

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

Доктор економічних наук, професор

Шимановська-Діанич Людмила

Михайлівна

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства»

(за матеріалами ФОП Полтава К.О)

зі спеціальності 073 Менеджмент освітня програма «Менеджмент», першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

Виконавець роботи Рибак Анжеліка Ігорівна

(підпис, дата)

Науковий керівник Кужель Наталія Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент Полтава Катерина Олександрівна

(підпис, дата)

Полтава 2025

Затверджую

Зав. кафедрою _____
(підпис)

Доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич
Людмила Михайлівна
«____» _____ 2025 р.

Погоджено

Науковий керівник _____
(підпис)

Кужель Наталія Леонідівна
«____» _____ 2025 р.

План

кваліфікаційної роботи студента(-ки) першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент освітня програма «Менеджмент»
Рибак Анжеліки Ігорівни
на тему «Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства»
(за матеріалами ФОП Полтава К.О.)

Вступ**Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Стратегія розвитку підприємства в системі управління: сутність, значення та класифікація

1.2. Методологічні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку

Розділ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «КоХо»

2.1. Аналіз та характеристика системи управління ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо»

2.2. Оцінка ефективності реалізації поточної стратегії розвитку ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо»

2.3. Напрями удосконалення стратегії розвитку ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо»

Висновки

Студентка _____ А.І. Рибак
(підпис)

«____» _____ 2025 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Стратегія розвитку підприємства в системі управління: сутність, значення та класифікація.	6
1.2. Методологічні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку. ...	13
РОЗДІЛ 2	17
ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «КоХо»	17
2.1 Аналіз та характеристика системи управління ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо».	17
2.2 Оцінка ефективності реалізації поточної стратегії розвитку ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо».....	22
2.3 Напрями удосконалення стратегії розвитку ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо».....	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	46

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ФОП – Фізична особа-підприємець.

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю.

HORECA – сфера готельно-ресторанного бізнесу.

SWOT – аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.

PEST – аналіз зовнішнього середовища підприємства.

KPI – ключові показники ефективності підприємства.

SMM – маркетинг у соціальних мережах.

ROI – рентабельність інвестицій.

Food cost – витрати на продукти харчування в собівартості.

EBITDA – операційний прибуток.

ВСТУП

Актуальність теми «Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства» обумовлена тим, що у сучасних умовах розвитку економіки України, які супроводжується високою динамікою змін, нестабільним зовнішнім середовищем та зростанням конкуренції, питання формування та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Підприємства що працюють у сфері HORECA вимушені швидко реагувати на виклики ринку, адаптуватися до нових споживчих звичок та водночас зберігати свою індивідуальність і конкурентоспроможність.

Стратегія розвитку являється ключовим інструментом, що дозволяє підприємству забезпечити довгострокову стабільність, раціонально використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги та досягати поставлених цілей навіть у кризових умовах. Саме тому актуальним є дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку та управління, аналіз практичного досвіду реалізації в реаліях життя в Україні.

Метою роботи є дослідження стратегічного потенціалу підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників його розвитку, розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючої стратегії з урахуванням поточних ринкових умов.

У науковому дослідженні було виконано завдання:

розкрито теоретичну суть стратегії розвитку підприємства як ключового інструменту управління, визначено її роль, значення та класифікацію у сучасних умовах господарювання;

досліджено методологічні підходи до розробки та реалізації стратегій розвитку, зокрема сучасні концепції стратегічного управління, що враховують адаптивність, інноваційність та орієнтацію на стейкхолдерів;

проаналізовано систему управління ФОП Полтава К.О., що представлений мережею кав'ярень «КоХо», з урахуванням організаційної структури, кадрового потенціалу, стилю управління та внутрішніх комунікацій;

здійснено оцінку ефективності реалізації поточної стратегії розвитку підприємства шляхом аналізу динаміки фінансово-економічних показників, ринкової позиції та конкурентних переваг;

обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку ФОП Полтава К.О. з урахуванням виявлених проблем, сучасних ринкових тенденцій, потенціалу підприємства та можливостей зростання в межах регіонального ринку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку

Предметом роботи – стратегічні підходи, механізми, інструменти та практики розробки і реалізації стратегії розвитку малого підприємства, зокрема мережі кав'ярень «КоХо».

Теоретичною та методологічною основою роботи є сучасні наукові дослідження у сфері стратегічного управління, підходи провідних українських та зарубіжних вчених, а також нормативно-правова база, що регламентує роботу підприємства у сфері HORECA. Особливу увагу приділено класичному, ситуаційному, системному, динамічному та інноваційному підходам до розробки стратегії розвитку підприємства.

У дослідженні задіяні такі методи: порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи фінансово-економічного аналізу, методика збалансованих показників для оцінки ефективності реалізації стратегії, інструменти стратегічного аналізу – аналіз п'яти сил Портера.

Інформаційною базою роботи є внутрішня звітність підприємства ФОП Полтава К.О., статистичні дані щодо діяльності мережі кав'ярень «КоХо», результати анкетувань клієнтів, авторські дослідження, наукова література, офіційні документи та публікації вчених.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування заходів щодо вдосконалення стратегії на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції «The Future of Science, Technology and Economy», м. Софія, Болгарія, 11-13 червня 2025 року.

Були опубліковані тези доповіді: Рибак А.І., Кужель Н.Л. Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного ринку. «The Future of Science, Technology and Economy»: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Софія, Болгарія, 11-13 червня 2025р.) – Софія: ICU. – 262-264с. – Текст укр., англ. мовами.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки, 36 використаних джерел за переліком. Робота містить 16 таблиць, 4 рисунка, розміщена на 50 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства в системі управління: сутність, значення та класифікація.

У сучасній теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як цілісна модель поведінки організації, що включає в себе набір принципів, методів і рішень, спрямованих на досягнення її довгострокових цілей та забезпечення сталого розвитку.

Слово «стратегія» має грецьке походження – *strategia*, що означає «мистецтво воєначальника», і початково використовувалося в суто військовому значенні. Згодом це поняття було адаптоване до управлінських процесів, набувши значення планування і реалізації дій для досягнення переваг у конкурентному середовищі. Цей термін отримав назву стратегія розвитку.

У науковій літературі існує декілька підходів до формулювання сутності стратегії розвитку. У класичному підході визначення стратегії розвитку прирівнюється до засобу досягнення цілей. Його суть полягає у тому, що встановлення цілей підприємства пов'язане з методами їх реалізації. В такому випадку стратегія визначається як модель дій. А. Чандлер описував стратегію як формування головних довгострокових цілей компанії, визначення методів реалізації цілей та розподіленню ресурсів потрібних для їх виконання [36].

Другим підходом є усвідомлення стратегії розвитку як набір правил прийняття рішень. Цей підхід досліджували такі вчені як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. У дослідженнях Г. Мінберга стратегія розвитку є не тільки планом, а й сукупністю рішень та дій. Ігор Ансофф визначає стратегію розвитку як «правила прийняття рішень, які орієнтують поведінку організації у зовнішньому середовищі» [6].

Майкл Портер розглядає стратегію розвитку як «створення унікальної позиції на ринку шляхом поєднання різних видів діяльності, які дають конкурентну перевагу» [5].

Згідно з роботами З. Шершньової та С. Оборської у сучасності існує тільки дві концепції стратегії розвитку: філософська та організаційно-управлінська.

Філософська – акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності [13].

Відповідно до іншої, організаційно-управлінської концепції – стратегія розвитку пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках [35].

Отже, різноманіття підходів до визначення поняття стратегії розвитку зумовлює необхідність її комплексного аналізу з урахуванням цілей, ресурсів, середовища функціонування та специфіки самої організації.

Формування стратегії розвитку є початковим етапом у досягненні цілей підприємства. Її реалізація також потребує системного підходу, що забезпечуються механізмами стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством полягає у формуванні обґрунтованих дій і планів, спрямованих на досягнення визначених цілей з урахуванням наявного технічного, фінансового, кадрового потенціалу підприємства, а також його можливостей у виробничій і збутовій сферах. При розробці стратегічних орієнтирів активно застосовуються як якісні, так і кількісні показники. Якісні характеристики, які на практиці виступають у ролі орієнтирів, позначають бажані результати у довгостроковій перспективі, тоді як кількісні – відображають конкретизовані завдання, що підлягають реалізації у межах стратегічного плану.

Цілі стратегічного характеру становлять основу для прийняття управлінських рішень і вимагають постановки відповідних задач, узгоджених із загальною концепцією розвитку підприємства. Слід зазначити, що стратегія, ефективна для досягнення певного набору цілей, може виявитися неефективною в інших умовах або для досягнення альтернативних орієнтирів. Таким чином, між стратегічними орієнтирами, поставленими цілями та обраною стратегією існує тісний функціональний зв'язок і взаємозалежність.

З огляду на викладені підходи до формування поняття стратегії розвитку, стратегічне управління підприємством можна структурувати через ключові управлінські функції, представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Основні елементи стратегічного управління підприємством

Компонент	Зміст\функція
Стратегічне управління передбачає:	-Визначення ключових позицій на майбутнє згідно з поставленими цілями
	-Виділення ресурсів під стратегічні цілі
	-Створення центрів управління для кожної цілі
	-Оцінка та стимулювання підрозділів за рівнем досягнення стратегічних орієнтирів
До структури стратегічного управління входить:	-Визначення місії підприємства
	-Формування стратегічних цілей і задач
	-Порівняльний аналіз сильних\слабких сторін і конкурентоспроможності
	-Оцінка поточних і перспективних напрямів діяльності
	-Дослідження зовнішнього середовища
	-Визначення перспективних бізнес-напрямів
	-Розробка стратегічних планів і практичних завдань

Складено автором на базі джерел: [3], [9].

