

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

«_____» _____ 2018р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

На здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Корпоративна стратегія в управлінні підприємствами»

Виконала: студентка II курсу групи зМН-17МА
Романенко Юлія Сергіївна

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування,
к.е.н., доцент Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент: директор ТОВ Торговий дім «Піріт»
Ліщина Ю.Є

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____

(підпис)

Кривий Ріг
2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-
БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2018 року

***З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ***

Романенко Юлія Сергіївна

1. Тема роботи: «Корпоративна стратегія в управлінні підприємствами» керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С. затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від _____
2. Строк подання студентом роботи: _____
3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ Торговий дім «Піріт».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): зміст і види корпоративної стратегії в управлінні підприємствами, принципи формування корпоративної стратегії; розробка та реалізація корпоративної стратегії; моніторинг середовища функціонування підприємства; аналіз корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт»; механізми удосконалення стратегічного планування на підприємстві; шляхи оптимізації корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт», тощо.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, графіки, таблиці, схеми, рисунки.

6. Дата видачі завдання

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент

_____ (підпис)

Романенко Ю.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Іванова Н.С.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 94, рисунків 9, таблиць 21, додаток 1,
графічного матеріалу _____, використаних джерел 62

Об'єкт дослідження: процес формування ефективної корпоративної стратегії підприємства

Предмет дослідження: корпоративна стратегія ТОВ Торговий дім «Піріт»

Мета дослідження: визначення місця корпоративної стратегії в управлінні підприємством та розробка рекомендацій щодо її оптимізації.

Методи дослідження: Теоретичний, методологічний, практичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, маркетингу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ціноутворення. При виконанні роботи використано діалектичний метод, ситуаційний підхід, методи економіко-математичних розрахунків, статистичного, графічного, табличного та порівняльного аналізу.

Основні результати дослідження: Аналіз перспективних напрямків господарської діяльності ТОВ Торговий дім «Піріт» проводився по матриці «Томпсона-Стрікланд» показав позицію підприємства як «швидкий ріст» і «сильна конкуренція». Для розвитку підприємства запропоновано обрати стратегію по моделі ADL, яка встановила, що ТОВ Торговий дім «Піріт» займає позицію «сильна / зрілість». Для даного підприємства були розроблені дві стратегії: «Нові продукти / Ті ж ринки» і «Ті ж продукти / Нові ринки». Проведені розрахунки показали, що стратегія «Ті ж продукти / Нові ринки» більш економічно вигідна і може бути запропонована для подальшої детальної розробки і реалізації.

Ключові слова: Корпоративна стратегія, управління підприємством, стратегічне планування, матеріальне стимулювання, оптимізація корпоративної стратегії.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Зміст та види корпоративної стратегії підприємства.....	9
1.2 Принципи формування корпоративної стратегії	20
1.3 Процес розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ПІРІТ»	33
2.1 Моніторинг середовища функціонування підприємства.....	33
2.2 Аналіз корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт»	43
2.3 Оцінка ефективності корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт»	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ПІРІТ».....	78
3.1 Механізми удосконалення стратегічного планування на підприємстві.....	78
3.2 Шляхи оптимізації корпоративної стратегії в управлінні ТОВ Торговий дім «Піріт»	90
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

ВСТУП

Розробка корпоративної стратегії, яка повинна базуватись на визначенні можливостей та загроз, а також переваг та недоліків функціонування кожної окремої ланки процесу. Причому, варто враховувати стратегію кожної окремої бізнес-одиниці індивідуально. Відповідно, постає проблема визначення таких чинників для її ефективного формування та реалізації, які в свою чергу, змогли відобразити комплексну діяльність та перспективи розвитку в розглядаємій сфері.

Питаннями розробки та впровадження корпоративної стратегії системи менеджменту займається багато науковців, оскільки, дане питання набуло не аби якої актуальності. Так, Кононенко Г.С. зазначає, що при розробці загальної корпоративної стратегії необхідно, з однієї сторони мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство. Соколова М. І. розглядає корпоративну стратегію як таку, що направлена на знаходження способу і методу утвердження диверсифікованої компанії своїх ділових принципів в різних галузях. Так, Саєнко М. Г. висловлює свою думку про те, що корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом. А також, проблеми стратегічного менеджменту висвітлені у працях О. Л. Гапоненка й О. П. Панкрухіна, Г. Мінцберга і Б. Альстренда, С. А. Попова, Н. Н. Треньова, А. Е. Воронкової, В.Г. Андрійчука, О.М. Шпичака, Д. Ховарда і Є. Короткова, Дж. Б. Куїнна, Д. Хассі, Дж. Вудворда та інших вчених. В їхніх працях детально розглянуті теоретичні засади і методи розробки та удосконалення корпоративної стратегії підприємств. Проте на сьогоднішній день не вдалося визначити найкращий підхід до вирішення проблеми, оскільки ситуація на ринку постійно змінюється і вимагає від підприємців варіювати факторами, котрі впливають на ціну. Це обумовило вибір теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є визначення місця корпоративної стратегії в управлінні підприємством та розробка рекомендацій щодо її оптимізації.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні завдання:

- розглянути зміст та види корпоративної стратегії підприємства;
- визначити принципи формування корпоративної стратегії;
- дослідити процес розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства;
- виконати моніторинг середовища функціонування підприємства;
- здійснити аналіз корпоративної стратегії підприємства;
- виконати оцінку ефективності корпоративної стратегії підприємства;
- дослідити механізми удосконалення стратегічного планування на підприємстві;
- розглянути шляхи оптимізації корпоративної стратегії в управлінні підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної корпоративної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є корпоративна стратегія ТОВ Торговий дім «Піріт».

Методи дослідження. Теоретичний, методологічний, практичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, маркетингу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ціноутворення. При виконанні роботи використано діалектичний метод, ситуаційний підхід, методи економіко-математичних розрахунків, статистичного, графічного, табличного та порівняльного аналізу.

Дипломна робота магістра виконана автором цілком одноосібно, як шляхом критичного опрацювання літературних джерел, так і шляхом застосування сучасних методів та інструментів менеджменту при

проведенні аналізу та розробки практичних пропозицій, обґрунтуванні та узагальненні їх результатів.

Практична значущість виконаного дослідження полягає в можливості застосування його результатів в роботі системи стратегічного менеджменту ТОВ «ОТТ Україна», що дозволить покращити результати діяльності підприємства та його стратегічні позиції на ринку.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації ТОВ «ОТТ Україна», а пропозиції й висновки отримали позитивні відгуки від провідних менеджерів підприємства. Результати наукового дослідження автора були презентовані на V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (17 листопада 2018 р., м. Запоріжжя).

Дипломна робота магістра складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і 1 додатку на 27 стор. Загальний обсяг роботи налічує 94 стор., що містить 9 рис., 21 табл., список використаних джерел з 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст та види корпоративної стратегії підприємства

«Важлива характеристика сучасної компанії – це її комплексна стратегія. Сучасна система корпоративного управління розвивається в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що незаперечно впливає на якість і стабільність розробки та реалізації стратегії. Стратегічними називають ті рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють, за умови їх реалізації, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що реалізація ефективних стратегічних рішень змінює потенціал корпорації і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує значних витрат часу, ресурсів або зусиль» [27].

Корпоративна стратегія – це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності. На сьогоднішній день, корпоративна стратегія – це спосіб, за допомогою якого компанія створює вартість, формуючи та координуючи свої дії на різних ринках. Слід відмітити, що дане визначення має три важливих аспекти: перший – робиться акцент на створенні вартості в якості кінцевої мети корпоративної стратегії. Чи розподілятиметься ця вартість між акціонерами або іншими зацікавленими особами – рішення про це приймають ті, хто здійснює управління компанією; другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне становище та вертикальний розподіл; третій – акцентує увагу на тому, як компанія управляє своїми діями і бізнесом, які знаходяться в рамках

корпоративної ієрархії. Тут необхідно чітко сформувати і виконати корпоративну стратегію.

Мета корпоративної стратегії для компаній полягає у створенні умов, у яких організація здатна створити додану вартість та реалізувати її споживачеві, а також забезпечити здатність своєчасно адаптуватися до мінливих умов, та створити вартість в майбутньому. Способи додавання вартості – основа корпоративної стратегії.

Завдання корпоративної стратегії є створення відмінного від інших шляху вперед, що ґрунтується на всіх наявних ресурсах і навичках сфери телекомунікацій, що протиставлені навколишньому середовищу і його обмеженням. Успішна стратегія дуже рідко копіюється, тому що в ній відображені ті переваги, які не присутні на даний час у конкурента, або зовсім не можуть бути виконані конкурентом.

Стратегічна концепція розвитку компанії має формуватися з урахуванням основних тенденцій реалізованої державної економічної політики. У практичному плані це обумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку організації в рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – корпоративна стратегія компанії – ефективність реалізації.

Поняття «стратегія» походить від грецького «стратегос», що означає «мистецтво генерала». Категорію «стратегія» взято з військової лексики, де вона означає «план дій у конкретній ситуації». Це поняття ввійшло й у лексику ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

Ми погоджуємося з думкою М. Портера, що ефективна корпоративна стратегія повинна визначати: загальну ефективність діяльності компанії (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище компанії стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу

компанії як наслідок узгодженості його дій; життєздатність компанії як результат ефективності його діяльності.

Єдиного тлумачення поняття «корпоративна стратегія» на сучасному етапі не існує, оскільки цим питанням займається велика кількість науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Дослідження сутності поняття «корпоративна стратегія» підприємства сучасними науковцями [7]

Автор	Сутність поняття «корпоративна стратегія» підприємства
Соколова М.І. [47]	стратегію як таку, що направлена на знаходження способу і методу утвердження диверсифікованої компанії своїх ділових принципів в різних галузях;
Саєнко М.Г. [42]	корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом;
Маркова В.Д., Кузнецова С.А. [28]	стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг;
І. Ансофф [33]	як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому він підкреслює, що портфель на стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності товариства, а конкурентна стратегія – з оперативними питаннями у вибраних сферах. Основні напрями діяльності, автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому.
Р.Кох [23]	використовується в двох підходах: перш за все він розглядається "як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості", і потім "він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту";
Г. Клейнер [18]	модель головних цілей, призначених для визначення того, що сьогодні є бізнесом компанії і яким він буде завтра, а також який тип компанії повинен бути сьогодні і в майбутньому.

Вивчення літературних джерел дозволяє зробити висновок, що корпоративна стратегія підприємства – це сукупність стратегічних сфер діяльності у довгостроковому періоді, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та зростання вартості в цілому підприємства. Якщо, об'єктом є підприємство корпоративного типу, то обов'язково необхідно враховувати особливості управління господарськими товариствами і корпоративними об'єднаннями. Зокрема, стратегія – це завжди загальний (генеральний) напрям розвитку всіх бізнес-одиниць. По-друге, обов'язково необхідно

враховувати, що всі заходи направлені на підвищення вартості підприємства у довгостроковий період. По-третє, формування і використання конкурентних переваг не тільки від продукції, але і системи управління підприємством в цілому. І останнє, саме корпоративна стратегія дозволяє координувати розвиток підприємства на різних ринках і на різних етапах їх життєвого циклу. Отже, найбільш характерними ознаками, що формують корпоративну стратегію є:

- масштаб діяльності корпорації, який визначає види бізнесу; ефект синергії, що дозволяє підвищення вартості підприємства;

- диверсифікацію як важливий інструмент концентрації ресурсів на різних ринках; зв'язаність складових, яка показує, що лежить в основі узгодження бізнес-одиниць корпорації між собою; метод керування масштабом і зв'язаністю (метод внутрішнього розвитку, стратегічний союз або вилучення капіталовкладень), що використовується для зміни масштабів та забезпечення пов'язаності організації.

Таким чином, корпоративна стратегія повинна:

- 1) визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності;

- 2) забезпечувати: створення ефективної організаційної структури; координацію всіх структурних підрозділів та господарських одиниць; розвиток співпраці між бізнес-процесами; координацію діяльності основних та допоміжних бізнес-процесів; формування системи індикаторів оцінки ефективності СЗГ та СГЦ; ефективний розподіл коштів між основними бізнес-процесами і запобігати розмиванню коштів;

3) сприяти: створення передумов для сталого розвитку у довгостроковому періоді на основі впровадження сучасних управлінських технологій, енерго- та ресурсозберігаючих технологій; зростанню додаткової вартості на основі використання переваг від об'єднання корпоративними юридичними, економічними, інформаційними зв'язками між собою, що як правило, має більший економічний успіх, ніж якби СГЦ (або структурні підрозділи) працювали б поодиноці; здійсненню змін як важливому процесу адаптації до вимог зовнішнього середовища [49].

