

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
 Кафедра економіки, аналітики, моделювання
 та інформаційних технологій в бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
 (освітній рівень)


Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
 Спеціальність 051 Економіка»
 Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему:

**Формування конкурентної стратегії діяльності підприємств роздрібної
 торгівлі пальним на прикладі ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»
 (Одеська обл., Одеський р-он, с. Усатове)**

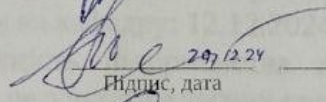
ДРЕАБ 0 2 3 2 5 0 0 1 0 7 0 0

Виконав студ. 2 курсу, гр. ЕАБм-23-1


 Підпис, дата 29.12.24


В.М. Зима
 Ініціали, прізвище

Керівник


 Підпис, дата 29.12.24

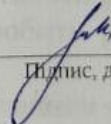
М.В. Диха
 Ініціали, прізвище

Нормоконтролер


 Підпис, дата 29.12.24

О.В. Пилишчак
 Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри ЕАМтаІТБ
 д-р екон. наук, проф.
 29 12 2024 р.

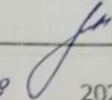

 Підпис, дата

П.М. Григорук
 Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в
бізнесі
Освітній рівень «магістр»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
П.М. Григорук


02 09 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ
ЗІМІ ВІТАЛІЮ МИКОЛАЙОВИЧУ

1. Тема роботи: Формування конкурентної стратегії діяльності підприємств роздрібною торгівлі пальним на прикладі ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» (Одеська обл., Одеський р-он, с. Усадове)
Керівник роботи: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.
Затверджено наказом по університету від 26.08.2024 р. № 60.
2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 12.12.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за останні два роки, підручники, періодичні видання та результати власних спостережень.
4. Зміст пояснювальної записки:
Теоретичний розділ: розкрити теоретичні основи формування стратегії підприємства.
Аналітичний розділ: проаналізувати результати діяльності ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»
Проектно-рекомендаційний розділ: розробити рекомендації щодо формування стратегії діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
1) Перехід від плану-стратегії до стратегії-паттерну; 2) Види корпоративних стратегій; 3) Види ділових стратегій; 4) Види функціональних стратегій; 5) Види операційних стратегій; 6) Матриця Ансоффа, 7) Види інтеграційних стратегій; 8) Мережа АЗС «ВСТ-ОЙЛ»; 9) Оцінювання факторів для SWOT; 10) Матриця SWOT; 11) Основні техніко-економічні показники «ВСТ-ОЙЛ»; 12) Динаміка складових витрат; 13) Динаміка складових доходу 14) Показники фінансової стійкості підприємства; 15) Показники ліквідності; 16) Оцінка факторів за методом SPACE; 17) Стратегічне положення ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

2.09.24р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	21.10.2024-22.10.2024	Виконано
Теоретичний розділ	22.10.2024-01.11.2024	Виконано
Аналітичний розділ	05.11.2024-15.11.2024	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	18.11.2024-08.12.2024	Виконано
Висновки	09.12.2024-12.12.2024	Виконано

Студент _____

(підпис)

Зима В.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Диха М.В.

АНОТАЦІЯ
до дипломної роботи

Студента: Зими Віталія Миколайовича

Керівник: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Тема роботи: Формування конкурентної стратегії діяльності підприємств роздрібної торгівлі паливом на прикладі ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» (Одеська обл., Одеський р-он, с. Усадове)

Пояснювальна записка до роботи включас: 83 сторінок, 15 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 23 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: стратегічне планування, зростання, експансія, закріплення, аналіз, ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

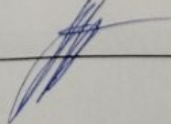
Предметом магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування стратегії діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси розробки та впровадження стратегії ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Результати дослідження: Розглянуто види стратегій, які пов'язані з виходом, ростом та закріпленням суб'єктів бізнесу на ринку, обґрунтовано доцільність вибору стратегій в процесі господарювання, розглянуто інструменти розробки та впровадження стратегій, розглянуто особливості функціонування підприємств паливного комплексу, здійснено аналіз діяльності ТОВ «ВСТ-ОЙЛ», запропоновано рекомендації щодо зміни поточної стратегії задля покращення діяльності підприємства ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Дата виконання дипломної роботи 29.12.24р.

Дата захисту дипломної роботи 30.12.24р.

Дипломник  / Зима В.М. /

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ВИБОРУ, ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ	8
1.1 Визначення сутності стратегії за різними підходами	8
1.2 Принципи та процедури формування стратегій	13
1.3 Особливості вибору та впровадження стратегій проникнення і росту	17
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»	27
2.1 Загальна характеристика галузі та особливостей провадження діяльності мереж АЗС	27
2.2 Аналіз економічних показників ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»	37
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»	48
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО ВЕКТОРУ ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»	58
3.1 Пропозиції щодо «дорожньої карти» оновлення стратегії ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»	58
3.2 Пропозиції щодо стратегічних векторів розвитку ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» на основі аналізу SWOT та SPACE	60
3.3 Пропозиції щодо формування пакету стратегій ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сучасні умови ринків вимагають від підприємств пошуку модернових рішень у всіх сферах діяльності. Особливо це відчула паливна галузь, яка зіштовхнулася з безпрецедентними змінами в умовах функціонування та вимогах до здійснення діяльності у 2022 році. З метою збереження конкурентоспроможності та покращення ринкових позицій, підприємства галузі мають не тільки переглянути свою діяльність, але і якісно змінити підхід до її планування і провадження, адже нова ринкова реальність не дозволить робити помилки та відтягувати рішення.

Зміни мають торкнутися і стратегій підприємств — не тільки змісту, але і підходів до її формування та впровадження, адже стратегія, як основа управління підприємством вбирає в себе глобальні цілі та цінності компанії та визначає форми і методи їх досягнення, зазначаючи задіяванні ресурси. Пертурбації на ринку палива, в свою чергу, вносять суттєві корективи у вимоги до стратегій, які мають стати більш гнучкими, мобільними та реагуючими.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку таких стратегій для підприємств паливної галузі, які б враховуючи теперішню позицію підприємства на ринку та прогнозовані зміни, могли б забезпечити безпечний розвиток підприємства.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ вибору, формування та впровадження стратегій та розробка практичних рекомендацій для модернізації стратегії ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» на їх базі.

Мета магістерської роботи вимагає вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретичних основ вибору, формування та впровадження стратегій;
- аналіз умов функціонування та макрооточення ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»;
- характеристика ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» та аналіз результатів його діяльності;

- розробка пропозицій та рекомендацій щодо покращення стратегії та інструментів її розробки для ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо вибору, впровадження та модернізації стратегій.

Об'єкт дослідження: процеси розробки та впровадження стратегії ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Результати дослідження:

- сформовані теоретико-методичні основи вибору, формування та впровадження стратегій;

- аналіз галузі в якій провадить діяльність об'єкт дослідження, визначено його місце в галузі, визначено сильні, слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для його діяльності. Проаналізовано стан та результати діяльності ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

- Внесені пропозиції та практичні рекомендації, щодо модернізації стратегії підприємства.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та чотирьох додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ВИБОРУ, ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ

1.1 Визначення сутності стратегії за різними підходами

Коли ми питаємо, що таке стратегія, то зазвичай отримуємо відповідь: «Це довгостроковий план, загальні цілі та напрямки досягнення генеральної мети». Існує багато стратегій і проаналізувавши їх на кожному рівні: чи то на персональному, чи корпоративному, чи державному, відкинувши всі особливості, можемо виокремити спільні риси:

- по-перше вона розробляється завчасно та виконує свою роль протягом довгого часу;

- по-друге її створюють з метою досягнення певної мети, тобто вона, по суті — є інструментом.

Взагалі можна трактувати стратегію з різних точок зору: стратегію, як план; як схему дій, поведінку суб'єкта (паттерн); як прийом; як перспективу; а також як позицію — підхід «Five Ps» Генрі Міцберга [1].

Стратегія як план.

Найбільш традиційний погляд на стратегію: він стверджує, що стратегія передбачає встановлення чітких цілей, визначає необхідні дії для досягнення поставлених цілей, планує правильний розподіл ресурсів, в залежності від пріоритетності цілі та строків її досягнення.

Розглядаючи стратегію з даного ракурсу, ми, як підприємець, маємо при її розробці дати відповідь на декілька запитань:

- 1) Якою є наша кінцева мета (цілі)?;
- 2) Які кроки ми маємо зробити, щоб її досягти?;
- 3) Які ресурси нам необхідні для досягнення кінцевої мети?;
- 4) Які майбутні процеси є критичними, а якими можна знехтувати?;

Головною відмінністю стратегії від плану є те, що вона омальовуючи все в загальних рисах є, зазвичай, стійкою до мінливих, неоднозначних умов ринку і тому пристосувати стратегію до різко змінених реалій можливо, на відміну від чітко розписаного плану, який прийдеться змінювати докорінно. Саме тому ми кажемо про необхідність стратегічного підходу, коли напрому з тикаємось з мінливим середовищем — чи то ринок енергоносіїв, чи робота з громадськістю і т.д.

В даному підході до стратегії Г. Мінцберг фокусує увагу на аспекті розробки стратегії, тобто на аналізі бажаних результатів та наявних ресурсів і можливостей у поєднанні зі створенням такої моделі, яка б була відносно стійкою до зовнішніх впливів.

Підхід до формування стратегії, як моделі поведінки фокусується на двох аспектах: виборі підходу і реалізації підходу.

Зазвичай компаніями обираються ті моделі поведінки, які були успішними для них, або для конкурентів у минулому, або є модифікацією попередньої моделі, використання попередніх надбань з метою більш інтенсивного і ефективного їх використання. Простіше кажучи, даний підхід розглядає стратегію, як шаблон поведінки для компанії, або вихід за шаблон, якщо це є системним для суб'єкта. Також за цього підходу розуміння стратегії приходить не на етапі планування, а на етапі функціонування, і саме акції і реакції формують поведінку, тобто стратегію суб'єкта.

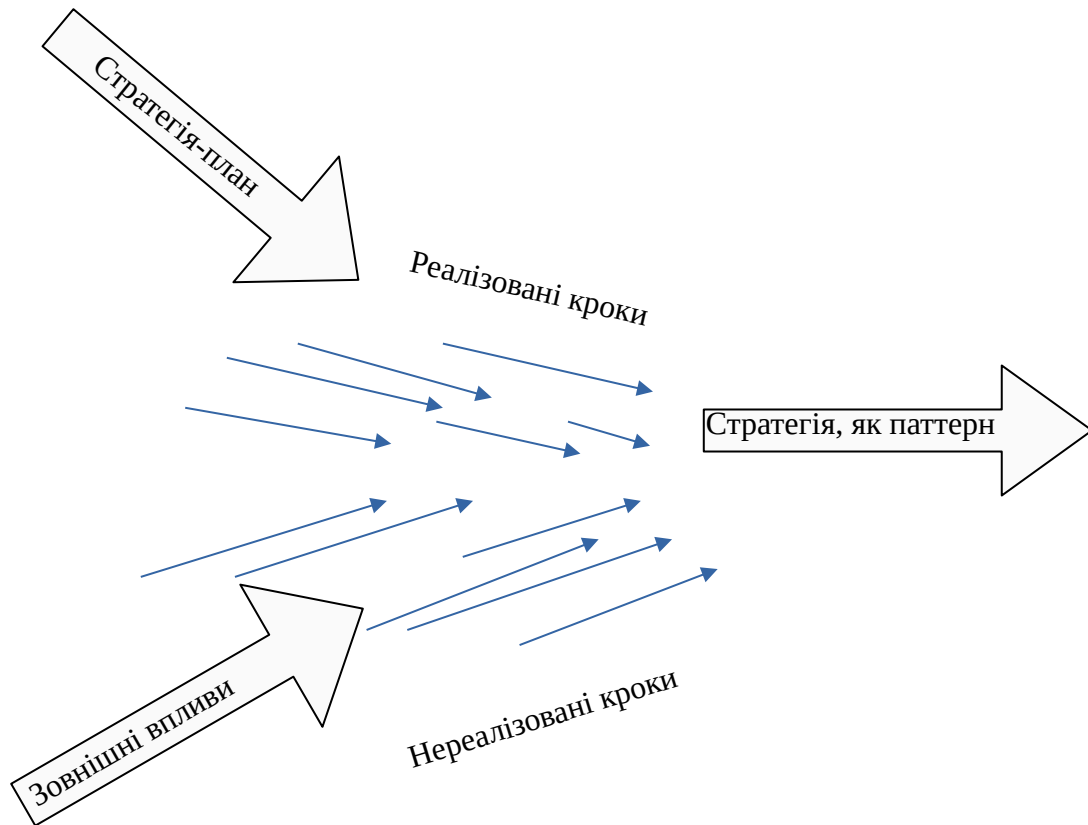


Рисунок 1.1 — Перехід від плану-стратегії, до стратегії-паттерну

Тобто стратегія, як план і паттерн, можуть бути цілком незалежними явищами: плани можуть в підсумку не реалізуватися, а схеми поведінки з'явитися без попереднього планування. Можна сказати, що в даному випадку стратегія буде наслідком, а не причиною. Тому під час вибору стратегії — суб'єкт коливається між свідомим вибором і рамками (планом); спонтанністю і гнучкістю (паттерн).

Розглянемо декілька видів стратегій на основі їх усвідомленості:

- планові стратегії. Це система офіційно сформульованих і проголошених організацією чітких намірів, які здійснюються за допомогою чіткої системи планів, послідовне дотримання яких відбувається за офіційного контролю, який забезпечує втілення стратегії у передбачуваних, сприятливих умовах — без

відхилень. В таких випадках стратегії продумані завчасно, методи і ресурси зважені, а результат передбачений і очікуваний;

- підприємницькі стратегії. Засновані на баченні, намірах та особистому вмінні передбачати ситуацію керівника підприємства. Такі стратегії, здебільшого використовують в відносно сприятливих умовах. Специфікою є те що для даних стратегій прийняття рішення зав'язано на керівникові, тобто всі процеси відбуваються в майже мануальному режимі. Хоча в основі ці стратегії є свідомими і спланованими, але в разі несподіваних подій проявляється їх спонтанність — якщо керівник є гнучким і вміє приймати зміни, то такі стратегії легко переорієнтуються;

- ідеологічні стратегії. Дані стратегії утілюються в об'єднаній колективній думці, що приймається усіма членами організації та контролюються чіткими нормами. Дані стратегії визначають поведінку та структуру і є цілком свідомими за своєю суттю;

- парасолькові стратегії. В рамках даних стратегій керівник визначає рамки в яких можуть діяти підлеглі і визначати цілі, але саме діяльність: вибір порядку та схеми дій лишаються за підлеглими, тобто виконавцям надається певна свобода дій та маневрові можливості. Такі стратегії можна назвати свідомо розвитковими, оскільки вони гармонійно поєднують у собі свідомий і спонтанний характер стратегії;

- процесуальні стратегії. За даного виду стратегій керівництво визначає організаційні аспекти: здійснюючи прийом на роботу нових співробітників, формуючи структуру організації, але визначення суті стратегії віддається іншим;

- незв'язні стратегії. Характерні для сепарованих організацій — така стратегія з'являється у аутсорсах, венчурних підприємствах і анклавих, що відділені від решти організації, тому вони можуть створювати схеми, діяти відмінним способом, або навіть упротиріч ядру організації;

- стратегії консенсуса. На основі попереднього досвіду колективом відбираються найбільш дієві та прийнятні шаблони поведінки, які стають домінуючими зразками і отримують найбільше розповсюдження в організації, за умови відсутності централізованих, або спільних намірів. Такі стратегії є здебільшого спонтанними і не ставлять жорстких рамок — навпаки підтримують, пропонуючи найбільш успішні варіанти поведінки на вибір;

- нав'язані стратегії. Дані стратегії є реакціоністськими, адже у такому випадку моделі поведінки організації продиктовані зовнішнім середовищем: прямим втручанням — коли умови диктує клієнт, або співвласник; опосередкованим втручанням — коли конкуренти звужують діапазон діяльності.

Стратегія як прийом — це набір ходів спрямований на отримання переваг, або на стримування суперників. Стратегія в такому виконанні найбільш характерна для висококонцентрованих галузей. Треба зазначити, що таке розуміння стратегії може вести до певного звуження власних можливостей, через одержимість перемоги над конкурентом і тому виборі дій спрямованих на протидію.

Стратегія як перспектива. Стратегія в даному аспекті заснована на баченні організації мети, цілей та того яким чином вони зараз досягаються. Базування може відбуватися як на переконаннях, інтуїції, так і на попередніх знаннях, аналітичних дослідженнях. Увага стратегії зосереджена всередині організації, тому з'являється небезпека того, що переконання можуть стати догматами, які зроблять систему стійкою до зовнішніх впливів, але також будуть звужувати вікна можливостей і, як наслідок, зменшувати гнучкість системи.