У таблиці наведено комплексну модель стратегічного управління підприємством, на основі якої можна сформулювати основу для розробки стратегічних планів підприємства.

Оскільки ключовим компонентом стратегічного управління є стратегія розвитку, розглянемо основні її особливості (рис. 1.1)

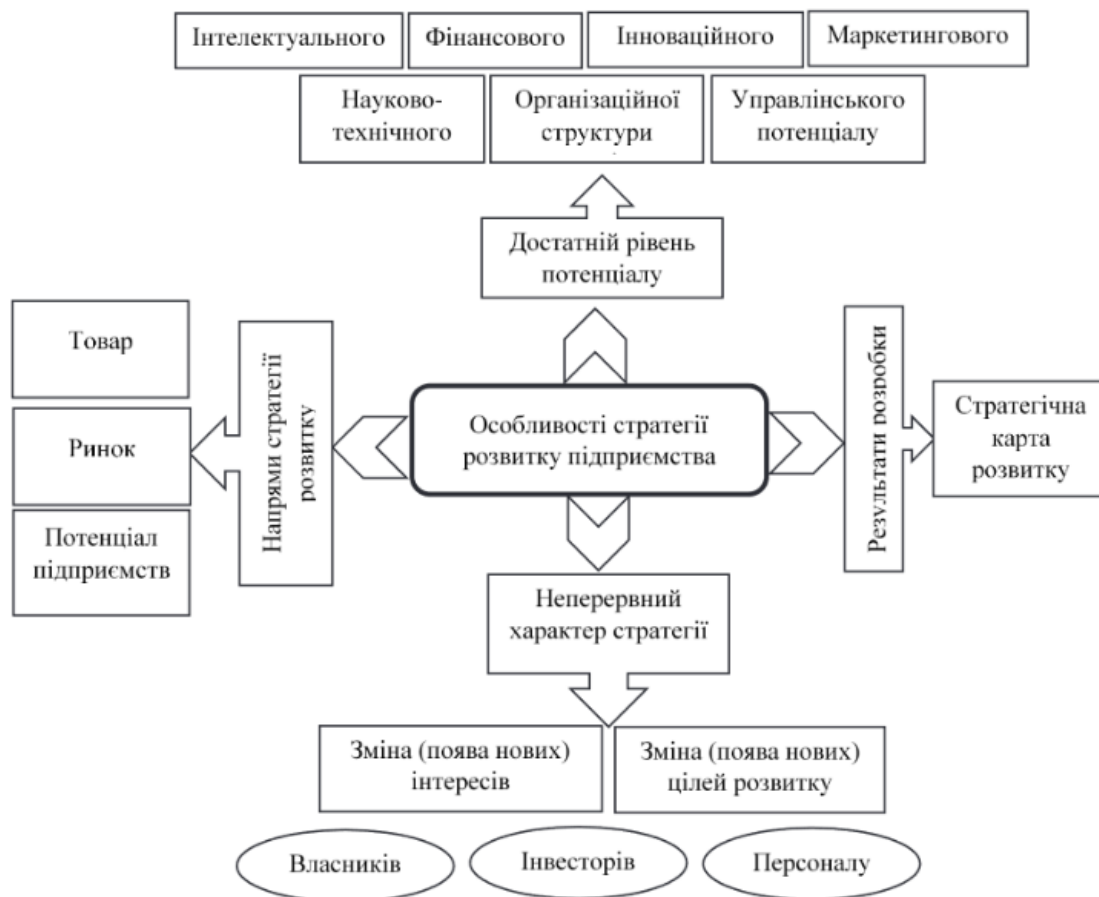


Рис. 1.1. Основні особливості стратегії розвитку [36]

Джерело: [11]

На рисунку 1.1 умовно зображено чотири ключові особливості стратегії розвитку підприємства:

1. Напрями стратегії розвитку. Формування стратегії розвитку можливе на різних етапах формування підприємства, але за умови наявності досвіду у сфері якій працює компанія, розуміння ринку та достатнього інтелектуального, матеріального, технологічного та кадрового потенціалу.

2. Результати розробки стратегії. Стратегія розвитку базується на прогнозуванні та дозволяє створити стратегічний план з чіткими напрямками розвитку та цілями, а також методів їх досягнення.

3. Безперервність стратегії. Розвиток підприємства передбачає постійні зміни як в окремих підрозділах, так і в компанії загалом. Зміни в одному з

підрозділів вимагають пристосування і зміни в інших підрозділах, тобто зміни відбуваються на рівні компанії загалом. І навпаки, зміни, які впливають на роботу всієї компанії матимуть вплив на її підрозділи.

4. Спрямованість. Стратегія розвитку має чітку спрямованість, що виокремлює її серед інших стратегій і визначає її місце в загальній структурі управління.

З метою обґрунтованого формування стратегії розвитку підприємства доцільно проаналізувати її різновиди на основі класифікації. Такий підхід дозволяє систематизувати управлінські стратегії та адаптувати їх до конкретних умов функціонування підприємства.

О.І. Гудзь пропонує поділ стратегій розвитку підприємства на активні та пасивні.

Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними. [15]

Серед активних і пасивних стратегій розвитку можна виокремити декілька видів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства.

Джерело: [15]

Така базова диференціація стратегій за характером реагування на зміни середовища є важливою для розуміння загального підходу до управління розвитком. Проте для більш ґрунтовного вибору стратегічного напрямку доцільно розглянути ширшу класифікацію, що враховує різноманітні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, до уваги беруться критерії напрямку розвитку, стадії життєвого циклу, рівня управління та способу формування стратегії. Це дозволяє більш системно підійти до стратегічного планування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Критерії класифікації	Типи стратегії
За напрямом розвитку	Стратегії зростання: передбачають розширення діяльності підприємства через освоєння нових ринків, збільшення виробництва або асортименту продукції.
	Стратегії стабілізації: спрямовані на підтримку поточних позицій підприємства без значного розширення чи скорочення діяльності.
	Стратегії скорочення: включають зменшення обсягів діяльності, відмову від нерентабельних напрямів або реструктуризацію підприємства.
За способом формування	Про активні стратегії: розробляються на основі передбачення майбутніх змін у зовнішньому середовищі та спрямовані на випередження подій.
	Реактивні стратегії: формуються у відповідь на вже існуючі зміни або кризи, з метою адаптації до нових умов.

Продовження таблиці 1.2

За стадією життєвого циклу	Стратегії впровадження: застосовуються на початкових етапах розвитку підприємства для закріплення на ринку.
	Стратегії зростання: використовуються для активного розширення діяльності та збільшення ринкової частки.
	Стратегії зрілості: спрямовані на оптимізацію процесів та підтримку стабільного функціонування.
	Стратегії спаду: передбачають скорочення діяльності або вихід з ринку.
За рівнем управління	Корпоративні стратегії: визначаються загальний напрям розвитку багатопрофільних підприємств.
	Бізнес-стратегії: орієнтовані на окремі бізнес-одиниці або напрямки діяльності.
	Функціональні стратегії: охоплюють окремі функціональні сфери, такі як маркетинг, фінанси, виробництво .

Складено автором на базі джерел: [19], [33]

Як видно з таблиці 1.2, стратегії розвитку поділяються за різними критеріями. Така класифікація дає змогу систематизувати стратегії розвитку відповідно до стану підприємства, його цілей та методів їх досягнення, дозволяє керівникам обґрунтовано приймати стратегічні рішення та адаптуватися до змін.

У підсумку можна стверджувати, що стратегія розвитку – це не лише управлінська концепція, а й інструмент довготривалого впливу на конкурентоспроможність підприємства. Вона об'єднує бачення, місію, цілі та орієнтири у цілісну систему, яка допомагає підприємству функціонувати й розвиватися в умовах змінного середовища. Для того, щоб така стратегія була дієвою, важливо визначити, які методи, принципи й підходи можуть бути використані при її розробці та впровадженні. Розглянемо ці питання у наступному пункті кваліфікаційної роботи.

1.2. Методологічні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку.

Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства ґрунтується на певних методологічних підходах, які визначають логіку стратегічного мислення, інструментарій аналізу та механізми прийняття управлінських рішень. Залежно від обраної методології, підприємство може по-різному оцінювати своє становище, визначати цілі, пріоритети й способи їх досягнення. Вивчення методологічних підходів дозволяє забезпечити науково обґрунтований підхід до стратегічного управління, адаптований до умов внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища.

Згідно з дослідженням Дудник О.В., Смігунова О.В., Забродська Л.Д., Міненко С.І., методологічні підходи до розробки стратегії включають аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та цілей підприємства, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії . [14]

Розглянемо нижче основні з них.

1. Класичний підхід базується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою формування стратегії, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Він передбачає послідовне проходження етапів стратегічного планування: аналіз, формулювання стратегії, її реалізація та контроль.

2. Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності адаптації стратегії до конкретних умов середовища. Він передбачає гнучкість у прийнятті стратегічних рішень залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

3. Системний підхід розглядає підприємство як складну систему, що взаємодіє з іншими елементами зовнішнього середовища. Стратегія розвитку формується з урахуванням взаємозв'язків між різними підсистемами підприємства та їх впливу на досягнення стратегічних цілей.

4. Динамічний підхід орієнтований на постійне оновлення та коригування стратегії відповідно до змін у середовищі. Він передбачає безперервний процес

стратегічного управління, що дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики та можливості.

5. Інноваційний підхід фокусується на впровадженні нових ідей, технологій та процесів у стратегічне управління. Він спрямований на створення унікальних конкурентних переваг через інновації.