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформувати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Розглянемо базові азові корпоративні стратегії.

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);

- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія побудована на комбінаціях перерахованих
- стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Розробка стратегії повинна включати всі рівні управління підприємством, оскільки рішення, що обираються при стратегічному плануванні стосуються усіх співробітників організації, тому необхідне узгодження мотивів при формуванні стратегії. Крім того, групове обговорення дозволяє розглянути більшу кількість альтернатив, але існує ризик великої конфліктності інтересів. Звідси, за звичай, має місце групове обговорення та одноосібне прийняття остаточного рішення.

Стратегія зростання вперше була детально розроблена І. Ансоффом. Ним же була побудована модель зростання фірми, яка складається з п'яти елементів:

1. Стадія планування. Компанія знаходиться у стані готовності до формування стратегії росту, тобто існують певні збіги зовнішніх умов та внутрішніх можливостей.

2. Початкова стадія. Зазвичай підприємство проходить цей етап дуже швидко. Протягом даного етапу виникають та ліквідуються вузькі місця в процесах та структурі реалізації конкретних проектів. Також збільшуються обсяги продажів, хоча прибутку фірма практично не отримує.

3. Стадія проникнення.

4. Прискорене зростання.

5. Перехідна стадія.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раніше досягнутого, вирівнювання обсягів продажів та прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на новий етап зростання. В залежності від швидкості падіння підприємство може використовувати один з трьох найбільш імовірних підходів:

– економія за рахунок намірів швидкої реанімації;

- зрушення в тривалому спаді з меншим надіями на швидку реанімацію;
- стабілізація, коли необхідні довготривалі програми по досягненню збалансованого стану підприємства на ринку.

Стратегія стабілізації – це наступально-захисна стратегія. Вона характеризується рівнем таких показників, як дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції тощо. Стратегія стабілізації застосовується, коли передбачається спад виробництва та розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку.

У зв'язку з цим підприємство вживає заходів до уповільнення падіння обсягу продажу товарів та прибутку, розробляє довгострокову програму стабілізації, запроваджує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращання економічного стану.

Фазами здійснення стратегії стабілізації є:

- 1) ревізія витрат, на якій передбачається економія витрат на утримання персоналу, НДДКР, маркетингу, товарних запасів тощо, заради змін на краще;
- 2) консолідація, яка спрямована на:
 - у сфері загального управління – удосконалення системи управління, замороження заробітної плати;
 - у сфері маркетингу – зняття з виробництва нерентабельної продукції, перегляду комунікаційної політики;
 - у сфері НДДКР – перегляд науково-дослідної політики, скорочення пошукових робіт, звернення головної уваги на розробки зі швидкою віддачею;
 - у сфері виробництва – аналіз факторів та резервів продуктивності праці;
 - у сфері фінансів – координацію банківських операцій;

3) пожвавлення, яке направлене на поступовий перехід від захисної до наступальної стратегії, що супроводжується завершенням принципових перегруповань у системі управління й здійснюється активізацією діяльності у сфері маркетингу і фінансів.

Особливе значення для стратегії стабілізації, коли на підприємстві з'явилися ознаки кризи (значний борг, високий рівень постійних витрат, невиправдані сподівання на технологічний прорив у перспективі, частий перегляд орієнтирів розвитку тощо), має застосування стратегії оновлення.

Шляхами оновлення діяльності підприємства можуть бути:

- перегляд стратегії (вибір нових орієнтирів, ревізія функціональних стратегій, злиття з іншою фірмою, зменшення асортименту, звуження кола споживачів);

- збільшення доходів (посилення конкурентної політики, розширення асортименту послуг, удосконалення товару, ефективніше використання виробничих потужностей);

- зниження витрат (скорочення адміністративних витрат, відмова від низькодохідного бізнесу, модернізація устаткування, зниження неосновних капіталовкладень, реструктуризація боргів);

- продаж активів (продаж заводів, устаткування, землі, патентів, запасів, зняття з виробництва нерентабельної продукції; закриття деяких виробництв; скорочення діяльності; відмова від деяких ринків);

- комбіновані зусилля (зміни в системі управління, вживання комплексних заходів тощо).

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- стратегія розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

- стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

Початкова стратегія. Метою початкової стратегії є помірно зростання задля забезпечення підприємству виходу на оптимальну ефективність.

Керівництво чітко відстежує прискорення темпів розвитку підприємства намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць та їх ліквідувати, аби в подальшому посісти стійкі наступальні позиції на ринку. На даному етапі керівництво повинно бути готовим до того, що можуть виникнути складності у виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, пов'язаний з великими затратами та відсутністю дохідності. Проте мета початкової стратегії полягає у швидкому подоланні даного періоду і переході до наступної стратегії.

Стратегія проникнення. В межах даної стратегії зусилля підприємства спрямовуються на більш глибоке проникнення на ринок та збільшення темпів зростання обсягів продажів. Якщо для цього потрібні купівля та поглинання, то вони здійснюються у межах даної стратегії. Довгострокові програми передбачають зміцнення та розвиток за усіма напрямками функціонування

підприємства, особлива увага приділяється посиленню фінансових позицій, модернізації основних фондів, НДДКР.

Після досягнення поставленої мети та проведення всіх необхідних внутрішніх перебудов підприємство може перейти до наступної стратегії.

Стратегія прискореного зростання. Метою даної стратегії є повне використання внутрішніх та зовнішніх можливостей. Даний цикл зростання має бути якомога тривалішим оскільки саме в цей період відбувається повне використання ресурсів, збільшення дохідності починає перевищувати збільшення продажів, частка ринку починає наближатися до запланованої. Але на етапі прискореного зростання починають накопичуватися негативні тенденції у діяльності підприємства, тому додатковим завданням на даному етапі є їх виявлення та спроби вирішення. Якщо вирішити проблеми які виникли неможливо або економічно не ефективно, то керівництво підприємства в межах даної стратегії починає поступовий перехід до наступної стратегії.

Стратегія перехідного періоду. Метою даної стратегії є забезпечення після періоду прискореного зростання періоду перегрупування та перебудови діяльності підприємства для входження в новий цикл зростання якомога швидше, не допускаючи тривалої стагнації. Стратегія передбачає економію, відмову від нових виробництв. Відбувається глибокий аналіз існуючого стану справ на підприємстві з метою зменшення затрат, підвищенні дохідності виробів, перебудови системи управління.

Стратегія зростання може використовуватися у різноманітних ситуаціях:

- початок підприємницької діяльності;
- молода компанія, яка бореться за виживання;
- монопродуктове спеціалізоване підприємство;
- диверсифіковане підприємство, де стратегія зростання підприємства в цілому може підтримуватись стратегією зростання за окремими видами продукції.

Саме тому стратегічних альтернатив зростання в господарській діяльності може бути запропоновано дуже багато. Перерахуємо ті, які є базовими: інтенсифікація ринку, диверсифікація, між фірмове співробітництво та кооперація, зовнішньоекономічна діяльність.

1.2 Принципи формування корпоративної стратегії

Важливу роль при формуванні корпоративної стратегії відіграють принципи формування корпоративної стратегії. Вони передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Адаптовані принципи формування корпоративної стратегії підприємства [7]

Принципи формування корпоративної стратегії	Характеристика
принцип цілісності	корпоративна стратегія має бути сформована як певна система;
принцип безперервності	портфельну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі;
принцип гнучкості	здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами;
принцип точності	стратегія повинна бути конкретизована і деталізована;
принцип участі	розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління;
принцип відповідності ринковим вимогам	визначає рівень та можливість швидкої адаптації структури, мети, завдань та напрямків діяльності підприємства до змін умов ринкового середовища з метою забезпечення його ефективного функціонування в довгостроковій перспективі;
принцип маневрування навантаженням і ресурсами	передбачає ефективне комбінування в процесі використання загальних ресурсів з метою рівномірного їх споживання та розподілу навантаження в процесів діяльності;
принцип балансу цілей та інтересів стейкхолдерів	визначає в процесі реалізації заходів спрямованих на розвиток і недопущення розвитку корпоративних конфліктів, що може призвести до розпорошення ресурсів;

Таким чином, розглядаючи питання корпоративної стратегії підприємства слід погодитися із думкою О. Трояновською, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія, як самостійної бізнес-одиниці, є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств, корпоративна стратегія є основою для розробки бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці чи щодо окремої СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу. Відтак для бізнес-одиниць напрям розвитку вважається практично заданим [49].

Отже, корпоративна стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення). Слід при цьому наголосити, що однією із особливостей корпоративної стратегії підприємства від його ділових стратегій є отримання переваг від синергетичного ефекту. Синергія – це найважливіша характеристика складних систем, що означає, що при взаємодії різних підрозділів і бізнес-одиниць компанії загальний результат перевищує суму простих ефектів від їх діяльності. Наприклад, компанія купує дистриб'юторську мережу, в результаті різко збільшуються обсяги її продажу, кількох бізнес-одиниць, що раніше не мали доступу до нових клієнтів. Загальний результат істотно вище, ніж сума прибутків дистриб'юторської мережі і бізнес-одиниць, якщо б вони діяли окремо один від одного.

Розробка цієї стратегії є найбільш складним завданням стратегічного менеджменту. Необхідно визначити комбінацію і масштаби видів діяльності, скласти так званий портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати і розставити менеджерів на ключові посади.

Щодо структури корпоративної стратегії, то необхідно зазначити, що структура є інваріантним (незмінним) аспектом системи будь-якої природи. Вона відображає внутрішню будову залежно від складу елементів та сукупності зв'язків між ними. Кожний зв'язок розкривається своїм найменуванням та переліком елементів, що його формують. Тому багато дослідників називають структурою мережу зв'язків між елементами системи, тим самим конкретизуючи поняття внутрішньої будови [12].

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності. Її основними компонентами є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергічний ефект від їх використання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Компоненти корпоративної стратегії підприємства [7]

Компонент стратегії	Смислова роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності компанії. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність компанії. Технології, що будуть використані. Сенс існування компанії
Цілі	Ключові аспекти діяльності компанії. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників
Стратегія розвитку	Методи досягнення компанією бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямів діяльності Необхідність розвивати нові напрями діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів компанії, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

Від особливостей бачення сутності і ролі цих компонентів залежить зміст корпоративної стратегії, що підкреслює особливу важливість у цій справі фахової кваліфікації менеджерів, передусім керівників вищої ланки. Керівники ключових виробництв також беруть участь у розробленні стратегії компанії, особливо в тих аспектах, які стосуються очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення ухвалює Рада директорів корпорації.

У компанії, що займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії тотожні. Різняться вони тільки в диверсифікованій компанії, де, як правило, розробляють корпоративну, ділову, функціональну та виробничу (операційну) стратегії. Загалом корпоративна стратегія обумовлює масштаби діяльності і стратегічної цілі компанії, її тактичні завдання, а також послідовність дій і використання ресурсів задля досягнення цілей і виконання завдань.

Корпоративна стратегія формує мети компанії, лінію її поведінку на ринку, перелік заходів для реалізації своїх цілей. Положення компанії на ринку визначається тим, чи уміє вона щось робити краще своїх конкурентів. А щоб правильно оцінити це потрібно ретельно проаналізувати ситуацію на ринку, сильні і слабкі сторони компанії з погляду стану її техніки і технології, забезпеченості людськими і фінансовими ресурсами. Таким чином, стратегічний менеджмент стосується практично всіх сторін діяльності корпорації.

Формування своєї стратегії корпорації звичайно починають з формулювання місії компанії. Керівництво намагається стисло й у той же час об'ємно охарактеризувати сутність компанії, призначення і масштаби її діяльності, перспективи росту, відмінності від конкурентів. Основна увага при цьому фокусується не на товарі або послугах, вироблених корпорацією, а на споживачі цих товарів і послуг. Формулювання місії повинне бути лаконічним, яскравим, легко сприйманим і по можливості містити в собі наступні моменти:

- коло потреб, що задовольняються;
- характеристику продукції або послуг компанії і її конкурентних переваг;
- перспективи росту бізнесу [40].

Другим кроком у розробці корпоративної стратегії є формулювання філософії компанії. Філософія компанії складається під впливом таких факторів як особистісні якості керівника, передісторія створення корпорації, ціннісні установки вищого менеджменту, характер виробництва й ін. Варто підкреслити, що на відміну від місії, філософія компанії концентрує увагу не на споживачі, а на принципах своєї діяльності, що дозволяють реалізувати цю місію. До числа таких принципів можна віднести:

- обов'язкову оцінку всіх наявних у компанії можливостей;
- відповідність стратегії можливостям компанії;
- винятковість (індивідуальність, неповторність) стратегії компанії, здатну дати несподіваний результат, відкрити нові можливості;
- виправданість ризику при реалізації стратегії (тобто адекватність ризику можливим результатам);
- узгодження стратегії компанії з інтересами її працівників [40].