Стратегія, як позиція. В даному аспекті стратегія виступає зв'язковим елементом із зовнішнім середовищем — вони зосереджуються на кінцевому споживачі(клієнті) і на їх реакції щодо роботи — позиція споживача інформує формує іншу гілку — продукт, щодо необхідних змін, сильних і слабких сторін, розуміння цільової аудиторії. Таке розуміння стратегії сумісне, як з кожним із

попередніх окремо, так і разом з усіма, оскільки може бути обрана під час складення плану, або сформуватися в процесі діяльності, як паттерн, або стати наслідком підготовлених хитрощів проти конкурента.

1.2 Принципи та процедури формування стратегій

Не зважаючи на різні підходи і трактування стратегії, загальні принципи, процедури і дії щодо її формування є універсальними:

- визначення цілі, місії організації;
- визначення політики розвитку та припустимих шляхів досягнення;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та потенціал залучення ресурсів;
- створення набору альтернативних стратегій та вибір найбільш прийнятної;
- створення системи планів: розробка довгострокових, середньострокових і оперативних планів.

Оскільки стратегія має бути гнучкою, то ці етапи має коректуватися і повторюватися, як систематично, так і у випадку різких змін зовнішнього середовища.

Зазвичай стратегія не концентрується на одному напрямку розвитку — будь яка стратегія має бути диверсифікованою, тобто включати в себе декілька напрямків, ці напрямки можуть бути як взаємодоповнюючими, так і резервними, що дозволяє як забезпечити синергетичний ефект, так і знизити ризики. Тому при вибір стратегічних напрямків, ми кажемо про стратегічний портфель підприємства. Ідеальним є збалансований стратегічний портфель, який раціонально розподіляє та максимально вигідно використовує ресурси

організації, а також може забезпечити адекватну реакцію на зміну умов діяльності.

Побудова стратегії відбувається на декількох рівнях: від загальнокорпоративної стратегії, до нижчих рівнів — ділового, функціонального та операційного.

Корпоративні стратегії, в свою чергу, можна поділити на дві інші групи, які застосовуються в різних частинах циклу функціонування організації: стратегії зростання; стратегії стабілізації положення, виживання та захисту.

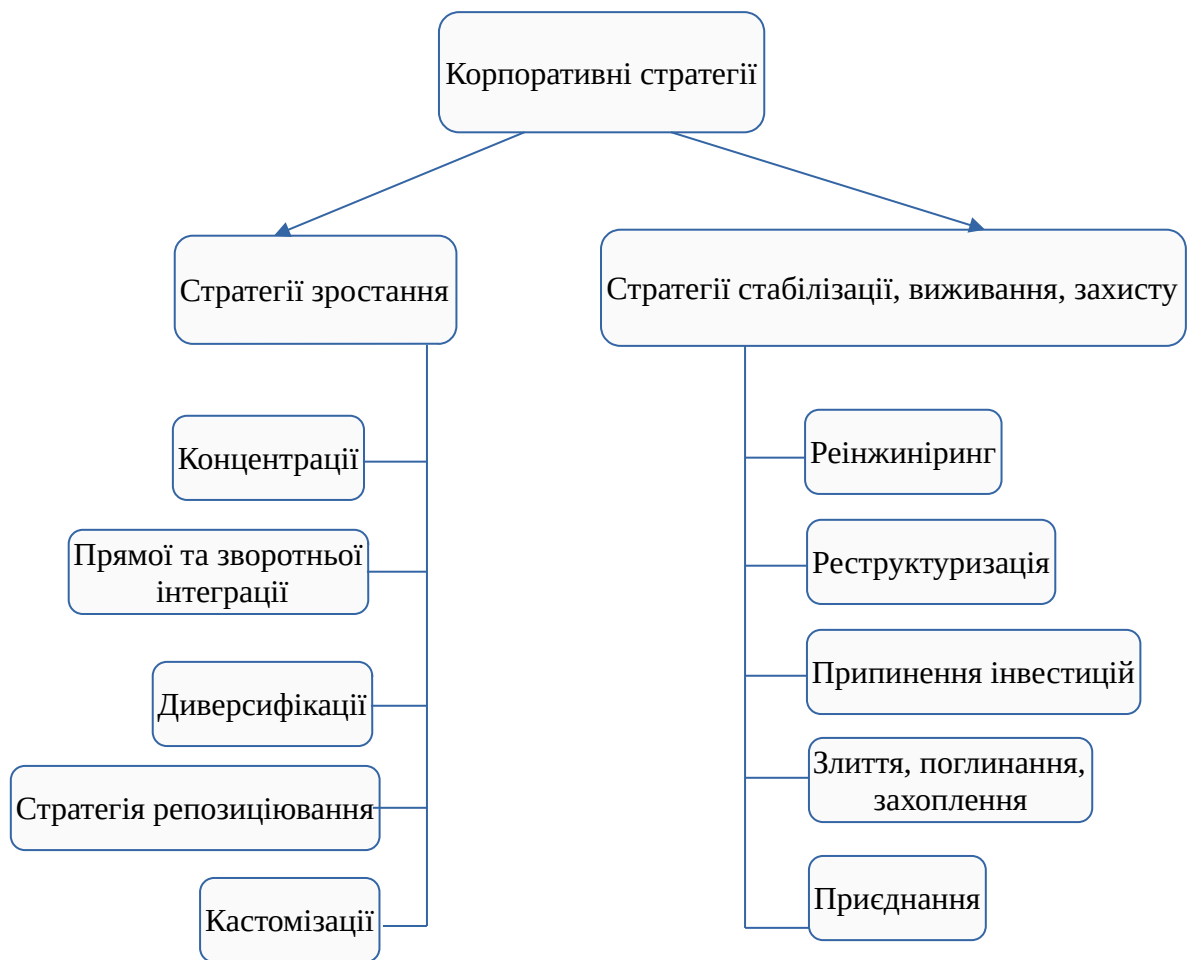


Рисунок 1.2 — Види корпоративних стратегій [2]

Корпоративна стратегія — узагальнена модель компанії, яка включає принципи побудови структури, поведінки з контрагентами, визначає задіявані ресурси, технології; визначає схему реакцій на зміни умов внутрішнього та

зовнішнього середовища, які найкращим чином забезпечать адаптацію організації і допоможуть завоювати (утримати) позиції у галузі.

Ділові стратегії — для вузькоспеціалізованих підприємств ділова стратегія є одночасно і корпоративною. Вона специфікує корпоративну стратегію для окремих господарських підрозділів і фокусується на створенні та збереженні конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, формує механізми реакції цих одиниць на зовнішні зміни, фокусується на питаннях кооперації та координації окремих підрозділів, створенні функціональних зв'язків, вирішенні специфічних проблем пов'язаних із функціонуванням підрозділу.[3] В залежності умов середовища та доступних ресурсів розрізняють силові, нішові, піонерські та стратегії пристосування. Так силові стратегії характерні для підприємств з масовим виробництвом, піонерські стратегії застосовують підприємства з інноваційними, або експериментальними товаром та послугами, нішові — характерні для вузькоспеціалізованих підприємств зі стійкою позицією у своїй сфері, а стратегіями пристосування користуються малі універсальні підприємства, які зосередженні на гнучкості компанії.

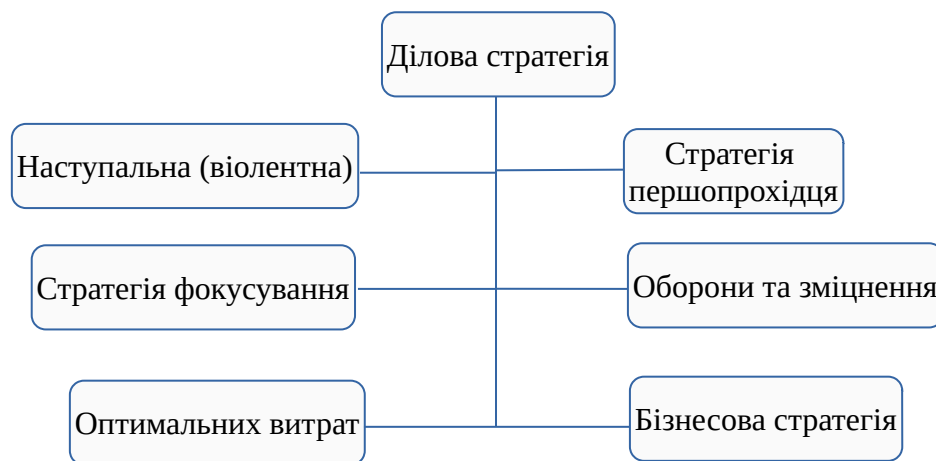


Рисунок 1.3 — Види ділових стратегій

Функціональна стратегії — це стратегії нижчих рівнів, які забезпечують досягнення цілей окремих функціональних напрямків, забезпечують їх

орієнтування та керованість відповідно до стратегій вищих рівнів (рисунок 1.4). Відповідно кількість функціональних стратегій буде відповідати кількості функціональних напрямків у компанії.[4]

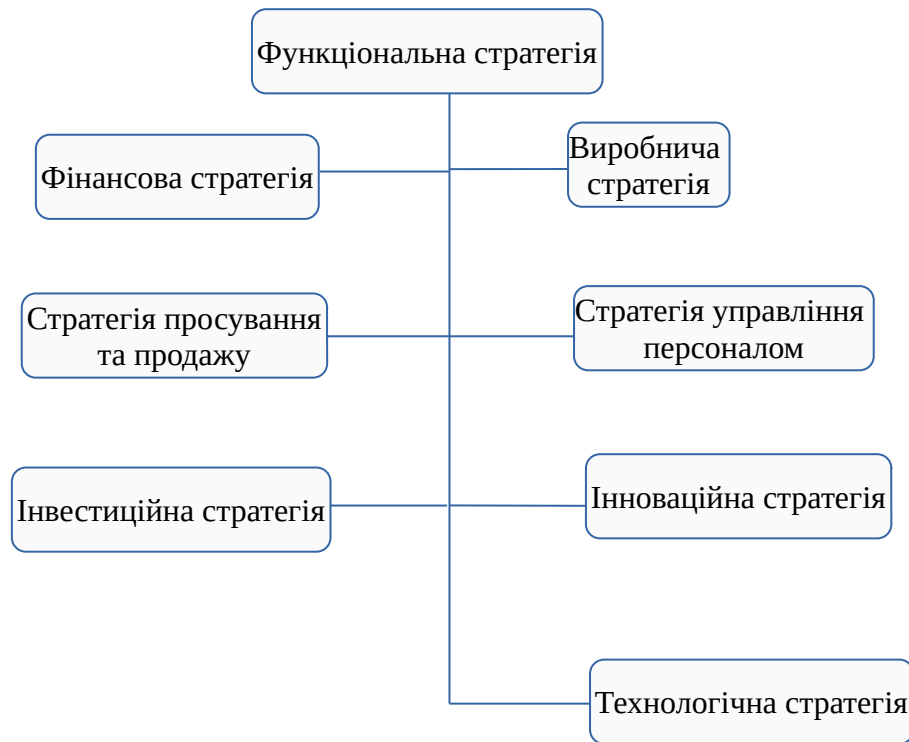


Рисунок 1.4 — Види функціональних стратегій

Операційні стратегії — спрямовані на досягнення конкретних цілей та виконанні специфічних завдань у основній та і інших видах діяльності, виключаючи фінансову та інвестиційну, підвиди операційних стратегій представлені на малюнку 1.5.

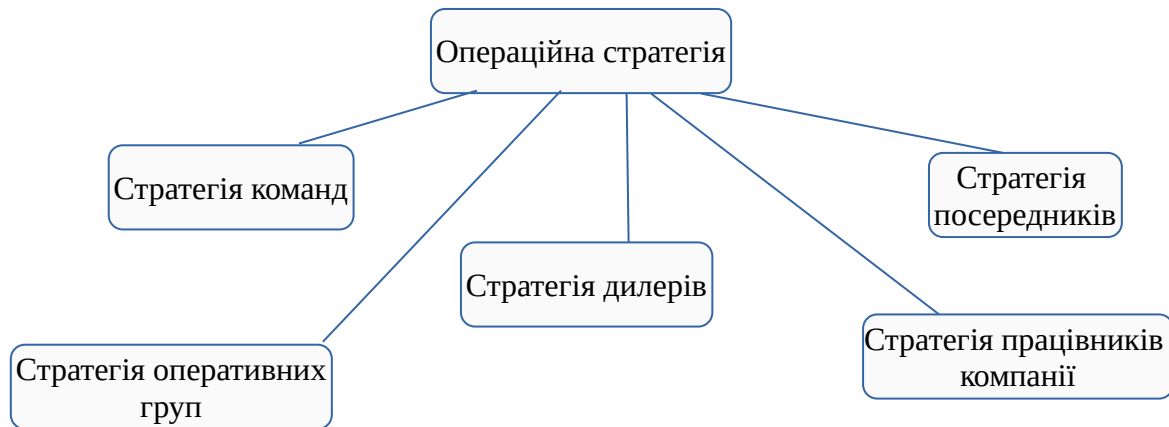


Рисунок 1.5 — Види операційних стратегій

Такі стратегії сприяють реалізації цілей вищих стратегій і через зв'язок з функціональними підпорядковуються діловим та корпоративній стратегіям.

1.3 Особливості вибору та впровадження стратегій проникнення і росту

Особливу зацікавленість викликають стратегії проникнення та ринок та подальшого росту.

Стратегія проникнення — це скоординована система політик і заходів, спрямована на швидке завоювання і закріплення на ринку новим гравцем, або новим товаром.

Ключовим фактором в стратегії проникнення є специфічна цінова політика. Процес ціноутворення спрямований на залучення нових покупців шляхом:

- 1) Встановлення нижчих за ринкові ціни;
- 2) Використання акційних пропозицій та знижок;
- 3) Створення програми лояльності з цікавими пропозиціями.

Використання настільки агресивної, ресурсозатратної політики вимагає певних умов, що мають бути досліджені на етапі аналізу ринку і кон'юктури:

- наявність на складах великої кількості товарів, для забезпечення обсягів товарообігу, що забезпечить проходження точки беззбитковості;
- достатні виробничі потужності, для забезпечення економії на масштабах;
- оптимальна, ергономна структура логістики, ефективний менеджмент витрат;
- при дослідженні виявлено велику частку споживачів, які чутливі до цін;
- достатній запас міцності, який дасть достатньо часу для досягнення точки беззбитковості та стабілізації у ніші;
- надійні постачальники сировини, товарів, компонентів, п/ф;
- негнучкість цінової політики конкурентів, непривабливість низької ціни.

Переваги стратегії низьких цін:

- 1) Швидке збільшення кількості клієнтів;
- 2) Швидке проникнення на ринок та поява вікна можливості щодо активної експансії.
- 3) Створення позитивного іміджу в очах клієнтів.

Недоліки стратегії:

- 1) на початковому етапі підприємство очікує низький рівень прибутків;
- 2) ризик втратити частку клієнтів в довгостроковій перспективі. Таке може відбутися через негативну реакцію споживача на підвищення ціни;
- 3) ризик не забезпечити необхідного обсягу товарів, для проходження точки беззбитковості;
- 4) можливість початку демпінгових війн, небезпека провокування конкурентів на впровадження хижацького ціноутворення. Це може статися через чутливість конкурентів до зменшення частки клієнтів, їх не бажання впускати нового гравця у галузь.

Стратегії проникнення, в основному, включають агресивні маркетингові кампанії спрямовані на розголос щодо нового товару, послуги у максимально великої аудиторії. Інструментами для цього виступають медіа: телевізійні

ролики, нативна реклама у пошуковиках та соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами, щодо промоутінгу товару, активне використання хештегів, банери та матеріали у магазинах і людних місцях, які будуть підкреслювати якість та ціну товару/послуги, особливо порівняно із конкурентами. Крім того розголошення щодо акцій та спеціальних пропозицій. Яскравим прикладом агресивної маркетингової промокампанії є китайський маркетплейс Тему. З початком їх експансії на ринки Європи, вони активно включили у промокампанію використання соціальних мереж, контекстної реклами, реклами в ігрових додатках. Особливістю є велика кількість рекламних роликів на мові користувачів - створення роликів ресурсозатратне, як і їх переозвучення, Тему вдалося зекономити ресурси, за допомогою використання ШІ та грамотно прописаних, універсальних сценаріїв. Крім того маркетплейс пропонує вигідні ціни, великі знижки та спеціальні пропозиції для нових користувачів їх послуг. Другою ключовою точкою стратегії проникнення є покращення доступності, тобто збільшення точок продажу/надання послуг. [5]

Стратегії росту

Після досягнення стійкого положення на ринку підприємство, як правило прагне до розширення масштабів діяльності, росту збуту та прибутків, тому має вибрати шляхи до розвитку. Ці шляхи можуть бути направлені всередину — покращення існуючого продукту, розширення асортименту, запровадження інновацій, або бути зовнішніми — розширення шляхом придбання інших суб'єктів господарювання, франчайзинг, консолідація, входження в асоціації, обмін акціями і т.д.

Тобто, якщо узагальнити, існує три опції:

- інтенсифікація існуючих можливостей;
- кооперація з іншими компаніями;
- вихід на інші ринки, які не є основними для компанії.

Цим напрямкам відповідають три основні стратегії росту:

- 1) Стратегія органічного зростання (інтенсивного росту).

Дана стратегія направлена на ріст обсягів продажу, прибутків, експансію ринків та збільшення ринкової частки підприємства за рахунок інтенсифікації та раціоналізації використання доступних ресурсів.