Для наочності порівняємо основні методологічні підходи для розробки стратегії розвитку підприємства (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методологічних підходів

Підхід	Характеристики	Переваги	Недоліки
Класичний	Послідовний аналіз та планування	Чіткість, структурованість	Може бути негнучким у динамічному середовищі
Ситуаційний	Адаптація до конкретних умов	Гнучкість, адаптивність	Може призводити до нестабільного стратегічного курсу
Системний	Розгляд підприємства як системи з пов'язаними елементами	Комплексний підхід, врахування взаємозв'язку	Складність у реалізації через необхідність глибокого аналізу всіх підсистем
Динамічний	Постійне оновлення стратегії відповідно до змін у середовищі	Швидка реакція на зміни, актуальність стратегії.	Потребує високого рівня гнучкості та ресурсів для постійного моніторингу.
Інноваційний	Орієнтація на впровадження нових ідей та технологій	Створення унікальних конкурентних переваг	Високий рівень ризику, потреба у значних інвестиціях.

Джерело: [14]

Вибір методологічного підходу до розробки стратегії розвитку залежить від внутрішніх можливостей підприємства, динаміки ринкового середовища та ступеня готовності до змін.

Для більш чіткого розуміння розглянемо застосування методологічних підходів на прикладі декількох українських компаній (табл. 1.4).

Приклади використання підходів до розробки та реалізації стратегії розвитку українськими компаніями

Компанія	Сфера діяльності	Підхід	Характеристика впровадження
АТБ-Маркет	Торгівля, рітейл	Динамічний + ситуаційний	Компанія швидко адаптується до змін кон'юктури ринку, оперативно змінюючи формат магазинів, логістику та цінову політику.
Уклон (Uklon)	Сервіс перевезень	Інноваційний підхід	Активно розвиває власні технології, зокрема алгоритми маршрутизації та безпеки. Постійно оновлює мобільний додаток, враховуючи дані користувача. У 2022-2023 році компанія продала франшизу за кордон, таким чином вийшовши на міжнародний рівень.
Аврора мультимаркет	Рітейл	Класичний + ситуаційний	Компанія ретельно прораховує розвиток у регіонах з урахуванням платоспроможності населення та логістичні фактори. У кризових ситуаціях швидко переглядає товарні залишки та маркетингову стратегію.
Нова Пошта	Логістика, поштові послуги	Системний + динамічний	Компанія формує стратегію на основі повного аналізу внутрішніх процесів, ефективно інтегрує ІТ-рішення, впроваджує нові формати такі як поштомати, активно просувається на європейському ринку.

Джерело: власні дослідження автора

У сучасних умовах найбільш ефективним видається поєднання системного, динамічного та ситуаційного підходів, що дозволяє забезпечити як глибину стратегічного бачення, так і гнучкість у його реалізації.

Реалізація стратегії розвитку підприємства є складним процесом, що включає в себе трансформацію стратегічних планів у конкретні дії та результати. Цей процес вимагає чіткого розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також здатності адаптуватися до змінних умов ринку.

Згідно з дослідженнями, ефективна реалізація стратегії передбачає:

Чітке формулювання цілей і завдань, а саме визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей.

Розробку детального плану дій, таких як визначення необхідних ресурсів, відповідальних осіб та термінів виконання.

Моніторинг і контроль виконання, встановлення системи оцінки прогресу та внесення коректив у разі відхилень від плану.

Залучення персоналу, як мотивація та навчання працівників для забезпечення їхньої участі у реалізації стратегії.

Особливу увагу слід приділяти адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, технологічні новації та зміни в законодавстві.

У першому розділі досліджено основи стратегічного розвитку підприємства. Визначено зміст поняття стратегія та його роль у сучасному процесі управління. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства являє собою не просто сукупність планів та дій, а складну систему, що спрямована на досягнення довгострокових цілей з урахуванням всіх навколишніх змін та наявного внутрішнього потенціалу підприємства.

Розглянуто класифікацію основних типів стратегій з різними критеріями. Досліджено методологічні підходи до формування стратегії розвитку, серед яких було визначено найбільш ефективні підходи, а саме системний, динамічний та ситуаційний.

Отримані теоретичні висновки та порівняння підходів, зокрема на прикладі українських компаній, створюють підґрунтя для подальшого прикладного аналізу стратегії розвитку конкретного підприємства. У наступному розділі буде здійснено всебічну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначено його стратегічні орієнтири та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «КоХо»

2.1 Аналіз та характеристика системи управління ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо».

Система управління є ключовим елементом ефективного існування та розвитку підприємства, оскільки визначає механізм прийняття рішень. В часи такого складного періоду в державі внаслідок військових дій точний аналіз стратегічного потенціалу, цілей та методів їх реалізації являється надважливим для роботи та розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ФОП Полтава К. О. – мережа кав'ярень у місті Полтава під назвою «КоХо».

Мережу кав'ярень «КоХо» було засновано у 2015 році. На початку це були невеликі МАФи для торгівлі кавою на виніс. Отриманий досвід було застосовано для побудови мережі закладів для продажу кави. За майже 10 років роботи відкрито понад 15 закладів бренду, однак для збереження якості, сервісу та можливості правильно масштабуватись було прийнято рішення на початку повномасштабного вторгнення залишити 3 діючих заклади з подальшим розвитком підприємства.

Залучення компетентного персоналу, а також інвестицій понад 350 000 грн. на рік, дозволили побудувати мережу успішних закладів.

У роботі мережі задіяно 18 працівників. В основному вік робітників на посаді бариста 18-22 років, здебільшого це студенти, у результаті чого в компанії висока плинність кадрів. Тому, одним з важливих завдань є створення гідних та комфортних умов праці для співробітників компанії.

Розглянемо організаційну структуру та опис діяльності підприємства у табл. 2.1.

Організаційна структура та опис діяльності підприємства

Посада	Основні завдання та функції
Директор	Загальне керівництво
Керуючий мережею кав'ярень	Координація внутрішньої управлінської діяльності, підбір персоналу
Бухгалтер	Бухгалтерський та податковий облік
Менеджер з товарного забезпечення	Організація закупівель продуктів та товарів, розподілення товарів згідно потреб окремих закладів
Обсмажчик кави	Виготовлення смаженого зерна
Експедитор	Доставка товарів по закладам
Шеф-бариста	Контроль та навчання працівників на посаді бариста
Бариста	Приготування напоїв, продаж товарів, робота з клієнтами

Джерело: власні дослідження автора.

До керівництва компанії входить директор, керуючий та шеф-бариста.

Бухгалтерським та податковим обліком займається бухгалтер.

Менеджер з товарного забезпечення займається пошуком, замовленням та розподіленням товарів і продуктів по закладах мережі кав'ярень.

Обсмажчик кави займається виготовленням смаженого зерна для подальшої його реалізації у мережі кав'ярень.

Експедитор займається організацією доставлення товарів у заклади компанії.

Шеф-бариста – контролює якість приготованих напоїв, контроль за порядком та чистотою у закладах, перевірку якості обслуговування клієнтів, а також навчанням персоналу на посаді бариста.

Бариста готує різноманітні напої, продаж товарів, спілкується з гостями закладів, приймає замовлення та надає інформацію про меню та товари, підтримує чистоту і порядок.

Завдяки роботі команди, компанія отримала впізнаваність бренду, високий рівень сервісу, та широкий асортимент вибору продукції, що відіграє ключову роль у формуванні конкурентної переваги підприємства.

Основні особливості діяльності мережі кав'ярень.

1. Власно розроблені технологічні карти всіх напоїв, що дало змогу залучити більше постійних гостей та виділитися серед конкурентів.

2. Використання продукції українського виробництва, підтримання вітчизняного виробника позитивно впливає на імідж компанії.

3. Власна ростерія по обсмажуванню кави, завдяки якій вдалося знизити собівартість деяких напоїв, а також розширити асортимент товарів кавою власного виробництва.

4. Основний формат роботи «To go», з можливістю посидіти у приміщенні кав'ярні в комфортній атмосфері.

5. Договір з сервісним центром по обслуговуванню кавового обладнання на спеціальних умовах для мінімізації можливих втрат через несправність обладнання.

6. Власна школа бариста, де навчають свій персонал, контролюють навички та проводять сертифікацію робітників. Тренера школи розвивали протягом багатьох років, та завдяки підтримці компанії тренер школи стала срібним призером України на чемпіонаті бариста. Що впливає на імідж компанії.

Наступним кроком нашого дослідження буде аналіз фінансового стану мережі кав'ярень «КоХо». Розглянемо показники підприємства у розрізі 2022-2024 рр. та зведемо дані у таблицю 2.2.

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й динаміку його розвитку, ефективність управлінських рішень, а також виявити потенційні проблеми або можливості для подальшого зростання. На основі даних табл. 2.2 можемо зробити низку важливих висновків щодо діяльності мережі кав'ярень «КоХо» у 2022–2024 роках.