Характер сформульованих цілей – найважливіший показник того, як компанія бачить інтереси своїх акціонерів, яка імовірність успішного розвитку компанії в майбутньому.

Корпоративна цілеспрямованість повинно дати відповідь на два головних питання:

- що являє собою бізнес компанії?
- яка ієрархія цілей і задач компанії?

При відповіді на перше питання потрібно визначитися не тільки з тим, що таке бізнес корпорації сьогодні, але і з тим, чим він повинний стати в майбутньому.

Формулювання цілей компанії – це процес деталізації її місії і філософії. Найважливішими цілями при цьому можуть бути:

1. Місце (ранг), займане компанією серед конкурентів по обсягу виробництва, продажів, одержуваного прибутку, розмірові капіталізації.
2. Рівень інновацій і інвестицій у розвитку компанії.
3. Рівень якості продукції або послуг.
4. Ступінь диверсифікованості діяльності.
5. Можливість цінової конкуренції.
6. Можливість технологічного лідерства.
7. Рівень дивідендів.
8. Рівень сервісного обслуговування споживачів.
9. Інші цілі [31, с. 251].

Зазначені цілі (а крім них можуть бути ще мети суспільного і соціального характеру) охоплюють наступні основні сфери:

- положення корпорації на ринку (завоювання лідерства або збільшення своєї частки у визначеному сегменті ринку);
- інновації й інвестиції (організація виробництва нових виробів, освоєння нових технологій і нових способів організації виробництва, підвищення якості продукції);
- технічний рівень виробництва (продуктивність виробничих процесів, їх диверсифікованість і матеріаломісткість, якість продукції);
- управління персоналом (продуктивність праці, умови, мотивація й оплата праці);
- прибутковість діяльності (розмір прибутку, рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності);
- рівень менеджменту компанії (підвищення рівня освіти і кваліфікації менеджерів і фахівців);
- соціальна відповідальність (формування сприятливого іміджу компанії за рахунок внеску в розвиток загально визнаних цілей: охорона

навколишнього середовища, допомога незаможним, підтримка науки, культури, спорту і т.п.) [31, с. 253].

Отже, принципи корпоративної стратегії відіграють важливу роль у процесі формування корпоративної стратегії

1.3 Процес розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства

Для ефективної реалізації корпоративної стратегії необхідно нею керувати. Процес стратегічного управління найчастіше вбачається як «логічний, систематичний підхід до створення основних рішень в організації». Разом із тим, для прийняття рішень в умовах невизначеності важливу роль відіграє інтуїція. А. Ейнштейн так говорив про інтуїцію: «Я вірю в інтуїцію й натхнення. Уява більш важлива, ніж знання, тому що знання обмежене, а уява охоплює цілий світ» [57, с. 278-309]. Тому, залежно від ситуації у світовій економіці, в сфері телекомунікацій, на відповідному ринку тощо, вибираються ті або інші системи управління, в яких більшою або меншою мірою використовуються як формалізований, так і інтуїтивний підходи.

Вибір корпоративної стратегії здійснюється керівництвом й означає, що з усіх можливих стратегічних альтернатив, буде обрано тільки одну, яка й буде реалізовуватися. Одним із методів розробки різних варіантів корпоративної стратегії є портфельний аналіз, що ґрунтується на формуванні портфельних стратегій – безлічі альтернативних варіантів розвитку компанії. Безліч варіантів використовується в разі, якщо реалізація обраної стратегії виявиться нераціональною. Якщо зміняться умови розвитку, то необхідно вибрати іншу стратегію, адекватну сформованій ситуації.

Виходячи з обраної корпоративної стратегії розвитку компанії здійснюється розробка стратегічних планів, проектів і програм його розвитку. Внаслідок того, що компанія є відкритою системою, стратегічний

план має складну внутрішню структуру, що відображає поліаспектний характер такої діяльності, необхідність урахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також визначає необхідність формування системи планів, проектів і програм, націлених на його прогресивний розвиток. Для невеликих і середніх компаній може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих компаній і складних організаційних структур – об'єднань кількох компаній типу асоціацій, холдингів, концернів і консорціумів – кожен розділ може мати вигляд розгорнутого плану чи програми.

Найбільш складно визначати стратегію для клієнтів з еластичними попитом і високими вимогами до якості. У цій зоні конкуренція найгостріша і клієнтам часто пропонується величезний вибір практично однакових за якістю і близьких за цінами груп послуг різних виробників, що розрізняються лише окремими функціями. У таких сегментах ринку складно однозначно вибрати ту чи іншу стратегію і слідувати їй, так як конкуренти миттєво відреагують і використовують слабке місце. Наприклад, компанію, що проводить стратегію диференціації, вони можуть почати тіснити, знижуючи ціни, а компанію, що робить акцент на низьких витратах за рахунок зниження якості, будуть витісняти, проводячи агресивні маркетингові стратегії і підвищуючи свою якість.

Було б неправильним вважати, що завжди існує лише один шлях вирішення стратегічних проблем, шляхом вибору стратегій одного виду. Навпаки успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за певних умов один або декілька компонентів можуть переважати над іншими [47]).

Отже, розробка і вибір стратегії – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Цей процес не може бути стандартизований, як створення технічних виробів. Тільки нестандартна, творча стратегія дозволяє домогтися лідерства на ринку.

Розробка та вибір стратегії корпоративного управління – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії в системі менеджменту, вибору способів її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку.

В залежності від характеру розвитку компанії видами корпоративних стратегій вважаються: стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати ті чи інші можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Для кожного виду корпоративних стратегій існують відповідні способи їх реалізації.

Глобальні корпоративні стратегії реалізуються переважно шляхом злиттів і поглинань. У міру того як ситуація на ринках починає трохи стабілізуватися, зростає важливість угод злиття та поглинання як інструменту, що використовується компаніями з метою підвищення темпів зростання. Для багатьох компаній це вимагає вивчення нових ринків у пошуках можливих об'єктів придбання.

В умовах кризи, процес формування корпоративної стратегії передбачає врахування наступних особливостей: по-перше, це розробку і впровадження інновацій, які сприятимуть не тільки посиленню сильних сторін і мінімізацію слабких, але і дозволять формувати нові комбінації ключових факторів успіху; по-друге, корпоративна стратегія повинна передбачати проведення змін і враховувати динамічність зовнішнього середовища; по-третє, орієнтуватися на розвиток партнерських взаємовідносин не тільки із внутрішніми стейкхолдерами, але і зовнішніми. Оскільки в Україні найбільшого поширення набули підприємства корпоративного типу (ПАТ, ПрАТ, ТОВ), то врахування даного аспекту є особливо важливим, оскільки в умовах кризи процеси інтеграції і

дезінтеграції дозволяють отримувати результат в залежності від поставлених цілей вищим керівництвом.

Зокрема, є досить цікавим підхід запропонований Т.Фроловой щодо способів здійснення стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Способи здійснення стратегій [51]

Види корпоративних стратегій	Способи здійснення стратегії
1	2
Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> • концентрації – зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що виробляють таку ж продукцію, концентрація на основі розвитку ринку – збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку продукту – підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів;

Продовження таблиці 1.4

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • інтеграції (пряма і зворотна), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає зростання контролю компанії над споживачами і постачальниками, за рахунок придбання або створення компаній, що знаходяться у верхньому і нижньому ланці технологічного ланцюга виробництва і збуту. Якщо купуються або створюються компанії верхніх ланок, наприклад, споживають її продукцію або послуги, це називається прямою інтеграцією або, наприклад, металургійний завод купує завод з виробництва автомобілів. Якщо купуються або створюються компанії нижніх ланок технологічного ланцюжка, це стратегія зворотної інтеграції. Наприклад, компанія купує фірму, яка постачає напівфабрикати; • диверсифікація – передбачає виробництво товарів та послуг, що відрізняються від її базових. Розрізняють зв'язану та незв'язну диверсифікацію. Стратегія зв'язкової диверсифікації означає виробництво нових товарів і послуг прямо або побічно аналогічних базовим. Незв'язна диверсифікація означає виробництво товарів і послуг, абсолютно не пов'язаних з основою діяльністю компанії. Приклад незв'язної диверсифікації: компанія з виробництва машинобудівного устаткування відкриває виробництво харчових продуктів. Незв'язну диверсифікацію також називають конгломеративною. Якщо компанія розширює своє виробництво в нові області, але її товари і послуги залишаються близькими до базових, говорять про концентровану диверсифікацію; • TQM (Всеохоплюючий менеджмент якості) – стратегія розвитку

	<p>компанії на основі висування якості продукції та послуг в якості головної мети та пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку. Стратегія підвищення якості пронизує всю компанію від керівництва до рядових виконавців. Кожне нововведення оцінюється, насамперед, з точки зору його впливу на зростання якості продукції та послуг. Рівень якості контролюється щодня. Головним завданням персоналу компанії в умовах TQM є перехід до нульового рівня браку. У компанії розробляється складна система внутрішнього планування, контролю та регулювання</p> <ul style="list-style-type: none"> • якості продукції на всіх етапах її створення, від вибору постачальників до поставок клієнтам. Здійснюється безперервна підготовка персоналу і періодично проводиться аудит якості всієї компанії та її підрозділів; • стратегія репозиціонування – ґрунтується на зміні позиції продукту в свідомості споживачів за рахунок реклами, зміни його деяких властивостей, ціни. У результаті продукт переміщується з одного сегмента в інший. Ця стратегія відображає принцип переходу на більш високі позиції в новому сегменті. Якщо продукт не може добитися лідерства в своєму сегменті, він може стати одним з лідируючих в нових сегментах; • кастомізація, передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристик споживачів. Кастомізація має різні форми. Так, вона може здійснюватися у вигляді залучення споживачів до участі у виробництві продукту або послуги, шляхом індивідуального підбору компонентів товару або послуги, залучення до дизайну кінцевого продукту.
Стратегії і стабілізації,	<ul style="list-style-type: none"> • реінжиніринг – передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу. Ревізії і сумніву піддаються всі продукти і послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета – створити нові, більш

Продовження Таблиці 1.4

1	2
захисту виживання	<p>ефективні виробництво, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми компанії, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато компаній не можуть отримати ефект від його використання, тому що не ризикують йти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний. Але навіть окремі результати є вражаючими. Наприклад, замість 10 – 15 днів на поставку продукції з моменту отримання замовлення, багато компаній після реінжинірингу скоротили цей час до 3 днів, різко зменшили витрати. Після проведення успішного реінжинірингу компанії можуть стати лідерами ринку;</p> <ul style="list-style-type: none"> • реструктуризація – зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних та непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок у керуванні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20 – 40%, часто приходять нові власники і менеджери, створюється нова структура компанії, більш проста, економічна і продуктивна; • припинення інвестицій – ця стратегія заснована на припинення інвестицій у розвиток компанії та її підрозділів, із компанії витягуються прибутки та готують її до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати і компанія

	<p>втрачає ринкову позицію, немає можливості залучити інвестиції;</p> <ul style="list-style-type: none"> • злиття – ця стратегія побудована на об'єднанні компаній. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія набуває форми поглинання або захоплення, коли одна компанія з метою усунути конкурента набуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в глобальній економіці, коли угоди і фінансові операції укладаються з різко збільшеними швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання з іншого боку вважається неетичним засобом конкурентної боротьби; <p>приєднання – одна або кілька компаній припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючої компанії.</p>
Стратегії скорочення	<ul style="list-style-type: none"> • банкрутство – ця стратегія застосовується компаніями, що знаходяться в складному фінансовому становищі та не може розрахуватися повністю за своїми боргами, її беруть в облогу кредитори. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд отримати відстрочку виплати боргів і заморожування вимоги кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість компанії отримати перепочинок і підвищити свою ефективність. • ліквідація – остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації компанія повністю позбавляється активів, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторів. Стратегія ліквідації має сенс для компаній в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.

На сучасному етапі виділяють 3 основні типи корпоративних стратегій: стратегії зростання, що включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації; стратегії стабілізації; стратегії захисту, що включають стратегії збору врожаю, повороту, дивестицій, банкрутства, ліквідації.

