	Розробка стратегії спирається на досвід та інтуїцію лише керівника підприємства, що не завжди призводить до об'єктивного бачення ситуації
Процесний	- можливість поділу одних процесів на субпроцеси, що забезпечує визначення точок контролю; - можливість виділення відокремлених робочих зон, що полегшує визначення конкретних вимог до персоналу; - можливість застосування певної сукупності показників ефективності на окремих етапах реалізації стратегії; - можливість коригування стратегії шляхом підвищення її гнучкості по відношенню до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов	Процес розглядається як звичайна сума його складових частин (функцій управління), не враховуючи впливу довкілля
Системний	- сприяє виявленню структурних характеристик ефективності діяльності; - визначає основні напрями в управлінні розвитком підприємства; - даний підхід є основою інших підходів до розробки стратегії, зокрема, маркетингового	Сам по собі даний підхід не вирішує проблему підвищення ефективності діяльності підприємства
Маркетинговий	Можливість забезпечення ефективного функціонування підприємства в нових соціально-економічних умовах	Відсутність самого стратегічного підходу, що призводить до хаотичних та некоординованих дій
Ситуаційний	Застосування інтегрованої оцінки, що дозволяє ефективно управляти підприємством з урахуванням поточної та майбутньої ситуації	- відсутність можливості поліпшення, перевантаженість менеджерів нижньої ланки; - немає достатнього теоретичного обґрунтування
Діагностичний	Дозволяє приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін і досягати поставленої мети	Наявність елемента умовності при проведенні аналізу показників, що діагностуються, і висока трудомісткість

*Примітка. Складено автором

Отже, стратегії сталого розвитку торговельних підприємств вибудовуються за різними принципами виходячи із розглянутих підходів. Тим не менш, на наш погляд, загальноприйнятим, тобто класичним принципом розробки даної стратегії є ієрархічний. На нашу думку, це зумовлено та пов'язано з працями класиків Гарвардської школи стратегічної управління, що обґрунтували і виділили підходи до вироблення стратегії сталого розвитку відповідно до рівнів управління підприємством: верхнього, середнього та нижчого (рис.1.13).

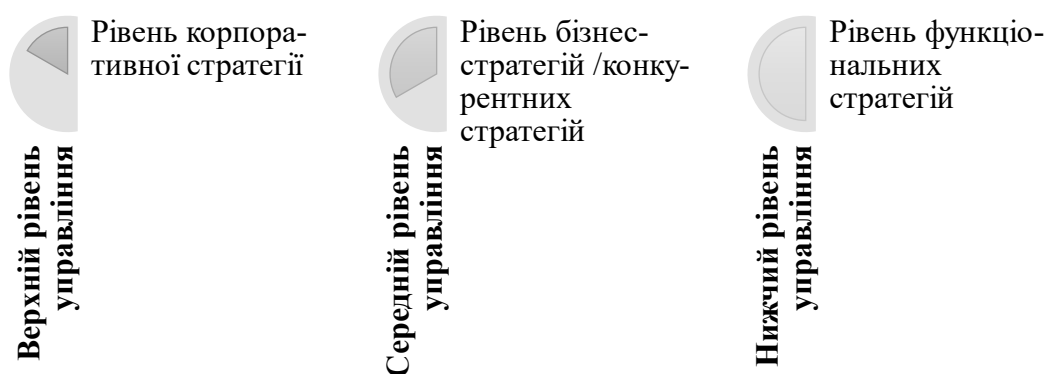


Рис. 1.13 Розробка стратегії сталого розвитку відповідно до рівнів управління торговельним підприємством [58, С.158]

При розробці стратегій сталого розвитку торговельним підприємством необхідно дотримуватись умов та вимог, що забезпечують комплексність та узгодженість стратегій на різних рівнях. При цьому необхідно враховувати, що тип і характер їхньої інтеграції дуже різний – залежно від типу та розміру підприємства, самого підходу до моделі розробки стратегії (системного, ситуаційного, процесного та ін.).

Також відмітимо, що в даний час існують два основні підходи до формування цілей стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі (рис. 1.14). При цьому перший підхід має ряд переваг при вирішенні короткострокових та однозначно цілеспрямовано орієнтованих проблем.

Моністичний	Плюралістичний (багатоцільовий)
• характеризується прагненням виділити загальну чи головну мету стратегії сталого розвитку	• передбачає виділення великої кількості цілей, які рівнозначні за значенням при ієрархічній класифікації

Рис. 1.14 Основні підходи до формування цілей стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі [59]

Використання другого підходу вимагає складність комплексного змісту, середньостроковий обрій планування, багатоаспектність соціально-економічних та господарських проблем, динамічність зміни ринкової ситуації, в якій здійснюється діяльність підприємств торгівлі.

Система цільових показників стратегії сталого розвитку будується виходячи з дерева цілей з розбивкою генеральної мети на ряд підцілей. Генеральною метою зазвичай виступають: «забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства», «забезпечення сталого розвитку підприємства». Вибір подцілей здійснюється із застосуванням двох підходів:

1. Відповідно до концепції сталого розвитку – економічні, соціальні та екологічні.
2. Залежно від видів діяльності підприємства – маркетингові (ринкові), фінансові, організаційно-управлінські, інноваційні, соціальні та екологічні.

Враховуючи фактори, що безпосередньо впливають на сталий розвиток підприємств торгівлі, можна провести класифікацію підходів до формування стратегій такого розвитку відповідно до пріоритетів так, як зазначено нижче;

– соціальний розвиток – це процес розвитку управління людськими ресурсами, удосконалення методів та інструментів мотивування персоналу, норм етики та корпоративної культури, тобто розвиток трудового потенціалу;

– інноваційний розвиток – процес розвитку системи факторів та умов, які необхідні для впровадження інновацій, тобто розвитку інноваційного потенціалу;

– технологічний розвиток – процес оновлення та модернізації основних фондів та технологій, які забезпечують збільшення продуктивності праці та зменшення непродуктивних витрат, екологічну безпеку, реінжиніринг та автоматизацію бізнес-процесів;

– продуктовий розвиток – це процес, спрямований на клієнтоорієнтоване обслуговування, збільшення товарообігу, зростання обсягу сервісних, інформаційних та додаткових послуг.

Зауважимо, що який би підхід до розробки стратегії сталого розвитку підприємства не обрало, етапи її впровадження є приблизно однаковими (рис.1.15).

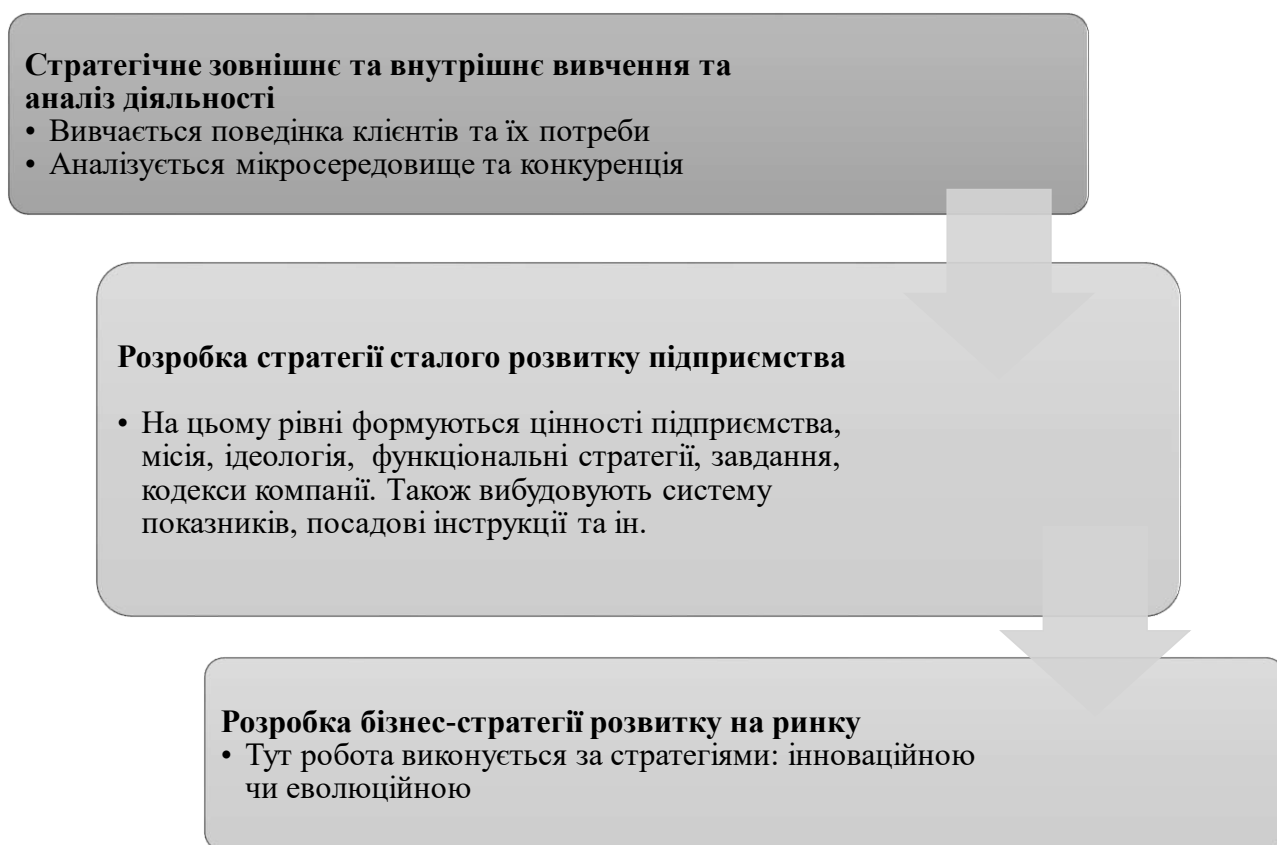


Рис. 1.15 Етапи розробки і впровадження стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі [60, с.355]

Після розробки стратегії сталого розвитку компанії її реалізують, виконують моніторинг і контроль стратегій, що до неї входять. На цьому етапі запроваджують розроблені зміни, вносять необхідні уточнення та коригування в управління та інші напрямки діяльності з метою покращення результатів цих змін.

Застосування системного підходу у дослідженні проблем управління торгівельним підприємством як комплексної соціально-економічної системи вимагає особливої уваги щодо основної властивості сталого розвитку такого підприємства – ключової характеристики, що відображає здатність компанії до збалансованого розвитку в умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ, що динамічно змінюються. З точки зору торгівельного підприємства, сталий розвиток означає, перш за все, розуміння та врахування у своїй стратегії довгострокових проблем людства, оскільки у сучасному світі глобальні фактори набувають визначального впливу на ринкову вартість та на інші економічні та неекономічні показники компанії. Виходячи з цього, торгівельний бізнес, суть якого складає процес створення та обміну цінностями, для забезпечення власної довгострокової стійкості, крім економічної вигоди, має враховувати також дві інші складові: по-перше, інтереси людей, для яких ці цінності створюються і, по-друге, вплив на навколишнє природне середовище, що є першоджерелом будь-якої діяльності.

Відповідно до такого підходу торгівельні компанії відповідають за результати своєї діяльності як перед своїми власниками (акціонерами), так і перед усіма стейкхолдерами. Розуміння цього дозволить уникнути ситуації, коли рішення, ухвалені менеджерами компанії, спрямовані на отримання короткострокового економічного ефекту, не враховуючи соціальні та екологічні наслідки, що роблять бізнес нестійким.

Отже, сталий розвиток поступово стає нагальною проблемою будь-якого бізнесу. Перед усіма компаніями рано чи пізно виникне проблема перебудови своєї діяльності відповідно до принципів стійкості і чим раніше це станеться, тим більшу перевагу компанія отримає, тим більш ймовірно, що вона займе

лідуючу позицію на ринку. Щоб не упустити потенційні можливості, торгівельний бізнес має розробляти та впроваджувати стратегію сталого розвитку, однак для цього необхідна не тільки адекватна методологічна база, але й нове мислення, що виходить за межі традиційного вартісного підходу до управління підприємством.

Висновки до розділу 1

На підставі розгляду теоретичних основ розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз змісту та сутності трактування поняття «стратегія сталого розвитку» показав, що попри поширеність даного терміну, змістовне його наповнення змінюється залежно від предмета дослідження. За результатами проведеного огляду сформулюємо власне визначення сталого розвитку як довгострокової моделі, при якій досягнення сталого економічного зростання можливе при умови дотримання соціальної та екологічної відповідальності на макро- та мікрорівнях за спільної участі суспільства, бізнесу та держави. Розглянута еволюція формування формальних та неформальних інститутів зі сталого розвитку у світі. Проаналізовані різні підходи до визначення терміну «стратегія сталого розвитку підприємства» та сформоване власне визначення як довгостроковий план дій щодо формування такого економічного стану, за якого господарська діяльність забезпечує ефективність функціонування підприємства відповідно до місії та поставленим цілям і завданням, незважаючи на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Побудована концепція та схема формування стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі, визначені її складові.

2. При розгляді методів розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства встановлено, що зараз дані підприємства працюють у несприятливих умовах воєнного стану, але разом з тим вони повинні прагнути до досягнення своїх цілей у сфері сталого розвитку, так як саме цей механізм

дозволяє їм пристосовуватися до впливу цих умов та реалізовувати перспективний розвиток. Сформовані основні переваги розробки та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі, її принципи та критерії, а також визначені її етапи. Побудована концептуальна модель розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі, визначена її структура, наведена узагальнена класифікація принципів, покладених в основу даної моделі. Встановлено, що місія органів управління підприємства торгівлі в умовах воєнного стану полягає у забезпеченні стабільної діяльності на регіональному та національному ринках в цих умовах та виходить з реалізації сукупності визначених взаємопов'язаних цілей та завдань. Доведена необхідність сфокусуватися на формуванні системи ключових індикаторів сталого розвитку торговельного підприємства, так як на сьогоднішній день у світовій науці та практиці поки що не сформовано єдиного інтегрального показника щодо оцінки рівня ефективності переходу підприємства до сталого розвитку. Наголошено, що управління сталим розвитком підприємства торгівлі формується на основі управління факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначені обставини, які у сучасних умовах ускладнюють досягнення цілей сталого розвитку підприємств торгівлі. Побудована структурна схема методології розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі.

3. Розглянуті основні підходи до розроблення стратегії сталого розвитку торговельного підприємства (традиційні, підприємницький, процесний, системний, ситуаційний, маркетинговий та діагностичний), визначені їх особливості, переваги та недоліки. Встановлено, що загальноприйнятим, тобто класичним принципом розробки даної стратегії, є ієрархічний відповідно до рівнів управління підприємством. Визначений алгоритм формування системи цільових показників стратегії сталого розвитку торговельного підприємства та підходи щодо вибори її підцілей. Проведено класифікацію підходів до формування стратегій сталого розвитку торговельних підприємств відповідно до пріоритетів (соціальний розвиток, інноваційний розвиток, технологічний розвиток, продуктовий розвиток).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Для розробки стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства, що спеціалізується на оптовій торгівлі тютюновими виробами, необхідно дослідити тенденції розвитку даної галузі, здійснити аналіз організаційно-економічних особливостей діяльності базового підприємства (ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»), його стратегії та методології сталого розвитку.

Протягом багатьох років тютюновий бізнес в Україні є лідируючим у виробництві та на ринку тютюнових виробів. Вітчизняна тютюнова промисловість розвивається в умовах великого бізнесу транснаціональних корпорацій, у яких за підсумками 2024 р. зосереджено 95% виробництва [61]. Галузь є висококонцентрованою, тісно пов'язана зі світовим споживчим ринком на основі здійснення імпортно-експортних операцій з урахуванням необхідної сировинної ємності споживчого тютюнового ринку.

Тютюнова галузь є бюджетоутворюючою складовою економіки України. Обсяг реалізації тютюнових виробів в Україні становить значну частку ринку та згідно з даними ДПС за 2024 рік сягнув 203 млрд грн. [61]. Тим часом в умовах дії воєнного стану тютюнові компанії розглядають варіанти виведення свого бізнесу в Україні, включаючи можливу передачу активів, оголошують про зупинення запланованих інвестицій тощо. Військові дії і логістичні труднощі, а також зміни в регуляторному середовищі призводять до зменшення потужностей і закриття тютюнового виробництва. Також для України, як і раніше, актуальна тема нелегальної тютюнової продукції. Частка нелегального ринку сигарет в Україні у квітні 2025 року зросла до 16,2% порівняно з 14,1% на початку року.

Загалом доводиться констатувати, що через несплату податків державний бюджет щорічно втрачає 25,2 млрд грн, а обсяг тіньового ринку сигарет перевищує 5 млрд штук [62].

На тютюновому ринку України представлені чотири категорії учасників (рис.2.1):



Рис. 2.1 Учасники тютюнового ринку України

«На сьогодні на ринку присутні шість виробників тютюнової продукції, причому чотири з них займають понад 80% ринку (British American Tobacco, Philip Morris, Japan Tobacco International та Imperial Tobacco). Ще дві компанії – це вітчизняні виробники (Львівська тютюнова фабрика і Дніпропетровська «Юнайтед Табако»), які разом контролюють до 12% ринку тютюну» [63].

«На вітчизняному ринку працюють 112 оптових продавців, які мають видані державою ліцензії на оптову торгівлю тютюновою продукцією, отже, суб'єкти ліцензування, їхні ресурси та господарська діяльність ретельно перевіряються і знаходяться під пильною увагою органів податкового контролю» [63].

Ємність ринку тютюнової продукції за 2019-2024рр. ілюструє рисунок 2.2. Максимальне значення ємності ринку тютюнової продукції склало 41,7млрд.шт. у 2020 році. Через зниження споживання тютюнової продукції, починаючи з 2021 р., спостерігається тенденція скорочення ємності ринку цигарок. У 2024 р. ємність ринку склала 27,2 млрд шт., що майже на 35% менше, ніж у 2020 р. (рис.2.2).



Рис. 2.2 Ємність ринку тютюнової продукції в Україні за 2020-2024рр.

[61]

Збільшення ємності ринку спостерігалось у 2023 році порівняно з 2022 роком (майже на 30%), зважаючи на шок у період початку війни.

Говорячи про монополію на тютюновому ринку, зауважимо, що на «українському ринку працює один з найбільших гравців – це компанія «Тедіс Україна», яка фактично є єдиним офіційним дистриб'ютором тютюнової продукції і охоплює понад 60% її оптового ринку. При цьому держава не бачить серйозних проблем в існуванні єдиного дистриб'ютора, виправдовуючись тим, що нібито така модель допомагає обмежити розміри контрабанди і вигідна для інших учасників ринку, які якраз і знаходяться в дискримінаційному становищі як з точки зору ціноутворення, так і з точки зору можливості задовольнити потреби торгових мереж у потрібному обсязі і асортименті» [63].

Отже, ринок тютюнової продукції – один з основних сегментів промисловості та торгівлі України, стан та розвиток якого мають стратегічне значення для бюджету країни. Підприємства галузі є містоутворюючими та їх сталий розвиток впливає на соціально-економічне становище регіонів, в яких вони розташовані. Основні особливості даних підприємств, виявлені автором, у тому числі в умовах воєнного стану, наведено на рис. 2.3.

Окрім внутрішніх особливостей цих підприємств, вплив на їхню діяльність виявляють зовнішні чинники: військові, політичні, державні, науково-технічні, ринкові.



Рис.2.3 Основні особливості діяльності підприємств оптової торгівлі тютюновими виробами

Найбільш помітно проявляється вплив фактору війни, а також баланс попиту та пропозиції, цінові фактори, купівельна здатність населення тощо.

Основною діяльністю базового підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» (далі – Компанії) є оптова торгівля тютюновими виробами. Компанія діє на підставі Статуту, Законів України «Про господарські товариства», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», Цивільного та Господарського кодексів України та інших законодавчих актів [64].

Країна реєстрації Компанії – Україна. Станом на 31.12. 2024 року єдиним акціонером Компанії є British American Tobacco International Holdings (UK) Limited – юридична особа, що заснована та існує за законодавством Англії та Уельсу, якій належать 100% статутного капіталу Компанії. Отже, єдиний акціонер Компанії належить до компанії Бритіш Американ Тобакко п.ел.сі (англійською мовою – British American Tobacco p.l.c.), створеної за законодавством Англії та Уельсу, яка є материнською компанією міжнародної групи компаній Бритіш Американ Тобакко та, відповідно, материнською компанією найвищого рівня для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» [64].