У період з 2022 по 2024 роки спостерігається стійке зростання виручки, що свідчить про зростання попиту на послуги мережі, а також про успішність реалізованої стратегії розвитку. Зокрема, виручка у 2024 році становила 9505 тис. грн, що на 17,77% більше, ніж у 2023 році.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників, що показують фінансові результати діяльності мережі кав'ярень «КоХо»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
				Абс. Відх.	Темп приросту %	Абс. Відх.	Темп приросту %
1. Виручка тис. грн.	6374,00	8071,00	9505,00	1697,00	26,62	1434,00	17,77
2. Собівартість продаж, тис. грн.	2188,00	3094,00	3061,00	906,00	41,41	-33,00	-1,07
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	4286,00	4976,00	6443,00	690,00	16,10	1467,00	29,48
4. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	3717,00	4413,00	5043,00	696,00	18,72	630,00	14,28
5. Чистий прибуток тис. грн.	3422,00	4118,00	4449,00	696,00	20,34	331,00	8,04
6. Основні засоби, тис. грн.	557,00	576,00	834,00	19,00	3,41	258,00	44,79
7. Чисельність персоналу, осіб	7,00	7,00	15,00	0,00	0,00	8,00	114,29
8. Оборотні активи, тис. грн.	711,00	782,00	834,00	71,00	9,99	52,00	6,65
9. Фонд оплати праці, тис. грн	469,00	563,00	1399,50	94,00	20,04	836,50	148,58
10. Продуктивність праці, тис. грн	910,00	1153,00	634,00	243,00	26,70	-519,00	-45,01
11. Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн	67,00	80,40	93,30	13,40	20,00	12,90	16,04
12. Фондовіддача, грн	11,45	14,01	11,40	2,56	22,36	-2,61	-18,63
13. Оборотність активів, разів	8,96	10,32	11,27	1,36	15,18	0,95	9,21
14. Рентабельність продаж, %	58,32	54,68	53,06	-3,64	-6,24	-1,62	-2,96

Джерело: дослідження автора на базі звітності мережі кав'ярень.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку — у 2024 році він зріс на 1467 тис. грн у порівнянні з 2023 роком (на 29,48%). При цьому вартість продажу залишилася майже незмінною, що свідчить про ефективну оптимізацію витрат, зокрема завдяки власній ростерії та контрактам з локальними виробниками.

Чистий прибуток також має позитивну динаміку, хоча темпи його зростання дещо сповільнились (у 2024 році — приріст лише 8,04% проти 20,34% у 2023 році). Це може бути пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці та чисельності персоналу.

Варто звернути увагу на різке зростання фонду оплати праці у 2024 році — на 836,5 тис. грн або 148,58%. Це пояснюється як розширенням штату персоналу (з 7 до 15 осіб), так і зростанням середньорічної заробітної плати (на 16,04%). Такі зміни можуть бути реакцією на проблему високої плинності кадрів, притаманну галузі.

Слід також відзначити зниження продуктивності праці в 2024 році на 45,01%, що потребує детальнішого аналізу з точки зору організації праці, ефективності розподілу завдань та навантаження на працівників.

Показник рентабельності продажу знизився з 58,32% у 2022 році до 53,06% у 2024 році, що може свідчити про зростання витрат або зниження ефективності комерційної діяльності. Однак він залишається досить високим і свідчить про прибутковість бізнесу.

Фондовіддача у 2024 році знизилася, що може бути пов'язано з інвестиціями у розширення матеріально-технічної бази, які поки не повністю реалізували свій економічний ефект.

Загалом фінансовий стан мережі кав'ярень «КоХо» характеризується стійкою позитивною динамікою, що демонструє ефективність управлінської моделі, гнучкість до зовнішніх умов, а також стратегічну орієнтацію на довготривалий розвиток.

Система управління мережею кав'ярень «КоХо» демонструє загалом високу ефективність та стратегічну гнучкість, що підтверджується зростанням виручки, валового та чистого прибутку. Завдяки наявності власної ростерії, школи бариста та орієнтації на українського виробника, компанія створила унікальну бізнес-модель з впізнаваним брендом та високим рівнем сервісу.

Разом з тим, виявлено окремі проблеми, які стримують подальший розвиток, зокрема:

- зменшення рентабельності;
- зниження продуктивності праці;
- високий food cost на багатьох позиціях;
- заклади мають низький рівень залучення нової аудиторії, що зумовлено низькою активністю у соціальних мережах;
- слабкий рівень делегування повноважень, слабка комунікація між працівниками;
- недостатній рівень маркетингової активності та цифрової присутності;
- слабка система делегування та внутрішньої комунікації.

Це свідчить про потребу в оновленні управлінських підходів, зокрема у сфері HR, комунікацій та автоматизації внутрішніх процесів, що доцільно буде проаналізувати у наступних пунктах дослідження.

2.2 Оцінка ефективності реалізації поточної стратегії розвитку ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо»

У сучасних умовах динамічного ринку та зовнішніх викликів, надзвичайно важливою є здатність підприємства не лише адаптуватися до змін, а й зберігати стратегічну орієнтацію на розвиток. Для ФОП Полтава К.О., що управляє мережею кав'ярень «КоХо», ефективність реалізації обраної стратегії визначає конкурентоспроможність, стійкість до ризиків та здатність забезпечувати стабільний прибуток. У цьому пункті буде проведено оцінку поточної стратегії розвитку підприємства з урахуванням ключових фінансово-економічних показників, організаційних рішень, а також ринкових позицій і результатів управлінських ініціатив за останні роки.

Оцінка ефективності реалізації поточної стратегії розвитку компанії є одним з основних етапів стратегічного управління, що дає змогу визначити ступінь досягнення цілей, здатність адаптуватися до мінливого навколишнього середовища.

На початку проведемо аналіз галузі в якій працює ФОП Полтава К.О. Використаємо для цього аналіз п'яти сил Портера. Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей, та ризику на основі 5 основних факторів:

- постачальники;
- покупці;
- загроза нових учасників ринку;
- замінники;
- суперництво (конкуренція).

Результати аналізу наведено у табл. 2.3.

Найбільший тиск на діяльність кав'ярень «КоХо» здійснює висока конкуренція та сила покупців, які очікують стабільної і високої якості, сучасного бренду. Проте маючи власну ростерію, унікальні авторські напої в меню, високий рівень сервісу, мережа кав'ярень «КоХо» здатна виділитися на ринку займаючи свою впевнену позицію.

Таблиця 2.3

**Оцінка п'яти сил конкуренції за моделлю М. Портера для мережі
кав'ярень «КоХо»**

Сила	Рівень впливу	Аналіз
Конкуренція в галузі	Високий	Ринок кави в Полтаві дуже насичений, багато місцевих кав'ярень, а також всеукраїнські мережі. Конкуренція за ціну, локацію, сервіс. Критично важливе утримання клієнтів.
Загроза нових учасників ринку	Низький	Вхід на ринок продажу кави – нескладний. Потрібні невеликі інвестиції для відкриття невеликої кав'ярні формату «To go». Наявність таких особливостей кав'ярень «КоХо» як власна ростерія, пізнаваність бренду, унікальність рецептур авторських напоїв захищає компанію від впливу новачків галузі.

Продовження таблиці 2.3

Сила	Рівень впливу	Аналіз
Загроза товарів заміників	Середній	Замінниками кави в кав'ярні є – енергетичні напої, чай, домашня кава, дешева кава з автомату або кіоску. Зменшують рівень впливу цієї сили такі фактори як емоційна прив'язаність до закладу, його атмосферність, наявність десертів до кави та деяка ритуальність відвідування кав'ярні.
Сила постачальників	Середній	Наявність власної ростерії зменшує залежність від виробників смаженого зерна в Україні або закордоном, проте залишається залежність від ринку зеленого зерна та цін на біржах. Інший основний продукт – молоко, має велику кількість виробників, тому змінити постачальника не важко. Важливою особливістю для пізнаваності бренду «КоХо» є стаканчики з власним брендуванням. Невелика кількість виробників надають можливість власного брендування, тому утримання гарних відносин з постачальником стаканчиків досить важливе.
Сила покупців (споживачів)	Високий	Через великий рівень конкуренції в галузі клієнти мають великий вибір закладів. Рівень очікування від сервісу та якості продуктів дуже високий, тому дуже важливо утримувати лояльність клієнтів, постійно оновлювати асортимент, слідувати трендам та контролювати якість продукту.

Джерело: власні дослідження автора.

Для чіткого розуміння макросередовища компанії проведемо PEST – аналіз. Суть Pest – аналізу полягає у виявленні та оцінці зовнішніх факторів, які мають вплив на компанію.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів, які означають чотири групи факторів впливу.

- P – Political-legal – політико-правові.
- E – Economic – економічні.
- S – Social – соціальні.
- T – Technological – технологічні.

PEST –аналіз компанії «КоХо» наведено у табл. 2.4.

**PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності мережі
кав'ярень «КоХо»**

Р – Політико-правові	Е – Економічні
1. Воєнний стан в Україні. 2. Підтримка малого бізнесу державою. 3. Регуляторна політика у сфері HORECA.	1. Зниження купівельної спроможності населення. 2. Зростання цін на сировину. 3. Коливання курсу гривні. 4. Високий попит на каву формату «To go».
S – Соціальні	Т – Технологічні
1. Зміна споживчих звичок. 2. Велика частка молоді серед клієнтів. 3. Мобільність споживача.	1. Зростання ролі цифрового маркетингу. 2. Автоматизація обліку. 3. Використання сучасного обладнання. 4. Поява нових форматів обслуговування.

Джерело: власні дослідження автора.

Проаналізуємо кожен фактор детальніше.

Політико-правові.

- Воєнний стан в Україні – нестабільність, можливі перебої в логістиці, постачаннях, персоналі.

- Підтримка малого бізнесу державою. Зараз державою проводяться гранди для бізнесу, що допомагає у розвитку. У 2023 році ФОП Полтава К.О. отримала гранд для покращення бізнесу, що дало змогу інвестувати ці кошти в одну з кав'ярень для покращення та оновлення обладнання.

- Регуляторна політика у сфері HORECA – збільшення контролю якості, дозвільних документів, нові вимоги до НАССР. Цей фактор має великий вплив на кав'ярні оскільки витрачає ресурси компанії на дотримання на контроль всіх норм. Особливо це стосується власної ростерії. Для власного виробництва обов'язкова сертифікація продукту та впровадження і дотримання НАССР на виробництві.

Економічні.

- Зниження купівельної спроможності населення – має прямий вплив на дохід компанії, тиск на рентабельність та маржинальність компанії.

- Зростання цін на сировину – великий тиск на рентабельність. Стабільне зростання цін на такі основні товари як: кава, молоко, соки, кондитерські вироби, здорожчання вартості електроенергії.