У даному випадку, ми вважаємо, що стратегію стабілізації доцільно доповнити аутсорсінгом, який надає можливість не збільшувати масштаби діяльності, підвищувати ефективність виробництва, скорочувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність продукції, прискорювати виведення продукції на ринок і забезпечувати своєчасний випуск необхідних обсягів продукції, можливість швидко реагувати на зміни вимог ринку.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що корпоративна стратегія сучасного підприємства є важливим інструментом реалізації визначеної мети,

що дозволяє не тільки здійснювати процеси оптимізації, але і формувати конкурентні переваги для стійкого розвитку. Розглянуто основні способи здійснення корпоративної стратегії підприємства та виділено основні недоліки та переваги кожного способу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ПІРІТ»

2.1 Моніторинг середовища функціонування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю Торговий дім «Піріт» засновано у 2009 році та розташоване за адресою: 50002, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Лермонтова, будинок 17, квартира 60.

ТОВ Торговий дім «Піріт» успішно з 2009 року здійснює діяльність з виробництва та продажу харчових продуктів.

Відповідно до Статуту ТОВ Торговий дім «Піріт» основними видами діяльності товариства є:

10.85 Виробництво готових харчових продуктів (основний);

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

82.99 Інші види допоміжного обслуговування господарської діяльності, не включені в інші категорії;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

56.10 Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування;

56.29 Інші види організації харчування.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснюється директором підприємства.

Відповідно до Статуту прибуток (частина прибутку) розподіляється за рішенням директора з урахуванням пропозицій, внесених на зборах виконавчим органом Підприємства.

Відповідно до норм Податкового кодексу ТОВ Торговий дім «Піріт» було поставлено на облік в податковому органі і отримало Свідоцтво про постановку на облік в податковому органі України.

Організаційна структура ТОВ Торговий дім «Піріт» представлена на рис. 2.1.

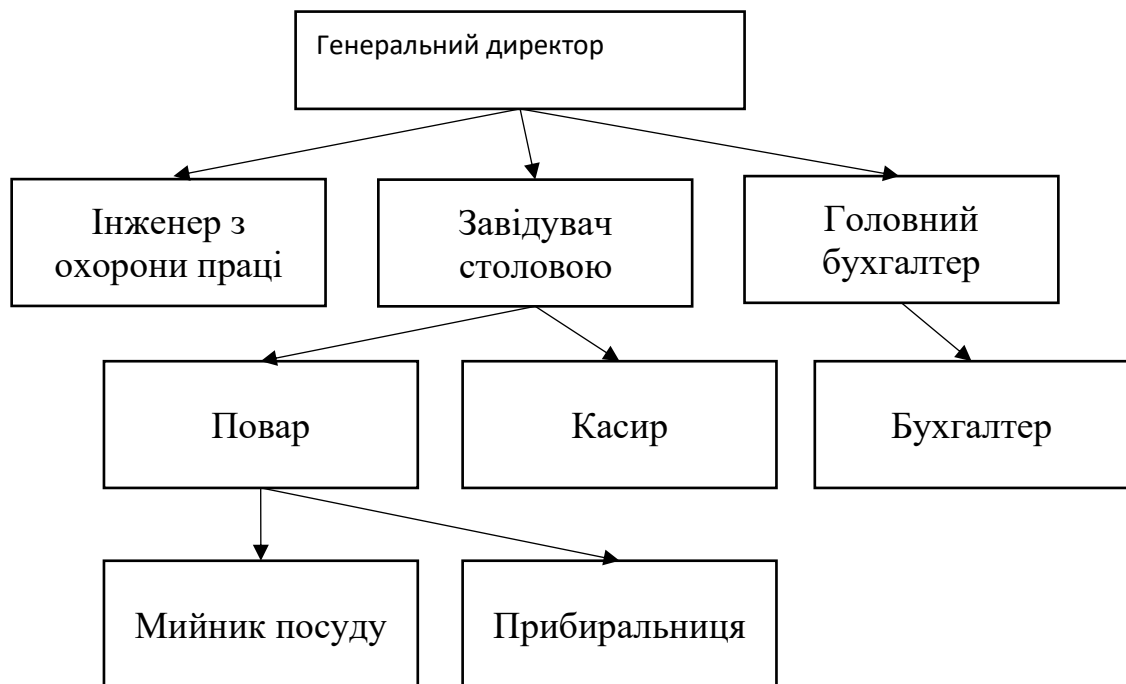


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ Торговий дім «Піріт»

«Аналіз середовища зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

При цьому внутрішнє середовище і зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей при їх досягненні» [41, с.148].

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища (макро - і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно проведе роботу. І на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо підприємство не зможе вчасно запобігти негативним випадом, які може піднести його оточення.

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і т. п.

Підприємство ТОВ Торговий дім «Піріт» розташовується у Кривому Розі.

Українська економіка характеризується високими темпами інфляції, що знижує рівень життя і купівельну спроможність споживачів. Витрати ТОВ Торговий дім «Піріт» можуть зрости, а норми прибутку скоротитися через інфляцію.

Соціальна та культурна складова суспільства змінюється відносно повільно, найближчим часом вплив на поширення продукції здійснюватися не буде. Слід зазначити, також, нестабільну економічну ситуацію, яка може значно вплинути на стратегію розвитку підприємства, як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

В області технології спостерігається постійна динаміка розвитку. ТОВ Торговий дім «Піріт» щорічно виділяє кошти на модернізацію техніки та обладнання.

Поява конкурентів, їх товарів і нових методів роботи на ринку може допомогти підвищити конкурентоспроможність ТОВ Торговий дім «Піріт» навіть при невеликих змінах в роботі. Загалом, підприємство є конкурентоспроможним і займає стабільні позиції на ринку виробленої харчової продукції.

Зупинимося докладніше на вплив ризиків на діяльність підприємства.

Зовнішньоекономічні ризики. ТОВ Торговий дім «Піріт» ЗЕД не здійснює. Вплив цього фактору для Товариства несуттєвий.

Фінансові ризики. Фінансові ризики суттєвого впливу на фінансові результати Товариства в 2017 році не зробили.

Правові ризики. Правові ризики існують, тобто ступінь правової захищеності на даний момент не висока, що пов'язано з відсутністю надійної законодавчої бази, її мінливості. Це спостерігається в сфері податкового законодавства України.

Ризики, пов'язані з діяльністю Товариства. Одним з факторів, які вплинули на зростання собівартості продукції, що випускається і реалізованої продукції, є збільшення тарифів:

Фактичне зростання тарифів по кожному виду енергоресурсів для підприємства склав:

- електроенергія – на 4,0%;
- газ природний – на 13%;
- бензин автомобільний – на 8%;
- паливо дизельне – на 21%.

Протягом усього звітного року підприємство проводило організаційно-технічні заходи з метою економії кожного з енергетичних ресурсів, особливо в умовах зростання обсягу виробництва продукції та зростання енерготарифів.

Одним з факторів ризику галузевого характеру є зростаюча конкуренція, обумовлена появою на ринку продукції, яка є реалізується за необґрунтовано низькими цінами і якістю.

Товариство вживало зусилля щодо зниження негативного впливу зазначеного ризику, а саме:

- позиціонувало свою продукцію, як найбільш якісну;
- проводило гнучку цінову політику.

Основними конкурентними перевагами ТОВ Торговий дім «Піріт» є:

1. Систематична робота в сфері підвищення якості продукції, що випускається.

2. Довгострокові зв'язки з постійними споживачами продукції, що склалися в результаті стабільних відносин.

3. Мінімальний термін поставки продукції.

Основні фактори макросередовища ТОВ Торговий дім «Піріт»:

1) Політико-правові чинники. Завдяки нестабільній політичній ситуації в цілому в країні та наявності зони АТО, попит на продукцію знижується.

2) Економічні чинники. Зменшення інфляції на 1% призведе до збільшення прибутку. Скорочення в банку відсоткових ставок на 2% дасть можливість більшого розвитку підприємства.

Подорожчання бензину на 10% призведе до значного збільшення транспортних витрат. Подорожчання земельних ресурсів, а саме оренда приміщень, через що зменшаться виробничі площі і саме виробництво, або значне збільшення витрат.

3) Технологічні фактори. Поява нових технологій виробництва і, як наслідок, збільшення прибутку.

4) Екологічні фактори. Внаслідок погіршення екології, держава посилить екологічні норми, що призведе до значних витрат на очисне обладнання.

Для визначення факторів, які надають найбільш значущий вплив на ТОВ Торговий дім «Піріт», необхідно провести ранжування цих факторів (табл. 2.1). Шляхом підсумовування оцінок зовнішніх чинників можна виявити найбільш і найменш впливові фактори.

Далі можна оцінити співвідношення позитивного і негативного впливу факторів:

Можливості = 2,0656; Загрози = -2,97, тоді

Можливості «+» <загрози «-»

Негативні фактори домінують.

Таблиця 2.1 – Профіль стану зовнішнього середовища ТОВ Торговий дім «Піріт»

Фактор зовнішнього середовища	Знак впливу	Якісна оцінка	Бальна оцінка max = 10	Вага сума = 1	Важливість	Критичний синтез
1. Збільшення конкуренції	+	слабке	3	0,03	+0,09	
2. Зменшення інфляції	+	слабке	2	0,04	+0,08	
3. Скорочення процентних ставок	+	істотне	4	0,02	+0,08	
4. Збільшення субсидій	+	істотне	6	0,08	+0,48	
5. Поява нових технологій	+	значне	8	0,13	+1,04	Вкладення коштів в НДДКР
6. Підвищення ціни бензину	-	значне	6	0,14	-0,84	Заміна більш економічним транспортом
7. Посилення податкової політики	-	суттєве	5	0,07	-0,35	Пошук альтернативних способів доставки
8. Подорожчання земельних ресурсів	-	істотне	4	0,08	-0,32	Своєчасна покупка необхідних земельних ресурсів
9. Жорсткість екологічних норм	-	значне	7	0,12	-0,84	Своєчасна установка очисного обладнання

З цього можна зробити висновок, що найбільш небезпечним фактором зовнішнього середовища ТОВ Торговий дім «Піріт» є підвищення ціни на енергоносії, що призведе до зростання собівартості продукції.

Найбільш сприятливим фактором є поява нових технологій виробництва, що призведе до зменшення витрат на його покупку, і як наслідок, збільшення прибутку.

Найбільш впливовим фактором зовнішнього середовища є політичний фактор. Це обумовлено тим, що ситуація в країні не є стабільною. Наступним за впливом є технологічний фактор, а за ним економічний. Найменший вплив на ТОВ Торговий дім «Піріт» здійснює екологічний фактор зовнішнього середовища.

Для нейтралізації негативних факторів необхідно розробити комплекс взаємопов'язаних програм – стратегій розвитку.

Аналіз ближнього оточення проведемо за моделлю «5 сил Портера» [29, с. 54].

1) Сила споживачів ТОВ Торговий дім «Піріт».

а) Основними споживачами продукції підприємства є населення міста Кривий Ріг.

б) Ступінь залежності споживачів від підприємства є низькою.

Ціни ТОВ Торговий дім «Піріт» стабільні і щодо інших виробників невисокі, тобто конкурентоздатні. Тому ймовірність переходу споживачів до підприємств конкурентів досить низька.

в) У підсумку, споживач впливає на виробника, але вплив є незначним, а, отже, загрози в цій області невеликі. Можливо, необхідно приділити увагу новим ринкам збуту.

2) Сила постачальників ТОВ Торговий дім «Піріт».

а) Основними постачальниками для ТОВ Торговий дім «Піріт» є: фрукти, овочі – ринок; м'ясні та ковбасні вироби – Глобінський м'ясокомбінат, Криворізький філіал; борошно, крупи, макарони – молочна продукція – ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1», Дніпропетровська обл., м Кривий Ріг, вул. Окружна, 9.

Є й інші постачальники необхідного обладнання та матеріалів, але в цілому їх не так багато. Ціна на товари в основному стабільна, а її підвищення незначні. Поставки сировини і обладнання здійснюються регулярно і без значних збоїв.

б) Товар доставляється постачальниками і не є унікальним, його можна придбати і у інших виробників. Але продукція даних постачальників володіє має кращі властивості, а також має прийнятну ціну.

в) Таким чином, істотних загроз на даний момент не існує, однак втрата постачальників небажана і може призвести до збитків, тому необхідно мати кілька постачальників у запасі. Існують також позитивні можливості внаслідок відкриття нових підприємств з виробництва необхідної продукції.

3) Сила діючих конкурентів ТОВ Торговий дім «Піріт».

а) В якості основних конкурентів виділяються інші підприємства громадського харчування.

ТОВ Торговий дім «Піріт» також володіє деякими перевагами, а саме: наявністю унікальних товарів, зручним місцем розташування для споживачів,, а також має відмінну репутацію.

б) Дані підприємства надають певну загрозу на стабільність ТОВ Торговий дім «Піріт», але вона не дуже велика, так як фірм-конкурентів небагато і ймовірність переходу споживачів невелика, через те, що споживачам буде не вигідно отримувати товар з іншого місця. Можливість переманюючи клієнтів у даних підприємств також невисока.