Перед вибором даної стратегії, на етапі аналізу, підприємство має дати відповіді на наступні питання:

- за допомогою чого та яким чином можна збільшити ринкову присутність та обсяги продажів існуючих товарів на поточних ринках?

- чи є можливості просування існуючого товару на нових ринках збуту?

- чи буде зацікавлена аудиторія існуючого ринку у новому товарі компанії?

На основі результатів варто обрати один з різновидів стратегії росту, який представлений у матриці Ансоффа:

Таблиця 1.1 — Матриця Ансоффа, [6]

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Основними вважаються стратегія глибокого проникнення, стратегія розвитку товару, стратегія розвитку ринку, стратегія диверсифікації ж відокремлюються від перших двох, оскільки її впровадження веде до кардинальних змін у структурі підприємства та її поведінці.

Розглянемо більш детально варіації даної стратегії.

Стратегія глибокого проникнення на ринок.

Основною метою підприємства при реалізації буде збільшення обсягів збуту, ринкової частки і відповідно прибутку за рахунок існуючих товарів на поточних ринках.

Дана стратегія може реалізовуватися двома шляхами:

- зростання збуту за рахунок існуючих клієнтів підприємства;
- залучення нових споживачів на поточному ринку.

За першого шляху компанія може:

- провести маркетингову компанію, щодо переконання споживача збільшити обсяг використання товару;
- проведення маркетингової компанії щодо переконання споживача збільшити частоту використання.

Другий шлях передбачає залучення нових споживачів, які раніше використовували товари конкурентів за допомогою привернення їх уваги до товару, наголошені на його перевагах над товаром, яким вони користувалися раніше.

Стратегія глибокого проникнення передбачає реалізацію наступних заходів:

- стимулювання продажів
- посилення активної діяльності;
- покращення сервісу та післяпродажного обслуговування;
- оптимізація виробничих та збутових витрат;

Стратегія розвитку ринку.

Передбачає вихід існуючих товарів компанії на нові ринки збуту, з подальшою їх акліматизацією та адаптацією. Основними шляхами реалізації є:

- 1) Залучення нових сегментів ринку, за рахунок розширення цільової аудиторії щодо існуючого товару;
- 2) Вихід на нові ринки збуту, тобто розширення збуту за рахунок розширення географічного охоплення.

Стратегія розвитку товару.

Дана стратегія використовує якісні і косметичні модифікації товару щоб як стимулювати продажі серед усталеної аудиторії, так і залучити нових

споживачів. Серед можливих кроків зміна іміджу та стилю товару, збільшення лінії асортименту.

2) Стратегії інтегративного росту.

Головними цілями інтеграції є: обмеження конкуренції, зменшення невизначеності в постачанні і збуті, створення підґрунтя для впровадження інновацій, зменшення витрат. Різновиди інтеграції та їх сутність представлені на рисунку 1.6.

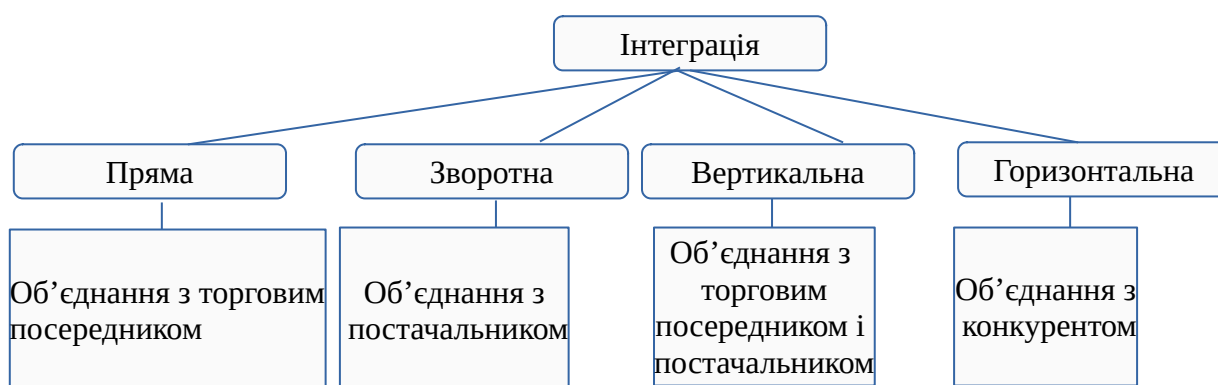


Рисунок 1.6 — Види інтеграційних стратегій

Стратегія прямої інтеграції вбачає посилення контролю над шляхами доступу товару до кінцевого споживача, тому метою підприємства є отримання функцій торгового посередника. Дана стратегія застосовується у випадку зростання посередницьких цін, або якщо компанія не задоволена діяльністю посередника, або ж співпраця з посередником може негативно впливати на імідж компанії.

Стратегія зворотної інтеграції вбачає за мету отримання підприємством функцій постачальника і отримання доступу і контролю за шляхами і джерелами сировини, п/ф, комплектуючих, тому метою підприємства є отримання функцій торгового посередника. Досягтися це може шляхом створення дочірніх структур, які будуть виконувати функції постачальника, або ж придбання фірми, з тою ж метою.

Більш комплексним варіантом виступає вертикальна інтеграція, яка застосовується підприємствами у випадку обмежень розвитку ринку

заснованому на географічних особливостях, або проблемах виробничого характеру і передбачає об'єднання з посередниками та постачальниками у різних формах (корпоративної системи, адміністративної вертикальної чи контрактної системи).

Корпоративна система — передбачають включення всіх учасників каналів розподілу до структури підприємства. В даному випадку у підприємства є власні фірмові точки продажу для роздрібною торгівлі, оптові бази для торгівлі партіями, а також внутрішній відділ постачання.

Адміністративна вертикальна система. Заснована на економічній значущості і впливі підприємства на ринок, в наслідок чого воно отримує змогу напряму впливати і координувати діяльність незалежних торговельних посередників з критичних для підприємства питань: ціноутворення, географічного розташування, промоушену і т.д.

Контрактна система. Об'єднання з посередниками і постачальниками за певною умовою.

Методами досягнення і підтримання цих форм є цільова пролонгація, консолідація, франчайзинг і групування.

Цільова пролонгація є способом інтегрування контрагентів, коли за рахунок цільового подовження терміну контрактів посилюються сформовані зв'язки.

За консолідації створюється група підприємств інтегрованих на основі взаємного обміну акціями, створення взаємних управлінських зв'язків, наданні послуг, одне з яких є провідним, при цьому більше 50% робіт виконується на власному виробництві.

За франчайзингу об'єднання зусиль виробника і посередника відбувається наданням підприємством виробником права використовування посередником власної торгової марки. Дана форма надає ряд бенефіцій обом сторонам: для посередника, це використання іміджу фірми, оперування вже сформованим

брендом. Для виробника — перекладення функцій збуту, реклами та сервісу, без втрати контролю.

Горизонтальна інтеграція відбувається шляхом об'єднання зусиль юридично незалежних підприємств, або придбання, встановлення контролю підприємством над конкурентними підприємствами з аналогічною продукцією, що діють на поточному ринку компанії.

3) Стратегії диверсифікації.

Дані стратегії розглядаються підприємствами, коли з'являються привабливі можливості поза сферою основної діяльності компанії, а також коли основний ринок скорочується, або товар входить у цикл спаду і підприємство вимушено шукати альтернативні можливості. Тобто стратегії диверсифікації передбачають вихід у нові сфери бізнесу.

Розрізняють три основні види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна);
- горизонтальна
- конгломеративна.

Концентрична диверсифікація.

За даного сценарію компанія починає виготовляти товари, комплектуючі, деталі та надавати послуги, які пов'язані з основними вже існуючими товарами підприємства.

Переваги концентричної диверсифікації:

- покращення координації дій і можливостей контролю на мікрорівні;
- наявність налагоджених схем постачання сировини та комплектуючих;
- покращення зв'язку з кінцевим споживачем;
- мінімальні зміни в структурі управління підприємством.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- збільшується взаємозалежність внутрішніх підрозділів, що підвищує ризики, адже при негативних явищах на ринку ефект буде кумулятивним для підприємства;

- діяльність підприємства буде обмежена поточним ринком.

Горизонтальна диверсифікація.

При горизонтальній диверсифікації компанія розробляє і випускає на ринок товар, що не пов'язаний ні технологічно, ні маркетингово з існуючими товарами, але концентрується на існуючій аудиторії споживачів.

Переваги горизонтальної диверсифікації:

- можливість зекономити на дослідженнях ринку;
- новий товар буде просуватися для лояльно налаштованої аудиторії;
- компанія отримує можливість краще і більш всесторонньо врахувати потреби споживачів, що покращить імідж компанії.

Недоліки горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що при різких скороченнях поточного ринку, на який заточені обидва товари підприємства, буде виникати необхідність зміни сфери діяльності, щоб зберегти виробничі потужності і не перевантажувати його.

Конгломеративна диверсифікація.

Такий вид диверсифікації передбачає вихід підприємства на новий ринок, абсолютно новим товаром.

Переваги:

- зменшення залежності від поточного ринку;
- великий запас потенціалу розвитку нового товару;

Недоліки:

- вимагає великих затрат на дослідження ринку та розробку товару;
- ефект від даної диверсифікації сильно відкладений у часі.

Отже, існує багато підходів та визначень стратегії, які залежать від світобачення осіб, що приймають рішення, їх філософії, бачення мети і побудови структури. Незалежно від підходів стратегія визначає глобальні, довготермінові цілі підприємства, інструменти та методи їх досягнення, не специфікуючи їх. Варто відзначити, що компанія, зазвичай, оперує пакетом стратегій, які включають не тільки різні напрямки роботи, але і різні рівні.

Говорячи про вихід на ринок і ріст — найбільш критичним є підготовка до виходу на ринок і дії з закріплення. Ґрунтовні аналітичні дослідження — споживачів, конкурентів, постачальників та посередників, можуть допомогти створити раціональну стратегію, ти не менш передбачити все неможливо, тому стратегія має бути гнучкою, а також передбачати декілька варіантів розвитку подій і мати резервні варіанти.

Досягнувши закріплення позицій, будь-яка компанія захоче рости і масштабуватися, для цього їй треба обрати найбільш перспективний і доречний шлях — існує багато стратегій росту, вибір кожної з яких пов'язаний з вирішенням питань бажаних строків, затратності і ризикованості.

Отже будь-яка діяльність вимагає стратегічного плану, адже без нього вона буде лише хаотичним набором дій без відчутного результату.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

2.1 Загальна характеристика галузі та особливостей провадження діяльності мереж АЗС

З початком повномасштабного вторгнення рф на територію України суб'єкти господарювання різних галузей зіштовхнулася з численними викликами та ризиками, що викликало необхідність швидких змін на основі нових принципів (зміни в галузі елетровиробництва розглядалися автором у публікації [23])

Щодо паливної галузі, то виклики були наступні [9]:

1) необхідність зміни географії імпорту та зупинка власних НПЗ. До 2022 року середньомісячний імпорт України складав навколо 1 мільйона тонн, при чому понад 60% імпорту відбувалося з НПЗ рф та Білорусі, 20% — Литва, Казахстан та ін., 20% покривалося власним виробництвом — Кременчуцький та Шебелинський НПЗ. Внаслідок обривання імпортних зв'язків та зупинки власної переробки, після атак на НПЗ, ринок втратив до 80% від можливостей забезпечення нафтопродуктами. У березні 2022 року імпорт нафтопродуктів склав 59 тис. тонн;

2) необхідність зміни логістичних шляхів. До початку повномасштабного вторгнення рф на територію України постачання здійснювалися трьома основними шляхами: трубопроводами, морем та залізничним транспортом. Це забезпечувало економію на логістичних витратах, а також короткий цикл постачання — до 7 днів. Після переорієнтації на європейських виробників та зміни транспорту, в основному на автомобільний, цикл розтягнувся, в середньому, до 2 місяців, також зросли витрати на транспортування;

3) збільшення закупівельних цін: до війни середня закупівельна ціна складала 1000 євро/т, у травні- серпні 2022 вона становила 1500-1700 євро/т.

4) ажіотажний попит у зв'язку з міграцією населення.

Все вищеперераховане призвело до кризи в паливній галузі: через зв'язки з РФ було арештовано активи деяких компаній, зокрема Shell; крім того ринок перерозподілився на користь компаній, які швидко зреагували і мали постачальників палива з ЄС: WOG, ОККО і т.д., відсутність достатнього фінансування, яке порізало підприємства які не здатні були перебудуватися за власний рахунок. Все це розчистило ринок і звільнило ніші для нових гравців, тому, коли урядом було прийнято рішення, з метою стимуляції галузі, знизити ПДВ до 7 % і скасувати акциз, а також запровадити полегшену систему кредитування підприємств галузі державними банками — кількість АЗС стала зростати, та дозволила відновити забезпеченість паливом.

На сьогодні більшість АЗС подолали наслідки, або закрилися — вивільнивши місце для нових підприємств, що вже впевнено затвердилися у галузі. Але варто зважати на прогнози щодо майбутніх умов та пов'язаних з ними загроз:

1) скорочення попиту. Починаючи з 2022 року експертами відмічається щорічне падіння попиту на 10%. Це пов'язано з декількома факторами:

- зменшення населення на фоні міграції;
- скорочення ділової активності на фоні військових ризиків, мобілізації, здорожчання ресурсів.

Це призводить до зменшення попиту на ринку пального і відповідно будуть спостерігатися процеси поглинання менших мереж більшим;

2) перенасичення пропозиції. На фоні зменшення податків і неналежного контролю сплати податків, даний вид бізнесу став надприбутковим, хоча мережі і декларували нульовий або малий прибуток. Так 40 із 50 найбільших мереж АЗС у 2023 році задекларували безприбутковість підприємства, але аналізуючи ціни та кількість проданого пального можна стверджувати, що дані роки є наймаржинальнішими в історії України. Все це викликало вибуховий ріст кількості паливних дискаунтерів. Він був слабо відчутний у 2022 році, адже

через скорочення великих мереж, таких як Авіас, яка займала 10% ринку, вивільнився вільний простір для нових гравців, але на сьогоднішній день перенасиченість відчувається повною мірою і веде до загострення конкурентної боротьби;

3) дефіцит трудових ресурсів. Відтік людей працездатного віку за кордон, мобілізаційний процес призвели до дефіциту трудового ресурсу для підприємств, крім того в процесі мобілізації підприємства часто стикаються з необхідністю одномоментної заміни працівника, що породжує додаткові витрати і простої;

4) тінізація. Згідно з онлайн-біржею вакансій Work.ua (<https://www.work.ua/>), середня заробітна плата в Україні на 10.12.2024 р. складає 22 500 грн., в той же час деякі великі мережі, як БРСМ встановлюють офіційний оклад у розмірі менше 10 000 грн на місяць, а конкуренти: Socar, ОККО, UPG декларують середній оклад 25 000 грн, що змушує підозрювати такі мережі як БРСМ в ухиленні від податків і сплаті зарплати «у конвертах» ; [10]

5) державна присутність на ринку. 6 листопада 2022 року відбулося відчуження активів компаній ПАТ Укрнафта та ПАТ Укртатнафта, які перейшли під контроль держави. Укрнафта має 460 АЗС в усіх регіонах країни, після поглинання Укрнафтою мережі Shell вона не тільки приросла на 118 АЗС в 20 регіонах, але й розширила цільову аудиторію, адже Укрнафта позиціонувалася, як бюджетна мережа, в той час коли Shell є мережею преміальною. Крім того Укрнафта є основним постачальником палива та нафтопродуктів для ЗСУ. Все вищеперераховане надає Укрнафті сильні конкурентні переваги: іміджеві, географічні, охоплення, фінансові. Крім того потенційний патерналізм держави, щодо неї створює острах активної експансії і монополізації ринку;

6) зміна правил гри. 28 листопада 2024 року був підписаний закон 11416-д, який з 1 грудня цього ж року підвищує військовий збір та податки, а також вимагає АЗС вносити авансовані податкові платежі. Згідно закону кожна АЗС

має сплачувати 60 000 грн податку на прибуток. Дана міра сильніше вплине на малих дискаунтерів, оскільки великі мережі, які продавали преміальні види палива, і до введення закону сплачували по 150 000 грн на місяць. Відповіддю буде підвищення ціни на 1 л пального у малих мережах або шахрайські маніпуляції за допомогою «недоливів», — обидва варіанти призведуть до скорочення або закриття таких мереж, яким вдавалося виживали на ринку використовуючи політику низьких цін і довіру споживачів;

Крім того, з 24 грудня 2024 року набуде чинності закон про мінімальні запаси (прийнятий ВР 21 листопада 2023 р.). Він зобов'язує АЗС утримувати 3% від палива у запасах або ж, як альтернатива, — утримувати еквівалентну суму коштів на забезпечення цих запасів. Ефект даного закону буде відкладений, адже зима — не ажіотажний, тихий сезон — осінні сільськогосподарські роботи закінчилися, а до підготовчих робіт ще є час, крім того мережі зробили запаси, яких вистачить до кінця січня — початку лютого. Дана міра «вдарить», знов таки по малих мережах, які будуть змушені більш грамотно керувати запасами плюс збільшувати кількість і місткість резервуарних сховищ, або орендувати їх, або вилучати гроші з обігу, усе це є надчутливим для малих АЗС і ставить їх виживання під питання. З іншої сторони, дана міра може сповільнити розростання великих АЗС, з тих самих причин. Крім того утримування запасів на нафтобазах збільшує ризики для підприємства, адже саме нафтобази є першочерговою ціллю для ракет агресора.