- Коливання курсу гривні – ризики для імпортних товарів, а саме закупівля зеленого зерна для ростерії, вплив на рентабельність.

- Високий попит на каву формату «To go» – кава «To go» є масовим продуктом, що має позитивний вплив на кількість продажів та дохід компанії.

Соціальні.

- Зміна споживчих звичок – тенденція до попиту на українські, локальні продукти і товари веде за собою постійний пошук якісних вітчизняних замінників імпортних товарів. Проте основний продукт – каву, замінити неможливо, тому що вона не росте в нашому регіоні.

- Велика частка молоді серед клієнтів. Молодь має високі очікування до бренду, сервісу та маркетингу, тому потрібно постійно робити зусилля для підтримання високого рівня сервісу та якості товарів для утримання основної частки клієнтів.

- Мобільність споживача – замовлення через додатки або можливість доставки. Це потрібно враховувати при корегуванні стратегії розвитку, що б відповідати сучасним тенденціям.

Технологічні.

- Зростання ролі цифрового маркетингу в соціальних мережах таких як: Tik-Tok, Instagram. В значній мірі впливає на пізнаванність бренду, залучення нових клієнтів, проведення розіграшів для підтримання лояльності споживача. Також потребує найму додаткового персоналу на позицію SMM-менеджер для якісного розвитку в цьому напрямі.

- Автоматизація обліку – POS-системи. В значній мірі оптимізує процеси кампанії: прискорення процесу продажів, спрощення контролю за виручкою та витратою на товари, аналітика продажів, контроль залишків на складах, прогнозування кількості товарів для закупівель, впровадження системи лояльності для постійних клієнтів.

- Використання сучасного обладнання – спрощує та оптимізує процеси приготування напоїв, скорочує час на обслуговування клієнтів, покращує якість продукції, збільшує комфорт роботи для працівників, що позитивно впливає на настрій всередині колективу.

- Поява нових форматів обслуговування. Наприклад – кав'ярні самообслуговування. Один з варіантів розширення бізнесу.

Наступним кроком проведемо дослідження компанії за допомогою аналітичного інструменту SWOT – аналіз (табл. 2.5), який дасть змогу оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на підприємство.

До найбільш виражених сильних сторін мережі кав'ярні варто віднести.

- Впізнаваність бренду, має вплив на конкурентоспроможність підприємства.

- Власна рецептура формує зацікавленість аудиторії.
- Система лояльності та автоматизований облік.
- Власна ростерія кави та співпраця з локальними постачальниками, дозволяє підтримувати економіку в країні, та заохочує аудиторію довіряти українським виробникам.

Можливості для зростання, зокрема.

- Впровадження франчайзингової моделі – як інструмент розширення
- Створення мобільного застосунку, для залучення додаткової аудиторії
- розширення клієнтської бази за рахунок продажу кави власного виробництва.

- Відкриття нових локацій у районах де невелика конкуренція.

Слабкі сторони

- Відсутність чіткої стратегії
- Мінімальна присутність у тік ток, що не захоплює велику цільову аудиторію

Основні загрози які варто враховувати при подальшому стратегічному плануванні:

- Воєнні ризики, перебої з електропостачання, постачанням продукції, тощо
- Дефіцит кадрів, відчутний у сфері обслуговування з 2022 року
- Підвищення вартості оренди комерційної нерухомості, що впливає на рентабельність підприємства.

Таблиця 2.5

SWOT – аналіз підприємства ФОП Полтава К.О.

Сильні сторони	Можливості
1. Впізнаваний бренд 2. Власна унікальна рецептура кавових напоїв 3. Швидке обслуговування та якісний сервіс 4. Швидке впровадження сезонних напоїв 5. Система лояльності, 7% повернення від суми чеку на бонусний рахунок 6. Школа бариста для співробітників 7. Єдина система ведення складу та продажів для всієї мережі 8. Розташування у зірних локаціях по місту 9. Власна локальна ростерія кави 10. Співпраця з локальними виробниками десертів та випічки	1. Створення франчайзингової моделі 2. Впровадження мобільного застосунку для попереднього ознайомлення з меню або замовленням онлайн 3. Розвиток продажу кави в зерні або молотій кави з власної ростерії на полицях кав'ярень 4. Відкриття нових кав'ярень мережі 5. Відкриття власної кондитерської
Слабкі сторони	Загрози
1. Слабка присутність в інстаграм та тік ток 2. Немає чіткого стратегічного плану розвитку 3. На деяких позиціях високий food cost 4. Висока плинність кадрів на деяких посадах 5. Залежність від постачальників	1. Перенасичення ринку в цій ніші 2. Воєнні ризики 3. Нестача кадрів 4. Зростання вартості оренди приміщень 5. Залежність від постачальників 6. Зміни в споживчих уподобаннях 7. Економічна нестабільність

Джерело: власні дослідження автора.

SWOT аналіз демонструє, що мережа кав'ярень «КоХо» має високий стратегічний потенціал, зокрема завдяки унікальним пропозиціям та гнучкій моделі управління, який можна використати для подальшого розвитку та масштабування компанії, з урахуванням всіх слабких сторін та ризиків.

Основним показником діяльності компанії є її фінансові показники, які дають змогу оцінити результативність стратегії. Проведемо аналіз за період з 2022 по 2024 роки.

Почнемо з EBITDA – це операційний прибуток. Так у 2022 році він склав 3 717 701 грн., у 2023 – 4 413 826 грн., у 2024 – 5 043 992 грн. Маємо зростання показника з року в рік, з чого можемо зробити висновок, що компанія зміцнює свою позицію на ринку.

Порахуємо темпи зростання EBITDA за формулою.

$$\text{Темпи зростання EBITDA} = \frac{\text{EBITDA поточного року} - \text{EBITDA попереднього року}}{\text{EBITDA попереднього року}} * 100\%, \quad (2.1)$$

Для 2022-2023 отримали наступні показники.

$$\text{Темпи зростання EBITDA} = \frac{4413826 - 3717701}{3717701} * 100\% = 18,7\%, \quad (2.2)$$

Для 2023-2024 років.

$$\text{Темпи зростання EBITDA} = \frac{5043992 - 4413826}{4413826} * 100\% = 14,3\%, \quad (2.3)$$

Для більш коректного трактування результатів порівняння EBITDA зробимо розрахунок темпів витрат. У 2022 маємо 2 951 900 грн., у 2023 – 3 952 200 грн., у 2024 – 5 055 671 грн.

$$\text{Темп зростання витрат} = \left[\frac{(\text{Витрати поточного року} - \text{Витрати попереднього року})}{\text{Витрати попереднього року}} \right] * 100\%, \quad (2.4)$$

Отже, для 2022-2023 років маємо.

$$\text{Темп зростання витрат} = \frac{(3952200 - 2951900)}{2951900} * 100\% = 34\%, \quad (2.5)$$

Для 2023-2024 років.

$$\text{Темп зростання витрат} = \frac{(5055671 - 3952200)}{3952200} * 100\% = 28\%, \quad (2.6)$$

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що має місце погіршення операційної ефективності компанії. Одними з можливих причин є нерациональне використання ресурсів, зростання цін на товари і продукцію, а також зовнішні фактори та ризики, такі як зростання конкуренції у цій сфері.

Проведемо аналіз за основними нефінансовими показниками.

1. Задоволеність клієнтів. У мережі кав'ярень є система лояльності завдяки якій можна відстежити частоту повторних покупок. Результати наведені на рисунку 2.1.

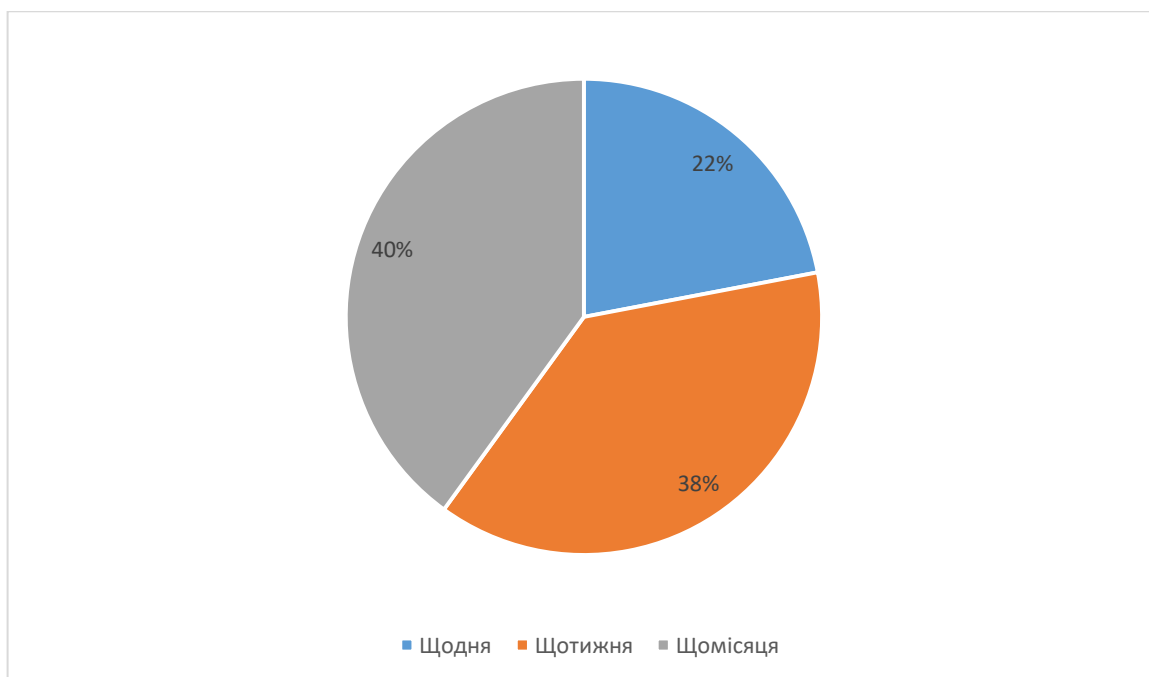


Рисунок 2.1. Співвідношення частоти повторних покупок мережі кав'ярень «КоХо»

Джерело: власні дослідження автора.