в) Так як загроз і можливостей небагато, то будь-які зміни в цій області малоймовірні. Але необхідно стежити за діяльністю фірм-конкурентів, відстежувати можливості переманювання клієнтів.

4) Загроза появи нових конкурентів ТОВ Торговий дім «Піріт».

а) Бар'єр на вхід на ринок досить високий, оскільки потрібні великі початкові фінансові вкладення, наявність сертифікатів, ліцензій тощо.

б) Через те, що вхід на ринок високий, вірогідність появи нових конкурентів низька.

в) Однак, при виході на нові ринки можуть з'явитися і нові конкуренти – місцеві виробники.

Тому, перш ніж виходити на нові ринки, необхідно провести ретельний моніторинг конкурентів.

5) Можливість появи товарів субститутів.

а) На даний момент товарів субститутів в галузі харчування існує багато.

б) Тому перехід від одного товару до іншого цілком можливий. Але загрозу переходу до нового товару потрібно тримати під контролем.

в) Необхідно відстежувати ситуацію з методами виготовлення, зберігання продукції.

Таким чином, модель конкурентних сил Портера для ТОВ Торговий дім «Піріт» матиме такий вигляд (рис. 2.2)



Рисунок 2.2 – Аналіз ближнього оточення ТОВ «ТЕМЗ» за моделлю «5 сил Портера»

Найбільший вплив на рівень конкуренції ТОВ Торговий дім «Піріт» надають сили постачальників і діючих конкурентів. Середнє вплив надають сила споживачів і загроза поява товара-субституту. І найменший вплив на рівень конкуренції робить загроза появи нових конкурентів.

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, який розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати ТОВ

Торговий дім «Піріт» в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє краще усвідомити цілі організації, більш вірно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності підприємства.

Таким чином, підприємство не тільки виробляє продукцію для оточення, а й забезпечує можливість існування своїм учасникам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і т. п.

Внутрішнє середовище ТОВ Торговий дім «Піріт» буде аналізуватися за наступними напрямками:

- організація управління;
- фінанси підприємства;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики, і наукові дослідження, і розробки.

Розглянемо організацію управління через виробничу структуру ТОВ Торговий дім «Піріт». Структура управління підприємства забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні зв'язки і поділ елементів управління. За типом це лінійно-функціональна структура. При ній лінійні керівники є керівниками, а їм надають допомогу функціональні органи

Основними факторами зростання стали збільшення фонду оплати праці на 60,6% і погодинного фонду в частині доплат за розширення зони обслуговування, суміщення професій на 28,1%. В основному, це обумовлено збільшенням обсягу виробництва на 46,9%.

Аналіз фінансів. Для успішного руху вперед підприємству ТОВ Торговий дім «Піріт» необхідно знати, який його фінансовий стан і як виправити становище, якщо воно погіршується, як управляти фінансовими ресурсами, якою має бути структура капіталу по складу і джерелам

походженням, яку частку повинні займати власні кошти, а яку – позикові [37]. Які фінансові та управлінські важелі задіяти найбільш ефективно, тобто провести аналіз його фінансового стану.

Аналіз цих факторів дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства і про його слабкі і сильні сторони.

Аналіз виробництва. Аналіз технологій. У звітному році ТОВ Торговий дім «Піріт» здійснювало технічне переозброєння цеху основного виробництва. У 2017 р придбано 4 од. високопродуктивного обладнання. Введено в експлуатацію 11 од. обладнання. Списано 23 од. морально застарілого і фізично зношеного обладнання. Станом на 01.01.18 р питома вага обладнання з терміном служби до 10 років склала 25,3%.

Даний показник збільшився в порівнянні з попереднім роком, який на 01.01.17 р становив 24,2% від загальної кількості обладнання.

З метою вдосконалення технології і підвищення якості виробів, що випускаються проводилися організаційно-технічні заходи.

Введене в експлуатацію нове обладнання дозволило підвищити якість, збільшити обсяги виробництва, знизити трудомісткість виготовлення виробів, що випускаються, а також вивільнити виробничі площі для організації ділянок для виготовлення іншої продукції.

2.2 Аналіз корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт»

Корпоративна стратегія тісно пов'язана із стратегічним плануванням, тому розглянемо даний аспект через проведення SWOT-аналізу ТОВ Торговий дім «Піріт».

На підставі аналізу внутрішнього середовища перерахуємо перелік причин, які можуть збільшити успіх підприємства:

- Гнучке реагування на зміну уподобань споживачів.
- Введення системи мотивацій і заохочень.

- Реалізація корпоративної культури.
- Підвищення якості умов праці.
- Модернізація обладнання.
- Приділення уваги інтернет-ресурсів (інтернет-маркетинг).

На підставі викладених даних формуємо SWOT-аналіз ТОВ Торговий дім «Піріт» (табл. 2.2). «SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект або підприємство. Всі чинники діляться на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)» [25, с. 108].

Для вирішення проблеми щодо збільшення масштабів виробництва, підприємству слід усунути деякі слабкі сторони, а саме брак виробничих площ і переважання застарілого обладнання, яке також перешкоджає реалізації існуючих можливостей. Також підприємству слід збільшити кількість споживачів на розширених ринках збуту, так як це допоможе уникнути загроз пов'язаних з транспортуванням товарів і дозволить використовувати відповідні можливості більш ефективно.

На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища було виявлено, що у ТОВ Торговий дім «Піріт» розроблена і реалізована процедура стратегічного корпоративного управління з урахуванням умов і специфіки підприємства.

Завданням стратегічного управління ТОВ Торговий дім «Піріт» є забезпечення такої взаємодії підприємства із середовищем, яке дозволяло б йому підтримувати свій потенціал на такому рівні, який необхідний для досягнення його цілей, забезпечувало б виживання підприємства у довгостроковій перспективі. Але головним напрямом стратегічного управління ТОВ Торговий дім «Піріт» – є надання якісної продукції. Саме якість – визначає подальший успіх у споживачів, і становище на регіональному і світовому ринку.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ Торговий дім «Піріт»

<p>SWOT – аналіз підприємства ТОВ Торговий дім «Піріт»</p>	<p>О – Можливості «М»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття закону на підтримку малого і середнього бізнесу. Збільшення субсидій, а, отже, і виробництва. 2. Зменшення інфляції на 1% призведе до збільшення прибутку. 3. Скорочення в банку відсоткових ставок на 2% дасть можливість більшого розвитку підприємства. 4. Можливість розширення ринку збуту 	<p>Т – Загрози «З»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення якості на виробництво продукції харчування; 2. Подорожчання бензину в 1,5 рази призведе до значного збільшення транспортних витрат. 3. Посилення захисту навколишнього середовища 4 Подорожчання земельних ресурсів, а саме оренда приміщень, через що зменшаться виробничі площі і саме виробництво, або значне збільшення витрат. 5. Посилення податкової політики. 6. Підвищення тарифів на паливо та електроенергію.
<p>S – Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність унікальних товарів. 2. Зручне місце розташування для поширення товару. 3. Наявність постійних споживачів. 4. Висока якість продукції, що підтверджено сертифікатами і ліцензіями. 5. Відмінна репутація. 6. Великий асортимент продукції. 7. Довгострокові зв'язку з постійними споживачами. 8. Оптимізація виробничого процесу, економія енергоресурсів і палива. 9. Технічне переозброєння основного і допоміжного виробництва. 	<p>Поле «СІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація господарського портфеля. 2. Завантаження виробничих потужностей на 100%. 3. Модернізація технологічної лінії. 4. Вирівнювання виробництва. 5. Зниження собівартості та підвищення якості готової продукції. 6. Розширення послуг по сервісному обслуговуванню. 7. Розширення каналів збуту. 	<p>Поле «СІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація виробничого процесу. 2. Економія енергоресурсів і палива. 3. Раціоналізація використання ресурсів. 4. Розширення послуги з сервісного обслуговування. 5. Зміцнення конкурентних переваг готової продукції. 6. Подорожчання бензину призведе до збільшення транспортних витрат, 7. Перерозподіл виробництва і напрямом його на збільшення інших товарів за рахунок наявного у підприємства великого асортименту продукції.

<p>W – слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незручне розташування для постачання сировини на підприємство. 2. Застаріле обладнання. 3. Недолік необхідних транспортних засобів. 4. Брак кваліфікованої робочої сили. 5. Брак виробничих потужностей. 6. Розподіл прибутку. 7. Зниження результатів фінансово-господарської діяльності. 	<p>Поле «СЛІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці. 2. Підвищення кваліфікації персоналу. 3. Розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. 4. Завантаження виробничих потужностей на 100%. 5. Зниження собівартості. 	<p>Поле «СЛІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економія енергоресурсів і палива. 2. Раціоналізація використання ресурсів. 3. Оптимізація виробничого процесу. 4. Розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. 5. Нездатність поставки додаткових очищувальних засобів, якщо держава збільшить вимоги до екологічних норм, внаслідок нестачі виробничих площ.
---	--	---

У таблиці 2.3 представлені стратегічне бачення і місії ТОВ Торговий дім «Піріт».

Таким чином, стратегічне управління ТОВ Торговий дім «Піріт» складається з наступних основних елементів:

1. Виробнича стратегія: встановлює суворі вимоги до продукції, прямо пов'язані з технологією виробництва і роботою підприємства.

Об'єктом виробничої стратегії є власне підприємство і управління виробництвом. Предмет – організаційно-технічні та управлінські відносини, які складаються між співробітниками, які здійснюють виробничу діяльність.

На вибір стратегії впливають фінансові ресурси підприємства, тому що будь-які нововведення в діяльності підприємства, наприклад, освоєння нових ринків, розробка нової продукції, вимагають великих фінансових витрат.

2. Стратегія просування продукції. Мета – зміцнювати імідж ТОВ Торговий дім «Піріт» в областях якості, обслуговування і всеосяжної вигоди для клієнтів, використовуючи засоби масової інформації для реклами.

Таблиця 2.3 – Стратегічне бачення і місія ТОВ Торговий дім «Піріт»

Стратегічні напрямки	Місія підприємства при комбінованому підході	Остаточне формулювання місії
1. Посилення конкурентної позиції 2. Зростання обсягів продажу 3. Збільшення територіального поширення продукції 4. Освоєння нових часток ринку 5. Передова інноваційна діяльність	Поліпшення конкурентної позиції на ринку, територіальний маркетинг, проведення заходів по розширенню зон розповсюдження продукції, заходи щодо залучення нових дилерів і постачальників, заходи щодо залучення нових споживачів.	Продаж високоякісних продуктів, передова інноваційна діяльність, чітке відстеження ситуації на ринці, щоб уникнути кризових моментів.

Серед виробників на регіональному ринку, ТОВ Торговий дім «Піріт» є безумовним лідером в своєму сегменті ринку за основними

видами продукції. А реалізація існуючих стратегій дозволяє підприємству стати врівень з провідними світовими виробниками за цілою низкою продуктових напрямків.

Підприємство має стабільне конкурентне становище на ринку, постійних споживачів і надійних партнерів. Сьогодні на ринку існує безліч аналогічних товарів від різних вітчизняних виробників.

Тому в таких умовах просування власного продукту для ТОВ Торговий дім «Піріт» – це дуже складний, тривалий і витратний процес. ТОВ Торговий дім «Піріт» обрало стратегію просування по шляху найменшого опору.

Поставляючи на ринок конкурентоспроможну продукцію, основним засобом боротьби підприємство вибирає тільки ціну. Продукт продається за низькою вартістю і приваблює покупців, часто взагалі не звертають уваги на його якість. Така стратегія виведення товару на ринок не призводить до успіху.

3. Стратегія підбору і підготовки персоналу. ТОВ Торговий дім «Піріт» надає можливість службового росту, забезпечує ретельну підготовку персоналу, щоб максимально задовольняти вимогам клієнтів.

Реалізація розглянутих стратегій забезпечується системою планування та контролінгу річного бізнес-плану ТОВ Торговий дім «Піріт», скоординованим виконанням корпоративних програм і проєктів розвитку, функціональних стратегій і стратегій бізнес-одиниць, розвитком системи КРІ (Додаток А).

«КРІ – ключові показники ефективності – система кількісних індикаторів, що відображають результативність роботи кожного співробітника» [25, с. 112]. Стратегічні показники відображають результат діяльності ТОВ Торговий дім «Піріт» за період, дозволяють скорегувати плани на наступний період. Характеризують грошові потоки, на їх основі розраховуються показники ефективності діяльності, наприклад, рентабельність і платоспроможність. Згодом ключові показники

ефективності допомагають скоригувати тактичні і стратегічні цілі підприємства.