British American Tobacco Plc. – другий за величиною у світі виробник тютюнової продукції, до портфеля якої входять такі бренди, як Dunhill, Kent, Vogue, Pall Mall, Lucky Strike та інші. В Україні з 1993 року представлена компанією «Бритіш Американ Тобакко Україна», якій належить Прилуцька тютюнова фабрика. Багатомільйонні інвестиції в фабрику дали змогу модернізувати обладнання, збудувати на місці старих потужностей нове сучасне високотехнологічне підприємство, що включає тютюновий та сигаретний цехи, адміністративну будівлю, енергоцентр та склад готової продукції. Усе це дозволило забезпечити динамічний розвиток бізнесу [64].

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» є економічно самостійною і повністю незалежною від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, за винятком випадків, передбачених Законодавством. Протягом 2022-2024 рр. Компанія здійснювала фінансово-господарську діяльність та працювала виключно в межах законодавства України [64].

Далі у табл. 2.1 розглянемо техніко-економічну характеристику Компанії за період 2022-2024рр., використовуючи її фінансову звітність (Додатки Б, В).

Таблиця 2.1

**Основні показники техніко-економічного стану ТОВ «Бритіш
Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за 2022-2024 рр.***

Показники	Од. ви м.	Рік			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
		2022	2023	2024	Абс. відх., +/-	Темп росту, %	Абс. відх., +/-	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн	25848055	31910389	36963471	+6062334	123,45	+5053082	115,84
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	21642910	27711769	32571439	+6068859	128,04	+4059670	117,54
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	4205145	4198620	4392032	-6525	99,84	+193412	104,61
Інші операційні доходи	тис грн	230857	31751	20285	-199106	13,76	-11436	63,86
Адміністра- тивні витрати	тис грн	351685	324875	393092	-26810	92,38	+68217	121,00
Витрати на збут	тис грн	1031464	1485438	1683938	+453974	144,00	+198500	113,36
Інші операційні витрати	тис грн	223425	190504	128318	-32921	85,27	-62186	67,36
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн	2829428	2229554	2206969	-599874	78,80	-22585	98,99
Інші фінансові доходи	тис грн	50448	58893	79899	+8445	116,74	+21006	135,67
Фінансові витрати	тис грн	23120	19036	7178	-4084	82,33	-11858	37,70
Інші витрати	тис грн	3928	11538	4093	+7610	293,74	-7445	35,48
Фінансовий результат до оподаткування	тис грн	2852828	2257873	2275597	-594955	79,15	+17724	100,78
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис грн	522570	412482	418758	-110088	78,93	+6276	101,52
Чистий фінансовий результат	тис грн	2330258	1845391	1856839	-484767	79,19	+11448	100,62
Необоротні активи	тис грн	429997	376547	315748	-53450	87,57	-60799	83,85

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотні активи	тис грн	7337726	10046326	14392252	+2708600	152,07	-555299	68,92
Власний капітал	тис грн	2348980	4200510	6060372	+70315	136,91	+1859862	144,28
Зобов'язання	тис грн	5255969	6222364	8647629	+966395	118,39	+2425265	138,98
Рентабельність діяльності	%	9,02	5,78	5,02	-3,24	64,08	-0,76	86,85
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,393	1,614	1,664	+0,221	115,86	+0,050	103,10
Середньорічна чисельність персоналу	осі б	564	332	307	-232	58,87	-25	92,47
Фонд оплати праці	тис грн	491298	365251	449332	-126047	74,34	+84081	123,02
Середньорічна заробітна плата	тис грн	871	1100	1463	+229	126,29	+363	133,00

*Примітка. Складено автором

Динаміку основних показників діяльності Компанії ілюструє рисунок 2.4.

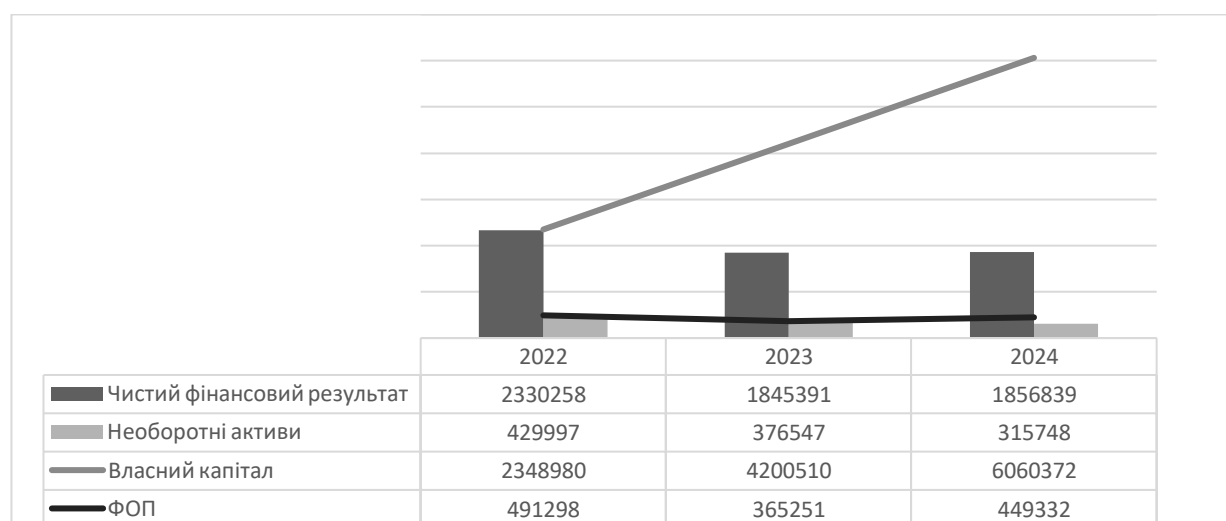


Рис. 2.4 Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за 2022-2024 рр.

Отже, за останні три звітні періоди основні результати діяльності Компанії демонструють стабільну динаміку. Так у 2023 р. стосовно 2022 р. виторг показує позитивне зростання на 23,45% у сумі 6062334 тис. грн., а до кінця 2024 р. виторг зростає на 15,84% (5053082 тис. грн.). Спостерігається збільшення собівартості продаж на 6068509 тис. грн. або 28% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 4059670 тис. грн. або 17,54% у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Валовий прибуток за досліджуваний період має нестійку динаміку – спостерігається його скорочення на 6525 тис. грн. або 0,16% у 2023 році порівняно з 2022 роком та зростання на 193412 тис. грн. або 4,6% у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Витрати обігу за аналізовані роки мають тенденцію до зростання, зокрема, адміністративні витрати у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшились на 21%, а витрати на збут у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 44% та ще на 13,36 % у 2024 році

Чистий прибуток у 2022 р. склав 2330258 тис. грн., у 2023 р. – 1845391 тис. грн., у 2024 р. – 1856839 тис. грн. Спостерігається зменшення прибутку в 2023 р. стосовно 2022 р. на 484767 тис. грн. (20,8%), та незначне зростання у 2024 р. стосовно 2023р. на 11448 тис. грн. (0,62%).

Середньооблікова чисельність персоналу у 2023 р. стосовно 2022р. значно скоротилися – на 232 особи або на 41,13%, подальше скорочення відбулося і у 2024 р. – на 25 осіб або на 7,5%.

Рентабельність продажів відповідно має негативну динаміку: у 2023 р. щодо 2022р. рентабельність зменшується на 3,24 (35%), у 2024 р. щодо 2023 р. рентабельність зменшується ще на 0,76 (13,15%).

Таким чином, діяльність ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за 2022 - 2024 роки характеризується зменшенням валового та чистого прибутку у 2023 р. стосовно 2022 р. на незначним його збільшенням у 2024 р., незважаючи на суттєве зростання виручки від продажу. Проведений аналіз показав, що фінансовий стан підприємства достатньо стійкий, зважаючи на ризики діяльності в умовах військового стану.

Разом з тим для вітчизняних підприємств з оптової торгівлі тютюновими виробами, зокрема, ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», складається не дуже сприятлива ринкова ситуація, пов'язана з військовими діями на території України, інфляцією, переділом ринку, нестійкістю національної валюти, відсутністю технологічних та логістичних переваг тощо, що потребує розробки конкурентних стратегій сталого розвитку підприємства.

2.2 Оцінювання системи стратегічного управління торговельного підприємства

Сталий розвиток будь-якого підприємства передбачає збалансоване функціонування всіх його складових елементів. Незаплановані відхилення суттєвих показників у процесі господарської діяльності підприємства можуть призвести до втрати його стійкості. Особливо велике значення, зокрема, в умовах війни, має небажана втрата сталості розвитку підприємств сфери торгівлі, адже стабільність та ефективність їх роботи зумовлює стан економіки України та соціально-економічного розвитку регіонів. З позиції ж підприємств сфери торгівлі, що реалізують споживчий асортимент та замикають цикл руху товару, проблема управління та забезпечення сталого розвитку є суттєвою в рамках національної торгівлі.

При цьому важливо достовірно визначати та аналізувати можливі проблеми у діяльності підприємств даної сфери, своєчасно оцінювати систему їх стратегічного управління та встановлювати способи підвищення стійкості розвитку цих підприємств.

Ефективність системи загального стратегічного управління торговельного підприємства багато в чому залежить від ступеня залучення до цього процесу всіх співробітників – від керівника підприємства до окремого працівника. Імовірність досягнення стратегічних цілей підвищується, якщо працівники знають і розуміють стратегію підприємства; беруть участь у процесі її розробки

та у стратегічних заходів; розуміють свою роль в процесі реалізації стратегії; мають достатню компетенцію і мотивацію. Тому розробка методик оцінки системи стратегічного управління на основі врахування думки працівників торговельного підприємства є актуальним та практично значущим завданням.

Для проведення самообстеження системи стратегічного управління для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» пропонується використати метод анкетування як найбільш простий спосіб зворотного зв'язку зі співробітниками, що дозволяє з'ясувати об'єктивне ставлення персоналу підприємства до певного напрямку його діяльності.

Як теоретична та методична база розробки підходу до системи оцінки стратегічного управління підприємством, була використана функціональна модель оцінки менеджменту [65, с.125]. Розробка опитувального листа (анкети) здійснювалася з урахуванням змісту процесу стратегічного управління торговельними підприємствами, розглянутого у попередньому розділі роботи. Бажано, щоб в анкетуванні взяв участь весь кадровий склад підприємства, при цьому необхідно проводити роздільну оцінку результатів між групами керівників усіх підрозділів та групою рядових працівників. Це пов'язано з тим, що на вітчизняних підприємствах, як правило, спостерігається суттєва відмінність між думками цих двох категорій персоналу, зокрема, це пов'язано з особливостями вітчизняної моделі управління.

Ми провели експертне опитування працівників та керівників ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», за результатами якого була проведена оцінка системи стратегічного управління Компанією за запропонованою шкалою. Для опитування було обрано 40 працівників та керівників (13% від чисельності персоналу). В якості оцінюваних були взяті такі параметри: стратегічний аналіз, стратегія розвитку Компанії, стратегічні заходи, реалізації стратегії, а також контроль за цим процесом. У табл. 2.2 представлені результати опитування працівників та керівників ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» щодо параметрів системи стратегічного управління.

Таблиця 2.2

**Запитання анкети для оцінки системи стратегічного управління ТОВ
«Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Блок	Питання	Відповідь (середній бал)	
		Рядові працівники	Керівники
1	2	3	4
1. Стратегічний аналіз	1. Чи проводиться аналіз зовнішнього середовища для виявлення потенційних можливостей і загроз?	0,225	0,391
	2. Чи проводиться внутрішній аналіз Компанії для виявлення її сильних і слабких сторін?	0,230	0,352
	3. Чи ефективно організовано процес торгівельної діяльності?	0,325	0,375
	4. Чи є товари Компанії конкурентоспроможними на ринку?	0,351	0,392
	5. Чи створюються умови для вдосконалення та розвитку діяльності Компанії?	0,295	0,355
2. Стратегія розвитку Компанії	1. Чи знають працівники, у чому полягає місія Компанії?	0,320	0,375
	2. Чи знають працівники, яке бачення Компанії?	0,285	0,305
	3. Чи знають працівники, у чому полягає головна мета Компанії?	0,388	0,397
	4. Чи знають працівники, яким є цільовий ринок Компанії та основні види реалізуємих товарів?	0,395	0,400
	5. Чи збігається головна мета розвитку Компанії з індивідуальними потребами працівників?	0,285	0,345
3. Стратегічні заходи	1. Чи ефективна організаційна структура Компанії?	0,210	0,315
	2. Чи розроблено стратегічну карту реалізації стратегії?	0,245	0,305
	3. Чи зрозуміла роль працівників у процесі досягнення мети та завдань Компанії?	0,215	0,255
	4. Чи беруть участь працівники у розробці стратегії та стратегічних заходів щодо досягненню мети та завдань Компанії?	0,115	0,205
	5. Чи проводиться коригування запланованих дій у зв'язку із зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища ?	0,156	0,302
4. Реалізація стратегії	1. Чи передбачені зміни у внутрішніх процесах підприємства для досягнення поставлених цілей та завдань?	0,187	0,245
	2. Чи призначені відповідальні за кожний напрямок стратегічного розвитку Компанії?	0,254	0,345
	3. Чи створено систему мотивації працівників?	0,215	0,365
	4. Чи беруть участь працівники у досягненні головної мети Компанії?	0,378	0,398
	5. Чи встановлені внутрішні зв'язки між підрозділами Компанії?	0,306	0,336

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
5. Контроль реалізації стратегії	1. Чи існує на підприємстві система оцінки якості процесу торгівельної діяльності та отриманих результатів?	0,208	0,305
	2. Чи проводиться оцінка відповідності дій запланованим заходам?	0,215	0,315
	3. Чи проводиться оцінка відповідності дій меті та завданням Компанії?	0,345	0,395
	4. Чи створені умови для підвищення кваліфікації працівників?	0,308	0,345
	5. Чи задоволені працівники результатами своєї діяльності?	0,324	0,345

*Примітка. Складено автором

В анкету було включено п'ять блоків, кожен із яких містить п'ять питань. Згідно з рекомендаціями фахівців, найбільш ефективними шкалами в анкетуванні подібного роду є рейтингові збалансовані шкали з невеликим числом категорій та обов'язковими відповідями [66]. Варіанти можливих відповідей для респондентів сформулювалися на основі модифікації шкали Лайкерта: «ні»; «скоріше ні, ніж так»; «частково (50/50)»; «скоріше так, ніж ні»; «так» [67, с.30].

При обробці результатів анкетування виставляються бали згідно табл. 3 метою отримання загальної оцінки системи стратегічного управління за пропонованою шкалою (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Бальна оцінка результатів анкетування для оцінки системи
стратегічного управління ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд
Маркетинг Україна»***

Варіант відповіді	Бал
Ні	0
Скоріше ні, ніж так	0,1
Частково (50/50)	0,2
Скоріше так, ніж ні	0,3
Так	0,4

*Примітка. Складено автором

З табл. видно, що оцінки працівників та керівників ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за наданими критеріями не завжди збігаються. Згідно з даними експертної оцінки, на думку керівників Компанії стратегічний аналіз на підприємстві перебуває на досить високому рівні та становить 0,37 балів, оскільки аналіз зовнішнього середовища оцінений у 0,39 бали, внутрішнього середовища – у 0,35 бали, організація процесу торгівельної діяльності – 0,38 бали, конкурентоспроможність товарів – у 0,39 балів та створення умов для вдосконалення та розвитку діяльності Компанії – у 0,36 балів. При цьому за цими показниками рядові працівники запропонували значно нижчі оцінки. Приблизно така ж ситуація із оцінкою Стратегії розвитку Компанії.

На невисокому рівні знаходяться такі показники, як ефективність організаційної структури Компанії (0,21 бали працівники і 0,32 бали керівники), наявність карти реалізації стратегії (0,25 і 0,30 балів відповідно), роль працівників у процесі досягнення мети та завдань Компанії (0,12 і 0,20 балів відповідно), а також наявність коригування запланованих дій у зв'язку із зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища Компанії (0,16 і 0,30 балів відповідно).

Оцінюючи систему управління щодо внесення змін зміни у внутрішні процеси Компанії для досягнення поставлених цілей та завдань у 0,19 та 0,25 бали відповідно, керівники та працівники підрозділів незадоволені своєчасністю та якістю управлінських рішень. Досить низька оцінка персоналу системи мотивації працівників (0,21 бал) через недостатню упорядкованості завдань, ролей, повноважень та відповідальності в галузі управління кадрами, що обумовлене недоотриманням інформації керівниками вищих підрозділів підприємства. Також керівники та працівники підрозділів не повністю задоволені системою оцінки якості процесу торгівельної діяльності та отриманих результатів (0,21 і 0,31 балів відповідно), причиною чого є те, що фінансовий підрозділ і відділ продажу не повністю взаємодіють один з одним, що тягне за собою недостатність відповідної інформації.

Обробка результатів анкетування полягає у розрахунку середньоарифметичного значення оцінки системи стратегічного управління з кожного питання (окремо за кожною категорією працівників). Оцінка системи стратегічного управління в цілому по підприємству визначається як середня оцінка між думками керівників та рядових працівників (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Результати оцінки системи стратегічного управління
ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Блок	Середня оцінка		
	Рядові працівники	Керівники	Середній бал
1. Стратегічний аналіз	1,426	1,865	1,646
2. Стратегія розвитку Компанії	1,673	1,822	1,748
3. Стратегічні заходи	0,941	1,382	1,162
4. Реалізація стратегії	1,340	1,689	1,515
5. Контроль реалізації стратегії	1,400	1,705	1,553
Загальна оцінка	6,780	8,463	7,624

*Примітка. Складено автором

Профіль оцінки системи стратегічного управління Компанії представлений на рис. 2.5.



**Рис. 2.5 Профіль оцінки системи стратегічного управління
ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»**

Оцінка системи стратегічного управління провадиться відповідно до табл. 2.5, розробленої на основі характеристик стану менеджменту.

Таблиця 2.5

**Оцінка системи стратегічного управління ТОВ «Бритіш Американ
Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Кількість балів	Оцінка якості системи стратегічного управління
0-2	Стратегічне управління здійснюється безсистемно, цілі не визначені чи розпливчасті. Для впровадження системи стратегічного управління необхідно кардинально переглянути принципи ведення бізнесу
2,1-4	Система стратегічного управління має потенціал для розвитку, але ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно чітко визначити цілі та розробити стратегію розвитку підприємства
4,1-6	Система стратегічного управління на підприємстві сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації та покращення якості системи на кожному етапі стратегічного управління. Удосконалюючи систему стратегічного управління, слід враховувати значущість персоналу
6,1-8	Підприємство має розвинену систему стратегічного управління. Постійне вдосконалення її якості ведеться по більшості етапів. Необхідно підтримувати динаміку покращень та почати перетворення проблемних областей, що залишилися
8,1-10	Досягнуто необхідних результатів по всіх етапах системи стратегічного управління, система є еталонною або близька до неї

*Примітка. Складено автором

Отже, загальний середній бал за всіма показниками становив 7,6 бали. Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» має розвинену систему стратегічного управління. Постійне вдосконалення її якості ведеться по більшості етапів. Система стратегічного управління Компанії спрямована на зниження залежності від зовнішніх факторів шляхом використання внутрішніх резервів. Проведений аналіз також свідчить про досить високий рівень менеджменту Компанії, його відповідність сучасним вимогам та принципам сталого розвитку.

Разом з тим принцип збалансованості сталого розвитку Компанії порушують:

- управлінські рішення у сфері розробки та реалізації стратегічних заходів (1,16 балів);
- недостатнє виконання функцій управління у сфері реалізації стратегії (1,51 бали);
- недостатня компетентність управлінського персоналу у сфері контролю реалізації стратегії (1,55 балів).

Також відмічаємо недостатню наукову обґрунтованість орієнтирів сталого розвитку Компанії; недостатню орієнтація на зовнішнє середовище та стейкхолдерів, що призводить до підвищення рівня фінансових та нефінансових ризиків діяльності.

Отже, запропонована модель оцінки системи стратегічного управління торговельного підприємства дозволяє побудувати профіль оцінки стратегічного управління, що відображає ступінь відповідності реального стану такого управління його ідеальному стану.