Підсумовуючи вище згадане, можна стверджувати, що в майбутньому нас чекає деконцентрація ринку пального, великі мережі будуть функціонувати, для них не прогнозуємо істотних змін. Перед малими дискаунтерами постане питання продажі бізнесу або тінізації.

Розглянемо докладніше об'єкт дослідження. ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» зареєстровано 17.06.2022 р. Основна діяльність за КВЕД 47.30 роздрібна торгівля паливом. Також підприємство здійснює діяльність за КВЕД: 45.32,

46.12, 46.18, 46.19, 46.49, 46.71, 46.75, 46.90, 47.11, 47.19, 52.10, 52.29, 56.10, 56.21, 56.29, 56.30, 68.20, 70.22, 71.20, 77.12, 77.39, 73.11, 73.20.

Статутний капітал не змінювався з моменту заснування і складає 1 000 000,00 грн. Засновники: ТОВ «СК Петроліум», з часткою 80% (Розмір внеску: 800 000,00 грн) та АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Нортон»», з часткою 20% (Розмір внеску: 200 000,00 грн).

Мета компанії задекларована у статуті підприємства: «отримання прибутку: створення конкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; формування ефективної команд та надійного місця роботи для працівників Товариства; збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та максималізації ринкової капіталізації Товариства; побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості» [8].

Компанія почала діяльність у 2022 році і вийшла на ринок з наступною лінійкою пального:

- Бензин А95: Виробник румунський НПЗ OMV Petrom, відповідає стандарту Євро 5

- Дизельне пальне: Виробники НПЗ Греції та Туреччини, відповідає стандарту Євро 5

- Скраплений газ: НПЗ Алжиру і Казахстану.

На сьогодні компанія активно збільшує кількість станцій і географію охоплення.

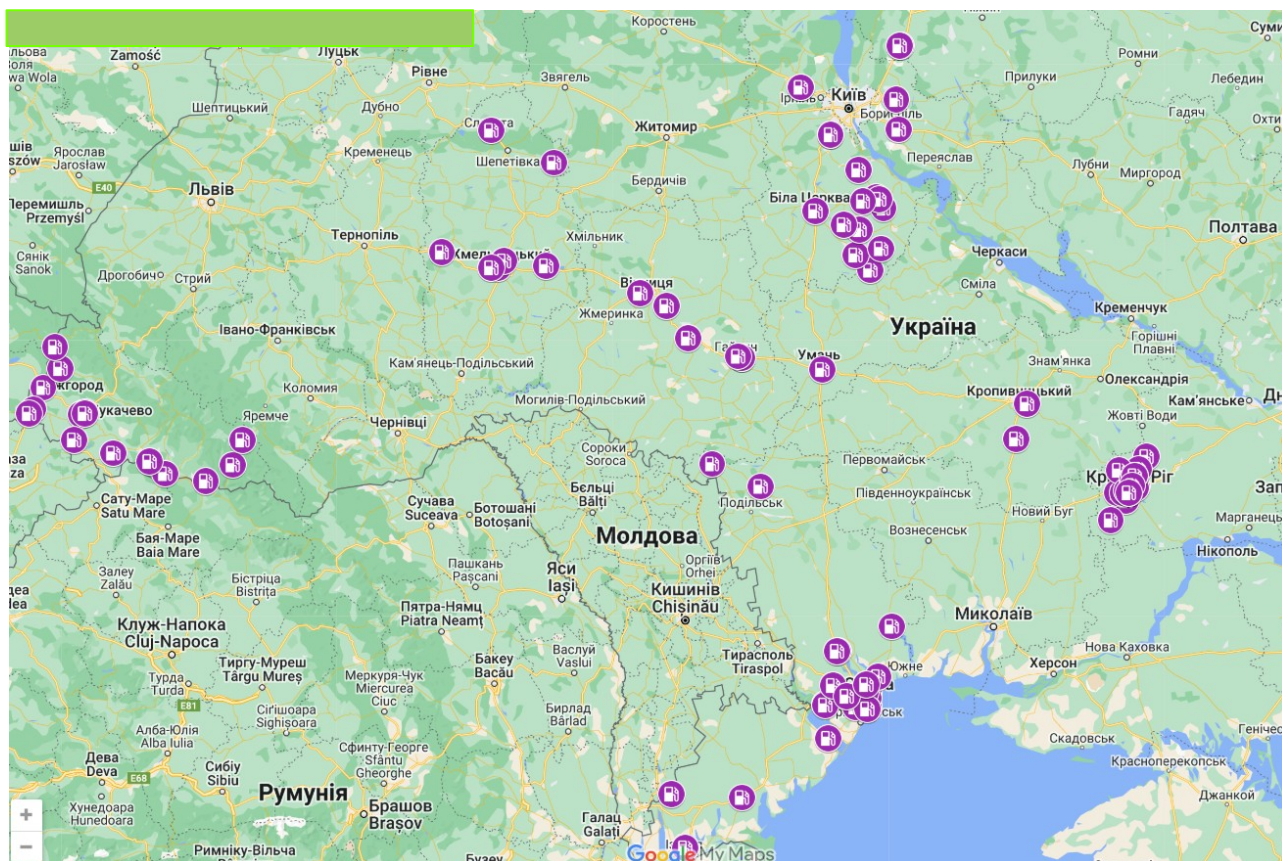


Рисунок 2.1 — Мережа АЗС «ВСТ-ОЙЛ»

Мережа налічує 92 діючі станції та ще 18 в процесі відкриття, репрезентована у семи регіонах, а саме: Київській, Одеській, Хмельницькій, Кіровоградській, Дніпропетровській, Вінницькій та Закарпатській областях.

Виходячи з відпускних цін на пальне мережа тримає середній рівень цін — не занадто низькі, як мережі, що котуються як бюджетні і не занадто високі, як у преміальних мереж:

Нижче, для порівняння, представлені ціни на пальне різних мережевих дискаунтерів, які представлені у Хмельницькій області.

Таблиця 2.1 — Ціна на пальне у Хмельницькій області у листопаді 2024 р., [11]

Оператор	Марка бензину		
	A95	ДП	Газ
Укрнафта	54,99	51,99	33,99
Авіас	56,19	-	36,99
WOG	57,99	55,99	36,98
OKKO	57,99	55,99	36,99
Shell	57,89	54,89	35,99
VST	55,40	49,90	34,90
Авантаж	51,95	48,95	33,25
Motto	51,98	46,98	33,78
Укр-Петроль	52,90	49,40	-
Маркет	52,99	48,99	-
AMIC	56,49	53,49	-

Це дозволяє отримати аудиторію чутливу до ціни на паливо, але в той же час брати сервісом, додатковими послугами і програмами лояльності, як у дорогих мереж. Дана цінова політика є основою просування мережі і систематично підтримується від відкриття.

Розглянемо детальніше товарну лінійку.

Бензин А95, через високе октанове число, є найпопулярнішим паливом для легкових і більшості вантажних автомобілів. Компанія постачає А95, що відповідає екологічному стандарту Євро 5 і має наступні фізико-хімічні показники:

- активне число: 96-97;
- щільність за 15° С — 753 кг/м³;
- масова частка сірки — 4,4 мг/кг;
- об'ємна частка бензолу ≤1%.

Розглянемо, як змінювались ціни на дану марку палива.

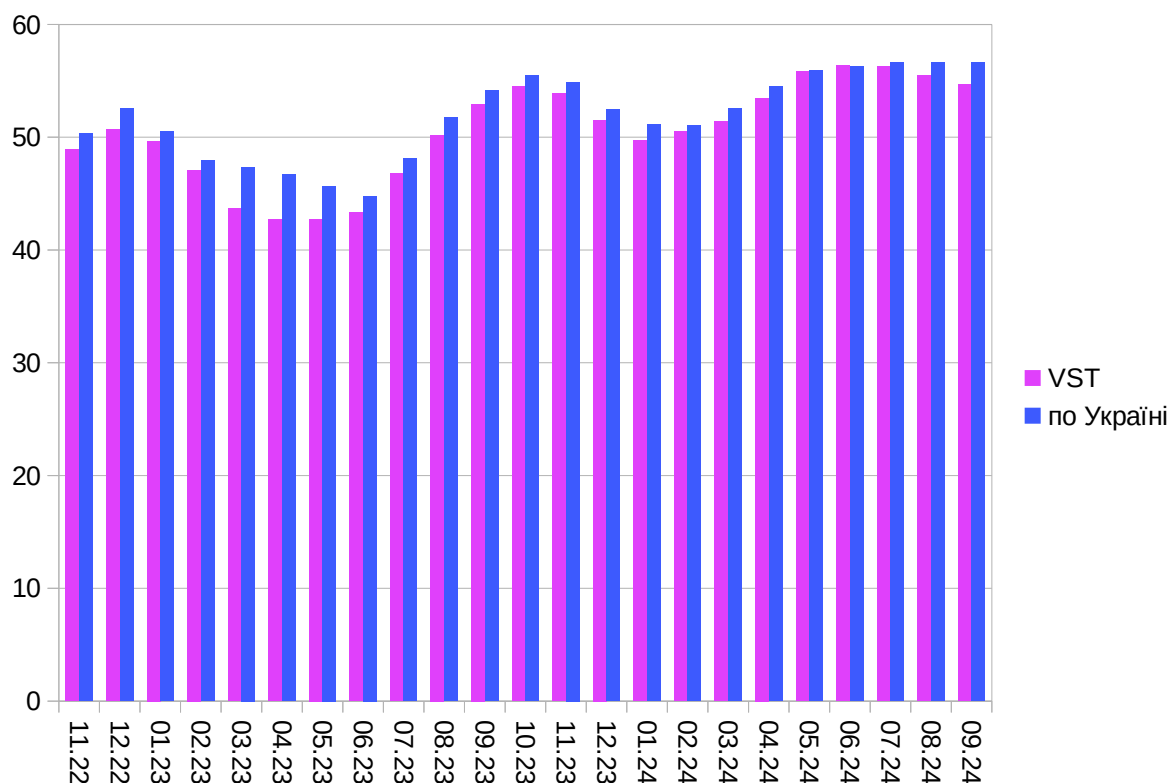


Рисунок 2.2 — Динаміка цін на бензин марки А95, [11]

Як можна побачити мережа стабільно постачає бензин А95 за цінами нижчими від середньоукраїнських. Варто відмітити характерне зменшення ціни у зимовий період. Це пов'язано з сезонними сільськогосподарськими роботами. Весняні та осінні місяці називають «високим сезоном» через значне залучення сільськогосподарської та вантажної техніки, що сприяє суттєвому зростанню попиту на пальне, і хоча більшість агротехніки використовує дизельне паливо, вантажний транспорт використовує А95.

Також мережею здійснюється відпуск дизельного пального, що використовується у великій сільськогосподарській, військовій техніці, великовантажному транспорті, дорожніх машинах. Компанія постачає дизельне паливо казахського, грецького та італійського походження, з наступними характеристиками:

Т спалаху — 58-61°;

Вміст сірки 7-8 ppm;

Стандарт Євро 5;

Ситуація є аналогічною до А95 — ціни менші за середньоукраїнські.

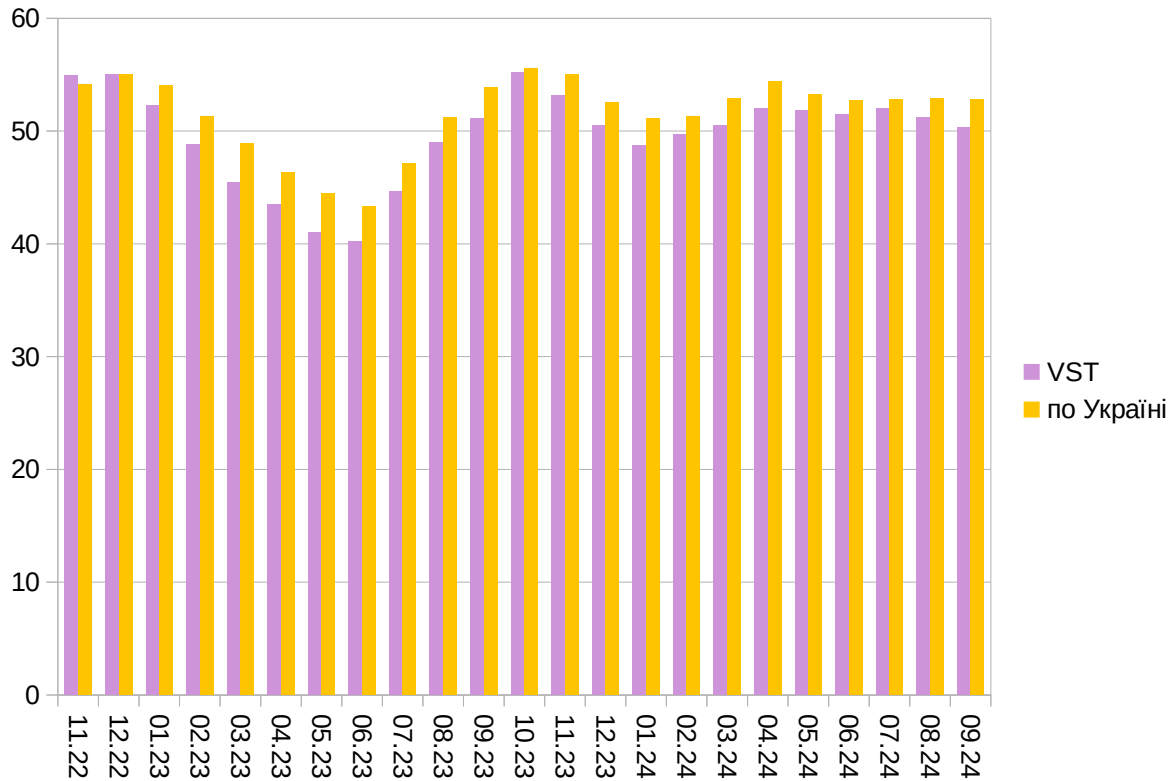


Рисунок 2.3 — Динаміка цін на дизельне паливо, [11]

Важливим фактом є те що мережа здійснює не тільки відпуск палива у роздріб, але і відвантажує паливо бензовозними партіями з нафтобаз локованих в Одеській, Київській, Хмельницькій та Закарпатських областях, при чому можна як забрати партію власним транспортом, так і замовити доставку бензовозом компанії. Також є дві опції, найбільш зручні для транспортних компаній: це паливні талони (на придбання А 95 та ДП), номіналом 10 та 20 л — діють 1 місяць, ціни фіксуються на момент придбання; паливні карти — які дозволяють здійснювати розрахунки в електронному форматі, дозволяє відстежувати розрахунки за картою, що надає більший контроль за використанням.

Останнім у лінійці є скраплений газ.

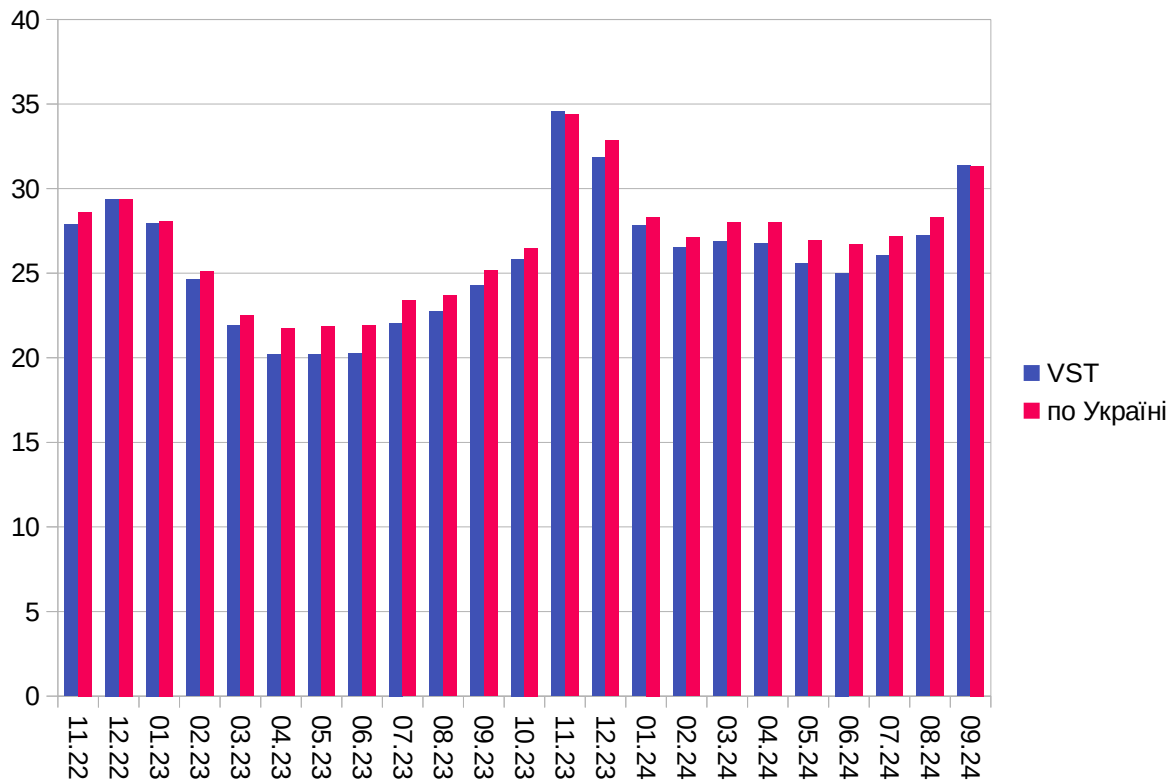


Рисунок 2.4 — Динаміка цін на скраплений газ, [11]

Перевагами скрапленого газу є його низька ціна, екологічність, високе октанове число, що робить цей вид палива більш дружнім до двигуна. Головні недоліки: вибухонебезпечність, вивільнення меншої кількості тепла при згорянні порівняно з бензином еквівалентного обсягу. Зріджений газ — суміш пропану і бутану, не вимагає габаритного обладнання для зберігання, а переобладнання автомобіля під цей вид палива є відносно дешевим.