Для оцінки привабливості окремих стратегічних господарських одиниць ТОВ Торговий дім «Піріт» побудуємо матрицю McKinsey на базі двох координат: вісь X характеризує силу позиції стратегічної господарської одиниці в галузі, вісь Y – привабливість галузі. Кожна з координат визначається з урахуванням декількох параметрів [15].

Для оцінок позицій продукції підприємства ТОВ Торговий дім «Піріт» розрахуємо інтегральні показники «хороша» (висока), «середня», «низька». Вони складається з оцінок ряду факторів, вибір і розрахунок яких здійснюється в процесі розробки матриці підприємством.

Таблиця 2.4 – Оцінка привабливості галузі ТОВ Торговий дім «Піріт»

Фактори успіху	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1. Зростання	0,3	5	$0,3 \times 5 = 1,5$
2. Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5 \times 2 = 1$
3. Прибутковість	0,1	1	$0,1 \times 1 = 0,1$
4. Розмір	0,1	5	$0,1 \times 5 = 0,5$
Оцінка привабливості галузі	1		3,1

У таблиці 2.4 наведені фактори, які можуть бути використані для оцінки привабливості галузі продукції ТОВ Торговий дім «Піріт» і його конкурентної позиції (табл. 2.5) на даному ринку.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентної позиції ТОВ Торговий дім «Піріт» в галузі

Фактори успіху	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
1. Якість продукції	0,4	5	$0,4 \times 5 = 2$
2. Доля ринку	0,1	1	$0,1 \times 1 = 0,1$
3. Потенціал	0,2	1	$0,2 \times 1 = 0,2$
4. Витрати виробництва	0,3	3	$0,3 \times 3 = 0,9$
Оцінка привабливості галузі	1		3,2

Далі складаємо матрицю «привабливості галузі – конкурентної позиції» для ТОВ Торговий дім «Піріт» (рис. 2.3).

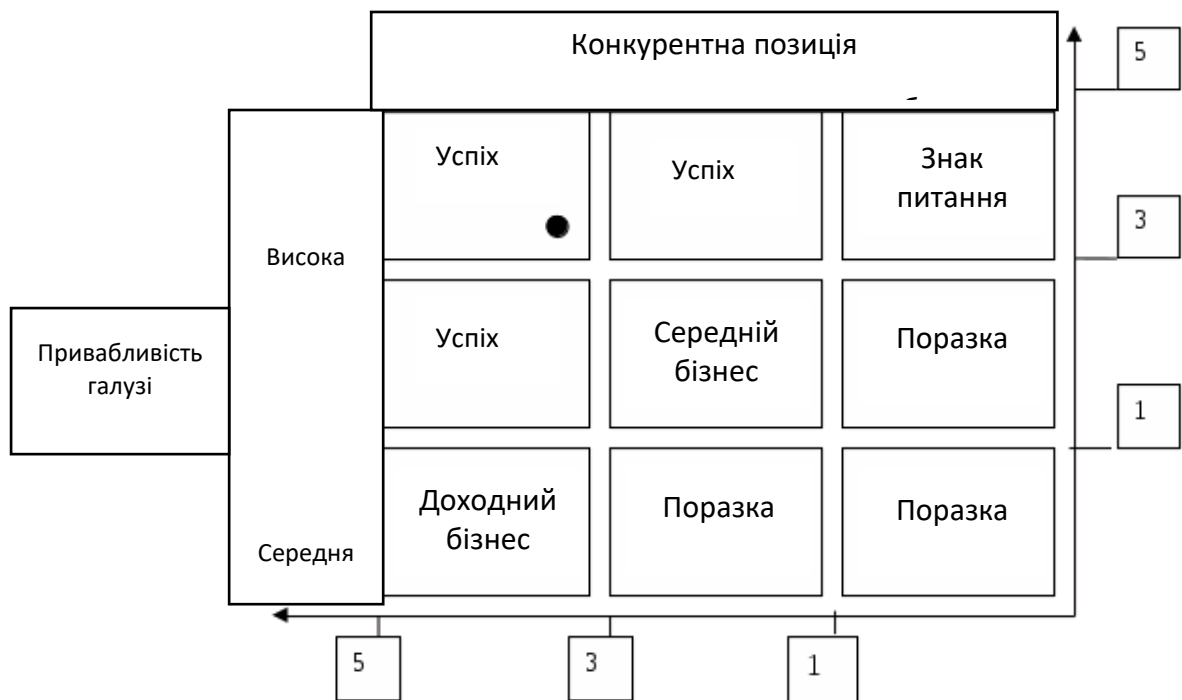


Рисунок 2.3 – Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» ТОВ Торговий дім «Піріт»

Стратегічні висновки з аналізу на основі матриці McKinsey очевидні: ТОВ Торговий дім «Піріт» потрапляє в квадрат «Успіх» в високо привабливою галузі з хорошою конкурентною позицією (рис. 2.1).

Для позиції «Успіх» характерно найвищий ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги на ньому. Підприємство є безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. А загрозою для нього може бути тільки посилення деяких позицій окремих конкурентів. Тому діючі та нові стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт» повинні бути націлені на захист свого стану за допомогою додаткових інвестицій.

2.3 Оцінка ефективності корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт»

Оцінка корпоративної стратегії підприємства буде здійснюватися на основі аналізу фінансової звітності підприємства.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015-2017 рр. у табл. 2.6. (Додаток Б, В, Г).

Таким чином, ми провели аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 роки.

Розглянемо динаміку активів підприємства. Протягом аналізованого періоду, активи підприємства збільшуються на 8817 тис. грн. або на 18,55% і у 2017 році складають 56343 тис. грн. Активи складаються з необоротних активів, значна частина яких становлять саме основні засоби, динаміка яких протягом даного періоду є негативною. Вартість основних засобів зменшується на 1380 тис. грн., що становить 23,37%. Нематеріальні активи у структурі необоротних активів незначні.

Оборотні активи підприємства протягом даного періоду збільшуються на 10215 тис. грн., що становить 24,57%. Дана тенденція є позитивною для підприємства. Зміна оборотних активів виникла за рахунок збільшення запасів на 20634 тис. грн., зменшення дебіторської заборгованості на 9035 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти незначні у структурі активів, інші оборотні активи збільшились на 45,3% або 183 тис. грн.

Динаміку активів показано на рис. 2.4.

Таблиця 2.6 – Економічні та фінансові показники діяльності підприємства ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2015	2016	2017	2017 до 2015		2017 до 2016	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	АКТИВИ на кінець року								
1	Активи – всього	тис. грн.	47526	74689	56343	8817	18,55	-18346	-24,56
1.1	Необоротні активи	тис. грн.	5944	5346	4546	-1398	-23,52	-800	-14,96
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн.	38	28	20	-18	-47,37	-8	-28,57
1.1.2	Незавершене будівництво (незавершені капітальні інвестиції з 2013 року)	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
1.1.3	Основні засоби	тис. грн.	5906	5318	4526	-1380	-23,37	-792	-14,89
1.1.4	Біологічні активи	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
1.1.5	Фінансові інвестиції	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
1.2	Оборотні активи	тис. грн.	41582	69343	51797	10215	24,57	-17546	-25,30
1.2.1	Запаси	тис. грн.	817	14274	21451	20634	2525,58	7177	50,28
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	38769	52126	29734	-9035	-23,30	-22392	-42,96
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	14	149	25	11	78,57	-124	-83,22
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн.	404	2794	587	183	45,30	-2207	-78,99
	ЗОБОВ'ЯЗАННЯ на кінець року								
2	Зобов'язання – усього	тис. грн.	25906	43382	23853	-2053	-7,92	-19529	-45,02
2.1	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	40	0	0	-40	-100,00	0	–
2.2	Поточні зобов'язання	тис. грн.	25866	43382	23853	-2013	-7,78	-19529	-45,02

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн.	15000	12883	10391	-4609	-30,73	-2492	-19,34
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн.	1732	10209	1640	-92	-5,31	-8569	-83,94
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн.	6033	9660	9337	3304	54,77	-323	-3,34
2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
2.2.5	Забезпечення витрат і платежів	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
	ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року								
3	Власний капітал – усього	тис. грн.	21620	31307	32490	10870	50,28	1183	3,78
3.1	Статутний капітал (Зареєстрований (пайовий) капітал з 2013 року).	тис. грн.	23	23	23	0	0,00	0	0,00
3.2	Додатковий капітал	тис. грн.	4240	4240	4240	0	0,00	0	0,00
3.3	Резервний капітал	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
3.4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн.	17357	27044	28227	10870	62,63	1183	4,37
3.5	Неоплачений капітал	тис. грн.	0	0	0	0	–	0	–
	4. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА								
4.1	Основні засоби								
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	6481	6669	6643	162	2,50	-26	-0,39
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн.	575	1351	2117	1542	268,17	766	56,70
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5127,5	6575	6656	1528,5	29,81	81	1,23
4.2	Нематеріальні активи								
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	48	48	49	1	2,08	1	2,08
4.2.2.	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	10	20	29	19	190,00	9	45,00
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	24	48	48,5	24,5	102,08	0,5	1,04
4.3	Оборотні активи								
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн.	41582	69343	51797	10215	24,57	-17546	-25,30
4.3.2	дебітор. заборгованість на кін. р.	тис. грн.	38769	52126	29734	-9035	-23,30	-22392	-42,96

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн..	27263	55462,5	60570	33307	122,17	5107,5	9,21
4.4	Середньооблікова чисельність								
4.4.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	48	48	48	0	0,00	0	0,00
4.4.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	38	41	37	-1,44	-3,75	-3,84	-9,41
	5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ								
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	16472	18921	13158	-3314	-20,12	-5763	-30,46
5.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	16966	19489	13553	-3413	-20,12	-5936	-30,46
5.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	18578	21340	14840	-3738	-20,12	-6500	-30,46
5.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9747	13336	12679	2932	30,08	-657	-4,93
5.5	Валовий прибуток	тис. грн.	6725	5585	479	-6246	-92,88	-5106	-91,42
5.6	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	10584	11667	2619	-7965	-75,26	-9048	-77,55
5.7	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	9437	9687	1183	-8254	-87,46	-8504	-87,79
5.8	Чистий прибуток	тис. грн.	9437	9687	1183	-8254	-87,46	-8504	-87,79
5.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	1365	1388	1448	83	6,08	60	4,32
5.10	Фонд робочого часу	люд-години	111744	111360	110976	-768	-0,69	-384	-0,34
	6. Показники ефективності використання ресурсів								
6.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	387,04	444,58	309,17	-77,87	-20,12	-135,41	-30,46
6.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	483,80	523,04	401,52	-82,28	-17,01	-121,52	-23,23
6.3	Рівень оплати праці за 1 людино-годину	тис. грн. / люд-год	0,01	0,01	0,01	0,00	6,81	0,00	4,68
6.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	2369,79	2409,72	2513,89	144,10	6,08	104,17	4,32

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.1	Середній розмір дебіторської заборгованості	тис. грн.	20028,5	45447,5	40930	20901,5	104,36	-4517,5	-9,94
9.2	Оборотність дебіторської заборгованості	оборот	0,82	0,42	0,32	-0,50	-60,91	-0,09	-22,78
9.3	Середній розмір кредиторської заборгованості	тис. грн.	878,5	5984,5	5954,5	5076	577,80	-30	-0,50
9.4	Оборотність кредиторської заборгованості	оборот	21,15	3,57	2,49	-18,66	-88,21	-1,07	-30,11
9.5	Середній розмір запасів	тис. грн.	514,5	7545,5	17862,5	17348	3371,82	10317	136,73
9.6	Оборотність запасів	оборот	36,11	2,83	0,83	-35	-97,70	-2	-70,62
9.7	Середній період інкасації	дні	438	865	1120	682	155,83	255	29,50
9.8	Середній період розрахунків з кредиторами	дні	17	101	144	127	748,52	43	43,08
9.9	Середній строк зберігання запасів	дні	10	127	433	423	4246,24	306	240,41
9.10	Період обороту грошових коштів	дні	431	891	1409	978	227,09	518	58,10
	11. ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ								
11.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,001	0,003	0,001	0,00	93,64	0,00	-69,48
11.2	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	$\geq 0,7$	1,515	1,269	1,272	-0,24	-16,03	0,00	0,22
11.3	Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1	1,608	1,598	2,172	0,56	35,08	0,57	35,85
	12. ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ								
	Показники структури джерел формування								
12.1.1	Коефіцієнт економічної незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,455	0,419	0,577	0,122	26,761	0,157	37,570
12.1.2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$< 0,5$	0,545	0,581	0,423	-0,122	-22,333	-0,157	-27,113
12.1.3	Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	1,198	1,386	0,734	-0,464	-38,730	-0,652	-47,018
12.1.4	Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,607	0,598	1,172	0,565	93,110	0,573	95,764
12.1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$< 0,5$	0,002	0	0	-0,002	-100	0	-