Застосування запропонованої методики оцінки системи стратегічного управління торговельного підприємства сприятиме одержанню цими підприємствами реальної оцінки даної системи з боку персоналу. Побудова профілів оцінки системи стратегічного управління підприємства у динаміці дозволить простежити зміну думок співробітників та виявити спрямованість розвитку системи стратегічного управління, а також визначити ефективність вжитих заходів щодо її вдосконалення.

Таким чином, оцінка системи стратегічного управління торговельного підприємства дуже значуща під час прийняття ефективних управлінських рішень. Обґрунтований вибір стратегічних варіантів критеріїв, інструментів та методів для оцінки дозволить грамотно провести дану діагностику керівництвом торговельних підприємств, і це буде найважливішою та необхідною умовою ефективного управління стратегічним потенціалом галузевого підприємства.

2.3 Аналіз впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління торговельного підприємства

Як вже зазначалося, під впливом глобалізації вплив зовнішніх чинників на систему стратегічного управління підприємством, зокрема, у сфері торгівлі, різко зростає навіть для бізнес-структур, що здійснюють свою діяльність тільки на внутрішньому ринку. Ефективний менеджмент підприємств повинен відстежувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та адекватно на них реагувати. Особливо це стало актуальним в умовах військових дій на території України, так як здатність торговельного підприємства реагувати та справлятися з змінами зовнішнього середовища, зумовлених війною, є однією з найважливіших складових його успіху та виживання. Водночас ця здатність є умовою здійснення запланованих стратегічних змін у сфері сталого розвитку.

Аналіз теорії та практики менеджменту показав, що зовнішнє та конкурентне середовище підприємства можна характеризувати різним чином (взаємопов'язаність факторів, складність, рухливість та невизначеність). У стратегічному управлінні всі змінні зовнішнього та конкурентного середовища підприємства розглядають із двох точок зору:

- із змістовної, при цьому виділяючи 4–7 великих груп факторів (політичні та правові, економічні, соціальні та культурні, технологічні, міжнародні);
- із впливової, виділяючи фактори прямого та непрямого впливу на підприємство [68,с.15].

Зовнішнє та конкурентне середовище прямого впливу характеризує параметри діяльності на окремому цільовому ринку, що представляє для підприємства особливий інтерес, і які можуть впливати на його здатність обслуговувати клієнтів (конкуренти, покупці, постачальники посередники тощо). Друга частина зовнішнього та конкурентного середовища – це «далеке» оточення, що включає всі ті фактори, які можуть впливати на підприємство не пряме, а опосередковано. Менеджери не можуть керувати параметрами такого

оточення, але повинні відстежувати тенденції їх змін та враховувати їх у своїх планах [69, с.152].

Отже, практичний зміст аналізу зовнішнього та конкурентного середовища для торговельного підприємства полягає у виявленні загроз і можливостей для бізнесу, які можуть впливати із «зовні». Структура такого аналізу включає:

1. Аналіз факторів глобального та макросередовища підприємства.
2. Аналіз конкурентного середовища підприємства.

Проведемо оцінку зовнішнього та конкурентного середовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з використанням відомих методів аналізу стратегічних можливостей (PEST-аналіз та модель 5-ти сил М. Портера). Нагадаємо, що основна загальна мета діяльності аналізованого торговельного підприємства, причина його існування, яка виділяє його серед інших оптових торговельних підприємств подібного типу – задоволення потреб населення в тютюнових výroбах через систему оптової торгівлі.

Сканування зовнішнього середовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» полягає в моніторингу навколишнього середовища, оцінки отриманих даних та доведення результатів до ключових співробітників через проведення PEST-аналізу впливу факторів на діяльність підприємства (Додаток Г).

Далі оцінимо відносну значимість окремих найважливіших чинників зовнішнього середовища непрямого впливу для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за допомогою методу складання профілю середовища та експертної оцінки керівників та фахівців підприємства (табл. 2.6).

При цьому кожному з факторів експертно надавалася оцінка його важливості для галузі торгівлі тютюновими výroбами за шкалою: 3 – сильне значення; 2 – помірне значення, 1 – слабе значення; оцінка його впливу на Компанію за шкалою: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутній вплив; оцінка спрямованості впливу за шкалою: +1 – позитивна спрямованість; -1 – негативна спрямованість.

Таблиця 2.6

**Профіль зовнішнього середовища непрямого впливу на ТОВ
«Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на Компанію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості (2*3*4)
1	2	3	4	5
Економічні чинники				
Стабільність грошової одиниці	2	2	+1	+4
Економічний спад	3	3	-1	-9
Акцизна політика	3	3	-1	-9
Відсоткові ставки, доступність кредитів	2	1	-1	-2
Нелегальний ринок тютюнових виробів	2	3	-1	-6
РАЗОМ				-22
Політичні фактори				
Військові дії та території України	3	2	-1	-6
Ступінь державного регулювання економіки	1	1	+1	+1
Політична стабільність та послідовність влади	1	2	+1	+2
Податкові ризики	2	2	-1	-4
Відносини з місцевими владними структурами	1	2	+1	+2
РАЗОМ				-5
Соціальні фактори				
Демографічна ситуація	2	2	-1	-4
Прогноз зайнятості	1	1	-1	-2
Рівень доходів населення	2	2	-1	-4
Здоровий спосіб життя	1	1	+1	+1
Підвищення вимог щодо якості товарів та рівню сервісу	1	1	+1	+1
РАЗОМ				-8
Технологічні фактори				
Поява нових технологій	1	2	+1	+2
Рівень використання ІІІ	1	2	+1	+2
Поява нових програмних матеріалів, обладнання, технологій	2	3	+1	+6
Вплив маркетплейсів та соцмереж	2	3	+1	+6
Технології віртуальної та доповненої реальності	1	2	+1	+2
РАЗОМ				+18
ВСЬОГО				-17

*Примітка. Складено автором

Аналіз профілю макросередовища Компанії оказав, що кількість позитивних факторів зовнішнього середовища (+11) переважає над кількістю факторів, що впливають негативно (-9). Разом з тим загальна інтегральна оцінка показала переважно негативний вплив на діяльність Компанії майже всіх факторів (крім технологічних). Найбільш негативно на діяльність Компанії впливають економічні та соціальні чинники, не меншої уваги заслуговують і політичні фактори. Вивчення зовнішнього середовища непрямого впливу для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» дозволяє виділити ті фактори, які відкривають перед Компанією можливості розвитку, та ті, які створюють загрози (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз факторів можливостей / загроз для ТОВ «Бритіш Американ
Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Вихід з ринку (ослаблення позицій) фірм - конкурентів внаслідок військових дій, зокрема, Компаній, які розміщені поряд із зоною бойових дій, які призупинили (зупинили) свою діяльність	Втрата основного ринку, ключових клієнтів, скорочення доходів внаслідок появи на ринку іноземних конкурентів з більш низькими витратами внаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют
Збільшення темпів зростання ринку продаж тютюнових виробів	Зростання продажів товарів-замінників унаслідок зниження торгових бар'єрів та тарифів в ЄС та сприятливий торгової політики
Розширення функціональних властивостей товарів з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів	Скорочення портфелю сигаретних брендів Компанії внаслідок проблем з логістикою, які впливають як на обсяги постачання, так і на здатність повноцінно забезпечити достатній асортимент продукції в Україні
Відкритість влади до діалогу та оперативні рішення щодо можливості продовження роботи бізнесу, вимушеного зупинити провадження через війну, зокрема, можливість імпортувати тютюнові вироби у пачках із іноземним маркуванням	Зростання нелегального ринку цигарок. Зі зниженням доходів споживачі переходять на нелегальні продукти, від чого Компанія втрачає доходи
Поява нових ринків або сегментів ринку тютюнових виробів	Зміна у смаках та уподобаннях споживачів
Оптимізація логістичних ланцюгів та відкриття нових місць зберігання товарів. Використання інтернет-торгівлі	Проблеми з логістикою або у ланцюгу постачання

*Примітка. Складено автором

Далі проведемо оцінку можливостей ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за допомогою методу позиціонування (рис. 2.6).

Ймовірність використання можливостей		Вплив можливостей на Компанію		
		Сильний	Помірний	Незначний
	Висока	Розширення функціональних властивостей товарів з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів	Оптимізація логістичних ланцюгів	
	Середня	Вихід з ринку (ослаблення позицій) фірм - конкурентів	Відкритість влади до діалогу та оперативні рішення щодо можливості продовження роботи бізнесу	
	Низька	Збільшення темпів зростання ринку продаж тютюнових виробів		Поява нових ринків або сегментів ринку тютюнових виробів

Рис. 2.6 Матриця можливостей ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»

На рис. видно, що можливості, що потрапляють на поля сильного впливу (розширення функціональних властивостей товарів та вихід з ринку (ослаблення позицій) фірм - конкурентів), а також помірного впливу (оптимізація логістичних ланцюгів та відкритість влади до діалогу), необхідно обов'язково використовувати.

Оцінимо загрози з боку зовнішнього середовища по відношенню до Компанії (рис. 2.7). Загрози, що потрапили в поле «руйнування» (втрата основного ринку, ключових клієнтів, скорочення доходів) вимагають обов'язкового усунення.

Оцінюючи сучасний стан вітчизняного ринку тютюнових виробів зауважимо, що для Компанії у найближчій перспективі він залишається привабливим.

Ймовірність реалізації загроз		Вплив загроз на Компанію			Легкі наслідки
		Руйнування	Критичний стан	Тяжкі наслідки	
	Висока		Зростання нелегального ринку цигарок	Зниження темпів зростання ринку тютюнових виробів через низький попит та неплатоспроможність покупців	
	Середня	Втрата основного ринку, ключових клієнтів, скорочення доходів		Проблеми з логістикою або у ланцюгу постачання	Зростання продажів товарів - замінників
	Низька		Зміна у смаках та уподобаннях споживачів (здоровий спосіб життя)		

Рис. 2.7 Матриця загроз ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»

Аналіз конкурентного середовища в галузі за п'ятьма силами конкуренції Портера дозволяє встановити, які чинники визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби на цьому ринку (табл. 2.8).

За підсумками аналізу за допомогою п'яти факторної моделі Портера можна зробити висновок, що ознаками стійкої конкурентної позиції Компанії є:

- компетентність та популярність;
- значна частка ринку;
- наявність «прихильників» торгової марки;
- індивідуалізована продукція у поєднанні з диференціацією;
- перевага у витратах.

До слабкої ознаки конкурентної позиції Компанії можна віднести Загроза посилення інтенсивності конкуренції в галузі.

Таблиця 2.8

**Аналіз п'яти сил конкуренції Портера для ТОВ «Бритіш Американ
Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Чинник	Характеристика
Загроза появи нових конкурентів	Ступінь загрози середня, оскільки торгове підприємство вже відомо, має прихильників боку покупців, переваги за витратами та масштабами реалізації, тобто ця ніша ринку зайнята і цілком задовольняє попит споживачів. Бар'єри входу на ринок високі: складний для новачків доступ до каналів розподілу, значний обсяг інвестицій, пов'язаний із придбанням спеціальних транспортних засобів та обладнанням складів
Загроза посилення інтенсивності конкуренції в галузі	Ступінь загрози висока. Конкурентів на ринку багато, кожен прагне просування сильних брендів виробників тютюнової продукції, що формують мережу дистриб'юторів, розвивають власну роздрібну торгівлю в вигляді фірмових магазинів чи відділів у супермаркетах. Активно розвивається інтернет-торгівля
Загроза появи товарів - замінників	Ступінь загрози середня з боку інших видів продукції для куріння, жування або нюхання, які не містять тютюну або містять його частково
Загроза посилення влади покупців	Ступінь загрози низька, тому що клієнт не має можливості міняти постачальника продукції, він сам не може стати її покупцем, клієнти не здатні сформувати «консолідовану» групу. Витрати, пов'язані зі зміною постачальника для клієнта значні
Загроза посилення ринкової влади постачальників	Ступінь загрози висока, оскільки є єдиний вітчизняний постачальник тютюнової продукції. Він організує свій збут через великих оптовиків і створює регіональні представництва у великих містах, висока ступінь індивідуалізації продукту у поєднанні з його диференціацією

*Примітка. Складено автором

Тому Компанія повинна мати достатній потенціал для можливості щодо просування інших брендів тютюнових виробів.

Сумарний вплив п'яти розглянутих сил Портера, з урахуванням їх зміни в часі, значною мірою визначає характер конкурентної боротьби на базовому ринку та здатність Компанії реалізувати свої конкурентні переваги перед іншими Компаніями, що торгують тютюновими виробами. Для цього ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» необхідно розробити (удосконалити) стратегію сталого розвитку, яка має бути спрямована на створення захисту від конкурентного тиску, що забезпечить надійну позицію в конкурентній боротьбі. Компанії слід дотримуватись стратегії фокусування, яка передбачає концентрацію на вузькому ринковому сегменті або конкретній групі покупців, а також спеціалізацію на певній частині товарів та/або географічному

районі, що забезпечує захист від більшості конкурентних сил. У межах цієї стратегії завданням для Компанії є концентрація:

1. На конкретній групі споживачів: курці, а також люди з доходом вищим за середній.

2. На сегменті ринку - преміум (індивідуалізація продукту, тобто наявність відмінних характеристик).

Однією із найважливіших груп впливу на діяльність Компанії виступають його економічні партнери – зовнішні стейкхолдери (клієнти та постачальники). Постійними клієнтами Компанії є юридичні особи – 70% та індивідуальні підприємці – 30% [64]. Для своїх клієнтів Компанія надає:

- гнучку систему знижок;
- оптимальні терміни поставки з моменту отримання заявки;
- різні форми оплати;
- відвантаження зі складу автомобільним транспортом;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- постійне розширення асортименту пропонованих товарів;
- гарантію якості на товари [64].

У Компанію тютюнова продукція поставляється із Прилуцької тютюнової фабрики. Завдяки високій якості, ексклюзивності та відмінним характеристикам ця продукція практично відразу отримала визнання вітчизняних споживачів [64]. З постачальником продукції на основі договорів дистрибуції Компанія працює на постійній основі. Цей постачальник є не єдиним, з ким має намір співпрацювати Компанія, яка безперервно стежить за ринком тютюнової продукції, аналізує рівень цін з боку виробників та конкурентів. Маркетингові зусилля Компанії спрямовані на постійний пошук нових альтернативних партнерів, здатних задовольнити потреби підприємства у товарах не тільки в кількісному, а й у якісному аспектах, а також, що важливо, у ціновому.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу системи стратегічного управління ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» можна зробити наступні висновки:

1. На основі проведеного дослідження тенденції розвитку тютюнової галузі встановлено, що даний вітчизняна тютюнова промисловість розвивається в умовах великого бізнесу транснаціональних корпорацій, у яких за підсумками 2024 р. зосереджено 95% всього виробництва. Галузь є висококонцентрованою, тісно пов'язана зі світовим споживчим ринком на основі здійснення імпортно-експортних операцій з урахуванням необхідної сировинної ємності споживчого тютюнового ринку. Тютюнова галузь є бюджетоутворюючою складовою економіки України. Проведений аналіз ємності ринку тютюнової продукції в Україні за 2020-2024рр. Встановлено, що на вітчизняному ринку працюють більш ніж 100 оптових продавців, які мають видані державою ліцензії на оптову торгівлю тютюновою продукцією, до яких належить і базове підприємство. Визначені основні особливості діяльності підприємств оптової торгівлі тютюновими виробами, встановлено, що найбільш помітно проявляється вплив фактору війни, а також баланс попиту та пропозиції, цінові фактори, купівельна здатність населення тощо. Здійснений аналіз організаційно-економічних особливостей, на основі якого зроблено висновок, що вона характеризується зменшенням валового та чистого прибутку у 2023 р. стосовно 2022 р. на незначним його збільшенням у 2024 р., незважаючи на суттєве зростання виручки від продажу. Разом з тим фінансовий стан підприємства залишається достатньо стійким, зважаючи на ризики діяльності в умовах військового стану.

2. Проведено оцінювання системи стратегічного управління діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» на основі самообстеження з використанням методу анкетування як найбільш простого способу зворотного зв'язку зі співробітниками. Розроблений опитувальний лист

(анкета) з урахуванням змісту процесу стратегічного управління торгівельними підприємствами, до якої було включено п'ять блоків, кожен із яких містить п'ять питань. За результатами анкетування працівників та керівників Компанії була проведена оцінка системи стратегічного управління за запропонованою шкалою та побудований профіль цієї оцінки. Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» має розвинену систему стратегічного управління, яка спрямована на зниження залежності Компанії від зовнішніх факторів шляхом використання внутрішніх резервів. Постійне вдосконалення якості цієї системи ведеться по більшості етапів. Разом з тим виділені фактори, які порушують принцип збалансованості сталого розвитку Компанії.

3. Аналіз впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» проведений з використанням відомих методів аналізу стратегічних можливостей (PEST-аналіз та модель 5-ти сил М. Портера). Сканування зовнішнього середовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» полягало у його моніторингу, оцінки отриманих даних та доведення результатів до ключових співробітників через проведення PEST-аналізу. Аналіз профілю макросередовища Компанії показав, що кількість позитивних факторів зовнішнього середовища переважає над кількістю факторів, що впливають негативно. Разом з тим загальна інтегральна оцінка показала переважно негативний вплив на діяльність Компанії майже всіх факторів (крім технологічних). Також проведений аналіз факторів можливостей / загроз для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» за допомогою методу позиціонування та побудована відповідна матриця загроз. Аналіз конкурентного середовища в галузі виконаний за п'ятьма силами конкуренції Портера, за підсумками якого сформульовані ознаки стійкої конкурентної позиції Компанії.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА»

3.1 Розроблення стратегії сталого розвитку підприємства

Як вже зазначалося, раптові зміни у суспільстві, такі як пандемія Covid-19, повномасштабне вторгнення РФ та територію України, і, як наслідок, економічна криза, скорочення доходів населення, нестабільність курсу гривні та інші негативні зовнішні чинники, викликають значні потрясіння для торговельних підприємств та вимагають переналаштування їх бізнес-процесів. При цьому підприємства, які регулярно здійснюють аналіз своєї діяльності як основу для розроблення стратегії сталого розвитку, можуть прогнозувати сценарії розвитку подій, виявляти сильні та слабкі сторони свого бізнесу та розробляти відповідні стратегії для адаптації до цих умов. Такі торговельні підприємства розуміють, що стратегічний аналіз є невід'ємною частиною їхнього виживання та розвитку, тобто допомагає успішно долати зовнішні виклики та навіть знаходити нові можливості. Підприємства, які нехтують стратегічним аналізом для розробки стратегії свого розвитку, виявляються вразливими перед конкурентами та не здатні ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Зауважимо, що стратегічний аналіз діяльності торговельних підприємств відрізняється від інших видів дослідження своєю комплексністю. Найчастіше цей аналіз є першим етапом дослідження, а синтез – другим, який полягає в об'єднанні результатів аналізу та отриманні нових знань. При цьому у науковій літературі використовується термін «синтез стратегії», який описує розробку стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу [65,с.123]. Отже, для того, щоб розробити оптимальну стратегію сталого розвитку

торгівельного підприємства, необхідно провести стратегічний аналіз діяльності, який дозволить виявити основні цілі та завдання такої діяльності та визначити послідовність їх реалізації.

Узагальнюючи різні концепції сучасного стратегічного аналізу як основи розробки стратегії сталого розвитку, можна виділити три його основні компоненти (рис.3.1).



Рис.3.1 Компоненти сучасного стратегічного аналізу для розробки стратегії сталого розвитку торговельного підприємства [66]

При цьому якщо зарубіжні вчені підходять до оцінки цих компонентів через аналіз стану компанії та виявлення факторів, що впливають на її зміну, то вітчизняні вчені акцентують увагу на факторах, що впливають на ефективність бізнесу, а також прогнозуванні його майбутнього стану на основі сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, включаючи ключові ризики. Крім того, вітчизняні вчені приділяють увагу специфіці стратегічного аналізу, його застосуванню в різних галузях, обліку мінливих інституційних факторів, цілей, пріоритетів розвитку та інструментів їх інформаційно-аналітичної підтримки [67,с.15].

Ефективність стратегічного аналізу залежить від кількох факторів, таких як цілі аналізу, інформаційна база, інструментарій та якість інтерпретації

результатів. Цілі стратегічного аналізу можуть бути різними залежно від потреб управлінського персоналу, який приймає рішення. Система стратегічних показників, включаючи фінансові та нефінансові, є основою для проведення аналізу та формує інформаційну базу для інтерпретації результатів. Правильне визначення цілей та завдань стратегічного аналізу дозволяє вибрати відповідний інструментарій, провести аналіз у строк та надати звітну інформацію про результати аналізу для побудови ефективної стратегії сталого розвитку.