Маркетингова кампанія підприємства включає промо-матеріали на різних платформах: радіо, телебачення, соціальні мережі: Telegram, Instagram, Tik-Tok. Основний акцент робиться на низьких цінах і якості пального. Крім того ведеться персональна робота з оптовими закупівельниками. Налагоджена система зворотного зв'язку і інформування — зручний і функціональний чат-бот у Telegram, що може надати інформацію про новинки та акції; приймає відгуки і зауваження; надає аналітику щодо цін на різних АЗС; Надає

можливість прямого спілкування з СЕО компанії, Також компанія використовує різні додаткові методи залучення та утримання клієнтів:

- програма «Френдлізнижка», що діяла у першому кварталі 2024, запросивши друга доєднатися до чат-боту компанії, клієнт та його товариш отримували гарантовану знижку на пальне при наступній заправці на АЗС.

- міжемітентська програма з Укрнафтою, BVS, Ovis. Власники Naftaкартка можуть отримати потрібну кількість палива за знижками від АЗС на дату відвідування. Симетричну можливість мають власники карток мережі VST.

- сезонні акції та пропозиції, такі як «Безпрограшна кармічна лотерея» — акція проста та не вимагає надмірних додаткових дій чи часу очікування — свій приз можна побачити у чеку і активувавши його через QR-код одразу отримати. Призи включають: кількість пального від 2 до 100 л; знижка від 0,5 до 3,0 грн/л, фірмовий омивач, кава, фірмовий мерч;

- програма лояльності.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

Згідно з теорією побудови стратегії, першим і найважливішим етапом є аналіз ситуації не тільки на ринку діяльності, а й внутрішнього стану підприємства, щоб зрозуміти чи є в нього запас стійкості, запас ресурсів (захисні стратегії) та потенціал для зростання (стратегії росту).

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Таблиця 2.2 — Основні техніко-економічні показники ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» за 2022-2023 рр.

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Рік		Динаміка, %	Відхилення, +,-
			2022	2023		
1	Разом доходи:	тис. грн	2022	2023	399,590	2151114,900
	- в діючих цінах		718022,300	2869137,200		
	- у порівняльних цінах		909016,232	2869137,200		
2	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1028	1276	124,12	248,000
3	Дохід на одного працівника	грн/ особу	884257,03	2248540,13	254,29	1364283,09
4	Фонд заробітної плати	тис. грн	196560,000	275616,000	140,22	6588,000
5	Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн/ особу	191206,23	216000,00	112,97	2066,15
6	Разом витрати	тис. грн	703535,300	2857587,400	406,18	2154052,100
7	Витрати на 1 грн доходів	грн/грн	0,98	0,996	101,65	0,02
8	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	11879,300	9470,800	79,73	-2408,500
9	Рентабельність доходу	%	1,65	0,33	x	-1,324
10	Рентабельність витрат	%	1,69	0,33	x	-1,357
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1410,100	15065,700	1068,41	13655,600
12	Фондовіддача	грн	508,84	190,02	37,34	-318,82

Згідно з офіційною звітністю підприємства доходи суттєво зросли у 2023 році, а саме на 299,59%, навіть привівши доходи у порівняльних цінах ріст був суттєвий — 215,63%. Перший фактор який впливає на такі високі значення росту — це те що перший рік функціонування склав лише сім місяців. Взявши середньомісячне значення доходу в порівняльних у 2022 році і помноживши на

12 отримаємо потенційне значення доходу, яке підприємство могло отримати у 2022, при стабільному функціонуванні і відсутності еволюційних змін: 1 558 313,54, що змінить показник зростання до 84,12% у рік.

Порівнюючи ріст з доходів з ростом витрат, можна відмітити, що останні зростають більшими темпами: 306,18% проти 299,59%, це було б негативний явищем, якщо б ми мали справу із сформованим бізнесом, в даному випадку, коли ми розглядаємо підприємство в процесі росту, ми можемо казати про витрати пов'язані з розширенням і даний сценарій розглядався при розробці стратегій, тому закладався певний запас міцності.

Підтвердженням ефективного розширення є декілька фактів: при збільшенні чисельності працівників — мережа активно розширює географію та кількість АЗС, дохід на одного працівника зростає більшими темпами ніж фонд заробітної плати — +154,29% проти +40,22%, це каже про інтенсивне і раціональне використання трудових ресурсів. Крім того росте матеріальне заохочення працівників мережі, середня заробітна плата зросла з 15933,85 грн до 18000,00 грн, на її ріст впливають наступні фактори:

- ріст мінімальної заробітної плати — у 2022 році розмір мінімальної зар. плати з 01.01-30.09 складав 6500,00 грн, а з 01.10.2022 по 31.12.2023 він мав значення 6700,00 грн;

- дефіцит трудових ресурсів. Мобілізаційний процес суттєво вплинув на діяльність мереж — в першу чергу створивши вакуум трудових ресурсів для найму, по-друге забираючи трудові ресурси з підприємства і вимагаючи миттєвих рішень щодо заповнення вакансій. Квоти на бронювання ж не можуть повною мірою забезпечити безперервність функціонування. Крім того АЗС розташовані у малих містах і селах, більш гостро відчули цей процес, оскільки відсоток мобілізованих із них більший в силу меншої чисельності і підприємство стикнулося з необхідністю трансферу трудових ресурсів з інших локацій, що також вимагає додаткових витрат, в тому числі і на заохочення;

З огляду на те що дохід на одного працівника зріс на 254,29%, а середня зарплата на 112,97%, можна стверджувати що стимулювання має позитивний ефект, але також це пов'язано з тим що нові АЗС мережі мають оптимальну кількість робітників, а приток нових клієнтів, зацікавлених у низьких цінах на паливо, не тільки покриває їх утримання, але і приносить додатковий прибуток, вже з першого року функціонування.

Варто звернути увагу і на чистий прибуток та показник рентабельності — у 2023 відмічається зменшення чистого прибутку на 20,27%, повертаючись до попередніх даних це зумовлено тим, що зростання витрат відбувається більшими темпами, ніж доходу, на це варто звернути увагу, адже головною метою підприємства під час входження на ринок є досягнення беззбитковості — виходячи з результатів можна бачити, що підприємство упевнено це зробило у перший рік, але при подальшій експансії ринку може статися ситуація, коли підприємство стане збитковим. Але варто звернути увагу на декілька моментів:

1) Компанія знаходиться в активному формуванні кола клієнтів, відкриття нових АЗС вимагає певного часу для створення стабільного потоку клієнтів і відповідно доходів.

2) Витрати на відкриття АЗС відображаються в поточному році, самі ж відкриття відбувалися нерівномірно протягом року, тобто більшість станцій функціонувала не повний рік, теоретично, для розуміння потенційної рентабельності можна розрахувати потенційний прибуток за середньомісячними значеннями, що може активно використатися в прогнозуванні діяльності, але є високий рівень ризику не отримати отриманий рівень прибутку через зміни в умовах гри в наступному році.

Важливим ідентифікатором розширення є збільшення вартості основних фондів. Так у 2023 році цей ріст склав 968,41%, тобто майже в 10 разів. В той же час фондівіддача впала на 62,66%, що пов'язано, знов таки з причинами зазначеними вище, що ще раз загострює увагу на посиленні маркетингу в

регіоні, в який заходить АЗС, а також покращення інформування клієнтів щодо нової точки.

Важливу роль у формуванні фінального результату грають витрати, тому варто їх дослідити детальніше

Таблиця 2.3 — Склад та структура витрат підприємства

Елементи витрат	Сума, тис.грн		Відхилення +,-	Структура витрат, %	
	2022	2023		2022	2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	630 752,700	2 605 534,600	1 974 781,900	89,65	91,18
Інші операційні витрати	72 782,600	252 052,800	179 270,200	10,35	8,82
Інші витрати	0,000	0,000	0,000	0,00	0,00
Разом витрати	703 535,300	2 857 587,400	2 154 052,100	100,00	100,00

До складу витрат підприємства входять собівартість реалізованого палива, супутніх товарів та послуг, а також інші операційні витрати, до яких включаються витрати на купівлю-продаж іноземної валюти (паливо купується в іноземних виробників, розрахунок з якими проводиться у валюті), списані втрати та нестачі (важливий елемент для галузі, оскільки через особливості товару виникають ситуації, коли через різницю температур об'єм завантаженого у бензовоз і відвантаженого з бензовозу палива буде різним), списано собівартість реалізованих виробничих запасів і т.д.

Візуалізуємо витрати ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» за 2022-2023 рр.

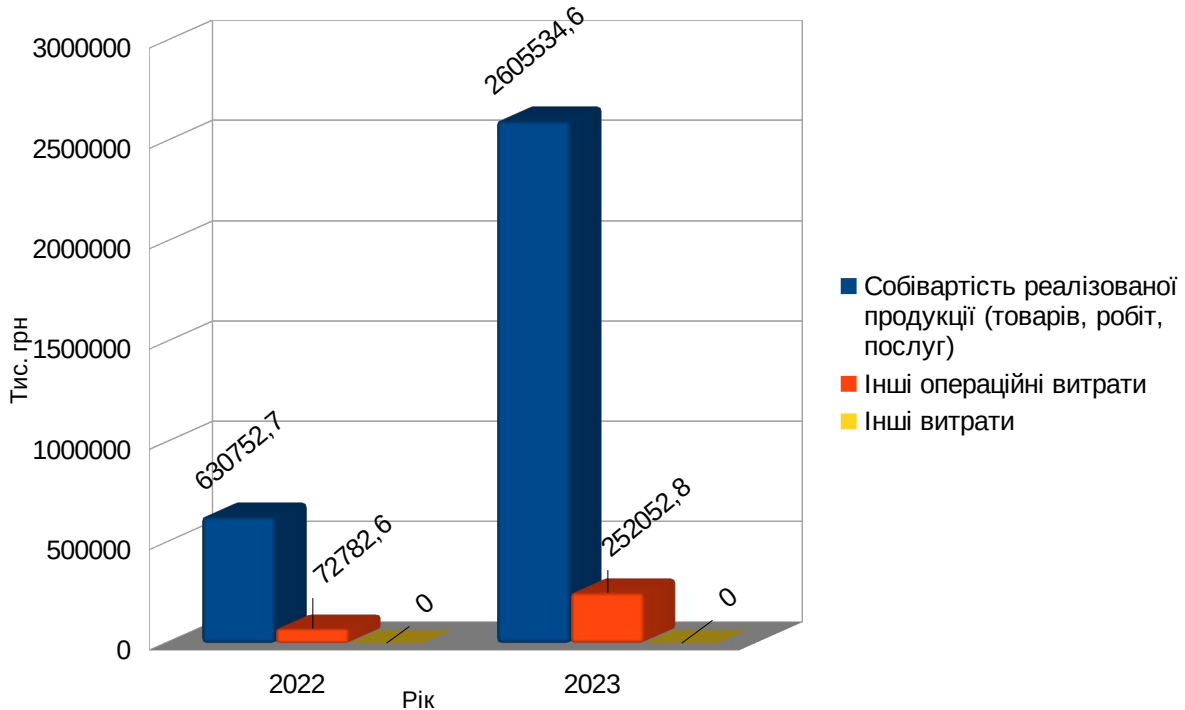


Рисунок 2.5 – Витрати ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» за 2022-2023 рр.

Основними витратами підприємства є собівартість товарів та послуг: після етапу активного розширення вони суттєво зросли з 630 752 700 грн до 2 605 534 600 грн, цікаво що у структурі витрат вони займають меншу частину 89,66% та 91,18% у 2022 та 2023 роках відповідно, цей факт є важливим, тому що дохід від реалізації цієї продукції займає стабільно більше 99% структури доходів. Другим за величиною джерелом формування сукупних витрат є інші витрати, до яких включають заробітну плату, амортизацію, витрати транспорту інші. Їх величина є логічно великою, адже зі збільшення кількості АЗС росте кількість персоналу, плюс зросла і заробітна плата, крім того доставка пального автомобільним транспортом несе за собою додаткові витрати, але після 2022 року доставка бензовозами палива від виробників є стандартною практикою для України, в світлі цього можна також стверджувати, що значне зростання інших операційних витрат пов'язано також з розширення Дніпропетровської гілки мережі, яка географічно є найвіддаленішою від кордону з Румунією і Польщею, через які йдуть основні напрямки постачання. І хоча в абсолютному виразі ці

витрати зростають, у структурі витрат вони займають менше місце, так у 2022 — 10,35%, а 2023 — 8,82%.

Таблиця 2.4 — Витрати на 1 грн доходів

Показник	Рік		Відхилення, +,-
	2022	2023	
Разом доходи, тис. грн	718 022,300	2 869 137,200	2 151 114,90
Разом витрати, тис. грн	703 535,300	2 857 587,400	2 154 052,10
Витрати на 1 грн доходів (витратомісткість)	0,98	0,996	0,016

Витрати на 1 грн доходів зросли з 0,98 грн, до 0,996 грн, даний показник є характерно високим для підприємств, що тільки вийшли на ринок, втім позитивно є те що, все ж він є нижчий від точки беззбитковості, що навіть при наближені до одиниці, дозволяє підприємству отримувати прибуток від масштабів реалізації.

Розглянемо формування доходів для ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

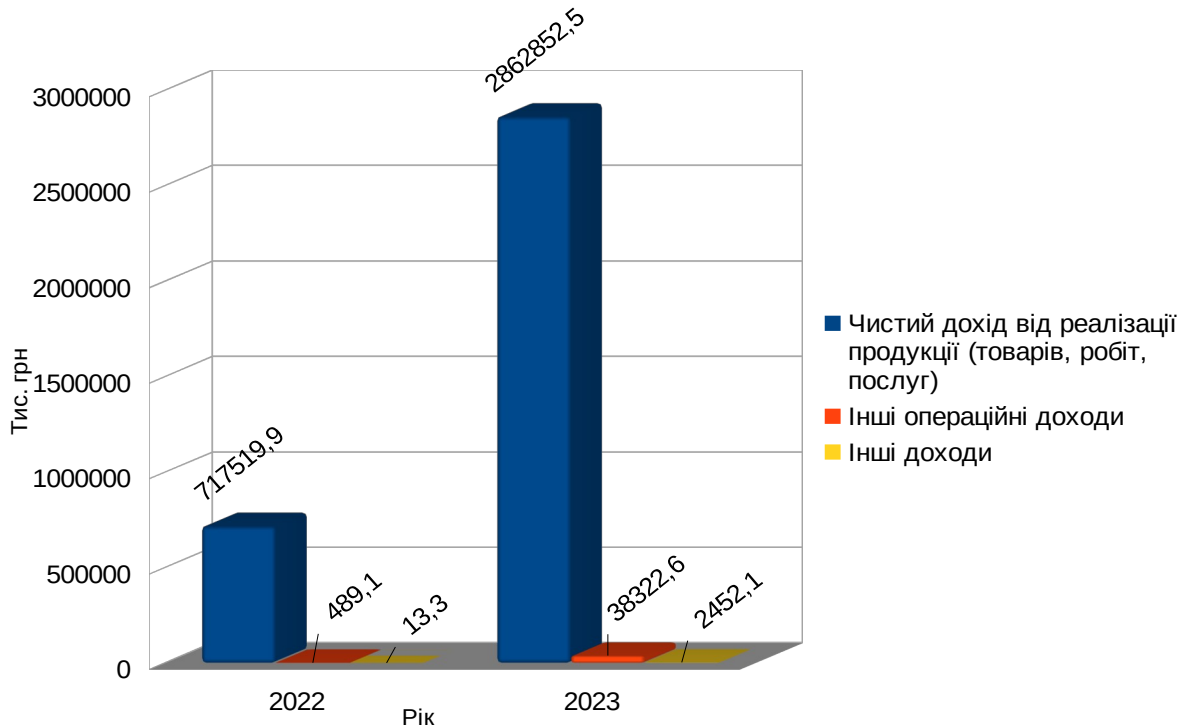


Рисунок 2.6 – Складові доходу ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Основою формування підприємства ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» є дохід від реалізації продукції, в основному це паливо, але також супутні товари, такі як склоочищувачі, мастильні матеріали, склоочищувачі, продукція для догляду за автомобілем, харчова продукція. Ця позиція є найбільшою в структурі, і хоча у 2023 її частка зменшилася на 0,15% вона залишається домінуючою у складі доходів, 2022 — 99,93%, 2023 — 99,781%. Інша ситуація спостерігається з іншими операційними доходами, до яких відносять доходи від реалізації оборотних активів, доходи від операційної курсової різниці в іноземній валюті і ін., відмічається ріст цього фактору, як у номінальному значенні так і збільшення його частки у структурі з 0,068% до 1,34%. Схожа ситуація і зі статтею інші доходи, які включають дохід від фінансових інвестицій, дохід від неопераційної курсової різниці, дохід від безоплатно отриманих активів і ін., її відмічається як у абсолютному вираженні з 13,3 тисяч гривень до 2 452 100 грн, так і ріст у структурі доходів з 0,019% до 0,09%. Загалом доходи зросли на 300% у 2023 році, що є суттєвим збільшенням.