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.1.6	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	зниження	0,002	0	0	-0,002	-100	0	-
12.1.7	Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	підвищення	0,998	1,000	1,000	0,002	0,155	0	0
12.1.8	Коефіцієнт страхування бізнесу	підвищення	0	0	0	0	-	0	-
12.1.9	Коефіцієнт страхування власного капіталу	підвищення	0	0	0	0	-	0	-
12.1.10	Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу	підвищення	0	0	0	0	-	0	-
	Показники стану оборотних активів								
12.2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,727	0,829	0,860	0,133	18,318	0,031	3,719
12.2.2	Коефіцієнт забезпечен. обор. активів власними коштами	$\geq 0,1$	0,377	0,374	0,539	0,163	43,105	0,165	44,100
12.2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	$\geq 0,5$	19,236	1,819	1,303	-17,934	-93,228	-0,516	-28,375
12.2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	підвищення	0,001	0,006	0,001	0	0,430	-0,005	-84,412
	Показники стану основного капіталу								
12.3.1	Коефіцієнт майна виробничого призначення виробничого потенціалу	підвищення	0,141	0,262	0,461	0,320	225,925	0,199	75,763
12.3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	підвищення	0,124	0,071	0,080	-0,044	-35,358	0,009	12,819
12.3.3	Коефіцієнт нагромадження амортизації	зниження	0,090	0,204	0,321	0,231	257,902	0,117	57,113
12.3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	підвищення	6,996	12,971	11,394	4,398	62,873	-1,577	-12,158

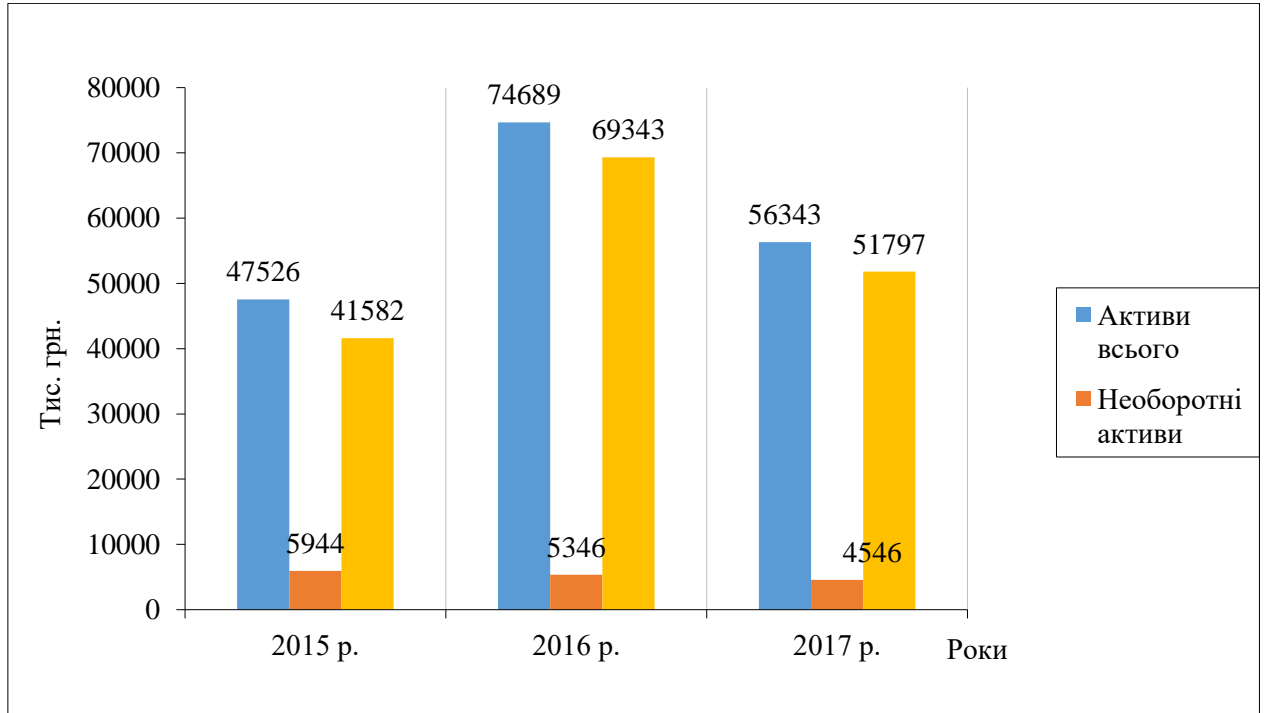


Рисунок 2.4 – Динаміка активів ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 роки

Зобов'язання підприємства в цілому протягом даного періоду зменшуються на 2053 тис. грн., що становить 7,92%. Дана динаміка викликана зменшенням поточних зобов'язань на 2013 тис. грн., що становить 2013 тис. грн. Дане зменшення було викликано зменшенням короткострокових кредитів на 4609 тис. грн., що складає 30,73%, зменшенням кредиторської заборгованості на 92 тис. грн. або 5,31% та збільшенням кредиторської заборгованості за розрахунками на 54,77% або 3304 тис. грн.

Динаміку поточних зобов'язань представимо на рис. 2.5.

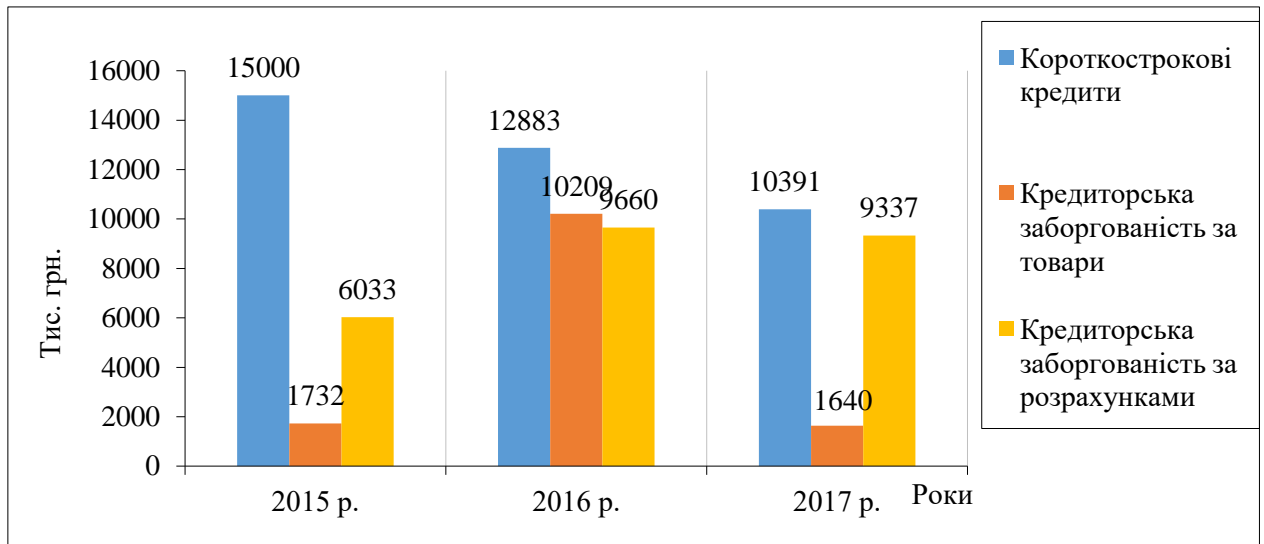


Рисунок 2.5 – Динаміка поточних зобов'язань ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 роки

Власний капітал підприємства протягом 2016-2017 рр. збільшився на 50,28%, що становить 10870 тис. грн. і у 2017 році він становить 32490 тис. грн. Статутний капітал та додатковий капітал підприємства не змінюється і становить відповідно 23 тис. грн. та 4240 тис. грн. Отже, зміна власного капіталу викликана збільшенням нерозподіленого прибутку на 10870 тис. грн, або 62,63%.

Динаміку власного капіталу представимо на рис. 2.6.

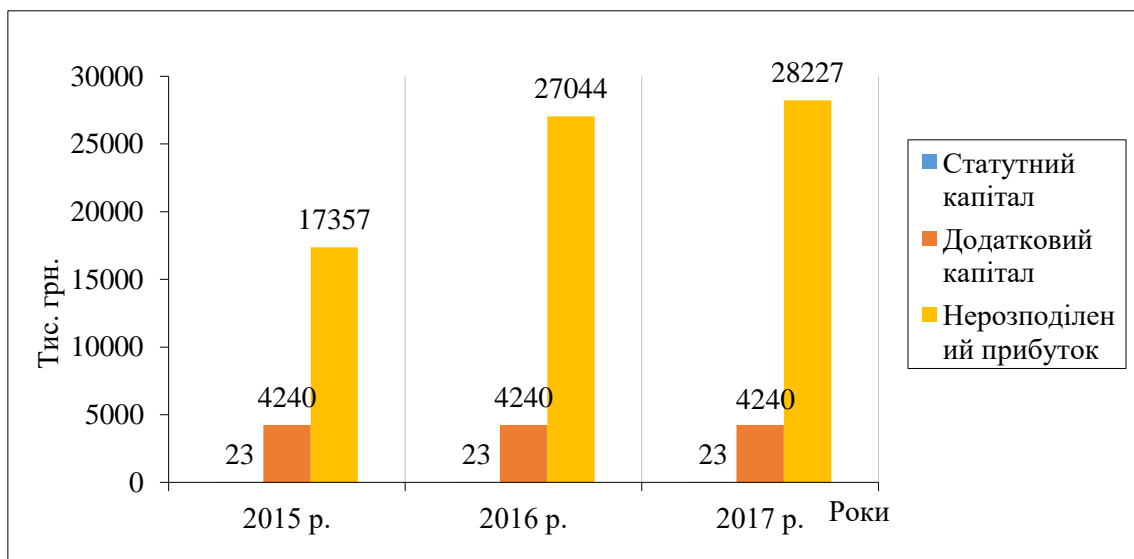


Рисунок 2.6 – Динаміка власного капіталу ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 роки

Розглянемо динаміку ресурсів підприємства.

Основні засоби протягом 2015-2017 рр. збільшилися на 162 тис. грн. або 2,5%. Їх знос зріс на 1542 тис. грн. і внаслідок цього середньорічна вартість основних засобів зросла на 1528,5 тис. грн. і у 2017 році складає 6656 тис. грн.

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2017 році складає 48,5 тис. грн., що більше ніж у 2015 році майже у 2 рази.

Оборотні активи на кінець 2017 року зросли на 10215 тис. грн., що становить 24,57%. Дебіторська заборгованість на кінець 2017 року порівняно з 2015 роком зменшилась на 9035 тис. грн. (23,3%). Середні залишки оборотних засобів зросли на 33307 тис. грн. та складають у 2017 році 60570 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників не змінюється і становить 48 чол., але змінюється структура персоналу і у 2015 році кількість робітників становить 38 чол., а у 2017 році – 37 чол.

Розглянемо динаміку економічних та фінансових результатів діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зменшився на 3314 тис. грн. або на 20,12%, обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також зменшився на 3413 тис. грн. або 20,12%. Таку ж динаміку демонструє обсяг виробництва продукції. Її зменшення склало 3738 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 2932 тис. грн. Валовий прибуток зменшився майже у 2 рази. Прибуток від операційної діяльності у 2017 році становить 2619 тис. грн., що менше, ніж у 2015 році на 75,26%. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2017 році порівняно з 2015 роком, зменшився майже у 10 раз. Дані показники привели до зменшення чистого прибутку

Можемо відмітити, що всі показники у 2017 році менші за 2015 рік та 2016 рік. Отже, ефективність господарювання підприємства знизилась.

Фонд оплати праці усіх працівників у 2017 році складає 1448 тис. грн., що більше ніж у 2015 році на 83 тис. грн.

Фонд робочого часу зменшився на 768 люд.-год.

На підприємстві гостро стоїть проблема ефективного використання ресурсів.

Продуктивність праці одного працівника – зменшилась на 22,12%, продуктивність праці одного робітника – зменшилась на 17,01%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника – зростає на 6,08%.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2017 року зростає на 0,23 пункти, коефіцієнт оновлення основних засобів – зростає на 0,16 пунктів, коефіцієнт вибуття основних засобів – зростає на 0,08 пунктів.

Фондовіддача зменшується на 38,46%, що говорить про те, що зменшився рівень обсягу виробництва на 1 грн. використаних основних фондів, 2,23 грн. виручки від реалізації припадає на 1 гривну основних фондів фондоозброєність праці працівників збільшується на 29,81%.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зменшується на 0,39, що приводить до збільшення середнього періоду обороту оборотних засобів у 2,7 разів.