Досить часто на підприємствах виникають конфлікти інтересів, які можуть погіршити якість інформації, яка отримується в результаті стратегічного аналізу. Конфлікт інтересів може бути на різних рівнях та між різними зацікавленими сторонами і це може бути пов'язане з фінансовими інтересами, сферами впливу, особистими зв'язками тощо. Критичне мислення та крос-перевірка одержаних даних допомагають мінімізувати вплив цих конфліктів на результати аналізу.

Щоб збільшити ефективність стратегічного аналізу для розробки стратегії сталого розвитку торговельного підприємства, необхідно використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, тобто їх комбінування дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину діяльності підприємства. Зовнішні джерела інформації надають контекст зовнішнього середовища, тренди ринку та прогнози, а внутрішні джерела доповнюють цю картину внутрішніми аспектами діяльності підприємства. Крім того, необхідно зазначити, що будь-яка інформація, що отримується, вимагає перевірки та підтвердження з різних джерел [68].

Вибір інструментарію стратегічного аналізу для розробки стратегії сталого розвитку залежить від цілей аналізу, особливостей діяльності компанії та ринку, а також кваліфікації співробітників, які його проводитимуть. При цьому кожен інструмент стратегічного аналізу дає можливість отримати унікальну інформацію про те, що відбувається на підприємстві, але найважливіше значення мають якість та інтерпретація результатів аналізу. Щоб досягти максимальної ефективності, як вже було зазначено вище, необхідно звертати увагу на досвід та кваліфікацію аналітиків, які цим займаються, щоб забезпечити відповідність

цільовим настановам аналізу та надання інформації у потрібному обсязі та форматі для розробки стратегії сталого розвитку.

Таким чином, стратегічний аналіз є комплексним підходом до вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та використовується для розробки стратегії його сталого розвитку. Він базується на певних цілях і завданнях, доступній інформації, сучасних аналітичних інструментах, рівні та якості знань аналітика, а також специфіці діяльності торгівельного підприємства. Стратегічний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності економічних суб'єктів, а також оцінити їх стратегічні можливості, напрями та перспективи розвитку, знизивши рівень невизначеності у прийнятих управлінських рішеннях та при розробці стратегії сталого розвитку.

До найбільш поширених та визнаних методів вибору стратегічних пріоритетів для розробки стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства відносять SWOT-аналіз, який дозволяє відобразити сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства, а також його можливості та загрози, що допомагає якісно оцінити відповідність потенціалу компанії умовам її функціонування [69, с.120].

Особливо важливим є проведення SWOT-аналізу діяльності торгівельного підприємства в умовах дії воєнного стану, так як в цей період особливо важливо детально вивчити ситуацію, що склалася, оцінити ризики і нові можливості, які можуть кардинально змінити позиції підприємства на ринку. Саме результати такого аналізу є основою для розробки стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з урахуванням особливостей його діяльності в умовах війни. Для цього ми рекомендується зібрати таку інформацію:

– як змінилася діяльність конкурентів після оголошення воєнного стану (чи повністю (частково) припинили свою діяльність конкурентні компанії; чи перейшли на віддалену роботу їх співробітники; чи посилилася рекламна активність в Інтернеті – пошукових та соціальних мережах тощо). Таку

інформацію можна отримати під час аналізу контекстної реклами у пошукових системах, таргетованої реклами у соціальних мережах;

- які зміни внесено на державному рівні стосовно торгівлі тютюновими виробами. Потрібно повністю проаналізувати всі обмеження (у тому числі ті, які не стосуються діяльності Компанії, але можуть бути пов'язані з товарами цільової аудиторії). На підставі аналізу таких обмежень можна вибудувати стратегію подальшого розвитку, прибрати або додати нові напрямки;

- як поводить się цільова аудиторія під час війни (що змінилося у запитах пошуку потрібної інформації про товари, способи придбання та споживання; чи змінився обсяг та структура попиту; які товари найбільш актуальні, а які стали менше продаватися);

- як змінилися характеристики цільової аудиторії (рівень доходів, зайнятість, інтереси та переваги, побоювання та мотивація до купівлі та ін.). Через війну значно змінюється рівень доходів споживачів, структура попиту (наприклад, цільова аудиторія купує продукти, ліки, засоби захисту та не витрачає гроші на купівлю тютюнових виробів);

- які незадіяні ресурси або незавершені проєкти, що можуть бути корисними у цей період, компанія має на даний момент.

З усіх цих даних складається таблиця SWOT-аналізу, яка є основою розробки стратегії сталого розвитку компанії, з наступними основними блоками інформації:

- внутрішнє середовище – сильні та слабкі сторони фірми;
- оцінка можливостей та ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Для формування відповідних блоків для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» використовуємо наступну інформацію:

1. Сильні сторони, тобто опис найважливіших конкурентних переваг, те, чим Компанія вигідно виділяється у своїй ніші та за що клієнти вибирають її товар. Визначаючи сильні сторони, потрібно розуміти, чи залишилися ці переваги актуальними у зв'язку з військовими діями.

2. Слабкі сторони. Виявлення недоліків у товарі (виходячи зі скарг чи негативних відгуків клієнтів), невиконання зобов'язань за договорами постачання тощо.

3. Можливості. Цей розділ формується з урахуванням поточної економічної, соціальної, політичної ситуації та інших зовнішніх чинників. Наприклад, найголовнішим нині є негативний вплив війни на всі види діяльності, отже, цей самий фактор буде включений і в загрози та ризики. При цьому для одних компаній фактор війни дасть позитивний ефект розвитку, а для інших – негативний.

4. Загрози. У цій категорії необхідно докладно визначити вплив війни на всі бізнес-процеси Компанії, приблизно спрогнозувати рівень попиту, обсяги продажів, можливий розмір відтоку клієнтів тощо.

Опис виконується за допомогою факторів, що не мають кількісної оцінки, та зводяться в таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд
Маркетинг Україна»***

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1.Розвинена маркетингова політика та налагоджена маркетингова стратегія – за допомогою маркетингу ведеться постійний пошук нових ринків, нових споживачів, нових видів товарів	1.Негативний імідж тютюнових виробів (зв'язок паління з хворобами і смертю)
2.Нові технології – для більш якісного зберігання товарів та оптимізації їх постачання до клієнтів створено відповідну мережу, що включає розподільчі центри. Своєчасну доставку товарів дозволяє здійснювати власний автопарк	2.Зниження лояльності споживачів як результат посилення антитютюнових кампаній щодо шкоди паління
3. Диверсифікація продукції (перехід на більш привабливі продукти, наприклад, електронні сигарети, тютюнові суміші тощо)	3.Зниження купівельної спроможності споживачів (споживачі скорочують витрати на товари не першої необхідності)

Продовження табл. 3.1

1	2
4. Еластичний попит на тютюнові вироби (залежність споживачів від нікотину)	4. Недостатньо комунікацій із громадськістю, із споживачами
5. Збереження прибутку (здатність отримувати прибуток навіть у кризи завдяки високій маржинальності)	5. Неможливість інвестування в рекламу товарів на рівні крупних конкурентів
6. Значна частка ринку, впізнаваний бренд, постійні клієнти	6. Зниження ємності ринку тютюнових виробів
7. Високий рівень корпоративної культури, сильна управлінська команда	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту (пошук нових споживачів)	1. Зменшення доступності тютюнових виробів для споживача внаслідок інфляції та зниження доходів населення
2. Переорієнтація на молодіжну аудиторію через маркетинг та нові продукти.	2. Негативний імідж тютюнової індустрії через зв'язок із шкодою для здоров'я
3. Інновації в продукції (просування електронних сигарет та інших тютюновмісних продуктів)	3. Зростання нелегального ринку тютюнових виробів
4. Об'єднання чи формування стратегічних альянсів з місцевими та закордонними корпораціями	4. Загроза втрати майна внаслідок військових дій
	5. Збільшення витрат обігу, зокрема, внаслідок проблем із логістикою, підвищення заробітної плати, витрат на оренду тощо
	6. Зростання відпускних цін та тютюнові вироби внаслідок акцизної політики та інфляції
	7. Дефіцит кадрів внаслідок демографічної кризи та міграції населення зо кордон
	8. Логістичні проблеми з доставки товарів внаслідок військових дій
	9. Нестача коштів на фінансування інноваційних проєктів та стимулювання інноваційної діяльності
	10. Посилення антитютюнових заходів (заборони на куріння у громадських місцях та рекламу)

*Примітка. Складено автором

На основі літературних джерел з даного дослідження та з використанням методів структурованих інтерв'ю з експертами було визначено внутрішні та зовнішні, сильні та слабкі сторони, що впливають на діяльність ТОВ «Бритіш

Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», включаючи 7 сильних та 6 слабких сторін, 4 можливості та 10 загроз.

Логічно, що найнебезпечнішою загрозою для діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» є військові дії на території України, що тривають. Критичний стан для Компанії виникне і у разі зменшення доступності тютюнових виробів для споживачів внаслідок інфляції та зниження доходів населення, зростання нелегального ринку тютюнових виробів тощо. Все це може призвести до скорочення товарообігу, зменшення величини прибутку та погіршення фінансового стану та зробить Компанію уразливою у конкурентній боротьбі.

При інших рівних можливостях та ресурсах (а найчастіше вихідні ресурси – гроші) стратегія сталого розвитку Компанії має будуватися так, щоб максимально ефективно використовувати свої сильні сторони, а також ринкові можливості, що з'являються, компенсувати слабкі сторони, уникати чи знижувати негативний вплив загроз.

Разом з тим SWOT-аналіз дозволяє аналізувати кожен ключовий фактор, будь-яку подію чи тенденцію, які впливають на діяльність підприємства, але не зачіпає їхню взаємозалежність. Встановити взаємозв'язки для оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на торгівельне підприємство можна, застосовуючи матрицю TOWS (зворотна версія SWOT) [70, с.120]. Особливості цього підходу полягають у тому, що загрози та нові можливості підприємства прогнозуються на основі очікуваних майбутніх відхилень від тенденцій, що склалися в минулому, а сильні та слабкі сторони, навпаки, сприймаються у зв'язку з минулими тенденціями.

Отже, матриця TOWS припускає, що сильні та слабкі сторони підприємства можуть бути використані для отримання вигід, які несуть нові можливості; при цьому наслідки загроз зведено до мінімуму. Елементи матриці вказують на бажані зміни пріоритетів, встановлених раніше в оцінці можливих наслідків вирішення стратегічних завдань сталого розвитку.

Можливі напрями розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» на підставі розробленої матриця TOWS представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця TOWS для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»*

Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1	2
Зовнішні фактори	Розвинена маркетингова політика та налагоджена маркетингова стратегія	Негативний імідж тютюнових виробів
	Нові технології	Зниження лояльності споживачів
	Диверсифікація продукції	Зниження купівельної спроможності споживачів
	Еластичний попит	Недостатньо комунікацій із громадськістю
	Збереження прибутку	Неможливість інвестування в рекламу товарів на рівні крупних конкурентів
	Значна частка ринку, впізнаваний бренд, постійні клієнти	Зниження ємності ринку тютюнових виробів
	Високий рівень корпоративної культури, сильна управлінська команда	
Можливості (O)	Стратегії SO (використовувати сильні сторони, щоб поліпшити існуючі можливості)	Стратегії WO (мінімізувати слабкі сторони, щоб скористатися можливостями)
Розширення ринків збуту	Стратегія зростання: Зростання товарообігу шляхом збільшення асортименту тютюнових виробів, їх диверсифікації, розширення цільової аудиторії, об'єднання чи формування стратегічних альянсів	Конкурентна стратегія: фокусування на концентрацію продаж на вузькому ринковому сегменті або конкретній групі споживачів, а також спеціалізація на певній частині товарів та/або географічному районі
Переорієнтація на молодіжну аудиторію		
Інновації в продукції		
Об'єднання чи формування стратегічних альянсів		

Продовження табл. 3.2

	1	2
Загрози (Т)	Стратегії ST (застосовувати сильні сторони, щоб боротися проти потенційних загроз)	Стратегії WT (звести до мінімуму недоліки діяльності, негативний вплив від зовнішніх загроз)
Зменшення доступності тютюнових виробів	Стратегія розвороту: поетапне підвищення ефективності діяльності. Перший етап – обмеження (зниження обсягів діяльності та витрат обігу); другий етап – зміцнення (стабілізація діяльності після обмежень)	Оборонна стратегія: тимчасово скорочення масштабів діяльності або закриття її неефективних напрямків, зниження обсягу інвестицій, відмова від нових проєктів, фокусуючись на збереженні поточних ресурсів і уникненні подальших втрат
Негативний імідж тютюнової індустрії		
Зростання нелегального ринку тютюнових виробів		
Загроза втрати майна та дефіцит кадрів		
Збільшення витрат обігу		
Зростання відпускних цін та тютюнові вироби		
Дефіцит кадрів		
Логістичні проблеми		
Нестача коштів на фінансування інноваційних проєктів		
Посилення антитютюнових заходів		

*Примітка. Складено автором

Таким чином, матриця TOWS дозволила отримати чотири набори можливих стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна». Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що Компанія має такі головні переваги як значна частка ринку, впізнаваний бренд, постійні клієнти, налагоджена технологія просування товарів до споживача, наявність ефекту від масштабу та досвіду діяльності, широкий асортимент товарів та їх диверсифікація тощо. На цих сильних сторонах діяльності може ґрунтуватися стратегія зростання – розширення пропозиції поточної та нової продукції на наявному ринку. Разом з тим визначені слабкі сторони діяльності Компанії роблять її вразливою, а конкурентна стратегія дозволить звести до мінімуму такі слабкі сторони.

Найбільшими загрозами для діяльності Компанії є військові дії, що тривають, зниження купівельної спроможності клієнтів, зміна їх споживчих

переваг, зростання витрат обігу тощо. У цих умовах необхідно вдаватися до стратегії розвороту, спрямованої на підвищення ефективності торговельної діяльності, щоб забезпечити собі надійний захист. В іншому випадку Компанії доведеться обрати оборонну стратегію, що гарантуватиме їй збереження бізнесу у цей період.

Для розуміння кращого аналізу сценаріїв сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» застосуємо підхід «Цілі сталого розвитку», розглянутий у 1 розділі роботи. Зауважимо, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» має розроблену Програму сталого розвитку задля Кращого Майбутнього (A Better Tomorrow), яка розміщена на її офіційному сайті [64]. Згідно цієї Програми, основними цілями сталого розвитку Компанії є наступні (рис.3.2).

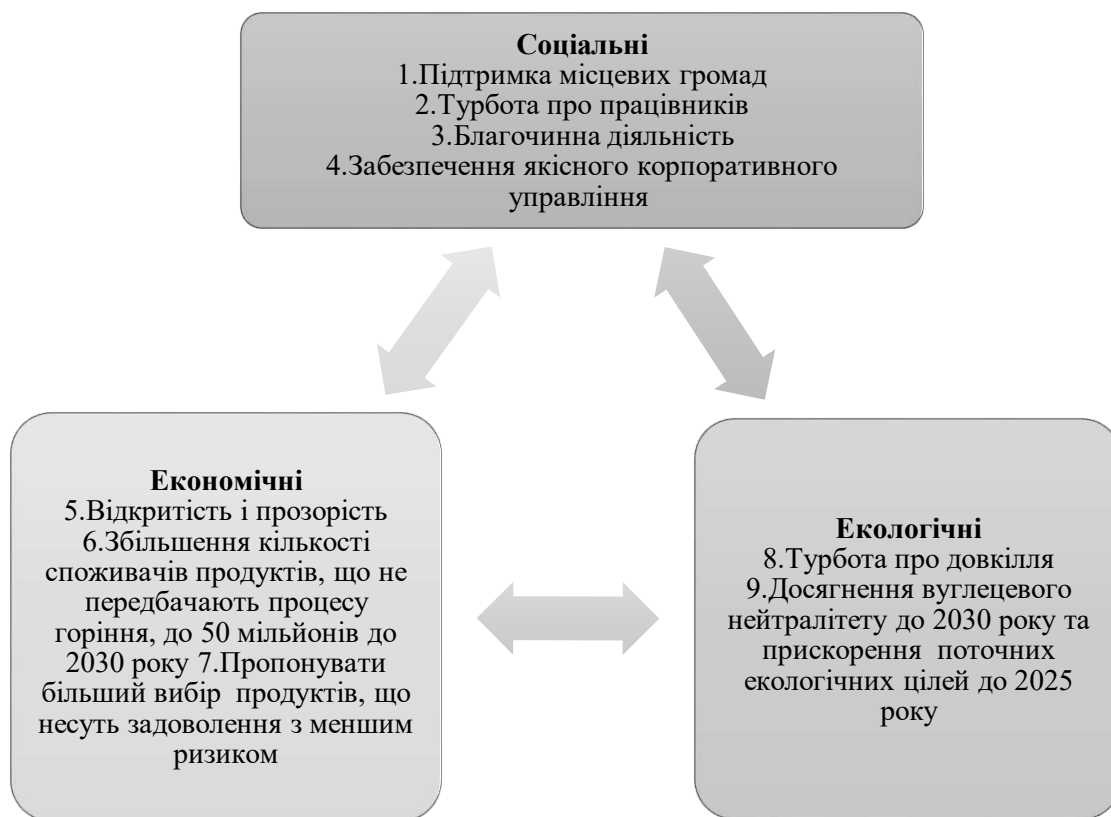


Рис. 3.2 Цілі сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» згідно Програми сталого розвитку [64]

Найбільш важливі цілі розбиті на три рівні: економічний, соціальний та екологічний, у тому числі економічний було визначено як найважливіший.

Разом з цим не можемо не зазначити, що виконання вказаних цілей перебуває під загрозою через військові, геополітичні та економічні проблеми, навіть незважаючи на те, що керівництво Компанії вважає сталий розвиток своїм головним пріоритетом. Найсерйознішими проблемами, як вже відзначалося, є військові дії, інфляція, брак кадрів, загрози громадському здоров'ю, державне регулювання торгівлі тютюновими виробами тощо, оскільки пропорційно зниженню стійкості підприємства підвищується ризик незапланованих втрат та порушень нормального циклу роботи бізнесу.

Щоб наочно простежити, якими шляхами досягається сталий розвиток ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з урахуванням вказаних цілей, збудуємо дерево цілей Компанії (рис. 3.3).

Отже, однією з найважливіших цілей сталого розвитку для Компанії є її відповідність запитам інвесторів, які оцінюють ступінь організації піклування про суспільство, екологію та наскільки грамотно побудована система менеджменту (Economy Social Governance). Для аналізу таких якісних аспектів розроблено спеціальні ESG-рейтинги, на підставі яких будь-яка організація, навіть відсутня в них, здатна сформулювати проєкції (здійснюється вибір компанії з рейтингу та проводиться зіставлення, наприклад, дані Reuters та Bloomberg) [71, с.90]. Незважаючи на високу важливість ESG проєкцій для вітчизняного досвіду, ми дещо розширили список індикаторів, які, на наш погляд, доцільно включити в цілі побудованого дерева (рис.3.3).

Таким чином, ми бачимо, що верхній (1-й) рівень представлений генеральною метою – сталим розвитком Компанії, для формування стратегії досягнення якої мають бути злагоджені та ефективно взаємодіяти всі підстратегії. У проєкції ESG як підсистеми виділені екологічна, соціальна та управлінська, але оскільки це західна модель, то для формування стратегії сталого розвитку вітчизняного торгівельного підприємства, на наш погляд, потрібно більше цілей сталого розвитку.



Рис. 3.3 Дерево цілей ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» при формуванні стратегії сталого розвитку

Такі цілі потрібно врахувати для кожної відповідної підстратегії: фінансової, технічної, інноваційної, комерційної. Кожна з них формує самостійний внесок у розробку стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства та займає другий ряд дерева цілей. І нарешті, бізнес-цілі Компанії, без яких сталий розвиток буде просто не забезпечено, займають третій, нижній ряд дерева цілей.

Отже, дерево цілей – це свого роду «дорожня карта» досягнення головної мети «Розроблення стратегії сталого розвитку Компанії» через підстратегії та елементи (бізнес-процеси). Зрозуміло, що вести мову про сталий розвиток підприємства неможливо, якщо не досягнуто хоча б однієї підцілі вищезазначеної мети.