Мережа кав'ярень «КоХо» має стабільну клієнтську базу, проте значна частка відвідувачів залишається нерегулярною. Для покращення цих показників

потрібно проводити маркетингові заходи для підвищення частоти відвідувань, заохочень до повторних покупок.

Також проводяться анонімні онлайн опитування задоволеності клієнтів. Результати по роках наведено у рисунку 2.2.

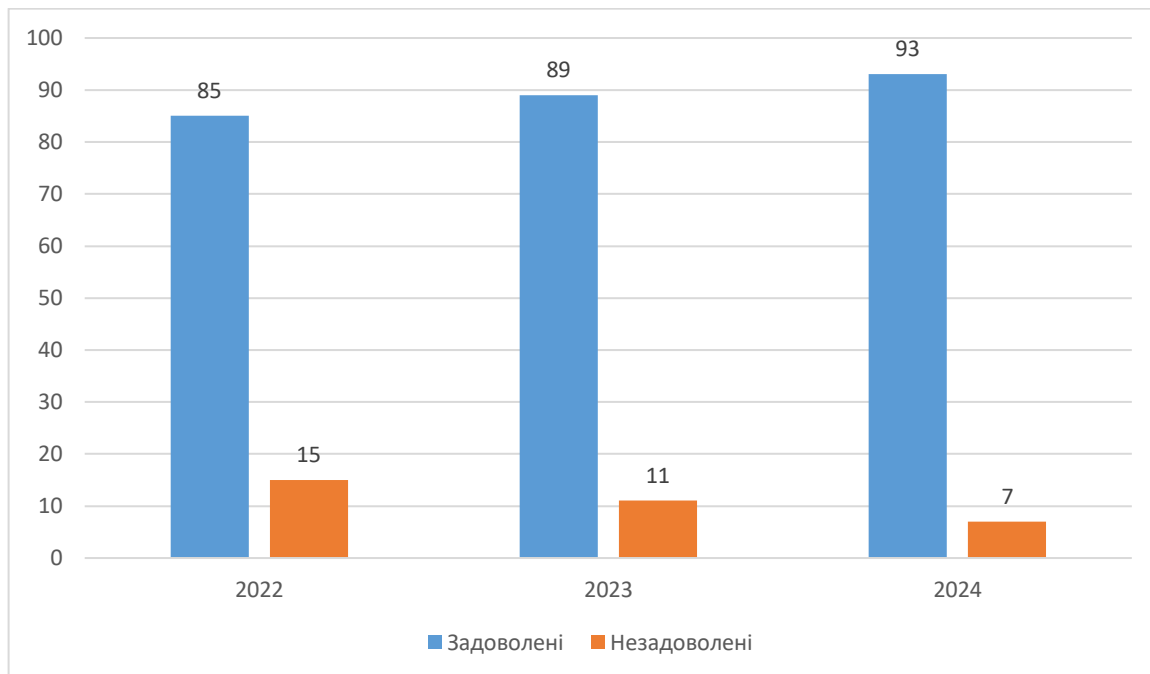


Рисунок 2.2. Рівень задоволеності клієнтів мережі кав'ярень «КоХо»

Джерело: власні дослідження автора.

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що довіра та прихильність клієнтів зростає з кожним роком, що є критично важливим для сфери торгівлі, оскільки це напряду впливає на прибутковість бізнесу. Тому при формуванні стратегії розвитку потрібно враховувати ці показники.

2. Розвиток персоналу. Оскільки кав'ярні «КоХо» мають власну школу бариста, особлива увага приділяється навчанню персоналу. Великий курс навчання проводиться при прийомі на посаду бариста, а потім раз на два місяці проходять курси підвищення кваліфікації. Також працівники інших посад проходять регулярні курси та тренінги. У середньому отримуємо показник у чотири навчання на одного працівника на рік, що є гарним показником, оскільки створює постійний розвиток без перенавантажень. Однією з проблем пов'язаних з персоналом є високий рівень плинності кадрів. Так у 2022 році цей показник складав – 143%, у 2023 – 114%, а у 2024 – 67%.

Компанія демонструє позитивну динаміку за більшістю нефінансових показників, таких як задоволеність клієнтів та розвиток персоналу, проте є проблеми з високим рівнем плинності кадрів, що може свідчити про проблеми в утриманні персоналу. Однак є тенденція до зниження цього показнику, що вказує на те, що регулярне навчання персоналу та його заохочення в процеси компанії приносять позитивні результати.

Проведемо аналіз ефективності реалізації поточної стратегії за допомогою системи збалансованих показників.

Використаємо такі показники.

1. Фінансова перспектива.
2. Клієнтська перспектива.
3. Внутрішні бізнес-процеси.
4. Персонал (навчання та розвиток).

Для оцінки фінансової перспективи прорахуємо рентабельність продажів для 2022-2024 років. Для прорахунку рентабельності продажів використаємо наступну формулу.

$$\text{Рентабельність продажу (\%)} = \frac{\text{Операційний прибуток (EBITDA)}}{\text{Виручка}} * 100\%, \quad (2.7)$$

Результати розрахунків наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунку рентабельності продажів ФОП Полтава К.О.

Показник	Значення за 2022 рік	Значення за 2023 рік	Значення за 2024 рік
EBITDA, грн.	3 717 701	4 413 826	5 043 992
Рентабельність продажу, %	58%	55%	53%

Джерело: власні дослідження автора.

З результатів можемо зробити висновок, що у 2023 році показник рентабельності продажу знизився. Можливими причинами цього могли стати: зростання витрат більш стрімко, ніж доходів, або про зниження ефективності

наявних ресурсів, а також вплив зовнішніх факторів. У 2024 році бачимо продовження спаду рентабельності продажів, що свідчить про недостатній контроль витрат, нераціональне розподілення грошових та людських ресурсів компанії.

Для оцінки клієнтської перспективи використаємо такі показники:

- індекс підтримки споживача (net promoter score – NPS);
- кількість повторних покупок.

Розрахуємо індекс підтримки споживача для 2022-2024 років використовуючи формулу.

$$NPS = \% \text{промоутерів} - \% \text{критиків}, \quad (2.7)$$

Результати наведено у табл. 2.7.

Також відсоток кількості повторних покупок за формулою.

$$\text{Кількість повторних покупок} = \frac{\text{Повторні покупки}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} * 100\%, \quad (2.8)$$

Результати наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати розрахунку індексу підтримки споживача та кількості повторних покупок ФОП Полтава К.О.

Показник	Значення за 2022 рік	Значення за 2023 рік	Значення за 2024 рік
Індекс підтримки споживача (NPS), балів	70	78	86
Кількість повторних покупок, %	71,5	84%	87%

Джерело: власні дослідження автора.

З результатів можемо зробити висновок про високий рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Компанія має гарну репутації на ринку.

Проаналізуємо внутрішні бізнес процеси за такими параметрами, як частка браку та час виконання замовлень. Частку браку розрахуємо за наступною формулою.

$$\text{Частка браку} = \frac{\text{Бракована продукція або товар}}{\text{Загальна кількість}} * 100\%, \quad (2.9)$$

Час виконання замовлень – це середній час обслуговування клієнта з моменту прийому замовлення до його видачі. Дані розрахунку частки браку та часу виконання замовлення для 2022-2024 років внесені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Результати розрахунку частки браку та часу виконання замовлення ФОП
Полтава К.О.**

Показник	Значення за 2022 рік	Значення за 2023 рік	Значення за 2024 рік
Частка браку, %	0,8%	0,7%	0,3%
Час виконання замовлень, хв.	10	9	6

Джерело: власні дослідження автора.

З результатів розрахунків можемо зробити висновок, що у компанії ефективно налагоджені процеси, оскільки маємо стабільно низький рівень браку, а також покращення швидкості обслуговування з року в рік. Одним з факторів таких високих показників є постійний контроль персоналу, а також його регулярне навчання для покращення їх навичок.

Далі проведемо оцінку ефективності управління та навчання персоналу. Розглянемо такі критерії: чисельність персоналу, плинність кадрів, а для оцінки рівню розвитку персоналу використаємо показник кількості навчань на рік для одного працівника. Результати досліджень і розрахунків за 2022-2024 роки наведено у табл. 2.9.

**Ключові показники кадрового забезпечення та розвитку персоналу ФОП
Полтава К.О.**

Показник	Значення за 2022 рік	Значення за 2023 рік	Значення за 2024 рік
Чисельність персоналу, осіб	7	7	15
Плинність кадрів, %	71%	28,5%	33%
Кількість навчань на рік для одного працівника	2	4	6

Джерело: власні дослідження автора.

З даних наведених вище можемо зробити висновок, що у 2022 році був високий показник плинності кадрів, основною причиною цього є початок війни в країні. Далі бачимо позитивну динаміку цього показнику у 2023 році, тобто компанія розуміючи наявну проблему прийняла кроки для її вирішення. Одним з факторів зменшення плинності кадрів можемо назвати збільшення кількості навчань для персоналу. У 2024 році маємо невелике погіршення показнику, що пов'язано зі зростанням штату загалом. При збільшенні кількості працівників стає більш наявна проблема атмосфери у колективі. Проте керівництво компанії збільшує рівень мотивації працівників шляхом розвитку персоналу збільшивши кількість навчань на рік на одну особу. Можемо спрогнозувати позитивну динаміку плинності кадрів у майбутньому.