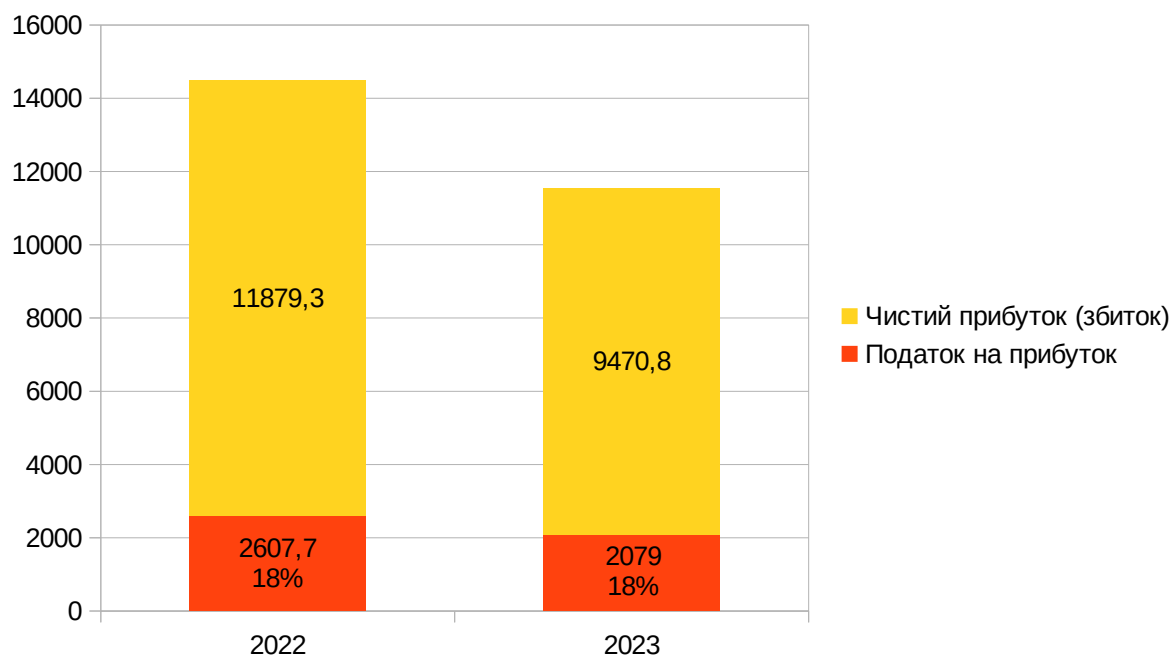


Рисунок 2.7 — Фінансовий результат ТОВ «ВСТ-ОЙЛ».

Після вирахування податку на прибуток, яке складало 18%, отримали значення фінансового результату — прибутку: 2022 — 11879,3 тис грн, 2023 — 9470,8. Фінансовий результат має негативну динаміку, тим не менш це є природнім для підприємств у стадії активного росту, позитивним є сам факт подолання точки беззбитковості і вихід на прибуток, зрозуміло що на стадії закріплення та стабілізації чистий фінансовий результат в ідеальному варіанті має показувати стабільне зростання, тим не менш з огляду на негативний прогноз щодо ринку пального стверджувати що така ситуація чекає на підприємство ризиковано — в першу чергу через невизначеність ринку і правил гри на ньому- суттєві зміни почалися вже у 2024 році — зміни у правилах, такі як обов’язкове зберігання необхідного запасу палива — збільшить витрати на зберігання палива, а утримання еквівалентної суми зменшить кількість обігових коштів і відповідно дохід від реалізації продукції, якої стане закуповуватися менше.

Оскільки спостерігається значне збільшення вартості основних виробничих фондів, варто проаналізувати, як змінюється їх використання.

Таблиця 2.5 — Показники використання основних виробничих фондів

№ з/п	Показник	Фактичне значення показника		Відхилення, +,-
		2022 р.	2023 р.	
1	Разом доходи, тис. грн	718 022,300	2 869 137,200	2 151 114,900
2	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	1410,100	15065,700	13 655,600
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	11 879,300	9 470,800	-2 408,500
4	Середньооблікова чисельність, осіб	1028	1276	248,00
5	Фондовіддача, грн	509,20	190,44	-318,76
6	Фондомісткість, грн	0,0020	0,0053	0,0033
7	Фондоозброєність, грн/особу	1,37	11,81	10,44
8	Рентабельність ОФ, %	842,44	62,86	-779,58

У наданих даних можна відмітити зменшення показника фондовіддачі з 509,20 грн до 190,44 грн. Головним фактором зменшення показника є те що збільшення основних фондів відбувається швидшими темпами від росту доходів, крім того вводиться в роботу нове устаткування, і результат нарахування амортизації на яке буде більш відчутний в наступних періодах — ріст фондовіддачі. Природнім є те що обернений показник фондомісткості зростає. Суттєво зростає і показник фондоозброєності — причиною даного явища є те, що закінчивши формувати управлінські структури у 2022 році: комплектування регіональних офісів, основних відділів, у 2023 відбувався прийом саме робітників АЗС, тобто хвиля найму скоротилася, в той же час продовжилося відкриття АЗС, зрозуміло що спочатку будується станція і її інфраструктура, а потім вже здійснюється найм, тобто розширення виробничих фондів випереджає розширення персоналу, в середньому на три місяці, що пов'язано зі специфікою відкриття АЗС.

Аномально висока рентабельність основних фондів — 842,44%, пов'язана з виходом компанії на ринок в період ажіотажного попиту, з низькими цінами,

що дозволило реалізовувати велику кількість пального використовуючи наявні потужності, при цьому АЗС концентрувалися навколо великих міст і великих шляхів. Розтягнення географії та нормалізація ринку пального в Україні, в тому числі і за рахунок появи великої кількості конкурентів, вплинули в першу чергу на зміну динаміки доходів — в сторону зменшення темпів росту, але збільшення в фактичному значенні. Крім того розширення географії — це збільшення кількості АЗС і відповідно обладнання. Тим не менш — показник все одно є значним і свідчить про правильно обрану стратегію закріплення на ринку.

Щоб краще зрозуміти як збільшення обсягів впливає на підприємство проведемо операційний аналіз:

Таблиця 2.6 — Операційний аналіз підприємства

Показник	Од. вим.	Рік	
		2022	2023
Разом доходи	тис.грн	718 022,300	2 869 137,200
Змінні витрати	тис.грн	630 753,000	2 605 535,000
Постійні витрати	тис.грн	72 783,000	252 053,000
Валова маржа	тис.грн	87 270,000	263 603,000
Коефіцієнт валової маржі	-	0,12	0,09
Поріг рентабельності	-	598 829,000	2 743 425,000
Запас фін. міцності у грн.	тис.грн	119 194,000	125 712,000
Запас фін. міцності у %	%	16,60	4,38
Прибуток (збиток)	тис.грн	14 487,000	11 550,000
Сила операційного важелю	-	6,02	22,82

Як можна бачити з таблиці 2.6 в обидва роки діяльності підприємство перевищувало поріг рентабельності і було беззбитковим. Тим не менш можна прослідкувати негативні тенденції щодо запасу фінансової міцності, хоча у кількісному виразі цей показник зріс на 5,47%, у % вираженні він впав з 16,60% до 4,38%, ця ситуація заставляє замислитися над необхідністю зменшення

темрів експансії ринку та розширення мережі і фокусуванні на закріплені позицій. Викликає занепокоєння і зростання операційного левериджу, з огляду на прогнозоване зменшення попиту, підприємство яке чутливе до змін обсягів, як у 2023 році, може опуститися нижче точки беззбитковості, з іншої сторони, операційний важіль показує, що підприємство може виграти на масштабах.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

Для розуміння стану компанії проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства. В першу чергу варто з'ясувати який тип фінансової стійкості, який відповідає підприємству.

Таблиця 2.7 — Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Од. вим.	Рік	
		2022	2023
Наявність власних коштів	тис.грн	8 840,400	678,800
Наявність власних та довгострокових позикових коштів	тис.грн	8 840,400	678,800
Показник загальної величини джерел формування запасів	тис.грн	179 077,200	584 346,800
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів	тис.грн	-128 785,500	-255 996,100
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів	тис.грн	-128 785,500	-255 996,100
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів	тис.грн	41 451,300	327 671,900
Коефіцієнт покриття запасів	-	0,0642	0,0026
Показник фінансової стійкості	-	0,07	0,04

Аналізуючи отримані дані, з огляду на дефіцит власних коштів і дефіцит довгострокових позикових коштів можна зробити висновок, що підприємство

знаходиться у нестійкому фінансовому стані, втім він є допустимим, оскільки сума виробничих запасів значно перевищує короткострокові зобов'язання, а витрати майбутніх періодів відсутні. Отримані показники фінансової стійкості, ще й з негативною динамікою кажуть що в довгостроковій перспективі платоспроможність підприємства знаходиться під питанням. З огляду на результати аналізу компанії варто розглянути варіанти реінвестування прибутку задля збільшення власного капіталу, або залучення довгострокових кредитів для подальшого розвитку мережі.

Таблиця 2.8 — Коефіцієнти фінансової стійкості

Показник	Норм. значення	Рік		Приріст (+), % Спад (-), %
		2022	2023	
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,0694	0,0366	-47,26
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	14,4105	27,3327	89,67
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,0494	0,0012	-97,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,4	0,0709	0,0379	-46,49
Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	1,0000	1,0000	0,00
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	>0,5	0,3036	0,9694	219,30
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	-	-	-
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	>1,0	0,0746	0,0380	-49,07
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансового ризику, фінансування)	<1,0	13,4105	26,3327	96,36

Як видно з таблиці 2.8. відбулося погіршення ситуації у питанні автономії, з огляду на те що навіть у 2022 році значення 0,0694 є значно нижчим від нормативного, його зменшення до 0,0366 є тривожним знаком. З іншої

сторони дана ситуація є характерною для українських підприємств, які закладають мінімально дозволений статутний капітал, не реінвестують прибуток у власний капітал, а також не створюють резервних фондів, що дає змогу для податкових маніпуляцій. Але варто звернути увагу на те що діяльність мереж АЗС на сьогодні тісно зав'язана на іноземних постачальників, які проводять скринінг ринків та контрагентів, тому погані показники, в тому числі в області фінансової стійкості, можуть негативно відобразитися на іміджі компанії, що призведе до більш обережної співпраці зі сторони постачальників палива.

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії, у об'єкта аналізу значно перевищує нормативне значення, при чому спостерігається негативний рух у сторону збільшення. Показник фінансової залежності береться до уваги кредиторами, які використовують власні методи визначення прийняттого значення даного коефіцієнта, спираючись на аналіз всіх учасників ринку, тому зазвичай для різних галузей цей коефіцієнт відрізняється і, здебільшого, є більшим від теоретичного значення. Варто відмітити у 2022-2023 державою активно провадилося стимулювання галузі, в тому числі за рахунок дешевих кредитів на відкриття і розвиток бізнесу, втім у 2024 році тенденція почала скорочуватися, через достатню насиченість ринку гравцями.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2022 році був нижчий від нормативного значення і у 2023 році значно зменшився, це свідчить про зростаючі проблеми у питаннях фінансової стійкості, адже показує потенційну не здатність підприємства провадити активну діяльність в умовах кредитного вакууму, тобто на разі мережа надто залежна від зовнішніх кредиторів (в основному це є постачальники, які надають паливо у кредит, під реалізацію). Значення показника ще раз загострює питання необхідності реінвестування прибутку у власний капітал, крім того важливо переглянути структуру оборотних і необоротних активів з метою їх оптимізації.

Низьке значення коефіцієнту маневреності власного капіталу, нижче за нормативне, зі значним падінням на 46,49% у 2023 свідчить про те що власні кошти підприємства повністю залучаються у фінансування необоротних активів, що є логічним, адже як неодноразово зазначалося вище підприємство веде активне розширення географії покриття і тому інвестування провадиться щодо інфраструктури АЗС та логістики, тим не менш, при переході на етап закріплення на ринку, прогнозується збільшення цього показника, за рахунок росту оборотних активів у структурі балансу.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів зростає і хоча у 2022 він був меншим від нормативного значення — у 2023 році збільшившись більш ніж у два рази, перевищив вимоги, це свідчить що у 2023 значно зріс рівень забезпеченості власними коштами для необоротних активів.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2022 році склав 13,41, що означає що на кожен гривню власних коштів припадає 13,41 грн коштів позикових, зростання цього коефіцієнта до 26,33, показує збільшення залежності підприємства від позикових коштів, що збільшує ризик виникнення дефіциту грошових коштів у майбутньому.

Задля розуміння потенційної можливості підприємства у випадку необхідності провадження стратегій захисного типу покривати борги, дослідимо показники ліквідності.

Таблиця 2.9 — Показники ліквідності

Показник	Рік		Динаміка, %
	2022	2023	
Робочий капітал (тис. грн)	8840,4	678,8	7,68
Коеф. поточної ліквідності	1,0519	1,0012	95,17
Коеф. швидкої ліквідності	0,2435	0,5614	230,56
Коеф. абсолютної ліквідності	0,1097	0,0832	75,84
Ефективна заборгованість (тис. грн)	140 322,000	447 801,100	319,12

Продовження таблиці 2.9			
Маневреність робочого капіталу	2,1115	71,5043	3386,40
Коефіцієнт захищеного періоду	91,63	73,62	80,34
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом	0,0123	0,0002	1,92

Аналізуючи дані таблиці 2.9. відмічаємо, що підприємство має робочий капітал, тобто підприємство здатне повністю сплатити робочі борги і має фінансові ресурси для розширення діяльності. Скорочення даного показника на 92,32% зумовлено якраз тим, що ВСТ-ОЙЛ активно розширювалася у 2023 році, втім наявність запасу робочого капіталу у 678,8 тис.грн, свідчить як про наявність додаткового потенціалу розширення, так і про адекватність процесу, адже наявність певної подушки безпеки дозволяє мінімізувати ризики.

Показник поточної ліквідності — індикатор спроможності підприємства погасити поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів. Значення цього показника для ВСТ-ОЙЛ, навіть попри зменшення у 2023 є в межах нормативних значень (нормативне значення 1-3), втім бажаним значенням є 2-3. Цей коефіцієнт пом'якшує позицію кредиторів, щодо компанії, особливо з огляду на високий коефіцієнт фінансової залежності. Не зважаючи на нормальне значення показника, варто все ж проводити роботу над його покращенням — в першу чергу це збільшення суми оборотних активів та сплата, або реструктуризація поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності — у 2022 мав значення нижче нормативного — 0,244, при нормативному (0,5-1), у 2023 це значення приводиться до нормального 0,56, це свідчить що компанія здатна гасити короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Дана ситуація відбулася, в першу чергу, через значне зростання дебіторської заборгованості у 2023 році, до прикладу дебіторська заборгованість за товари роботи та послуги зросла на 144,02%, інша дебіторська заборгованість на

676,39%, зросли і поточні зобов'язання, але їх ріст відбувався меншими темпами і склав +242,86%.

Протилежна ситуація спостерігається з коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Якщо у 2022 році він мав значення у нормативному діапазоні, то у 2023 воно було нижче нормативного, це свідчить що компанія не змогла би погасити свої борги у випадку нагальної необхідності сплати, втім компанія може залучити додаткові позики (револьверний метод), або реалізувати частину зайвих активів, задля нарощення активів швидкої ліквідності.

Показник маневреності робочого капіталу зростає у 2023 році, це є природним процесом, через специфіку підприємства. Крім того, з введенням закону про обов'язковий запас палива, залежний від обороту підприємства, та продовженням розширення мережі, введенням нових сховищ нафтопродуктів, цей показник продовжить зростати.