Зауважимо, що при розробці стратегій сталого розвитку торговельні підприємств, у тому числі ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», досить часто стикаються з рядом труднощів, які можна поділити на:

1. Організаційні (суб'єктом цілепокладання є власники; неузгодженість цілей стейкхолдерів; недооцінка стратегічного планування керівниками; недостатній рівень підготовки фахівців).

2. Методичні (нестача розробок у галузі сталого стратегічного управління, що враховують вітчизняну специфіку; складність методик стратегічного планування; відсутність практики застосування інструментів стратегічного планування).

3. Інформаційні (дефіцит достовірної ринкової інформації; обмеженість державної статистики та низький рівень її деталізації; неможильність галузевих науково-дослідних інститутів та відсутність практичної спрямованості представлених ними даних та досліджень; стрімке старіння інформації).

Отже, вважаємо, що у процесі розробки стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» має бути якісно змінено зміст багатьох її етапів. Ми пропонуємо наступний підхід до організації процесу розробки даної стратегії Компанії та змісту кожного її етапу (табл. 3.3).

Враховуючи, що поява нових управлінських функцій, пов'язаних із сталим розвитком, що не призвела до зміни організаційних структур управління Компанією, пропонуємо створити відділ стратегічного планування сталого розвитку, розробити функції цього відділу та посадові обов'язки відповідного менеджера.

Таблиця 3.3

**Покроковий алгоритм формування стратегії сталого розвитку ТОВ
«Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з
урахуванням умов воєнного стану***

Етапи	Дія	Сутність та розкриття дії
1	2	3
Етап 1	Аудит ринку тютюнових виробів	1.Визначення мети аналізу, основних дослідних та аналітичних інструментів. Застосування класичних інструментів стратегічного аналізу (SWOT, TOWS, PEST та ін.). 2.Визначення приблизного складу параметрів макро- і мікросередовища маркетингу, що досліджуються. Виділення найбільш значимих тенденцій розвитку зовнішнього середовища 3. Аудит внутрішнього середовища: напрямки та методи аналізу 4. Верифікація сумнівної рекламної інформації. 5.Визначення коректних інструментів прогнозування ринку у період дії воєнного стану 6.Експертні технології, що використовуються під час проведення аудиту ринку
Етап 2	Ситуаційний аналіз (оцінка потенціалу ринку та стійкості Компанії на ринку)	1. Аналіз зміни бачення бізнесу за умов воєнного стану: огляд аналогічних прикладів 2. Використання методу аналізу розривів (GAP-analysis) для оцінки потенціалу ринкових сегментів 3.Визначення ключових компетенцій у сфері маркетингу тютюнової продукції на даний момент часу, їх використання в умовах воєнного стану
Етап 3	Розробка (корегування) стратегічних цілей Компанії	1.Прогнозування зміни системи стратегічного цілепокладання в умовах воєнного стану: від яких цільових показників доведеться відмовитись, які необхідно буде використовувати 2.Визначення зразкового складу (структури) цільових показників сталого розвитку торгівельного підприємства 3.Встановлення системи збалансованих показників Компанії, прогноз їх зміни в умовах реалізації нової стратегії розвитку
Етап 4	Розробка альтернативних варіантів стратегії сталого розвитку	1. Використання бенчмаркінгу для розробки стратегії 2.Сегментаційна політика (зміниться сегментна карта тютюнового ринку, варіанти стратегії сегментації, від яких сегментів потрібно буде відмовитися і чому) 3.Аналіз та оптимізація існуючої клієнтської бази 4.Лояльність клієнтів – найважливіша ключова компетенція компанії умовах воєнного стану. Основні напрямки розвитку програм клієнтської лояльності за цих умов 5. Аудит стратегії позиціонування. Альтернативні варіанти репозиціонування Компанії за умов воєнного стану. Складання моделі 3D позиціонування та її застосування на практиці 6. Продуктова політика. Кризові тенденції зміни купівельного попиту: які продукти матимуть попит завтра і чому 7. Як зміниться система факторів вибору продуктів на ринках ? Як знайти та задіяти ключові компетенції компанії у продуктивній політиці?

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		8. Аналіз та оптимізація асортименту в умовах воєнного стану. Чи потрібно скорочувати асортимент 9. Аналіз перспективності нових продуктів 10. Цінова політика. Кризові тенденції цінової поведінки гравців та споживачів 11. Збутова політика. Кризові проблеми взаємовідносин із учасниками каналів збуту 12. Напрями та критерії оптимізація діючої системи розподілу. Синергія інтересів партнерів при мінімізації витрат на товарорух. 13. Пошук додаткових чи альтернативних каналів збуту. 14. Комунікативна політика. Аналіз та оптимізація комунікативних інструментів маркетингу за умов воєнного стану. Від яких інструментів просування доведеться відмовитись і чому?
Етап 5	Порівняльний аналіз альтернативних варіантів стратегії сталого розвитку	1. Критерії та процедура порівняння альтернативних варіантів стратегії 2. Оцінка ризиків реалізації та ресурсного забезпечення стратегії
Етап 6	Вибір та остаточне компонування стратегії сталого розвитку	1. Уточнення цілей стратегії 2. Можливість комбінування елементів різних варіантів стратегії
Етап 7	Розробка плану та програми заходів для реалізації стратегії	1. Розробка плану реалізації стратегії 2. Визначення функціональних завдань підрозділів Компанії, побудованих з урахуванням цілей стратегії 3. Розбивка стратегії на окремі програми (підстратегії)
Етап 8	Аналіз та оптимізація стратегічно значимих бізнес-процесів	1. Визначення ключових бізнес-процесів в умовах воєнного стану 2. Використання бенчмаркінгу у порівняльному аналізі бізнес-процесів. Розробка технологічної карти та регламенту бізнес-процесу
Етап 9	Реалізація та аналіз ефективності стратегії	1. Побудова організаційних моделей реалізації стратегії, виявлення переваг та недоліків. Орієнтовний регламент роботи робочої групи на стадії реалізації стратегії 2. Методи контролю за реалізацією стратегії. Основні показники ефективності реалізації стратегії. 3. Коригування стратегії

*Примітка. Складено автором

Отже, під час кризових явищ, зокрема, спричинених військовими діями, ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» слід переглянути свою стратегію сталого розвитку, навіть якщо вона була ефективною в минулому, та адаптувати її до нової ситуації. Гнучкість і здатність адаптуватися до мінливих умов і споживчих звичок є вкрай важливими в умовах воєнного стану. При цьому існування торгівельного підприємства у складному та непередбачуваному конкурентному середовищі переважно забезпечує вибір та формування його конкурентної стратегії як інструменту реалізації стратегії сталого розвитку, що дозволяє досягти тривалої та стійкої конкурентоспроможності у даній галузі.

3.2 Формування конкурентної стратегії як інструменту реалізації стратегії сталого розвитку підприємства

Поняття «конкурентна стратегія» впливає з визначень «конкуренція» та «стратегія». Так, відомий родоначальник стратегічного менеджменту І.Ансофф під конкурентною стратегією розумів визначення різних підходів, за допомогою яких компанія діятиме в кожній стратегічній галузі [72].

Поліпшення становища компанії, що працює на ринках з високою конкуренцією, відносно конкурентів шляхом створення та зміцнення певних переваг є основною метою її стратегії. Основою для розробки даної стратегії вважається конкурентний аналіз, орієнтований на клієнта, що складається з чотирьох дій чи етапів (рис.3.4):

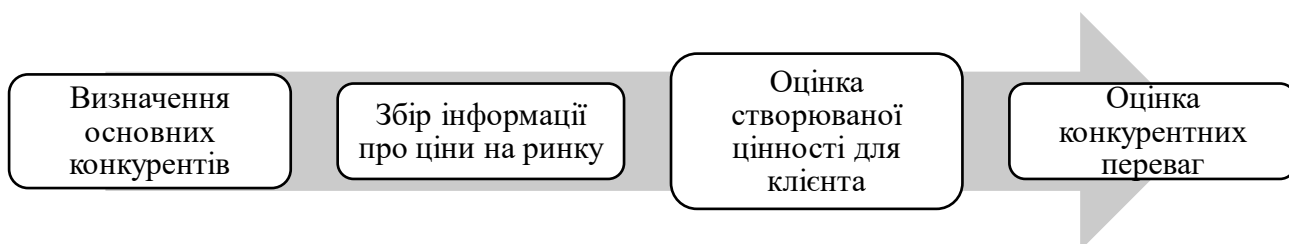


Рис. 3.4 Використання методів конкурентного аналізу, орієнтованого на клієнта, для розробки стратегії торгівельного підприємства

Також теоретики у галузі стратегічного управління пропонують низку методик для вибору найоптимальнішої конкурентної стратегії діяльності підприємства, що дозволяють оцінити внутрішні компетенції компанії та зовнішні фактори ринку [73].

Однією з таких методик є матриця SPACE-аналізу, яка передбачає оцінку двох внутрішніх та двох зовнішніх факторів для визначення оптимальної стратегічної позиції компанії (рис.3.5).

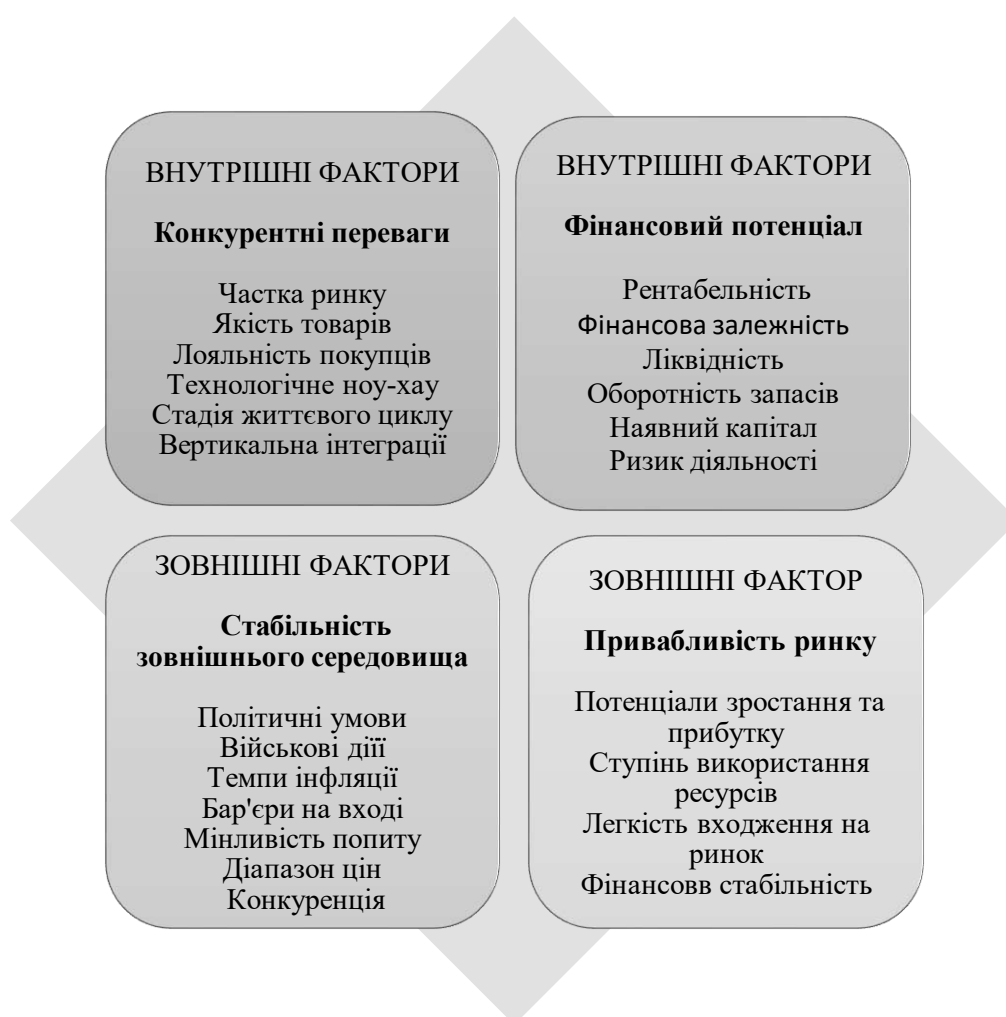


Рис. 3.5 Матриця SPACE - аналізу для визначення оптимальної стратегічної позиції торгівельного підприємства [74]

Цей набір факторів є досить умовним, тобто кожне торгівельне підприємство має керуватися своїми особливостями діяльності. Наприклад, ринок тютюнових виробів має глобальний характер і у зв'язку з цим в групу чинників «привабливість ринку» слід додати державні бар'єри у вигляді митних зборів та інших заходів захисту вітчизняного бізнесу.

Класичний графік SPACE - аналізу має наступний вигляд (рис.3.6).

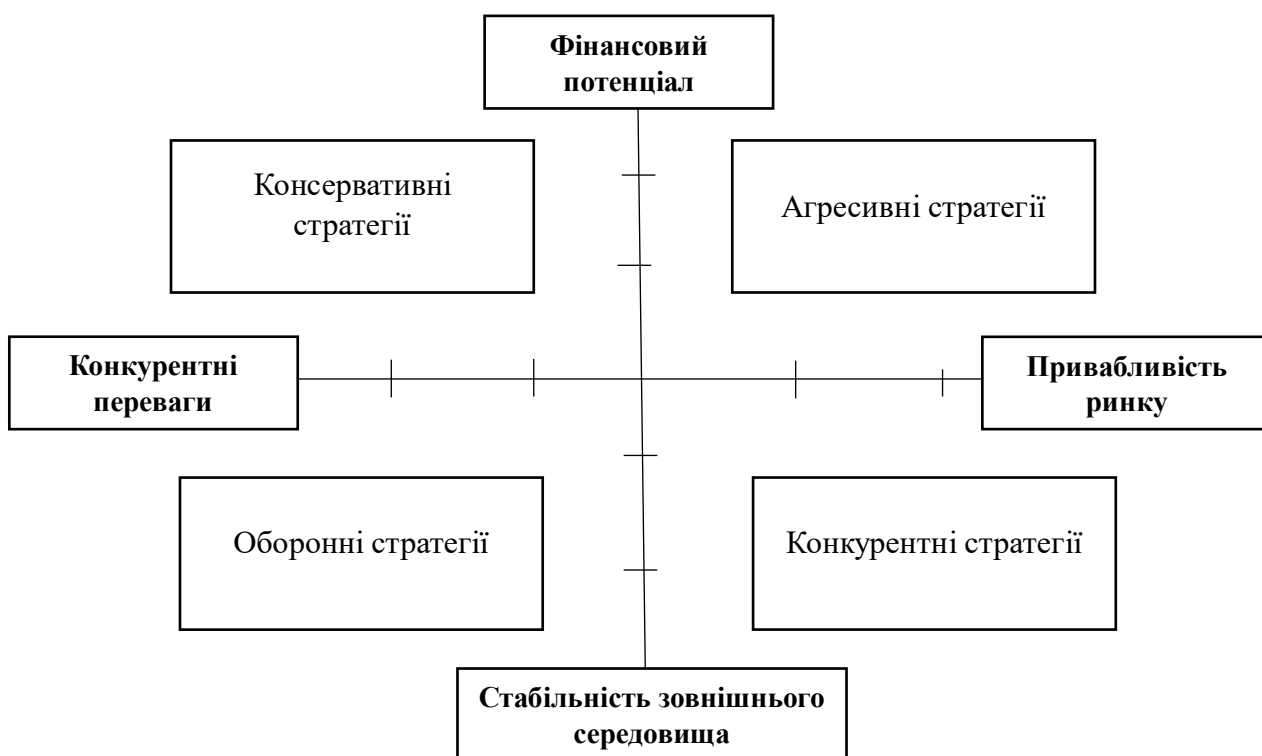


Рис. 3.6 Графік SPACE – аналізу [73, с. 92]

Для побудови цього графіку необхідно виконати наступні кроки:

1. Визначаємося з факторами (параметрами, метриками).
2. Привласнюємо оцінку за кожним фактором (від 1 до 6).
3. Обчислюємо середні бали між групами факторів.
4. Показники конкурентної переваги та привабливості галузі додаються та приймаються як X , а сума показників фінансової міцності та стабільності навколишнього середовища приймається за Y .

5. На основі координат X та Y будується вектор в одній із чвертей графіка, кожна з яких відповідає за одну із чотирьох позицій.

6. Відповідно точки з'єднуємо, виходить прямокутник, як правило, асиметричний. Сторони цього прямокутника розміщуються у квадрантах, які іменовані відповідно до необхідних стратегій.

Дотримуватися необхідно тієї стратегії, квадрант якої найбільше зайнятий побудованим прямокутником.

Як приклад, проведемо SPACE-аналіз для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна». При аналізі надано такі оцінки конкурентних переваг Компанії за 2024 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Конкурентні переваги ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»*

Показники	Мінімум	Оцінка							Максимум
1. Частка бізнесу компанії в галузі	Значне скорочення	0	1	2	3	4	5	6	Помітне зростання
2. Якість товарів	Низка	0	1	2	3	4	5	6	Висока
3. Стадія життєвого циклу	Початкова	0	1	2	3	4	5	6	Кінцева
4. Цикл заміни товару	Фіксуємий	0	1	2	3	4	5	6	Змінюваний
5. Прихильність покупців	Низка	0	1	2	3	4	5	6	Висока
6. Технологічне ноу-хау	Є	0	1	2	3	4	5	6	Немає
7. Вертикальна інтеграція	Низка	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Середня оцінка									4,00

*Примітка. Складено автором

Отже, конкурентні переваги Компанії характеризується такими показниками:

- частка ринку – це відносна величина, що вимірюється відношенням обсягу продаж за певний період до обсягу продаж провідного конкурента;
- якість товарів – відносна експертна оцінка якості товарів Компанії проти товарів - конкурентів;

– стадія життєвого циклу продукту – визначення. На якій стадії зараз переважно знаходиться товари Компанії (входження на ринок, зростання, зрілості або виведення з рику);

– цикл заміни товару – ступінь визначеності тривалості життєвого циклу товару;

– лояльність покупців – ступінь прихильності клієнтів торговій марці;

– технологічне ноу-хау – характеристика рівня знань, досвіду, що є у винятковому розпорядженні Компанії;

– ступінь вертикальної інтеграції – об'єднання у межах однієї фірми ланок одного й того ж виробничо-торгівельного ланцюга.

Оцінка фінансового потенціалу Компанії відображена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Фінансовий потенціал ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд
Маркетинг Україна»***

Показники	Мінімум	Оцінка								Максимум
1.Рентабельність д	Низька	0	1	2	3	4	5	6		Висока
2. Фінансова залежність	Низька	0	1	2	3	4	5	6		Висока
3. Ліквідність	Оптимальна	0	1	2	3	4	5	6		Незбалансована
4. Необхідний капітал	Недостатній	0	1	2	3	4	5	6		Достатній
5. Потік грошових коштів	Нестабільний	0	1	2	3	4	5	6		Стабільний
6. Легкість виходу з ринку	Низька	0	1	2	3	4	5	6		Висока
7. Ризик діяльності	Низький	0	1	2	3	4	5	6		Високий
8. Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6		Швидка
Середня оцінка										4,13

*Примітка. Складено автором

Фінансовий стан Компанії характеризується такими показниками:

– рентабельність діяльності – стандартна фінансова характеристика, яка обчислюється як відношення прибутку до виручки від реалізації;

– фінансова залежність – вимірюється співвідношенням власних та позикових коштів;

- ліквідність – визначається за показниками поточної або абсолютної ліквідності;
- необхідний наявний капітал – відношення наявного капіталу до необхідного;
- потік грошових потоків – реальні перерахування грошових коштів на користь Компанії;
- легкість виходу з ринку – приблизна величина фінансових втрат, пов'язаних з виходом з ринку або перепрофілюванням діяльності компанії;
- ризик діяльності – ринкові і політичні чинники ризику діяльності компанії;
- оборотність запасів – додатковий фактор щодо оцінки діяльності Компанії.