З отриманих даних можемо визначити поточну стратегію розвитку мережі кав'ярень «КоХо». Компанія реалізує стратегію помірному зростання, з елементами утримання позицій, оскільки робить дії спрямовані на утриманні стабільної бази клієнтів та високо рівня задоволеності. Це показує високу операційну основу та лояльність цільової аудиторії до бренду. Попри зниження рівню прибутку компанія не припиняє розвиток. Одним з важливих кроків у цьому напрямі є відкриття власної ростерії. Це дає змогу зменшити залежність від зовнішніх постачальників, знизити собівартість основного продукту, а також збільшити контроль якості продукції. Отже, можемо сказати, що компанія плавно переходить від етапу утримання до етапу розширення. Напрями покращення поточної стратегії, а також визначені майбутніх цілей розглянемо у пункті 2.3.

2.3 Напрями удосконалення стратегії розвитку ФОП Полтава К. О., мережа кав'ярень «КоХо»

Аналіз стратегії мережі кав'ярень «КоХо» показав, що підприємство має високий потенціал до розвитку, масштабування завдяки правильному підходу до роботи своєї мережі, відкриття власної ростерії, прописаній рецептурі напоїв, пізнаванню бренду та системі підготовки персоналу. В той час виявлено певну кількість проблем, які зупиняють швидку реалізацію стратегії розвитку, а саме: незначне зниження рентабельності у 2024 році, високий рівень food cost на деяких позиціях, низьке залучення нової аудиторії, недостатня комунікація всередині підприємства, тощо.

На основі аналізу перейдемо до пропозиції удосконалення діяльності наведені у табл. 2.10.

Запропоновані напрями удосконалень діяльності мережі кав'ярень «КоХо» охоплюють стратегічні та операційні аспекти управління підприємством.

Особливу увагу приділено формуванню чіткої довгострокової стратегії розвитку, що є базовою передумовою ефективного масштабування бізнесу.

Оптимізація собівартості продукції дозволить підвищити рентабельність, що особливо актуально з огляду на зростання цін на сировину. Перевірити залишки товару та створити планування за купу товару допоможе не заморожувати кошти на довгий час та дасть відсоток рентабельності.

Активізація маркетингової діяльності у соціальних мережах, таких як TikTok та Instagram, сприятиме залученню нових клієнтів і формування стабільної бази споживачів.

Напрями удосконалення стратегії розвитку мережі кав'ярень «КоХо»

Напрямок	Сенс пропозиції	Очікуваний результат
1. Розробка чіткої стратегії розвитку	Спланувати стратегічні цілі на 3-5 років, з урахуванням поточних ресурсів, конкуренції та умов ринку.	Підвищення керованості бізнесу, процесів, зменшення хаотичних рішень.
2. Оптимізація собівартості продукту	Провести ревізію поставок, рецептур, цін на позиції де високий food cost. Можливо спростити рецептуру деяких напоїв без втрати якості. Перевірити залишки складу, сформулювати стратегію закупів на певний період, не створюючи великий запас товару.	Зниження food cost, зростання прибутковості. Правильне використання бюджету, без заморожування коштів на довгий період.
3. Активізація маркетингу у соціальних мережах	Створити контент стратегію для Tiktok (більш жартівливий контент), reels Instagram (контент для зацікавленості цільової аудиторії 16-35 років) з акцентом на використання продуктів українського виробництва.	Залучення нової аудиторії, з довірою до бренду за рахунок підтримки українського виробництва.
4. Делегування та система управління	Розробити внутрішній регламент відповідальностей, запровадити горизонтальну комунікацію	Зниження навантаження на адміністрацію, більша ефективність персоналу.
5. Відкриття власної кондитерської	Відкрити кондитерський цех в одній з майбутніх кав'ярень або окремо.	Зниження собівартості десертів для кав'ярень. Збільшена можливість контролю якості. Створення авторських, унікальних десертів. Продаж кондитерських виробів іншим закладам міста.
6. Збільшення кількості кав'ярень	Розширити географію мережі кав'ярень, використовуючи не тільки існуючий формат стаціонарних кав'ярень, а й кав'ярень самообслуговування	Збільшення доходу, пізнаваності бренду, залучення нових клієнтів.
7. Відкриття власного сервісного центру з ремонту кавового обладнання	Відкрити власний сервіс з ремонту кавового обладнання	Зниження витрат на обслуговування власного обладнання, додаткове джерело доходу через обслуговування інших закладів.

Джерело: власні дослідження автора.

Додаткові рекомендації.

- Провести опитування серед клієнтів щодо побажань до асортименту та сервісу.
- Розширити школу-бариста як окрему бізнес-одиницю з комерційної спрямованості.
- Участь у фестивалях та подіях в Україні для підсилення пізнаваності бренду та виходу в інші регіони країни.

Реалізація запропонованих заходів дає змогу підвищити конкурентоспроможність та сформувати основу для стабільного розвитку в умовах невизначеності та конкуренції.

Розглянемо порівняльну таблицю, яка ілюструє очікувані результати від реалізації запропонованих напрямів удосконалення для мережі кав'ярень «КоХо». (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика ключових змін у діяльності мережі кав'ярень «КоХо» після реалізації стратегічних удосконалень

Було	Стане
Відсутність формалізованої стратегії	Чітко визначений стратегічний план із цілями на 3-5 років
Високий food cost на деякі позиції	Оптимізована собівартість завдяки контролю поставок та рецептур.
Мінімальна присутність у Tik-Tok та слабка активність в Instagram	Сформована контент-стратегія, збільшення охоплення нової аудиторії.
Вузьке коло управлінців, слабка система делегування	Розширення кола відповідальних осіб, покращення комунікації між працівниками.
Орієнтація на розвиток лише власними силами	Запущено франчайзингову модель розширення
Залучення клієнтів тільки через фізичні точки	Продаж кави власного обсмаження через заклади та онлайн.
Низький асортимент стандартних десертів, нестабільні поставки	Великий асортимент авторських десертів, продаж виробів по місту, чіткий контроль якості та строків поставки.

Продовження таблиці 2.11

Невелика кількість закладів, слабка присутність в районах міста, не охоплення великої кількості потенційних клієнтів.	Заклади в багатьох районах міста, збільшення клієнтської бази, збільшення можливостей для продажу смаженої кави, ріст пізнаваності бренду.
Складність знайти профільного майстра з ремонту кавового обладнання, висока ціна за послуги, неможливість оперативного вирішення проблем через завантаженість існуючих інженерів.	Оптимізація витрат на обслуговування власного обладнання, можливість швидко відреагувати на проблему, джерело додаткового доходу.

Джерело: власні дослідження автора.

Зміни представлені у таблиці, охоплюють ключові аспекти стратегічного управління: планування, маркетинг, логістику, комунікацію та масштабування. Реалізація дозволить мережі кав'ярень «КоХо» перейти від локального формату до сучасної, гнучкої бізнес-моделі, здатної адаптуватись до викликів зовнішнього середовища.

Для кращого розуміння змін в бізнес моделі, після впровадження запропонованих змін, побудуємо Canvas-модель мережі кав'ярень «КоХо».(табл. 2.12). Canvas-модель була створена Александером Остервальдером та Івом Піньє. Ця схема описує усі бізнес процеси підприємства.

Аналіз бізнес моделі дозволяє зробити висновок, що мережа кав'ярень «КоХо» пропонує такі переваги як: якісний продукт, унікальні рецептури, швидкість обслуговування, що дозволяє впевнено розвиватися в умовах високої конкуренції.

Одним з ключових ресурсів є власна ростерія, що дозволяє зменшити залежність від постачальників та збільшити контроль над якістю продукції, а також є одним з ключових напрямів розвитку. Запропоновані програма лояльності та комунікація з клієнтами формує високий рівень утримання клієнтів. Продаж франшиз та розвиток школи бариста створюють нові джерела доходу.

Таблиця 2.12

Canvas-модель підприємства ФОП Полтава К.О.

Ключові партнери • Постачальник и молока, десертів. • Сервісна служба з обслуговування кавового обладнання. • Постачальник и бренданих стаканчикі. • Постачальник и супутніх товарі (трубочки, мішалочки, цукор, серветки, тощо). • Технічні партнери (POS-система).	Ключові види діяльності • Приготування та продаж кавових напоїв, кавового зерна. • Обслуговування клієнтів. • Навчання персоналу. • Маркетинг через соціальні мережі. • Контроль якості продукції та сервісу. • Постачання та логістика. Ключові ресурси • Бренд і унікальні рецептури. • Команда. • Кав'ярні, що розташовані на локаціях з великим трафіком людей. • Школа бариста. • Кондитерська.	Ціннісна пропозиція • Якісна кава власного обсмаження. • Унікальні рецептури напоїв. • Високий рівень сервісу. • Швидке обслуговування формату «To go». • Місцевий бренд, що підтримує українського виробника.	Взаємовідносини зі споживачем • Програма лояльності. • Комунікація через соціальні мережі. • Онлайн опитування клієнтів. • Контент маркетинг у Instagram, Tik-Tok. Канали збуту • Стаціонарні кав'ярні. • Кав'ярні самообслуговування. • Онлайн продаж кави в зернах. • Соціальні мережі (Instagram, Tik-Tok).	Споживчий сегмент • Молодь 18-30 років. • Люди, що працюють неподалік локацій кав'ярень, або по дорозі на роботу п'ють каву. • Постійні клієнти, що цінують смак напоїв. • Кавомани, що цінують якісне кавове зерно.
Структура витрат • Сировина (кава, молоко, десерти, упаковка, тощо) • Зарплати працівників. • Оренда приміщень. • Обслуговування та ремонт обладнання. • Реклама та маркетинг. • Податки. • Комунальні платежі. • Витрати на логістику (пальне, ремонт авто, амортизація автомобіля).		Джерела надходження доходів • Продаж напоїв та десертів. • Продаж зерна власного обсмаження. • Продаж франшиз. • Продаж курсів в школу бариста для зовнішніх клієнтів.		