Коефіцієнт захищеного періоду показує який час підприємство зможе працювати не залучаючи сторонніх джерел фінансування. У 2022 році цей показник складав 91 день, у 2023 скоротився до 73 — це ще раз підтверджує залежність підприємства від джерел зовнішнього фінансування та наголошує на необхідності підвищенні автономії. Крім того показник дає нам зрозуміти міцність компанії у часовому вимірі, тобто показує скільки часу у випадку надзвичайної ситуації будуть мати структури для аналізу ситуації, прийняття та реалізації управлінського рішення. Для малих підприємств зі швидкою реакцією малий показник може бути не критичним, але з масштабуванням компанії, а також з прийняттям уваги до особливостей постачання палива, строки постачання значно розтягнулися з початком війни, низький коефіцієнт може означати високі ризики.

КЗРК підприємства показує динаміку скорочення, це зумовлено як скороченням робочого капіталу, так і зростанням чистого доходу, тобто ми не маємо ситуацію надмірного зростання. Така ж зміна свідчить про швидке, але нормальне зростання і відповідає світовим тенденціям.

Таблиця 2.10 — Аналіз обігових коштів підприємства

Показник	Рік		Приріст (+), % Спад (-), %
	2022	2023	
Разом доходи, тис. грн	718 022,300	2 869 137,200	299,59
Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	0
Одноденна виручка, тис. грн	1 994,510	7 969,830	299,59
Середній залишок обігових коштів, тис. грн	89 538,600	381 712,000	326,31
Оборотність обігових коштів, днів	44,89	47,89	6,69
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	8,02	7,52	-6,27
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті	12,47	13,30	6,69

Аналізуючи оборотність обігових коштів, фіксуємо розтягнення обороту по строках, що є негативним явищем. Відповідно коефіцієнт оборотності збільшується, хоча ідеальним є явище його зменшення. Заходами щодо його збільшення можуть стати активна робота щодо дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт завантаження коштів в обороті зменшується у 2023 році порівняно з 2022, це свідчить про падіння ефективності використання обігових коштів.

Таблиця 2.11 — Аналіз рентабельності

Показник	Рік		Відхилення, +,-
	2022	2023	
Разом доходи, тис. грн	717 519,900	2 862 852,500	2 145 332,600
Разом витрати, тис. грн	703 535,300	2 857 587,400	2 154 052,100
Вартість капіталу (баланс), тис. грн	12 694,300	22 165,100	9 470,800
Власний капітал, тис. грн	8 840,400	678,800	-8 161,600
Фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн:			

Продовження таблиці 2.11			
– до оподаткування	14487,000	11549,800	-2 937,200
– чистий	11 879,300	9 470,800	-2 408,500
Рентабельність (збитковість), %:			
– доходу;	1,66	0,33	-1,32
– витрат;	1,69	0,33	-1,36
– капіталу (балансу)	93,58	42,73	-50,85
– власного капіталу	134,38	1395,23	1 260,85

Рентабельність валового доходу, оскільки дана маржа показує відсоток залишкових коштів, що залишаються після вирахування собівартості та інших операційних витрат, то ситуація тим краща чим цей показник більше, зазвичай нормативним показником вважається значення більше 5, в нашому випадку ми бачимо що коефіцієнт рентабельності не тільки менший за нормативний, але і скорочується у 2023 році. Характерною поведінкою підприємства при отриманні таких результатів був би пошук можливостей скорочення витрат на збут та управління, зменшення інших операційних витрат. В випадку ВСТ-ОЙЛ, на нашу думку, це було б не доцільно, адже в даному випадку ріст прибутків має певну інерційність і не встигає за розвитком мережі, це пов'язано з залученням нових клієнтів і необхідністю затвердитися в очах нового клієнта, тому витрати ростуть швидшими темпами за доходи. Тим не менш у майбутньому, після проходження стабілізаційного періоду, витрати будуть зменшуватися у процесах оптимізації, природнім шляхом, структура нової гілки мережі стабілізується, процеси налагодяться і витрати відповідно зменшаться, а доходи будуть збільшуватися відповідно до приросту клієнтури.

Рентабельність витрат. Аналогічна ситуація з попереднім показником і причина теж. Тим не менш варто підкреслити, що після завершення стадії розширення і оптимізації витрат, цей показник почне зростати. За отриманою на підприємстві інформацією в Хмельницькій області планується знизити

швидкість росту мережі і зосередитися саме на процесі господарювання у 2025, так якщо у 2024 було відкрито 6 нових АЗС, то у 2025 планується тільки одна.

Рентабельність капіталу. В ідеалі для усталених підприємств — нормою вважається коли даний показник в динаміці збільшується, за результатами розрахунків спостерігається опозитна ситуація, головна причина — поява нерозподіленого прибутку, яку притримало підприємство для вирішення форс-мажорних ситуацій та подальшого фінансування розвитку.

Рентабельність власного капіталу збільшилась у зв'язку зі зменшенням робочого капіталу. Тобто цей показник є ідентифікатором інтенсифікації використання робочого.

Компанія ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» вийшла на ринок роздрібної та оптової торгівлі паливом у 2022 рік, який відзначився високою волатильністю ринків та вивільненням ніш для нових гравців у зв'язку з націоналізацією компаній, що мали зв'язки з країною-агресором, а також уходом великих гравців, які не змогли переорієнтувати свою логістику пристосувавши її до вимог сьогодення. Компанія знаходиться у фазі росту, тому активно залучає зовнішні джерела задля його фінансування, що негативно позначається на фінансовій стійкості підприємства, з іншої сторони показники ліквідності фіксують здатність компанії за необхідності покрити зобов'язання своїми активами.

Окремо варто відмітити динаміку доходів та витрат, які зростають високими темпами, втім фінансовий результат не показує суттєвих змін, це пов'язано з тим що компанія має наробити певний імідж серед клієнтів у нових регіонах задля максимізації доходу, а також має пройти певний час стабілізації, коли новостворена структура гілок мережі адаптується і оптимізує свої витрати, що дозволить прибутку зростати.

При операційному аналізі було відмічено зростання операційного важелю. З одної сторони це добре, адже показує, що підприємство має потенційну можливість вигравати на масштаб, але за прогнозами попит буде скорочуватися в Україні впродовж наступних років на 8-10% щорічно, за умов посилення

конкурентної боротьби, викликає запитання можливості забезпечити необхідне зростання.

З огляду на отримані результати, ми прийшли до висновку, що найкращим сценарієм буде перехід підприємства до етапу закріплення на ринку та посилення власних позицій з підготовкою до загострення конкурентної боротьби — тобто формування резервів, формування активів різної ступені ліквідності і т.д.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО ВЕКТОРУ ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

3.1 Пропозиції щодо «дорожньої карти» оновлення стратегії ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

Як зазначалося вище стратегія має цикл функціонування, цей цикл включає шість основних етапів: підготовчий, етап аналізу, етап формулювання бачення, етап визначення пріоритетів, етап схвалення та постійний моніторинг за реалізацією.

Помітивши негативні тенденції на етапі моніторингу ми вертаємось і готуємо базу для внесення змін в поточний стратегічний портфель: підганяючи наявні стратегії під прогнозовані та теперішні зміни, оптимізуємо пакет, або навпаки розширюємо, в залежності від стану справ.

Основними факторами, які змушують переглянути наявну стратегію підприємства є:

1) скорочення прибутку, адже через стрімкий розвиток підприємства ріст витрат перевищує ріст доходів.

2) Зміна умов та правил ринку — 2025 рік несе ризики пов'язані з тотальною невизначеністю: зміна ставок оподаткування, нові правила щодо умов господарювання, складна політична ситуація із сусідніми країнами — очікується відновлення блокування польського кордону, яке несе додаткові розтягнення строків постачання та зменшує раціональність використання трудових ресурсів, створює ризики з порушення договорів і т.д., скорочення ринку, прогнозоване значення 10%, посилення атак зі сторони рф паливно-енергетичної інфраструктури.

Тому враховуючи, що зміни очікуються найближчим часом компанія має здійснити наступні кроки:

1) Формування робочих груп. Варто створити робочі та контактні групи з метою збору, накопичення та обробки інформації, крім того мають бути сформовані лінії прямого та зворотного зв'язку з метою забезпечення точності та швидкості отримуваних даних. Проведення опитувань робітників (особливо в нових гілках мережі, щоб знайти проблеми з якими вони стикалися на момент відкриття та початку функціонування), клієнтів (з метою виявлення сильних сторін та факторів привабливості населення), населення (з метою визначення шляхів покращення іміджу мережі та залучення нових клієнтів). Збір даних по діяльності конкурентів.

2) Проведення аналізу на основі отриманих даних. Продовжити роботу робочих груп — проведення SWOT аналізу, як анонімним шляхом, так і у спосіб мозкового штурму у групах, або за методом Делфі. Проведення соціально-економічного аналізу регіонів, у яких вже представлена мережа та які входять у сферу майбутніх інтересів. Проведення комплексного аналізу SPACE для визначення стратегічного положення підприємства. Аналіз соціального рейтингу підприємства, а також іміджу бренду, як в очах клієнтів, так і в очах населення. Визначення сильних і слабких сторін конкурентів (особливо важливо в розрізі потенційного загострення конкурентної боротьби).

3) Формування прогнозів. На цьому етапі, на нашу думку, варто сформулювати три пакети прогнозів: оптимістичний, нейтральний та песимістичний, це пов'язано з факторами невизначеності — найбільший фактор політичний, адже всі три варіанти: завершення війни, під тиском США, продовження війни попри тиск США з загрозою втрати підтримки білого дому, тимчасове перемир'я — будуть створювати кардинально різні реакції ринку. Тому для кожного прогнозу має бути свій скорегований на потенційні події набір стратегій.

4) З огляду на отримані дані мають бути визначені цілі у довго, середньо- та короткостроковому періоді. При прописуванні проміжних цілей треба закладати в них можливість варіабельності їх досягнення. Прописання термінів

та методів контролю. Методів, інструментів та ресурсів, які будуть реалізовуватися та залучені при реалізації.

5) Затвердження портфелю стратегій на зборах власників.

За допомогою цих кроків підприємство зможе розкрити свій потенціал та отримавши ринкові переваги розвинути вже існуючі напрямки діяльності та, теоретично, відкрити нові. Крім того можна виявити обмеження які діють на підприємство. Це дозволить компанії оптимізувати та раціоналізувати діяльність підлаштувавши під виклики сьогодення.

3.2 Пропозиції щодо стратегічних векторів розвитку ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» на основі аналізу SPACE та SWOT-аналізу

У процесі визначення стратегічних векторів розвитку, формування стратегії діяльності суб'єктам господарювання необхідно реалізовувати інноваційну модель розвитку, адже інноваційні процеси відіграють визначальну роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Важливість забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та України в цілому описано у публікаціях [16; 17; 18].

SWOT аналіз ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

Використання SWOT – даний метод доволі суб'єктивний і не показує чіткої аналітики. Тим не менш проведення цього аналізу дозволяє намітити шляхи для більш глибокого дослідження при побудові стратегій.

Під час спілкування з працівниками автором були віднайдені і конкретизовані наступні елементи SWOT:

1) Сильні сторони:

-основною сильною стороною компанія вважає низьку ціну та високу якість пального від європейських виробників;

- можливість купівлі як у роздріб, так і великими партіями;
- широка власна мережа покриття, яка збільшується за рахунок угод щодо обслуговування з іншими дискаунтерами.

2) Слабкі сторони:

- слабкий маркетинг. Хоча мережа активно використовує соц. мережі та медіа, на фоні маркетингових кампаній великих мереж це виглядає недостатнім — на нашу думку крім вищезазначених дій, варто налагодити роботу з інфлюенсерами, замовити контекстну рекламу та спланувати систему соціально значущих акцій ;

- новизна бренду. Завоювання довіри і лояльності споживачів вимагає часу, що в умовах стрімких змін ринку є додатковим ризиком;

- вузька лінійка продукції. Мережа пропонує три види палива, в той час як конкуренти мають більший вибір — до прикладу мережа ОККО пропонує видів видів палива: ДП pulls, ДП ЄВРО, 95 pulls, А95 ЄВРО, ГАЗ, і хоча два додаткових види палива це модифікації стандартного ДП та А95 присадками, що надають паливу миючі та захисні властивості — вони створюють можливості клієнта кастомізації вибору, що носить позитивний характер;

- обмежені додаткові послуги; VST має на АЗС міні маркети та обмежену пропозицію щодо гарячого харчування у дорозі, деякі інші мережі пропонують ширші можливості, маючи на АЗС міні кафе, або повноцінні кафе, створюючи кращі умови для відпочинку у дорозі.

3) Можливості:

- посилення співпраці з іншими мережами;
- відкриття нових резервуарних сховищ, рознесених географічно, дозволяє не тільки розширити можливості співпраці з великим бізнесом, щодо поставок великими партіями, заощадити на логістиці, але і дозволяє диверсифікувати ризики пов'язані з ракетними атаками на енергетичну інфраструктуру.

4) Загрози:

- необхідність збільшення цін, через зміну системи оподаткування;
- збільшення ризиків і витрат через необхідність зберігати резервний запас палива;
- звуження ринку через стабільне падіння попиту на пальне.

Для покращення якості аналізу, автором було проведено анонімне опитування серед працівників підприємства, позначених як експерт 1, експерт 2 та експерт 3, щодо виявлення сили впливу факторів на розвиток підприємства (суб'єктивне оцінювання). В рамках опитування учасникам пропонувалось поставити бальну оцінку — від 1 до 5, де 1 — вплив слабкий і майже не відчувається(або прогнозується слабким), 5- вплив відчутний сильно (або прогнозується таким), результати опитування представлені у таблиці 3.1.:

Таблиця 3.1 — Оцінювання факторів для SWOT

Експерт	Фактор			
	Низька ціна	Висока якість	Європейські виробник	Широке покриття
Експерт 1	5	5	5	5
Експерт 2	5	5	3	3
Експерт 3	5	5	2	3
Середнє знач.	5	5	3,33	3,66
	Слабкий маркетинг	Молодість бренду	Вузька лінійка продукції	Мало додаткових послуг
Експерт 1	3	1	2	1
Експерт 2	4	5	3	1
Експерт 3	5	4	2	3
Середнє знач.	4	3,33	2,33	1,66
	Посилення співпраці	Покращення інфраструктури		
Експерт 1	5	4		
Експерт 2	4	5		

Продовження таблиці 3.1				
Експерт 3	4	3		
Середнє знач.	4,33	4		
	Збільшення цін	Зниження попиту	Додаткові умови від держави	
Експерт 1	5	5	3	
Експерт 2	5	5	2	
Експерт 3	5	4	3	
Середнє знач.	5	4,66	2,66	

Застосуємо отримані дані у матриці SWOT :

Сильні сторони:	Слабкі сторони
Низька ціна(5)	Слабкий маркетинг(4)
Висока якість(5)	Молодість бренду(3,33)
Європейські виробник(3,33)	Вузька лінійка продукції(2,33)
Широке покриття(3,66)	Мало додаткових послуг(1,66)
Можливості	Загрози
Посилення співпраці(4,33)	Збільшення цін(5)
Покращення інфраструктури(4)	Зниження попиту(4,66)
	Додаткові умови від держави(2,66)

Рисунок 3.1 — Матриця SWOT

З Рисунку 3.1 можна відмітити, що експерти високо оцінюють сильні сторони компанії, вважаючи вплив слабких сторін не значним, тим не менш вбачають серйозні загрози у майбутньому — в першу чергу пов'язані зі зниженням попиту і цін.

Для оцінки стратегічного положення використовуємо метод SPACE. На основі аналізу фактичного стану підприємства присвоюємо оцінки факторам, що впливають на стан і потенціал підприємства, результати оцінювання наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Оцінка факторів за методом SPACE

Фактори	Шкала								
Фактори стабільності обстановки									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічні зміни	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Діапазон цін конкуруючих продукцій	мала	0	1	2	3	4	5	6	великий
Перешкоди для доступу на ринок	малий	0	1	2	3	4	5	6	багато
Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
Середнє значення	4								
Фактори промислового потенціалу									
Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень технології	проста	0	1	2	3	4	5	6	складна
Ступінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Капіталоінтенсивність	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
Продуктивність, залучення виробничих потужностей	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Продовження таблиці 3.2									
Середнє значення	3,5								
Фактори конкурентних переваг(СА):									
Частка ринку	велика	0	1	2	3	4	5	6	невелика
Якість продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Використання потужностей конкурентами	сильне	0	1	2	3	4	5	6	слабке
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Середнє значення	3,8								
Фактори фінансового потенціалу									
Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Необхідний / наявний капітал	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Потік засобів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Легкість виходу з ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ризик підприємства	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Середнє значення	3,57								

Сірим кольором позначені оцінки факторів для підприємства ТОВ «ВСТ-ОЙЛ». Отримані результати відобразимо у системі координат (рисунок 3.2.)