Оцінка факторів привабливості ринку Компанії відображені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Привабливість ринку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд
Маркетинг Україна»***

Показники	Мінімум	Оцінка								Максимум
1. Потенціал зростання	Низький	0	1	2	3	4	5	6		Високий
2. Потенціал прибутку	Низький	0	1	2	3	4	5	6		Високий
3. Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6		Висока
4. Технологічний рівень	Простий	0	1	2	3	4	5	6		Складний
5. Використання ресурсів	Неефективний	0	1	2	3	4	5	6		Ефективний
6. Капіталоемність	Низька	0	1	2	3	4	5	6		Висока
7. Легкість входження на ринок	Низька	0	1	2	3	4	5	6		Висока
Середня оцінка										4,14

*Примітка. Складено автором

Параметри галузі, що визначають її привабливість, наступні:

- потенціал зростання – оцінка загальної ємності ринку тютюнових виробів та наявності відповідних ресурсів на ньому;

– потенціал прибутку – приблизна оцінка норми прибутку, що має місце у галузі;

– фінансова стабільність – умови функціонування типового торговельного підприємства галузі (забезпеченість фінансовими ресурсами, доцільність їх розміщення. ефективність використання, платоспроможність, фінансова стійкість тощо);

– рівень технологій – характеристика технологічного рівня діяльності Компанії (якість торговельного обладнання, рівень кваліфікації працівників тощо);

– ступінь використання ресурсів – оцінка ефективності використання ресурсів Компанії порівняно з іншими підприємствами галузями.

– капіталоємність – витрати основного капіталу на одиницю реалізованих товарів;

– легкість входження на ринок – якісна оцінка з урахуванням комплексу дій, які необхідно вжити (одноразові капітальні витрати, створення іміджу тощо).

Оцінка факторів стабільності зовнішнього середовища Компанії відображена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Стабільність зовнішнього середовища ТОВ «Бритіш Американ
Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»**

Показники	Мінімум	Оцінка								Максимум
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Політична умови	Стабільна	0	1	2	3	4	5	6	Нестабільні	
2. Військові дії	Неінтенсивні	0	1	2	3	4	5	6	Інтенсивні	
3. Макроекономічні умови	Задовільні	0	1	2	3	4	5	6	Незадовільні	
4. Рівень інфляції	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
5. Демографічний стан	Задовільний	0	1	2	3	4	5	6	Незадовільний	
6.Державно-правове регулювання	Низький рівень	0	1	2	3	4	5	6	Високий рівень	

7. Технологічні зміни	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
-----------------------	--------	---	---	---	---	---	---	---	--------

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Мінливість попиту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
9. Діапазон цін конкуруючих продуктів	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
10. Обмеження на входження на ринок	Незначні	0	1	2	3	4	5	6	Значні
11. Тиск конкурентів	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Середня оцінка									4,18

*Примітка. Складено автором

Основні характеристики цих чинників детально розглядалися у попередньому розділі дослідження при проведенні РЕСТ- аналізу діяльності Компанії.

Виходячи із середніх значень розглянутих факторів побудуємо наступний графік (рис.3.7).

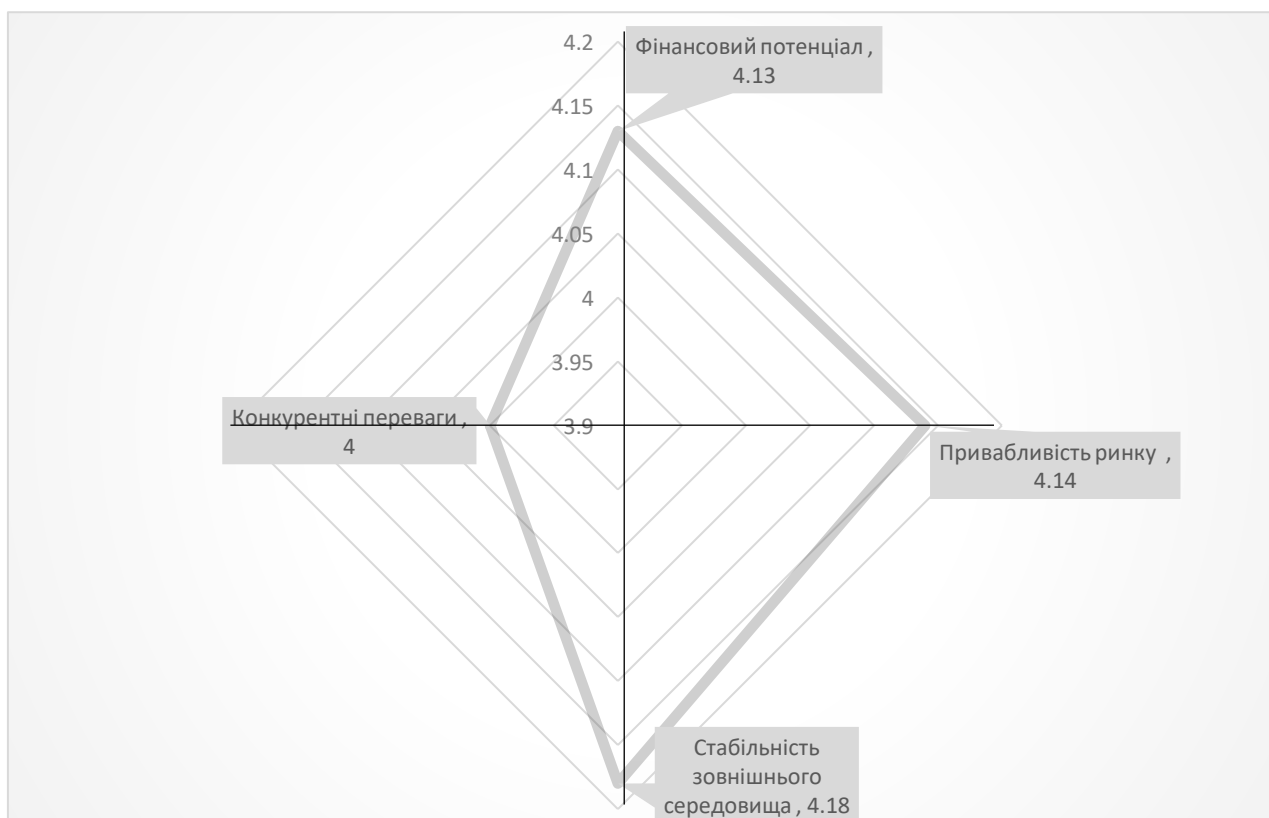


Рис. 3.7 Графік SPACE - аналізу для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна»

Внаслідок візуального аналізу видно, що Компанії знаходиться у конкурентному стратегічному стані, який характерний для привабливої галузі. При цьому Компанія отримує певні конкурентні переваги навіть в нестабільних зовнішніх умовах діяльності. Критичним чинником є фінансовий потенціал Компанії, тобто необхідно нівелювати загрози, пов'язані із втратою фінансування за допомогою таких механізмів як пошук фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж.

Інструментарій конкурентної стратегії є основою розробки стратегії сталого розвитку, за допомогою якої ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» зможе повернути негативні аспекти кризовий явищ воєнного часу собі на благо. Відомо, що менеджери тих компаній, які не розглядають спад економіки як загрозу та втрату контролю, зрештою зберігають свої ресурси. Якщо Компанія діятиме досить гнучко, адаптивно, чітко та швидко щодо просування своїх товарів, то вона має всі шанси зміцнити власні позиції і навіть стати одним із лідерів сфери, в якій спеціалізується, або навіть принципово нової сфери діяльності.

Отже, керівництву ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» варто звернути основну увагу на такі особливості діяльності у межах конкурентної стратегії у період воєнного стану:

1. У цей період маркетингова політика Компанії як інструмент реалізації конкурентної стратегії має бути більш гнучкою та адаптивною, ніж у звичайний час, та надавати топ-менеджерам можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища. При цьому не має сенсу розробляти докладну довгострокову стратегію розвитку на 5-10 років вперед, але короткострокову стратегію потрібно планувати дуже ретельно, а також своєчасно вносити до неї корективи (щотижня і навіть щоденно) в залежності від поточного фінансового стану Компанії.

2. У першу чергу необхідно задіяти такі елементи конкурентної стратегії як аналіз ринкової інформації, промоція (реклама та піар), стимулювання продажу та цінові рішення.

3. Основному конкурентному аналізу потрібно піддати стан цільових (раніше освоєних та нових) сегментів ринку тютюнової продукції, поведінку споживачів на них та обсяги попиту, оскільки від розуміння перспектив продаж товарів залежить головна мета діяльності – отримання прибутку. При цьому необхідно ретельно відстежувати стан як тютюнової галузі, так і суміжних секторів економіки та аналізувати діяльність конкурентів (асортимент, маркетингові акції, канали продажу, засоби промоції тощо). З одного боку, така інформація відкриє додаткові можливості для оптимізації витрат на просування товарів та залучення клієнтів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», з іншого – ретельний аналіз галузі може відкрити нові можливості, які не лише дозволять вижити в період кризи, але й зайняти нову товарну нішу.

4. Особливу увагу варто звернути на вивчення та прогнозування поведінки споживачів. У цей період необхідно провести нове дослідження цільової аудиторії товарів компанії, щоб дізнатися, як змінилися фінансові можливості та потреби споживачів і залежно від цього внести корективи до стратегій розвитку. При виявленні тенденції спаду попиту необхідно негайно на неї відреагувати зміною конкурентної стратегії.

5. Чітко позиціонувати пропоновані товари та зосередитися на тих групах споживачів, які приносять компанії основний дохід, а також відмовитися від усього зайвого, наприклад, від товарів, на які існував невеликий попит.

Отже, кожна торгівельна компанія даної галузі має свою специфіку діяльності, але все ж таки можна запропонувати загальні рекомендації щодо коригування конкурентної стратегії під час воєнного стану (рис.3.8).

Існують інші ключові області, в яких конкурентна стратегія ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», на наш погляд, може бути покращена, і однією з них є інтеграція у діяльність Компанії штучного інтелекту.

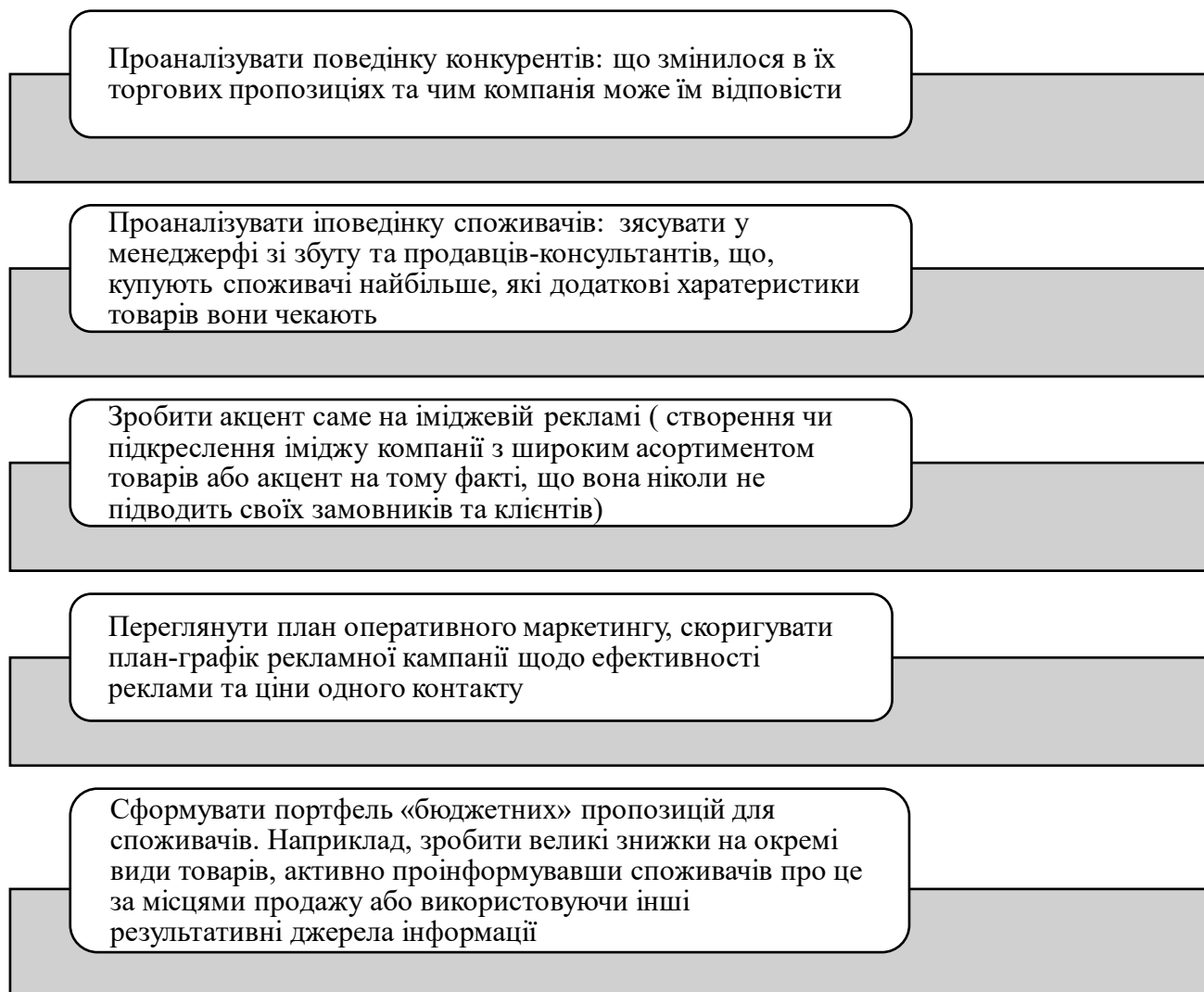


Рис. 3.8 Рекомендації щодо коригування конкурентної стратегії торговельного підприємства під час воєнного стану

Штучний інтелект пропонує низку рішень, які включають використання методів інтелектуального аналізу даних для отримання цінних відомостей, впровадження голосових ботів та навичок для полегшення безперешкодної взаємодії з постачальниками і клієнтами, використання комп'ютерного зору для розширення можливостей візуального пошуку товарів, а також використання чат-ботів.

Впроваджуючи ці передові технології штучного інтелекту, ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» може підвищити загальну якість своєї діяльності шляхом отримання важливої інформації з великих масивів

даних, що дає можливість персоналізувати рекомендації та покращити досвід продаж.

Аналізуючи великі масиви даних, Компанія може створювати персоналізовані системи рекомендацій, оптимізувати прогнозування продажів та асортимент, скорочувати відтік клієнтів тощо. Крім того, аналіз масивів даних може використовуватись для моніторингу ЗМІ та соціальних мереж, що дозволяє Компанії бути в курсі останніх тенденцій та настроїв споживачів. Отже, обробка великих масивів даних є найважливішим компонентом будь-якої сучасної конкурентної бізнес-стратегії, та ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» не завадить інвестувати в цю область, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Голосові боти та навички дозволяють клієнтам взаємодіяти з платформою за допомогою голосових команд, спрощуючи процеси перегляду та покупки. Технологія комп'ютерного зору дає користувачам можливість шукати товари за зображеннями, полегшуючи процес пошуку. Чат-боти виступають у ролі віртуальних помічників, забезпечуючи миттєву підтримку та своєчасно відповідаючи на запити клієнтів. Ці боти можуть ефективно обробляти вхідні та вихідні дзвінки, відповідати на запитання клієнтів, надавати інформацію і навіть допомагати в укладанні угод. Автоматизуючи рутинні завдання за допомогою голосових ботів, Компанія може оптимізувати процеси обслуговування клієнтів, скоротити час очікування та забезпечити послідовне та точне надання інформації. Більше того, голосові боти можуть бути інтегровані з сервісами прийняття рішень, що дозволяє їм розуміти запити клієнтів та надавати релевантні та персоналізовані відповіді. Такий підхід підвищує якість обслуговування клієнтів, роблячи взаємодію Компанії з ними більш ефективною. На додаток до голосових ботів можуть бути розроблені голосові навички для надання спеціалізованих послуг чи функцій. Голосові навички – це програми, розроблені для голосових помічників, що дозволяють користувачам взаємодіяти з ними з за допомогою голосових команд. Наприклад, голосова навичка може бути створена для того, щоб клієнти могли легко відстежувати свої замовлення,

перевіряти наявність товару чи отримувати персональні рекомендації. Надаючи такі голосові послуги, Компанія може виділитися на ринку та задовольнити зростаючий попит на безкоштовні та зручні сервіси.

Комп'ютерний зір можна використовувати для моніторингу полиць, управління попитом та забезпечення відповідності викладки продукції планограмам. Він також дозволяє розпізнавати товари по SKU, що може допомогти відстежувати поведінку покупців та покращити автономний моніторинг цін конкурентів. Крім того, комп'ютерний зір може автоматизувати документообіг, включаючи розпізнавання та перевірку документів, введення інформації у внутрішні системи, генерацію листів та повідомлень та їх відправлення контрагентам.

Чат-боти для бізнесу набули значної популярності як автоматизований комунікаційний інтерфейс, який покращує підтримку користувачів та надає унікальні послуги. Ці інтелектуальні боти можуть бути інтегровані в різні платформи, такі як веб-сайти, програми для обміну повідомленнями та соціальні мережі, що дозволяє таким компаніям, як ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами. Чат-боти пропонують низку переваг для бізнесу, включаючи зниження витрат, поліпшення часу реагування та підвищення задоволеності клієнтів. Автоматизуючи повторювані завдання і питання, що часто ставляться, чат-боти полегшують навантаження на команди підтримки клієнтів, дозволяючи їм зосередитися на складніших запитах. Це не тільки знижує витрати на підтримку, але й забезпечує швидкі та послідовні відповіді, підвищуючи загальний рівень обслуговування клієнтів. Крім того, чат-боти можуть надавати персоналізовані рекомендації, інформацію про товари та оновлювати статус замовлення тощо. Вони можуть розуміти запити клієнтів, аналізувати переваги користувачів та пропонувати відповідні пропозиції. Такий персоналізований підхід сприяє залученню та задоволеності клієнтів, що веде до підвищення лояльності та повторного бізнесу.

Впровадження цих рішень, заснованих на штучному інтелекті, відповідає прагненню ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» постійно вдосконалювати свої пропозиції та залишатися на передньому краї технологічного прогресу. Впровадження штучного інтелекту дозволяє компанії надавати своїм клієнтам персоналізований, ефективний та безпроблемний доступ, що ще більше зміцнює її позиції як лідера в індустрії оптової торгівлі [75].

Отже, керівники торгівельних компаній у період воєнного стану мають переглянути свої конкурентні стратегії, які були ефективними у минулому, та адаптувати їх до нових економічних умов ведення бізнесу. Розробка надійної конкурентної стратегії для компанії у цих умовах – складна та відповідальна справа, що вимагає значних зусиль та ретельного розгляду. У сфері стратегічного управління мистецтво розробки стратегічного курсу для торгівельного підприємства стає вирішальним для його виживання та сталого розвитку.

Серед основних стратегічних помилок при формуванні конкурентної стратегії, які здійснюються топ-менеджерами та керівниками торгівельних компаній під час кризових явищ в економіці, на наш погляд, можна виділити такі:

- відмова від реклами, піару та інших маркетингових акцій через розгляд їх як зайвих статей витрат. У кризу рекламний бюджет необхідно оптимізувати, але в жодному у разі не відмовлятися від промоції;

- підвищення цін на товари із єдиною метою відновлення втрат від зниження обсягу продаж. Слід, наприклад, враховувати, що під час кризи покупці особливо ретельно обирають товари не першої необхідності та ціна є одним із найважливіших критеріїв вибору. Тому підвищення цін може ще більше скоротити продажі;

- звільнення співробітників із маркетингових та рекламних підрозділів.

Перш ніж ухвалювати таке рішення, необхідно провести аудит маркетингу та контролінгу у компанії, оцінити, наскільки маркетинговий підрозділ допомагає/не допомагає продажам, які недоліки та слабкі місця він має. Також має сенс віддати деякі маркетингові функції на аутсорсинг.