Джерело: власні дослідження автора.

Проаналізуємо ризики при збереженні поточної стратегії без впровадження змін.

- Зниження рентабельності. Неконтрольований food cost, зростання вартості оренди та зарплат без оптимізації витрат призведе у перспективі до фінансового виснаження.

- Втрати цільового споживача. Молодь швидко змінює вподобання прилаштовуючись до трендів, без активності в соціальних мережах таких як, Instagram та Tik-Tok бренд виглядає застарілим. В результаті знизиться відвідуваність та лояльність клієнтів, що призведе до зменшення заробітку та фінансових проблем.

- Проблеми з персоналом. Без належної мотивації, навчання кадрів призведе до збереження високого рівня плинності кадрів. Це збільшить навантаження на адміністрацію, персонал без досвіду не матиме високу якість обслуговування, збільшиться кількість помилок в роботі – зростання рівню браку, що призведе до втрати постійних клієнтів.

- Ігнорування можливостей розвитку таких як продаж зернової кави, франшиз призведе до втрати ринкового потенціалу, бо ці ніші займуть конкуренти.

- Низька варіативність у кризових ситуаціях. Відсутність чіткого стратегічного плану знижує здатність компанії швидко реагувати на виклики та загрози зовнішнього середовища.

Статичність у стратегічному управлінні – це шлях до зниження рентабельності, клієнтів та переваги над конкурентами. Тому для збереження позицій на ринку важлива актуалізація стратегії розвитку згідно з сучасними реаліями та трендами.

У підсумку було зроблено аналіз діяльності мережі кав'ярень «КоХо» з метою виявлення рівня і стратегічного потенціалу та умов подальшого розвитку. Аналіз охопив загальну характеристику підприємства, аналіз організаційної структури, динаміку фінансових показників, чинну стратегію розвитку та ключові проблеми реалізації.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства, зокрема пізнаваний бренд, власна ростерія кави, система лояльності, школу-бариста та власні рецептури. Це той час, стратегічну активність стримують проблеми, та як відсутність формалізованого плану розвитку, слабка маркетингова присутність у соціальних мережах, високий рівень собівартості на деякі продукти та недостатній рівень комунікації в управлінні.

Фінансові показники за 2022-2024 роки демонструють позитивну динаміку виручки, прибутку та оборотності активів, що свідчить про наявність основи для розширення мережі. Тенденція до зниження рентабельності вказує на необхідність перегляду внутрішніх витрат і оновлення стратегічного підходу.

У пункті 2.3 запропоновано практичні напрямки удосконалення стратегії розвитку, які передбачають систематизацію стратегії, оптимізацію операційних витрат, посилення маркетингової активності та розвиток франчайзингової моделі. Порівняльний аналіз підтверджує ефективність цих кроків.

Таким чином, мережа кав'ярень «КоХо» володіє достатнім стратегічним потенціалом для сталого розвитку, за умови впровадження структурних змін у сфері управління, комунікації та маркетингу.

ВИСНОВКИ

Дослідження дає змогу сформулювати такі висновки, які базуються на проведеному аналізі та отриманих результатах.

1. Стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей, конкурентних переваг і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Аналіз сучасних наукових підходів дозволив поглибити розуміння сутності стратегічного управління, визначити її важливість в системі управління, систематизувати типи стратегій розвитку та визначити основні методологічні підходи до їх формування та реалізації. Стратегія повинна враховувати внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори, що на нього впливають. Це створює основу для ефективного розвитку в динамічному бізнес середовищі. Визначено, що у сучасних умовах найбільш ефективними підходами до стратегії розвитку є: системний, ситуаційний, динамічний та інноваційний. Найбільшу результативність показують комбінації цих підходів. Важливою частиною у досягненні поставлених цілей є здатність підприємства швидко реагувати на зміни.

2. Практична частина дослідження, заснована на дослідженнях ФОП Полтава К.О., демонструє, що підприємство має вагомий стратегічний потенціал завдяки унікальному бренду, впровадженню власного виробництва, високому рівню сервісу, унікальних авторських напоїв, системі розвитку персоналу та розвитку внутрішніх стандартів. У процесі аналізу було виявлено проблемні аспекти: зниження рівня рентабельності, висока плинність кадрів, недостатнє використання інструментів цифрового маркетингу, високий food cost на деяких позиціях, недостатня активність у цифровому маркетингу.

3. Використання різних інструментів аналізу стратегії розвитку дозволило оцінити внутрішній потенціал підприємства, зовнішні загрози та можливості. SWOT-аналіз показав, що підприємство має низку сильних сторін, які дають можливість для подальшого масштабування, серед яких основними є локальність бренду, стабільна база клієнтів, унікальні пропозиції авторських

напоїв, внутрішні стандарти якості, власне виробництво. Водночас існують загрози пов'язані з військовим станом, нестабільною економікою, зростанням орендної плати, дефіцит кадрів, які потребують реагування та які потрібно враховувати при редагуванні стратегії розвитку. PEST-аналіз дав змогу оцінити зовнішні фактори впливу на підприємство, такі як підтримка малого бізнесу з боку держави, нестабільність курсу валют, значущість цифрових технологій у розвитку підприємства.

4. Аналіз фінансових показників ФОП Полтава К.О. демонструє зростання виручки, чистого прибутку, що показує правильність обраної стратегії розвитку. Проте зниження темпів росту операційного прибутку та зниження рентабельності підприємства показують зменшення операційної ефективності та вплив зовнішніх факторів. Також суттєво збільшився фонд оплати праці, що пов'язано з ростом кількості персоналу, а також збільшенням мінімальної зарплатні в країні.

5. Результатами аналізу за системою збалансованих показників за чотирма перспективами; фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання персоналу. Отримані результати показують високий рівень задоволеності клієнтів, постійне оновлення асортименту, постійне та систематичне навчання персоналу, проте такі аспекти як: автоматизація процесів, розвиток CRM-системи, маркетингова діяльність потребують покращення.

6. На основі отриманих результатів запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства серед яких: розробка довгострокової стратегії розвитку з чіткими етапами на термінами реалізації, оптимізація закупівель і рецептур, автоматизація обліку, активізація цифрового маркетингу та розвиток франчайзингової моделі, формування системи мотивації та внутрішньої комунікації.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є необхідною передумовою його життєздатності, особливо в нестабільному ринковому середовищі. Досвід мережі кав'ярень «КоХо» підтверджує важливість гнучкого управління, інноваційних рішень і фокусування на якості та сервісі, що формують основу для

подальшого масштабування та зміцнення позицій на ринку. Запропоновані заходи мають можливість бути впровадженими в практику діяльності підприємства, допомогти покращити фінансові показники, підвищити лояльність та рівень комунікації з клієнтами та забезпечити стійкість підприємства в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Forbes Україна. (2023). Нова пошта розширить мережу у 2024 році.
URL: <https://forbes.ua/news/u-2024-rotsi-nova-poshta-rozshirit-merezhu-na-tretinu-ta-obitsyae-dostavku-mensh-nizh-za-dobu-forbes-diznavsya-detali-13112023-17224>
2. Mintzberg H. 5 Ps for Strategy. Institute for Manufacturing, University of Cambridge. URL: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy>
3. Moodle. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273&chapterid=1148>
4. Nova Poshta. Sustainability Strategy. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/csr?utm_source=chatgpt.com
5. Porter M. E. What is Strategy? Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
6. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Видавництво «Економіка», 2007. 519 с.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
8. Вікіпедія. Інновація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інновація#:~:text=До%20наукового%20лексикону%20цей%20термін,функція%20виробництва%2С%20її%20нова%20комбінація>
9. Вікіпедія. Стратегічний менеджмент. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент
10. Власні дослідження та фінансові звіти підприємства мережі кав'ярень «КоХо» за 2022-2024 рр.
11. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
12. Дегтярьова І. В. Стратегія підприємства. Суми: СумДУ, 2014. 63 с.
13. Друкер П. Задачі менеджменту в ХХІ сторіччі: /Пер. с англ. — М.: Київ: Діалектика, 2000. 272 с.

14. Дудник О. В., Смігунова О. В., Забродська Л. Д., Міненко С. І. Стратегія підприємства: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни. Харків: ДБТУ, 2022. 62 с.
15. Журавель В. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2022.
16. Інтерфакс-Україна. Когенераційна установка Нової пошти. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1069423.html>
17. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Галицький економічний вісник. 2010. №4(29). С. 106–115.
18. Квасницька Р. С. Основи стратегічного планування: сучасні аспекти. Економіка та держава. 2023. №2. С. 21–25.
19. Класифікація стратегії підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:7/>
20. Ключковський О., Гуцол Д. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. Липень 2023. С. 47-56. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5>
21. Кравченко О. О., Рибак Н. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. Економічний простір. 2023. №195. С. 3–7.
22. Красношапка В. В. Стратегія підприємства. Київ, 2020. 76 с.
23. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2021.
24. НВ Бізнес. Як працюють роботи у сортувальних центрах. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-pokazala-yak-pracyuyut-roboti-u-sortuvalnih-centrah-kompaniji-foto-ta-video-50198945.html>
25. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271410?utm_source=chatgpt.com
26. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

27. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Галицький економічний журнал. 2021. №2. С. 118–128.
28. Про затвердження Плану заходів щодо стимулювання економічної активності в умовах воєнного стану: постанова Каб. Міністрів України від 24.10.2023 р. №821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p>
29. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження Каб. Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p?utm_source=chatgpt.com
30. Публікації у відкритих джерелах мережі кав'ярень «КоХо» (Instagram, Facebook).
31. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
34. Чумаченко Н. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах ризику: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022.
35. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.
36. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.