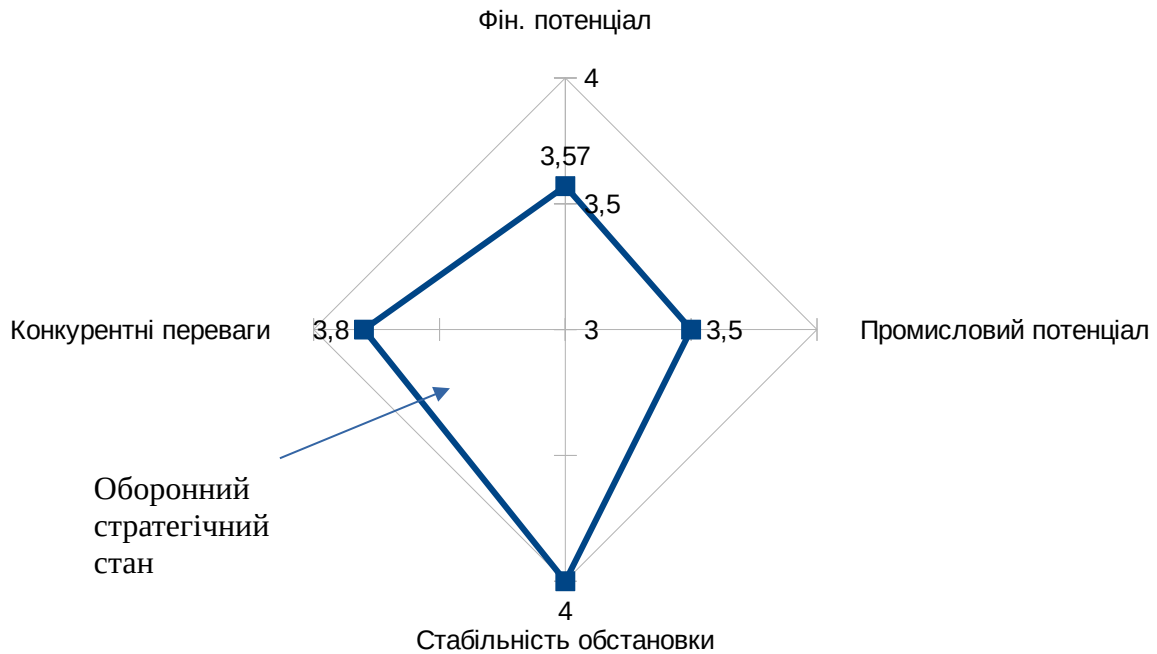


Рисунок 3.2 — Стратегічне положення ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

Оскільки найвіддаленішою стороною є «конкурентні переваги-стабільність обстановки», то підприємству варто зайняти оборонну позицію і зосередитися на вирівнювання негативних явищ ринку, створенні додаткових конкурентних переваг, збільшенні лояльності клієнтів, роботі над брендом. На другому місці знаходиться сторона стабільність обстановки — промисловий потенціал, що каже про необхідність підприємства розвитку мереж збуту та знаходженні додаткових фінансових ресурсів для функціонування і розвитку. На нашу думку саме комбінація цих двох підходів буде раціональною при побудові стратегії підприємства.

3.3 Пропозиції щодо формування пакету стратегій ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»

Оскільки зміни на ринку пального у майбутньому будуть мати потенційно негативний характер, то основною пропозицією є зміна вектору і характеру росту мережі, в першу чергу за рахунок відмови від стратегії проникнення на ринок і активного розширення до комбінації стратегії закріплення та повзучого росту.

Стратегія закріплення передбачає збільшення обсягів продажу на освоєному ринку, без змін продукції і таргетної аудиторії. В класичному вигляді дана стратегія не вимагає суттєвих структурних змін та значних капіталовкладень, і є найбільш ефективною за невисокої конкуренції та низького насичення ринку товару. Прогнозована ситуація є опозитною і тому варто дещо змінити класичні підходи:

1) Поєднання недиференційованого і концентрованого маркетингу.

Для основної мережі варто використовувати недиференційований маркетинг — він є економний, адже охоплює все коло споживачів і не вимагає специфічних досліджень ринку, реклами, каналів збуту.

Для нових гілок мереж варто використовувати концентрований маркетинг, для стабілізації структури і налагодження каналів збуту, для поширення впізнаваності бренду і створення позитивного іміджу в населення. Адже саме через відкриття нових АЗС витрати для яких є еквівалентними до загальномережевих, а дохід нижчим внаслідок не набутої прихильності споживачі — прибуток падає.

2) Використання соціального важелю.

Якби це не звучало цинічно, але використання соціально значущих акцій на сьогодні є основою маркетингу багатьох мереж. Звісно це є і соціальною відповідальністю бізнесу, яка тим не менш приносить багато бенефіцій, в тому числі підвищення лояльності клієнтів до бренду і активізація продажу товару.

Яскравим прикладом є акція мережі ОККО — «ОКО з ОКО», коли з кожного літра пального PULLS 95 одна гривня йшла у фонд закупівлі дронів на потреби військовим. Зараз вже діє третя ітерація цієї акції. Для розуміння PULLS 95 — це брендове паливо мережі, що по суті є А95 з присадками, а його ціна перевищує ціну стандартного А95 на 2 грн.

У випадку мережі ВСТ-ОЙЛ пропонується налагодити співпрацю з корпусом госпітальєрів, по-перше в більшості зборів гроші збираються на техніку, устаткування для бойових гру, про медиків говорять в рази менше, по-друге це дозволить створити позитивний імідж «рятівника». А також надасть додаткові позитивні медійні приводи.

3) Розширення використання соціальних мереж.

Даний передбачає не тільки розширення кола соцмереж, але й інтенсифікацію їх використання. Регулярні пости позитивного характеру, інформування щодо акцій і спеціальних пропозицій, креативний контент будуть активно стимулювати продажі. Не варто також недооцінювати вплив інфлюенсерів — робота з якими також має стати більш активною. Використання потенціалу медіаперсон може бути як у явному вигляді — прями рекламні акції — зйомка медіа контенту, промоут на персональних сторінках, так і більш тонкою — як то випадкове потрапляння назви мережі у кадр, під час зйомки сторіс.

4) Розширення лінійки мерчу, розробка власного маскота, додатку.

Мерч компанії простий і функціональний — запальнички, ручки і т.д. З метою залучення більш молоді аудиторії варто розглянути розширення мерчу, як варіант — розробити власну кастомну рідину для вейпів. Вибір маскота також є важливим кроком, адже він створює персоніфікацію компанію і запам'ятовування і впізнавання мережі буде в рази кращим. Крім того це потенційно може вплинути на залучення, як клієнтів сімей із дітьми. Адже діти запам'ятовують яскравих персонажів та будуть впливати на вибір батьків під час прийняття рішення.

Не менш важливим пунктом є розробка додатку — наявність чат-боту це добре, але додаток — це додатковий інструмент візуального впливу, а також інструмент підвищення іміджу компанії.

5) Розширення номенклатури палива.

Вимагає додаткових витрат на переобладнання АЗС: підготовку резервуарів зберігання, модифікації відпускної колонки. Розширювати можна у двох напрямках — додавання дешевого А92 та додавання дорогого А95+, різних модифікацій А95, ДП домішками.

На А92 спеціалізуються мережі, які позиціонують себе як бюджетні, так на 25.11.2024 р. в порівнянні А95 та А92 ціни склали:

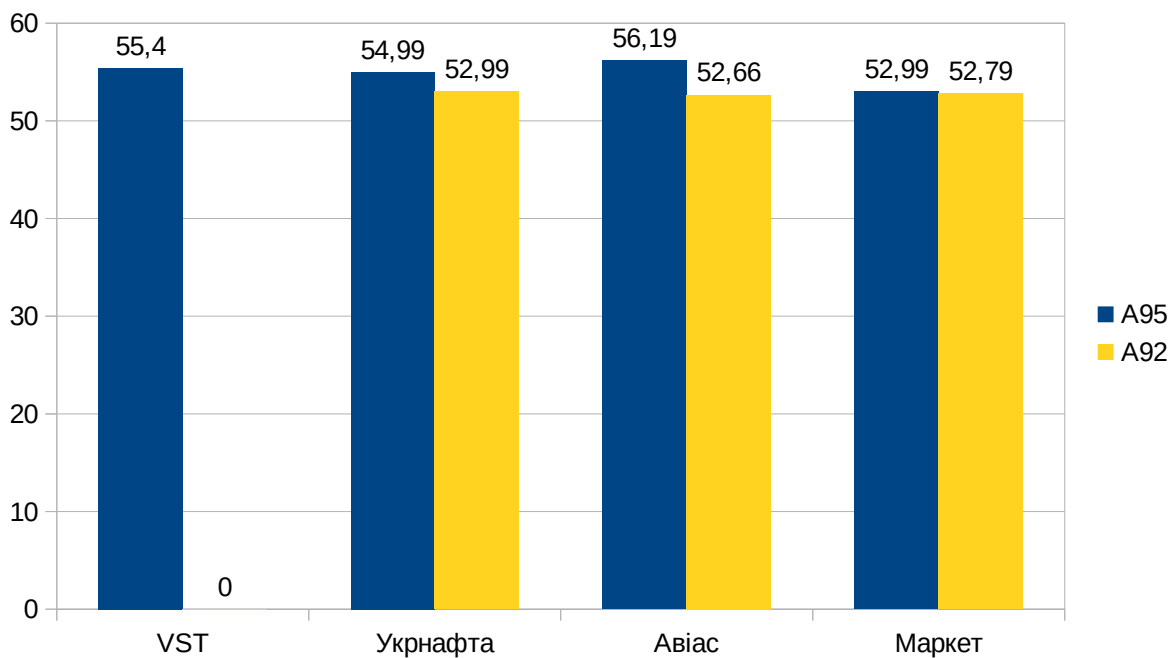


Рисунок 3.3 — Порівняння цін на А95 та А92 від 25.11.2024 р.

З іншої сторони на А95+ спеціалізуються дорогі бренди, такі як ОККО, МОТТО, Shell.

Прийняття рішення щодо розширення доцільне лише у випадку звільнення позицій на ринку, або при неможливості нарощення прибутку за рахунок збільшення обсягів продажу і є опціональним, запасним, варіантом.

б) Робота над збільшенням власного капіталу, реінвестування у власний капітал, збільшення кількості ліквідних активів. Як ми могли помітити на етапі експансії мережа АЗС стала залежною від кредитних коштів, в основному це паливо у кредит, що пов'язано з специфікою його реалізації, втім наявність ліквідних активів буде показувати кредиторам здатність, у випадку форс-мажорів, погасити заборгованість, і тому вони можуть довірити більші об'єми палива, що дозволить підприємству створювати конкурентний тиск на ринку вивільняючи місце для свого розширення. І хоча на нашу думку етап подальшої активної експансії має лежати у далекому майбутньому, втім нарощення іміджу платоспроможного підприємства займає час, як і побудова міцних зв'язків з постачальниками.

Таблиця 3.3 — Рекомендовані заходи щодо формування стратегії та вдосконалення діяльності підприємства

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Складання дорожньої карти	Слідування алгоритму розробки стратегії	Отримання чіткої послідовності кроків, щодо покращення стратегії	Апгрейд стратегії до виду, що дає відповіді на сучасні та прогнозовані виклики
Пропозиції щодо стратегічних векторів розвитку на основі аналізу SPACE	Space аналіз	Отримання розуміння стратегічної позиції підприємства	На основі аналізу теперішньої позиції розробити вектори розвитку, що будуть
Пропозиції щодо формування пакету стратегій	Метод мозкового штурму, експертної оцінки, метод Делфі	Виявлення слабких і сильних сторін підприємства, прогноз щодо можливостей і загроз	Отримання переліку інструментів та методів, що дозволять нівелювати негативні впливи та посилити позицію компанії на ринку

ВИСНОВКИ

У теоретичному розділі було досліджено теоретико-методичні основи вибору, формування та впровадження стратегій. Визначено сутність стратегії з різних точок зору та підходи її створення і функціонування (стратегія як план, як паттерн, як прийом, як перспектива, як позиція). Було досліджено особливості стратегій різних рівнів: корпоративні, ділові, функціональні, операційні. Зосереджено увагу на стратегіях проникнення на ринок та росту — визначено умови їх застосування, сильні сторони та недоліки, інструменти впровадження. В нинішніх умовах господарювання правильно розроблені і впроваджені стратегії — основа стабільного функціонування та гармонійного, безпечного зростання. Тому вимоги до стратегій — їх функціональності, гнучкості та раціональності значно з росли починаючи з 2022, що особливо відчула паливна галузь.

В аналітичному розділі визначено специфічні умови функціонування паливної галузі та зміни, очікувані у найближчому майбутньому. Проаналізовано ТОВ «ВСТ-ОЙЛ» — місце підприємства у галузі, його позиціонування, діяльність компанії та результати діяльності за 2022-2023 рр. З виходу на ринок мережа активно розширювалась і використовуючи стратегію «низьких цін» активно завойовувала клієнтський актив. Активна експансія призвела до росту доходів, але не прибутків, що пов'язано з відставанням росту доходів від витрат (ріст доходів на 299,59%, ріст витрат на 306,18), що при збереженні темпів росту може призвести до відходу нижче точки беззбитковості. Ріст витрат пов'язаний, в тому числі з ростом чисельності працівників на 248 осіб та їх середньої середньомісячної зарплати 15933,85 у 2022 р., 18000 — у 2023 р.. Крім того принцип закупівлі палива під продаж (кредиторська заборгованість), привів до фінансової нестійкості підприємства, що певною мірою вирівнюється високими показниками ліквідності.

У проектно-рекомендаційному розділі приводяться рекомендації та пропозиції щодо покращення стратегії ТОВ «ВСТ-ОЙЛ»:

- містяться пропозиції щодо методів формування та структури «дорожньої карти» модернізації стратегії підприємства;

- запропоновано зміну стратегії на оборонно-конкурентну на основі SPACE-аналізу

- розроблено пропозиції та інструменти змін на основі бачення автора;

Ринок пального знаходиться у стані змін, тому молоді компанії такі як ТОВ «ВСТ-ОЙЛ», мають змогу вийти на ринок та завоювати свою нішу. Але задля подальшого розвитку стратегія компанії має бути переглянута: з активної експансії ринку, до стратегії повзучого захоплення і закріплення, що на думку автора призведе до позитивних змін мережі, і дасть їй можливість адекватно, своєчасно і активно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What are the 5 P's for strategy? BiteSizeLearning. URL: <https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/5-ps-for-strategy-mintzberg>
2. Білоус Н.М., Сазонець І.Л. Визначення корпоративних стратегій та доцільність використання факторингу у їх реалізації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5221>
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління. URL: https://pidru4niki.com/1680102854055/menedzhment/dilovi_strategiyi_pidpriyemstv_a#google_vignette
4. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». 2023, № 1. С. 57-61.
5. Стратегія проникнення на ринок: особливості і приклади. Pricer24. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/strategiya-proniknennya/>
6. Ковальчук О.В. Стратегічний маркетинг. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page8.html
7. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf
8. Статут ТОВ «ВСТ-ОЙЛ». URL: <https://www.vst-oil.com/wp-content/uploads/2022/10/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf>

9. Ігнатенко О. Від паливного колапсу до стабільного ринку палива. Як Україна здолала весняну паливну кризу з фінансуванням Укрексімбанку. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/884834.html>

10. Попов А. Ринок АЗС на порозі переділу. Хто залишиться та що буде з цінами? URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/cini-na-palne-v-ukrajini-rinok-azs-na-porozi-peredilu-hto-zalishitsya-ta-shcho-bude-z-cinami-12842070.html>

11. Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/>

12. Диха М.В., Диха В.В., Зима В.М. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан, тенденції та перспективи залучення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2(26). С. 53-64. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/523>

13. Створення стратегії контентного маркетингу. Myroniuk consulting. URL: <https://www.myroniuk.com/content-marketing-strategy/>

14. Гайденко С.М., Телятник С.В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства. URL: <https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/%D0%86%D0%86%D0%91%D0%90/%D1%812/2016%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%93%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA.PDF>

15. Домбровська Л.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2731>

16. Диха М., Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5-15. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1> ; <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/56>

17. Dykha M., Dykha V. Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju. *Poland: Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*. 2022. T. 52 (2). P. 149-162. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf

18. Honcharov Yu. V., Dykha M. V., Voronina V., Milka A., Klymenchukova N. Forecasting the innovation of Ukraine's economic development in a global dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, 1, 174-181. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/174>

19. Закон України Про мінімальні запаси нафти та нафтопродуктів від 18 червня 2024 року № 3817-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T233484?an=2>

20. Закон України Про внесення змін до податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3878-20#Text>

21. Волос Н. ПДВ за нульовою ставкою на пальне для ЗСУ: рішення Уряду. Дебет-Кредит. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/91932-pdv-zanulyovoju-stavkoju-na-palne-dlia-zsu-risennia-uriadu>

22. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М., Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєного стану. *Економіка та суспільство*. 2022, №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>

23. Dykha M., Dykha V. & Zyma V. CONCEPTUAL ASPECTS OF ENERGY GENERATION MARKET DEVELOPMENT ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABILITY. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 2024, 1(2), 99-116. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i2-007>

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма опитування експертів для SWOT

Шановний експерт, оцініть будь ласка, наскільки, на вашу думку наступні фактори впливають на діяльність підприємства Оцінка від 1 до 5, де 1 — це слабкий вплив, а 5 — максимальний вплив. Опитування є анонімним							
Низька ціна		Слабкий маркетинг		Посилення співпраці		Збільшення цін	
Висока якість		Молодість бренду		Покращення інфраструктури		Зниження попиту	
Європейські виробник		Вузька лінійка продукції				Додаткові умови від держави	
Широке покриття		Мало додаткових послуг					