Важливо розуміти, що кожна торгівельна компанія має свої відмітні характеристики, що потребує індивідуального підходу до розробки конкурентної стратегії. Добре продумана конкурентна стратегія дозволяє компанії відрізнити себе від конкурентів, визначити цільовий ринок та надати унікальні ціннісні пропозиції своїм клієнтам. Вона служить компасом, що спрямовує розподіл ресурсів, визначає пріоритети та процеси прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Висновки до розділу 3

На основі обґрунтування стратегії сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» робимо наступні висновки:

1. Встановлено, що до найбільш поширених та визнаних методів вибору стратегічних пріоритетів розвитку торгівельного підприємства відносять SWOT-аналіз, який дозволяє відобразити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, особливо в умовах дії воєнного стану, так як в цей період особливо важливо детально вивчити ситуацію, що склалася, оцінити ризики і нові можливості, які можуть кардинально змінити позиції підприємства на ринку. Визначена інформація, яку рекомендується зібрати ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» для проведення SWOT-аналізу діяльності та виконаний даний аналіз, включаючи 7 сильних та 6 слабких сторін, 4 можливості та 10 загроз діяльності Компанії. Доведено, що основною загрозою для діяльності Компанії є військові дії на території України, що тривають. Критичний стан для Компанії виникне і у разі зменшення доступності тютюнових виробів для споживачів внаслідок інфляції та зниження доходів населення, зростання нелегального ринку тютюнових виробів тощо. Побудована матриця TOWS-аналізу діяльності Компанії та на її основі представлені можливі напрями сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з урахуванням воєнного стану. Зроблено висновок, що Компанія має такі головні переваги як значна частка ринку, впізнаваний бренд,

постійні клієнти, налагоджена технологія просування товарів до споживача, наявність ефекту від масштабу та досвіду діяльності, широкий асортимент товарів та їх диверсифікація тощо, тобто на цих сильних сторонах діяльності може ґрунтуватися стратегія зростання – розширення пропозиції поточної та нової продукції на наявному ринку. Для розуміння кращого аналізу сценаріїв сталого розвитку Компанії застосовано підхід «Цілі сталого розвитку» та побудовано дерево цілей. Розширено список індикаторів, які доцільно включити в цілі побудованого дерева. Запропоновано підхід до організації процесу розробки стратегії сталого розвитку Компанії та змісту кожного її етапу в умовах війни.

2. При розгляді процесу формування конкурентної стратегії як інструменту реалізації стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства встановлено, що його основою є конкурентний аналіз. Розроблено матрицю SPACE-аналізу ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», яка передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів для визначення оптимальної стратегічної позиції компанії. При аналізі надано оцінки конкурентних переваг Компанії, її фінансового потенціалу, факторів привабливості ринку та стабільності зовнішнього середовища. На цій підставі побудовано графік SPACE - аналізу для та визначено, що Компанії знаходиться у конкурентному стратегічному стані, який характерний для привабливої галузі. При цьому Компанія отримує певні конкурентні переваги навіть в нестабільних зовнішніх умовах діяльності. Критичним чинником є фінансовий потенціал Компанії, тобто необхідно нівелювати загрози, пов'язані із втратою фінансування за допомогою таких механізмів як пошук фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж. Надані рекомендації щодо коригування конкурентної стратегії торгівельного підприємства під час воєнного стану, зокрема, використання методів інтелектуального аналізу даних, впровадження голосових ботів, комп'ютерного зору, а також чат-ботів. Визначені основні стратегічні помилки при формуванні конкурентної стратегії, які здійснюються топ-менеджерами та керівниками торгівельних компаній під час кризових явищ в економіці.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження процесу розробки стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства зроблено наступні висновки:

1. За результатами проведеного огляду сформульоване власне визначення терміну сталого розвитку як довгострокової моделі, при якій досягнення сталого економічного зростання можливе при умови дотримання соціальної та екологічної відповідальності на макро- та мікрорівнях за спільної участі суспільства, бізнесу та держави. Розглянута еволюція формування формальних та неформальних інститутів зі сталого розвитку у світі. Проаналізовані різні підходи до визначення терміну «стратегія сталого розвитку підприємства» та сформоване власне визначення як довгостроковий план дій щодо формування такого економічного стану, за якого господарська діяльність забезпечує ефективність функціонування підприємства відповідно до місії та поставленим цілям і завданням, незважаючи на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Побудована концепція та схема формування стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі, визначені її складові.

2. При розгляді методів розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства встановлено, що зараз дані підприємства працюють у несприятливих умовах воєнного стану, але разом з тим вони повинні прагнути до досягнення своїх цілей у сфері сталого розвитку, так як саме цей механізм дозволяє їм пристосовуватися до впливу цих умов та реалізовувати перспективний розвиток. Сформовані основні переваги розробки та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі, її принципи та критерії, а також визначені її етапи. Побудована концептуальна модель розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі, визначена її структура, наведена узагальнена класифікація принципів, покладених в основу даної моделі. Встановлено, що місія органів управління підприємства торгівлі в умовах воєнного стану полягає у забезпеченні стабільної діяльності на

регіональному та національному ринках в цих умовах та виходить з реалізації сукупності визначених взаємопов'язаних цілей та завдань. Доведена необхідність сфокусуватися на формуванні системи ключових індикаторів сталого розвитку торгівельного підприємства, так як на сьогоднішній день у світовій науці та практиці поки що не сформовано єдиного інтегрального показника щодо оцінки рівня ефективності переходу підприємства до сталого розвитку. Визначені обставини, які у сучасних умовах ускладнюють досягнення цілей сталого розвитку підприємств торгівлі. Побудована структурна схема методології розробки стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі.

3. Розглянуті основні підходи до розроблення стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства (традиційні, підприємницький, процесний, системний, ситуаційний, маркетинговий та діагностичний), визначені їх особливості, переваги та недоліки. Встановлено, що загальноприйнятим, тобто класичним принципом розробки даної стратегії, є ієрархічний відповідно до рівнів управління підприємством. Визначений алгоритм формування системи цільових показників стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства та підходи щодо вибори її підцілей. Проведено класифікацію підходів до формування стратегій сталого розвитку торгівельних підприємств відповідно до пріоритетів (соціальний розвиток, інноваційний розвиток, технологічний розвиток, продуктовий розвиток).

4. На основі проведеного дослідження тенденції розвитку тютюнової галузі встановлено, що даний вітчизняна тютюнова промисловість розвивається в умовах великого бізнесу транснаціональних корпорацій, у яких за підсумками 2024 р. зосереджено 95% всього виробництва. Галузь є висококонцентрованою, тісно пов'язана зі світовим споживчим ринком на основі здійснення імпортно-експортних операцій з урахуванням необхідної сировинної ємності споживчого тютюнового ринку. Тютюнова галузь є бюджетоутворюючою складовою економіки України. Проведений аналіз ємності ринку тютюнової продукції в Україні за 2020-2024рр. Встановлено, що на вітчизняному ринку працюють більш ніж 100 оптових продавців, які мають видані державою ліцензії на оптову

торгівлю тютюновою продукцією, до яких належить і базове підприємство. Визначені основні особливості діяльності підприємств оптової торгівлі тютюновими виробами, встановлено, що найбільш помітно проявляється вплив фактору війни, а також баланс попиту та пропозиції, цінові фактори, купівельна здатність населення тощо. Здійснений аналіз організаційно-економічних особливостей, на основі якого зроблено висновок, що вона характеризується зменшенням валового та чистого прибутку у 2023 р. стосовно 2022 р. на незначним його збільшенням у 2024 р., незважаючи на суттєве зростання виручки від продажу. Разом з тим фінансовий стан підприємства залишається достатньо стійким, зважаючи на ризики діяльності в умовах військового стану.

5. Проведено оцінювання системи стратегічного управління діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» на основі самообстеження з використанням методу анкетування як найбільш простого способу зворотного зв'язку зі співробітниками. Розроблений опитувальний лист (анкета) з урахуванням змісту процесу стратегічного управління торгівельними підприємствами, до якої було включено п'ять блоків, кожен із яких містить п'ять питань. За результатами анкетування працівників та керівників Компанії була проведена оцінка системи стратегічного управління за запропонованою шкалою та побудований профіль цієї оцінки. Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» має розвинену систему стратегічного управління, яка спрямована на зниження залежності Компанії від зовнішніх факторів шляхом використання внутрішніх резервів. Постійне вдосконалення якості цієї системи ведеться по більшості етапів. Разом з тим виділені фактори, які порушують принцип збалансованості сталого розвитку Компанії.

6. Аналіз впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» проведений з використанням відомих методів аналізу стратегічних можливостей (PEST-аналіз та модель 5-ти сил М. Портера). Сканування зовнішнього середовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» полягало у його

моніторингу, оцінки отриманих даних та доведення результатів до ключових співробітників через проведення PEST-аналізу. Аналіз профілю макросередовища Компанії показав, що кількість позитивних факторів зовнішнього середовища переважає над кількістю факторів, що впливають негативно. Разом з тим загальна інтегральна оцінка показала переважно негативний вплив на діяльність Компанії майже всіх факторів (крім технологічних). Також проведений аналіз факторів можливостей / загроз за допомогою методу позиціонування та побудована відповідна матриця. Аналіз конкурентного середовища в галузі виконаний за п'ятьма силами конкуренції Портера, за підсумками якого сформульовані ознаки конкурентної позиції Компанії.

7. Встановлено, що до найбільш поширених та визнаних методів вибору стратегічних пріоритетів розвитку торгівельного підприємства відносять SWOT-аналіз, який дозволяє відобразити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, особливо в умовах дії воєнного стану, так як в цей період особливо важливо детально вивчити ситуацію, що склалася, оцінити ризики і нові можливості, які можуть кардинально змінити позиції підприємства на ринку. Визначена інформація, яку рекомендується зібрати ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» для проведення SWOT-аналізу діяльності та виконаний даний аналіз, включаючи 7 сильних та 6 слабких сторін, 4 можливості та 10 загроз діяльності Компанії. Доведено, що основною загрозою для діяльності Компанії є військові дії на території України, що тривають. Критичний стан для Компанії виникне і у разі зменшення доступності тютюнових виробів для споживачів внаслідок інфляції та зниження доходів населення, зростання нелегального ринку тютюнових виробів тощо. Побудована матриця TOWS-аналізу діяльності Компанії та на її основі представлені можливі напрями сталого розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна» з урахуванням воєнного стану. Зроблено висновок, що Компанія має такі головні переваги як значна частка ринку, впізнаваний бренд, постійні клієнти, налагоджена технологія просування товарів до споживача,

наявність ефекту від масштабу та досвіду діяльності, широкий асортимент товарів та їх диверсифікація тощо, тобто на цих сильних сторонах діяльності може ґрунтуватися стратегія зростання – розширення пропозиції поточної та нової продукції на наявному ринку. Для розуміння кращого аналізу сценаріїв сталого розвитку Компанії застосовано підхід «Цілі сталого розвитку» та побудовано дерево цілей. Розширено список індикаторів, які доцільно включити в цілі побудованого дерева. Запропоновано підхід до організації процесу розробки стратегії сталого розвитку Компанії та змісту кожного її етапу в умовах війни.

8. При розгляді процесу формування конкурентної стратегії як інструменту реалізації стратегії сталого розвитку торгівельного підприємства встановлено, що його основою є конкурентний аналіз. Розроблено матрицю SPACE-аналізу ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна», яка передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів для визначення оптимальної стратегічної позиції компанії. При аналізі надано оцінки конкурентних переваг Компанії, її фінансового потенціалу, факторів привабливості ринку та стабільності зовнішнього середовища. На цій підставі побудовано графік SPACE - аналізу для та визначено, що Компанії знаходиться у конкурентному стратегічному стані, який характерний для привабливої галузі. При цьому Компанія отримує певні конкурентні переваги навіть в нестабільних зовнішніх умовах діяльності. Критичним чинником є фінансовий потенціал Компанії, тобто необхідно нівелювати загрози, пов'язані із втратою фінансування за допомогою таких механізмів як пошук фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж. Надані рекомендації щодо коригування конкурентної стратегії торгівельного підприємства під час воєнного стану, зокрема, використання методів інтелектуального аналізу даних, впровадження голосових ботів, комп'ютерного зору, а також чат-ботів. Визначені основні стратегічні помилки при формуванні конкурентної стратегії, які здійснюються топ-менеджерами та керівниками торгівельних компаній під час кризових явищ в економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект: навчальний посібник для здобувачів освіти закладів вищої освіти / І.В. Замула, Г.В. Кірейцева, І.В. Давидова, М.Б. Корбут, В.В. Травін. Вид. 2-ге, доповн. Електронні дані. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 192 с.
2. World Commission on Environment and Development, «Our Common Future» / Ed.G. Bruntland. Oxford: Oxford Univ. Press, 1987. 400 p.
3. Abubakar I. Access to sanitation facilities among nigerian households: Determinants and sustainability implications. Sustainability. 2017. No. 9(4), 547, 17 p.
4. Gossling-Goidsmithe J. Sustainable development goals and uncertainty visualization. Proceedings of the International Cartographic Association. 2019. No. 2. 8 p.
5. Hak T., Janouškova S., Moldan B. Sustainable development goals: A need for relevant indicators. Ecological Indicators, 2016. Vol. 60(1). P. 565-573.
6. Mohieldin M. The sustainable development goals and private sector opportunities. Worldbankgroup. 2017. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/394231501877501769/The-Sustainable-Development-Goals-andPrivate-Sector-Opportunities.pdf> (accessed: 08.08.2025).
7. World Conservation Strategy. URL: <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf> (дата звернення 15.08.2025).
8. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник. Менеджмент*. 2020. Т. 6. № 67. С. 175–184.
9. Пріоритети фінансового контролінгу в управлінні вартістю господарюючих суб'єктів. *Часопис економічних реформ*. 2018. № 4. С. 38-45.
10. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: [монографія] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. К.: Інтерсервіс, 2022. 282 с.

11. Дзюбак К. М. Правові засади становлення зеленої економіки, її принципи та завдання. *Вісник ОНДІСЕ*. 2023. №14. С 15-18.
12. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : Підручник / І.Л.Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань та ін. К.: НУХТ, 2022. 337 с.
13. Поплавська Т. М. Філософія гармонії як філософія суспільства сталого розвитку. *Перспективи: соціально політичний журнал*. 2025. № 1. С. 66-77.
14. Соціокультурний розвиток людства: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Соціологія» освітньо-професійної програми «Соціологія». Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 104 с.
15. Буркинський Б.В., Лайко О.І. Пріоритети управління розвитком регіональних економічних систем в Україні: курс відновлення та євроінтеграції. *Visnik Nacional noi akademii nauk Ukraini*. 2024. №11. С.20-33.
16. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 № 9. С. 60-64.
17. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2021. №7. С. 104–107.
18. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 270 с.
19. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> (дата звернення: 13.08.2025).
20. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. №32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1179> (дата звернення: 13.08.2025).

21. Сизоненко О.А. Механізм забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством: авто-реф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2019. 20 с.
22. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41.
23. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №6. С. 135-141
24. Огієнко А. Сталый розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 222–228.
25. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. 2023. *Economic Synergy*. № 1. С. 98–111.
26. Шаульська Л., Перерва П., Кобелева Т. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2023 № 3 (181). С.14-23.
27. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталый розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231-236.
28. Phuah J.S.Y., Fernando Y. Green supply chain integration in automotive industry. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 3rd ed.; Derry Township, USA; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2012; pp. 5056–5064
29. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40(2023). С. 38-43.
30. Возна Ю. І. Деретуляція бізнесу в умовах війни та подальшого відновлення економіки України. *Науковий журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні»*. 2023. № 33. С. 51-57.

31. Кононенко О. Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ: ДП «Прінт сервіс», 2016. 109 с.
32. Селюченко Н. Є., Данилович Т. Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 299- 306.
33. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.
34. Левіщенко О., Кузьменко С. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії: етапи впровадження та ключові виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113> (дата звернення: 17.08.2025).
35. Токмакова І. В., Курилович В. Р., Казаков А. Г. Концептуальні положення забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 99-107.
36. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 03.09.2025).
37. Стратегія сталого розвитку: підручник / За ред. проф. В.М.Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
38. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4399> (дата звернення: 03.09.2025).
39. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>. (дата звернення: 03.08.2025).

40. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., КовальС.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (дата звернення: 22.08.2025).

41. Ковальський А. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90> (дата звернення: 17.08.2025).

42. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / За заг. ред. І.Л. Якименко. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.

43. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 32–43.

44. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118–126.

45. Парфентьева О. Г. Діагностика економічного зростання компанії в умовах сталого розвитку: економіко-математичні основи. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 148-153.

46. Дикань В.Л., Кузнецов Є. М. Методичне забезпечення формування стратегії сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 9-20.

47. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 60–65.

48. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 15.08.2025).

49. Клевцевич Н. А. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С.72-78.
50. Калініченко Л. Л.; Міщенко М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах трансформації середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №80. С. 218-226.
51. Поліщук В. І. Еволюція концепції сталого розвитку: соціально-філософські аспекти. Освітній дискурс: збірник наукових праць / Голов. ред. О.П.Кивлюк, Д. Б. Свириденко. Київ: ТОВ «Науково-інформаційне агентство «Наука-технології-інформація». 2024. № 51 (10-12).129 с.
52. Перерва П., Шаульська Л., Кобелева Т. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. №1. С. 34-44.
53. Дуб С., Гораль Л. Методологія застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2023. №6. С. 67-71.
54. Іщенко І. Системний підхід до управління для забезпечення сталого розвитку. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. № 34. С. 94-99.
55. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 5. URL:<https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8078> (дата звернення: 17.08.2025).
56. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024.№ 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98> (дата звернення: 27.08.2025).
57. Бабій І. В., Сеник І. С. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С.14-17.

58. Філіппова С. В., Черкасова С. О. Трансформація управлінського аналізу в умовах сталого розвитку. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період): Матеріали XVIII Всеукраїнської науковопрактичної конференції (15-16 листопада 2024 року)*. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. Том I. 170 с.

59. Тищенко А., Пазюра А., Якимець І. Монізм і плюралізм - парадигми наукового мислення. URL: <https://kumlk.kpi.ua/arch/node/1405> (дата звернення: 27.08.2025).

60. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358.

61. Аналіз ринку цигарок в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-cigarok-v-ukrayini>. (дата звернення: 27.08.2025).

62. Тіньовий ринок сигарет в Україні. URL: <https://forbes.ua/news/tinovi-y-rinok-sigaret-z-pochatku-roku-zris-z-141-do-162-doslidzhennya-kantar-30062025-30925> (дата звернення: 17.08.2025).

63. Зарубицька В. Жорсткі ігри на тютюновому ринку. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zhorstoki-igri-na-tyutyunovomu-rinku.html>. (дата звернення: 07.08.2025).

64. ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз Енд Маркетинг Україна». Офіційний сайт. URL: <https://www.bat.ua/contact-us>. (дата звернення: 07.08.2025).

65. Абрамова І.О. Теоретико-методичні засади системи менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 7. С.123-134.

66. Сокіл О.Г. Системний підхід в організації обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку підприємств. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/8.pdf>. (дата звернення: 07.08.2025).

67. Акулюшина М. О., Телюх К. П., Цвік О. О. Антикризове управління у розрізі підвищення конкурентних позицій підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 25. С. 14–17.

68. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.
69. Латишева О. В., Смирнова І. І., Ростовський О. Р. Управління бізнес-процесами в умовах торговельного підприємства. *Науковий журнал «Економічні студії»*. 2019. № 2. С. 119-125.
70. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021 № 3-4. С. 115-127.
71. Бабкін О.В., Салимова Т.А., Солдатова О.В. ESG-рейтинги: тенденції розвитку. *π-Economy*. 2023 № 16. С. 77-92.
72. Ansoff I. *Strategic Management* Wiley, 1979. 236 p
73. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.
74. Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. Spase-аналіз як метод поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. Праць*. 2023 № 3-4. С. 87-97.
75. Земеров Д.О., Пуліна Т. В. Впровадження передових технологій штучного інтелекту в діяльність торговельного підприємства. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», 20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя: НУЗП С. 104-106.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до визначення терміну «стратегія сталого розвитку підприємства»

Таблиця А.1

Різні підходи до визначення терміну «стратегія сталого розвитку підприємства»*

Автор	Визначення
1	2
О.В. Мануйлов [16, с. 62]	«Сталий розвиток підприємства – це такий режим його функціонування, при якому основні економічні показники та результати діяльності підприємства монотонно покращуються протягом тривалого часового інтервалу»
В. А Гросул, Г. С. Мамаєва [17, с. 105]	«Сталий розвиток – це сукупна система управління організацією, що являє собою збалансований, гармонійний та довготривалий розвиток підприємства, діяльність якої націлена на забезпечення цілісної рівноваги з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування та досягнення стійких ефективних результатів діяльності організації»
О. О.Соріна [18, с. 18]	«Стратегія сталого розвитку – інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін підприємства, який має на меті побудову бізнес-моделі, заснованої на балансі екологічних (ресурсозбереження та захист навколишнього середовища), економічних (зростання вартості бізнесу) і соціальних (розширена соціальна відповідальність) пріоритетів»
В. Горбаньова [19]	«Пропонуємо визначати «стратегію сталого розвитку підприємств» як довгостроковий, поетапно розроблений план діяльності, що охоплює всі ключові напрямки розвитку, відповідно до виділених цілей, спрямований на досягнення сталого розвитку та функціонування підприємства в умовах ринкової економіки»
Ж.Семчук, А.Нитребич,, Д.Андрюшко, О.Маркевич, А.Тимик,, В.Купчак, Р. Перцевий [20]	«Стратегія сталого розвитку базується на інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств. Визначення сталого розвитку як гармонійного поєднання цих трьох складових дозволяє підприємствам забезпечувати не лише економічне зростання, але й зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності»
О.А. Сизоненко [21, с. 2]	«Сталий розвиток підприємства можна розглядати як процес, що забезпечує неперервне поліпшення основних економічних показників, досягаючи економічної рівноваги та здатності до динамічного розвитку»
А.Гречко, О. Очеретяна [22, с. 38]	«Сталий розвиток підприємства забезпечує його стабільне зростання та відтворення всіх підсистем, що сприяє досягненню позитивних результатів у трьох ключових напрямках: економічному, екологічному та соціальному»
Т.О.Степаненко [23, с. 140]	«Сталий розвиток підприємства є ключовою концепцією управління в умовах сучасної складності та динамічних змін зовнішнього середовища. Вона враховує обмеженість природних ресурсів, зростання ролі людського капіталу та важливість природозбережувальних технологій.

Продовження табл. А.1

1	2
А. Огієнко [24, с. 225]	«Процес забезпечення тривалого економічного зростання підприємства, який гармонійно поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності»
О. О. Карпенко, С. П. Майзель [25, с. 100]	«Сталий розвиток означає прийняття бізнес-стратегій і заходів, які відповідають потребам підприємства та його зацікавлених сторін сьогодні, одночасно захищаючи, зберігаючи та покращуючи людські та природні ресурси, які знадобляться в майбутньому»
Л.Шаульська, П.Перерва, Т.Кобелева [26]	«Сталий розвиток підприємства об'єднує в собі три основні елементи: суспільство, господарську діяльність і природне середовище»
І.Голуб [27, с. 235]	«Стратегічне управління на засадах сталого розвитку є управлінським підходом до ведення бізнесу, який допомагає компаніям виживати та процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Він передбачає, що компанія не лише прагне до економічного зростання та прибутку, а й дбає про навколишнє середовище та суспільство»
Phuah J.S.Y., Fernando Y. [28, с. 5060]	«Стратегії сталого розвитку бізнесу ґрунтуються на оцінці потреб усіх ключових зацікавлених сторін конкретної компанії, де компанія орієнтується на досягнення сталих цілей, а саме принципів сталого розвитку та захисту довкілля»
Т. С. Передерій [29, с. 40]	«Суть сталого розвитку підприємства торгівлі полягає в тому, щоб вести бізнес таким чином, щоб він був економічно ефективним, соціально справедливим та екологічно чистим. Це означає, що підприємство має прагнути до максимізації прибутку, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу та не порушуючи права своїх працівників і клієнтів»
Ю. І. Возна [30, с. 52]	«Сталий розвиток – це здатність підприємства до досягнення прибутковості і конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, зберігаючи при цьому баланс з природними і соціальними ресурсами»
О. Ю. Кононенко [31, с. 88]	«Сталий розвиток – це довгостроковий, збалансований розвиток, що забезпечує задоволення інтересів усіх стейкхолдерів підприємства, відповідність його діяльності соціальним нормам і цінностям, а також мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище»
Н. Є. Селюченко, Т. Б Данилович [32, с. 300]	«Сталий розвиток – це здатність підприємства створювати робочі місця, підтримувати розвиток спільноти, дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності та етичних стандартів»
О. А. Шатайло [33, с. 220]	«Сталий розвиток – це «розвиток, який сприяє економічному зростанню, соціальному розвитку та охороні навколишнього середовища»
О.Левіщенко, С.Кузьменко [34]	«Сталий розвиток є бізнес-підходом, спрямованим на створення довгострокової вартості з урахуванням того, як дана організація працює в екологічному, соціальному та економічному середовищі»
І.В.Токмакова, В. Р. Курилович, А. Г.Казаков [35, с. 100]	«Сталий розвиток підприємства є сукупністю змін його якісного стану (як системи), що відбуваються внаслідок взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу»

*Примітка. Складено автором

Д о д а т о к Б

Ф і н а н с о в а з в і т н і с т ь **ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз
Енд Маркетинг Україна» за 2023 р.**


ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
За рік, що закінчився 31.12.2023 року (у тисячах гривень)

 Підприємство: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА»**

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Оптова торгівля тютюновими виробами

Середня кількість працівників 307

Адреса: вул. Болсуновська, 13-15, м. Київ, 01014

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): 1180

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2024 01 01

40102602

7410700000

240

46.35

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Стаття	Інші примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	9	1000	10 455	13 397
первісна вартість		1001	61 854	67 346
накопичена амортизація		1002	51 399	53 949
Незавершені капітальні інвестиції	10	1005	57 475	41 035
Основні засоби	10, 19.1	1010	246 740	223 754
первісна вартість		1011	760 783	695 178
знос		1012	514 043	471 424
Відстрочені податкові активи	8	1045	115 327	98 361
Усього за розділом I		1095	429 997	376 547
II. Оборотні активи				
Запаси	11	1100	3 557 320	5 316 841
Виробничі запаси		1101	83 452	35 981
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	3 473 868	5 280 859
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13.1	1125	1 193 366	1 825 518
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	13.4	1130	99 208	54 773
з бюджетом	7.1	1135	835 813	1 375 989
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	13.4, 20.1.	1155	253 607	10 310
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	1 243 648	1 142 555
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи	13.4	1190	154 764	320 341
Усього за розділом II		1195	7 337 726	10 046 327
Баланс		1300	7 767 723	10 422 874



ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

За рік, що закінчився 31.12.2023 року (у тисячах гривень)

I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал		1400	3 560	3 560
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал		1410	14 996	21 135
Накопичені курсові різниці		1412	(229)	(229)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 330 424	4 175 815
Усього за розділом I	14	1495	2 348 980	4 200 510
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	19.2	1515	115 120	77 621
Довгострокові забезпечення	16, 18.3	1520	50 358	51 301
Усього за розділом II		1595	165 478	128 922
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15	1600	2 704	3 185
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	19.2	1610	88 783	87 781
товари, роботи, послуги	17, 20.1	1615	3 871 125	4 829 800
розрахунками з бюджетом	7.1	1620	118 729	77 608
в тому числі з податку на прибуток		1621	108 632	67 752
розрахунками зі страхування	17, 18.1	1625	2 029	1 702
розрахунками з оплати праці	17, 18.1	1630	7 729	7 762
розрахунками з учасниками	17	1640	648 000	648 000
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645		
Поточні забезпечення	16	1660	454 246	254 399
Доходи майбутніх періодів		1665		
Інші поточні зобов'язання	17	1690	59 920	183 205
Усього за розділом III		1695	5 253 265	6 093 442
Баланс		1900	7 767 723	10 422 874

Лещій В.Р.

Директор фінансовий
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО
СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

15 квітня 2024 року

Максюта І. М.

Головний бухгалтер
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ
ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

15 квітня 2024 року



ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

За рік, що закінчився 31.12.2023 року (у тисячах гривень)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2024	01	01
за ЄДРПОУ		
40102602		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2023 рік**

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	31 910 389	25 848 055
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6.1	2050	(27 711 769)	(21 642 910)
Валовий:				
прибуток		2090	4 198 620	4 205 145
збиток		2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	5.3	2120	31 751	230 857
Адміністративні витрати	6.2	2130	(324 875)	(351 685)
Витрати на збут	6.3	2150	(1 485 438)	(1 031 464)
Інші операційні витрати	6.4	2180	(190 504)	(223 425)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 229 554	2 829 428
збиток		2195		-
Інші фінансові доходи	5.3	2220	58 893	50 448
Інші доходи		2240		
Фінансові витрати	6.5	2250	(19 036)	(23 120)
Інші витрати	6.4	2270	(11 538)	(3 928)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 257 873	2 852 828
збиток		2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	7.2	2300	(412 482)	(522 570)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305		
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 845 391	2 330 258
збиток		2355	(-)	(-)


ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
За рік, що закінчився 31.12.2023 року (у тисячах гривень)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 845 391	2 330 258

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	239 123	123 312
Витрати на оплату праці	2505	365 251	491 298
Відрахування на соціальні заходи	2510	61 262	60 925
Амортизація	2515	127 867	167 880
Інші операційні витрати	2520	1 207 314	763 159
Разом	2550	2 000 817	1 606 574

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Лещій В.Р.

 Директор фінансовий
 ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ
 ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

15 квітня 2024 року

Максютя І. М.

 Головний бухгалтер
 ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ
 ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

15 квітня 2024 року

Ф і н а н с о в а з в і т н і с т ь **ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Сейлз
Енд Маркетинг Україна» за 2024 р.**

ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"



ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

За рік, що закінчився 31.12.2024 року (у тисячах українських гривень)

Підприємство: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА»**

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Оптова торгівля тютюновими виробами

Середня кількість працівників 307

Адреса: вул. Болсуновська, 13-15, м. Київ, 01014

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): 1180

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2025 01 01

40102602

7410700000

240

46.35

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 року

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Інші примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	10	1000	13 397	7 375
первісна вартість		1001	67 346	68 367
накопичена амортизація		1002	(53 949)	(60 992)
Незавершені капітальні інвестиції	11	1005	41 035	20 275
Основні засоби	11	1010	223 754	185 582
первісна вартість		1011	695 178	758 963
знос		1012	(471 424)	(573 381)
Відстрочені податкові активи	9	1045	98 361	102 516
Усього за розділом I		1095	376 547	315 748
II. Оборотні активи				
Запаси	12	1100	5 316 840	6 566 405
Виробничі запаси	12	1101	35 981	47 201
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	5 280 859	6 519 204
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14	1125	1 825 518	3 260 863
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	14	1130	54 773	39 938
з бюджетом	8	1135	1 375 989	713 653
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	14.	1155	10 310	23 612
Гроші та їх еквіваленти	13	1165	1 142 555	3 314 200
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи	14	1190	320 341	473 581
Усього за розділом II		1195	10 046 326	14 392 252
Баланс		1300	10 422 874	14 708 001

Продовження Додатку В

ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"



ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

За рік, що закінчився 31.12.2024 року (у тисячах українських гривень)

Стаття	Інші примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	15	1400	3 560	3 560
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	15	1410	21 135	15 158
Накопичені курсові різниці	15	1412	(229)	(229)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	4 175 815	6 041 654
Усього за розділом I		1495	4 200 510	6 060 372
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	20	1515	77 621	50 182
Довгострокові забезпечення	17	1520	51 301	69 019
Усього за розділом II		1595	128 922	119 201
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	16	1600	3 185	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	20	1610	87 781	84 727
товари, роботи, послуги	18	1615	4 829 800	7 701 476
розрахунками з бюджетом	8	1620	77 608	179 559
в тому числі з податку на прибуток		1621	67 752	148 364
розрахунками зі страхування	19	1625	1 702	2 020
розрахунками з оплати праці	19	1630	7 762	9 054
розрахунками з учасниками	18	1640	648 000	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточні забезпечення	17	1660	254 399	352 643
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	18	1690	183 205	198 949
Усього за розділом III		1695	6 093 442	8 528 428
Баланс		1900	10 422 874	14 708 001

Лещій В. Р.

Директор фінансовий
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО
СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

12 травня 2025 року

Максюта І. М.

Головний бухгалтер
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ
ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

12 травня 2025 року

Продовження Додатку В

ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"



ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

За рік, що закінчився 31.12.2024 року (у тисячах українських гривень)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2025	01	01
40102602		

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2000	36 963 471	31 910 389
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7	2050	(32 571 439)	(27 711 769)
Валовий:				
прибуток		2090	4 392 032	4 198 620
збиток		2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	6	2120	20 285	31 751
Адміністративні витрати	7	2130	(393 092)	(324 875)
Витрати на збут	7	2150	(1 683 938)	(1 485 438)
Інші операційні витрати	7	2180	(128 318)	(190 504)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 206 969	2 229 554
збиток		2195		
Інші фінансові доходи	6	2220	79 899	58 893
Інші доходи		2240		
Фінансові витрати	7	2250	(7 178)	(19 036)
Інші витрати	7	2270	(4 093)	(11 538)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 275 597	2 257 873
збиток		2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	8,9	2300	(418 758)	(412 482)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305		
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 856 839	1 845 391
збиток		2355	(-)	(-)

Продовження Додатку В

ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"



ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

За рік, що закінчився 31.12.2024 року (у тисячах українських гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) що не підлягає рекласифікації до складу прибутків та збитків у майбутніх періодах			
Інший сукупний дохід(актуарний прибуток/(збиток), що не підлягає рекласифікації до складу прибутків та збитків у майбутніх періодах)	2445	(7 289)	7 487
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(7 289)	7 487
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 312	(1 348)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(5 977)	6 139
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 850 862	1 851 530

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	247 098	239 123
Витрати на оплату праці	2505	449 332	365 251
Відрахування на соціальні заходи	2510	76 104	61 262
Амортизація	2515	148 284	127 867
Інші операційні витрати	2520	1 284 531	1 207 314
Разом	2550	2 205 349	2 000 817

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Лещій В.Р.

Директор фінансовий
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ
ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

12 травня 2025 року

Максюта І. М.

Головний бухгалтер
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ
ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА"

12 травня 2025 року

Додаток Г

**PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко
Сейлз Енд Маркетинг Україна»**

Таблиця Г.1

**PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко
Сейлз Енд Маркетинг Україна»***

Чинник	Ймовірність	Прояв	Можливі заходи у відповідь
Економічні чинники			
1	2	3	4
Стабільність грошової одиниці	Низька	-девальвація національної валюти по відношенню до провідних валют світу; - зростання цін на імпортні товари (роботи, послуги) щонайменше на 20–30%; -збільшення витрат обігу, зокрема, підвищення зарплат на тлі збереження дефіциту кадрів	-розробка програми формування попиту та стимулювання збуту на товари, що закуповуються, виходячи з їх обсягу; - надання товарного кредиту споживачам; -зростання цін на тютюнові вироби
	Середня	Незначне зниження курсу провідних валют стосовно гривні	-зниження цін на товари; - зростання товарообігу
Економічний спад	Висока	-уповільнення темпів зростання ВВП; -зростання інфляції; -уповільнення темпів зростання реальних доходів (зниження купівельної спроможності)	-зниження темпів зростання обсягів товарообігу; -управління закупівлями та запасами підприємства; - управління витратами обігу
Акцизна політика	Висока	-зменшення цінової доступності сигарет для споживачів, які вимушені шукати більш дешеву продукцію на ринку, яка в більшості випадків є незаконною; -зростання рівня контрафактного виробництва і контрабанди; - значний спад у споживанні тютюновмісних виробів для електричного нагрівання	-зниження темпів зростання обсягів товарообігу; -зростання цін на тютюнові вироби
Відсоткові ставки, доступність кредитів	Середня	-середнє підвищення рівня процентних ставок; -зниження доступності кредитів	-відмова від використання банківського кредиту; -скорочення товарообігу

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Нелегальний ринок тютюнових виробів	Висока	-перешкоджання виконанню завдань і цілей у сфері охорони здоров'я; -постійне підвищення ставок акцизного податку; - безповоротні фіскальні втрати;	підвищення взаємодії з контролюючими органами; -використання технологічних та інноваційних продуктів для відстеження ланцюжка незаконних поставок тютюнових виробів
Політичні фактори			
Військові дії та території України	Висока	-здійснення діяльності у зонах активних бойових дій або на прилеглих до них територіях; -проблеми з логістикою або у ланцюгу постачання; - різкий спад внутрішнього виробництва основних категорій тютюнових виробів; -суттєве зростання імпортової складової цигарок	-оптимізація логістичних ланцюгів та відкриття нових місць зберігання для уникнення можливих проблем з логістикою товарів -максимальна диверсифікація, що стосується як ланцюгів постачання, так за можливості і товарів і, обов'язково ринку збуту: - пошук партнерів за межами постраждалих зон або зон менш активних бойових дій
	Середня	-втрата основного ринку, ключових клієнтів, скорочення доходів; -значне зменшення вартості активів, втрата контролю над ними; -значне зниження вартості оборотних активів (запасів) через низький попит та неплатоспроможність покупців; -ризик втрати платоспроможності та ліквідності	-відкриття нових безпечних місць зберігання товарів для уникнення можливих проблем із втратою контролю над ними
Ступінь державного регулювання економіки	Висока	Низька прогнозованість регуляторної політики, бюрократизація фіскальних процедур	Встановлення довгострокових взаємовигідних зв'язків з постачальниками товарів у рамках ЄС

Продовження Додатку Г

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Політична стабільність та послідовність влади	Середня	Демократія, інвестиційна привабливість, встановлення зовнішньоекономічних зв'язків	-формування довгострокових та стратегічних планів підприємства; -здійснення зовнішньоекономічної діяльності
Податкові ризики	Середня	Зміна податкового законодавства	-взаємодія співробітників Компанії з органами державної влади, що надають експертну думку під час розробки змін до податкового законодавства; -Компанія є членом провідних бізнес-асоціацій і підтримує діалог з органами державної влади з питань податкової політики
Відносини з місцевими владними структурами	Середня	Надання місцевими Владними структурами фінансової та нефінансової допомоги розвитку бізнесу	Участь у регіональних Державних програмах з розвитку бізнесу
Соціальні фактори			
Демографічна ситуація	Висока	- різке зменшення кількості населення; -суттєві міграційні потоки як всередині країни, так і за кордон; -зниження попиту на тютюнові вироби	Коригування обсягу товарообігу підприємства виходячи з цільових груп
Прогноз зайнятості	Висока	Скорочення зайнятих у суспільному виробництві	Збереження працівників підприємства за рахунок введення неповного робочого дня чи неповного робочого тижня
Рівень доходів населення	Висока	-зниження купівельної спроможності населення; -зміна вподобань курців; -зростання обсягів нелегальної торгівлі тютюновими виробами; -частина курців переходить до споживання більш дешевої тютюнової	Формування цільових груп та відповідного асортименту товарів

		продукції – насамперед це стосується тютюну	
--	--	---	--

Продовження Додатку Г

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Здоровий спосіб життя	Середня	-спрямованість на здоровий спосіб життя та відмова від шкідливих звичок; -зростає частка ринку електронних сигарет; - нові заборони продажу, реклами цигарок, посилення штрафів для куріння у публічних місцях	Пропозиція якісних тютюнових виробів
Підвищення вимог щодо якості товарів та рівню сервісу	Висока	- зміна гендерного розподілу серед курців; - «гаджетизація» куріння	Пропозиція якісних електронних сигарет і тютюновмісних виробів електричного нагрівання
Технологічні фактори			
Поява нових технологій	Висока	-розвиток інтернет-торгівлі; -встановлення зв'язків з постачальниками та споживачами товарів через Інтернет	-застосування ІТ-технологій для ведення бухгалтерського обліку, управління торгівлею; - пошук споживачів товарів через мережу Інтернет; -удосконалення інтернет-сайту підприємства
Рівень використання ІІІ	Висока	Поява нових технологій, розробок у сфері ІІІ	Застосування ІІІ для персоналізації пропозицій, аналізу даних про покупців тощо
Поява нових програмних матеріалів, обладнання, технологій	Висока	Автоматизація у сфері логістики, продажу чи обслуговування клієнтів	Впровадження автоматизованих систем на складах, у логістиці або під час обслуговування клієнтів
Вплив маркетплейсів та соцмереж	Висока	Цифрові платформи, інтернет-маркетинг, смартфони та інші засоби комунікації із споживачами	Створення нових каналів продажу
Технології віртуальної та	Висока	Поява нових технологій, розробок у сфері віртуальної та доповненої реальності	Створення нових інтерактивних способів демонстрації товарів

доповненої реальності			
--------------------------	--	--	--

*Примітка. Складено автором