Коефіцієнт обіговості активів зменшився на 0,2 пункти. Це свідчить про зниження товарообігу підприємства.

Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості зменшився на 0,77 пункти, що привело до збільшення середнього періоду обороту дебіторської заборгованості на 108 днів.

Зменшення коефіцієнту обіговості запасів на 31,28 привело до збільшення середнього періоду зберігання запасів на 477 днів. Що дозволяє мати деякий резерв додаткових запасів, не задіяних у безпосередньому товарообігу.

Тривалість операційного циклу у 2017 році становить 774 дні, що більше ніж у 2015 році у 4 рази.

Показники рентабельності знижуються, а саме, продажу – на 44,35%, активів на 14,15%, власного капіталу – на 30,07%. Отже ефективність діяльності підприємства зменшується.

Середній розмір дебіторської заборгованості зросла на 20901,5 тис. грн., що привело до зменшення оборотності дебіторської заборгованості на 0,5 обороту.

Середній розмір кредиторської заборгованості теж зріс. Збільшення склало 5076 тис. грн., і відповідно оборотність кредиторської заборгованості зменшилась на 18,66 обороти.

Аналогічно середній розмір запасів зріс на 17348 тис. грн., а оборотність запасів знизилась на 35 оборотів.

Проаналізовані показники привели до збільшення середнього періоду інкасації на 682 дні, середнього періоду розрахунків з кредиторами – на 127 днів, середнього строку зберігання запасів на 423 дні, а період обороту грошових коштів збільшився на 978 днів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності менше нормативного значення. У 2015 році короткострокові зобов'язання можуть бути погашені за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів на 0,1% від їх загальної вартості, у 2016 році на 0,3%, 2017 рік – 0,1 %. Тобто на кінець розрахункового періоду спостерігається зменшення коефіцієнта, а отже зменшується абсолютна ліквідність підприємства, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності відповідає нормативному значенню, що свідчить про те, що протягом аналізованого періоду може бути погашена частина короткострокових зобов'язань підприємства за рахунок наявних коштів та можливих надходжень. Але протягом даного періоду дана тенденція зменшується.

Коефіцієнт загальної ліквідності протягом даного періоду відповідає нормативному. Тобто підприємству вистачає поточних активів для того, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт економічної незалежності (автономії) свідчить, що у 2017 році підприємство фінансово незалежне, так як показник відповідає нормативному значенню. Дані розрахунки підтверджує і коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який протягом даного періоду зменшується і у 2017 році досягає нормативного значення.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшується, отже ризиковість господарської діяльності знижується і у 2017 році показник відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про підвищення стабільності підприємства у 2017 році.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів протягом даного періоду відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень має аналогічну тенденцію.

Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень протягом даного періоду зростає, що є позитивним для підприємства.

Розглянемо показники стану оборотних активів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2017-2017рр. відповідає нормативному значенню та показує, що частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах забезпечує свободу фінансового маневру.

Коефіцієнт забезпечен. обор. активів власними коштами свідчить про достатню їх забезпеченість.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів протягом 2017 році знижується і свідчить, що частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах забезпечує свободу фінансового маневру.

Проаналізуємо показники стану основного капіталу.

Коефіцієнт майна виробничого призначення виробничого потенціалу підвищується, що є позитивним для підприємства.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів зменшується, що є негативним.

Коефіцієнт нагромадження амортизації зростає, що теж негативно впливає на стан основного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів у 2016 році зростає, а у 2017 спостерігаємо незначну тенденцію до спадання, але його значення свідчить про достатню наявність оборотних активів по відношенню до необоротних.

Отже, підприємство веде прибуткову господарську діяльність, але показники рентабельності підприємства знижуються. А отже, підприємству треба впроваджувати заходи, щодо ефективного використання ресурсів підприємства, а також підвищення його результатів діяльності.

Резерви підвищення прибутковості, а отже і ефективності діяльності ТОВ Торговий дім «Піріт» можуть бути класифіковані на:

1. Резерви підвищення обсягів господарської діяльності (доходу від реалізації продукції).

2. Резерви зростання рівня надбавки (маржі).

3. Резерви удосконалення управління поточними витратами, в тому числі за рахунок:

– скорочення обсягу постійних витрат;

– скорочення рівня умовно-змінних витрат;

– удосконалення структури поточних витрат (зростання питомої ваги умовно – змінних витрат).

4. Резерви удосконалення використання прибутку підприємства.

5. Удосконалення цінової стратегії підприємства.

Виконаємо аналіз фінансової стійкості.

Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. До них відносять: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та інші. Далі наведений порядок розрахунку цих показників.

Коефіцієнт економічної незалежності (коефіцієнт автономії, або коефіцієнт концентрації власного капіталу). Цей коефіцієнт показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Він обчислюється за балансом шляхом відношення власних коштів до валюти балансу.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Він показує частку залучених коштів у формуванні активів. Його оптимальне значення $< 0,5$.

Таблиця 2.7 – Експрес-аналіз складу і структури капіталу та джерел його формування

Актив баланса (Пасив баланса)	Джерело інформації (рядок за балансом)	Абсолютна величина, тис грн			Питома вага, %			Зміни звітнього періоду до базового року			Зміни звітнього періоду до попереднього року		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	В абсолютній величині, тис грн 5-3	У структурі, % 8-6	Темп росту, % 5/3x100	В абсолютній величині, тис грн 5-4	У структурі, % 8-7	Темп росту, % 5/4x100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Актив													
Капітал – усього:	Ряд.1300	47526	74689	56343	100	100	100	8817	0	118,552	-18346	0	75,437
1. Необоротні активи	Ряд.1095	5944	5346	4546	12,507	7,158	8,068	-1398	-4,438	76,480	-800	0,911	85,036
2. Оборотні активи	Ряд.1195	41582	69343	51797	87,493	92,842	91,932	10215	4,438	124,566	-17546	-0,911	74,697
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Ряд.1200	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	–
Пасив													
Джерела формування капіталу – усього:	Ряд.1900	47526	74689	56343	100	100,000	100	8817	0	118,552	-18346	0	75,437
1. Власний капітал	Ряд.1495	21620	31307	32490	45,491	41,916	57,665	10870	12,174	150,278	1183	15,748	103,779
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Ряд.1595	40	0	0	0,084	0,000	0,000	-40	-0,0842	0,000	0	0	–
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	Ряд.1695	25866	43382	23853	54,425	58,084	42,335	-2013	-12,090	92,218	-19529	-15,748	54,984
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	Ряд.1700	0	0	0	0	0,000	0	0	0	–	0	0	–

Коефіцієнт фінансової залежності. Він обчислюється шляхом відношення валюти балансу до власних коштів. Його оптимальне значення < 2 .

Коефіцієнт фінансування. Він обчислюється за балансом шляхом відношення власних коштів до позикових коштів. Його оптимальне значення > 1 . Цей коефіцієнт показує, скільки власних коштів підприємства припадає на 1 гривню позикових коштів.

Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт співвідношення поточних позикових коштів і власних коштів). Його оптимальне значення < 1 . Він показує, скільки позикових коштів залучає підприємство для фінансування поточної діяльності на 1 гривню власних.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів обчислюється як питома вага довгострокових позикових коштів у загальній сумі довгострокового позикового капіталу.

При аналізі довгострокових залучених джерел фінансування варто враховувати, що перевищення їх розміру над сумою власного оборотного капіталу означає використання підприємством частини довгострокових позик на фінансування поточних операцій.

Коефіцієнт забезпеченості запасів. Він обчислюється шляхом відношення власних обігових засобів до матеріальних обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,8$. Цей коефіцієнт показує, яка частка матеріальних обігових засобів фінансується за рахунок власного обігового капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів. Це відношення власних обігових засобів до вартості всіх обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Цей коефіцієнт показує, яка частка власних коштів підприємства вкладена в обіговий капітал.

Коефіцієнт маневреності. Його визначають як відношення власних обігових засобів до власних засобів. Його оптимальне значення $> 0,5$. Цей

коефіцієнт показує, яка частка власного капіталу підприємства вкладена в обігові засоби.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості виражає частку поточних зобов'язань підприємства в загальній сумі зобов'язань.

Розрахунки показників занесемо в таблицю 2.8.

З таблиці 2.8 видно, що підприємство у 2017 році має високу фінансову стійкість, так як всі показники вищі допустимого рівня.

Коефіцієнт автономії у 2017 році знаходиться на достатньому рівні: 57,7% власного капіталу, 42,3% – позикового.

Частка власного капіталу у загальному обсязі зменшується на протязі досліджуваного періоду.

Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений показник до коефіцієнта автономії, зменшився з 0,545 в 2015 році до 0,423 у 2017 році, що свідчить про зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. У 2017 році на кожну 1 грн., вкладену у активи підприємства, 0,423 – позикові.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової структури капіталу ТОВ Торговий дім «Піріт» у 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				2015 року 4-2	2016 року 4-3
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,455	0,419	0,577	0,122	0,157
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,545	0,581	0,423	-0,122	-0,157
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	2,198	2,386	1,734	-0,464	-0,652
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	0,835	0,722	1,362	0,528	0,640
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	1,196	1,386	0,734	-0,462	-0,652
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,002	0,000	0,000	-0,002	0,000
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	–	–	–	–	–
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,725	0,829	0,860	0,135	0,031
10. Коефіцієнт короткострокової	0,998	1,000	1,000	0,002	0,000

заборгованості					
----------------	--	--	--	--	--

Значна частка пасивів підприємства складається саме з залученого капіталу, частка залученого капіталу дуже суттєва. Це показує коефіцієнт фінансування – 0,835 в 2015 році, 0,722 в 2016 році, 1,362 в 2017 році, відбулося зменшення в 2016 році в порівнянні до 2015 року на 0,113, в 2017 році в порівнянні до 2016 року відбулося збільшення на 0,64.

Відповідно за коефіцієнт загальної заборгованості у 2015 році на 1 грн. власного капіталу припало 1,196 грн. поточних зобов'язань, у 2016 році – 1,386, у 2017 році – 0,734 грн. На протязі даного періоду частка позикових коштів, що припадає на 1 грн. власних, зменшується.

Запаси покриваються власними оборотними коштами. Це показує коефіцієнт покриття запасів, який відповідає нормативному значенню.

Значення коефіцієнта маневреності у 2016-2017рр. відповідає нормативному значенню та показує, що частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах забезпечує свободу фінансового маневру.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості свідчить про те, що зобов'язання складаються з поточних зобов'язань підприємства.

Отже, підприємство в змозі самостійно фінансувати свою поточну діяльність.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в таблиці 2.9.

При оцінці фінансового стану необхідно враховувати:

а) якщо значення $E1, E2, E3 > 0$, то підприємство має абсолютну фінансову стійкість;

б) якщо значення $E1 < 0$, а $E2, E3 > 0$, то воно має нормальну фінансову стійкість;

в) якщо значення E_1 , $E_2 < 0$, а $E_3 > 0$, то підприємство характеризується нестійким фінансовим станом;

г) якщо значення E_1 , E_2 , $E_3 < 0$, то воно має кризове фінансове положення.

Отже, як бачимо підприємство має абсолютну фінансову стійкість.

Таблиця 2.9 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства ТОВ Торговий дім «Піріт» у 2015-2017 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	На кінець 2015 року	На кінець 2016 року	На кінець 2017 року
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд. 1095	15676	25961	27944
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	15716	25961	27944
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 ÷ 1630	32448	49071	40007
4. Запаси – Н4	ряд. 1100 + ряд. 1110	817	14274	21451
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	14859	11687	6493
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	14899	11687	6493
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	31631	34797	18556

На наступному етапі оцінки фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу і платоспроможності.

У залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства поділяються на такі групи:

– найбільш ліквідні активи (А1) – суми за всіма статтями коштів, що можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно. У цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

ряд. 1160 + ряд. 1165;

– активи, що швидко реалізуються (A2) – активи, для перетворення яких у грошові кошти потрібний певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

ряд. (1115 + 1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155);

– активи, що повільно реалізуються (A3) – найменш ліквідні активи – це запаси, та інші оборотні активи.

ряд. (1100 + 1110 + 1150 + 1170 + 1190);

– активи, що важко реалізуються (A4) – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом відносно тривалого періоду часу. У цю групу можна включити статті 1 розділу активу балансу «Необоротні активи».

ряд. 1095 + ряд. 1200.

Пасиви балансу за ступенем зростання термінів погашення зобов'язань групуються так:

– найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші поточні зобов'язання.

ряд. (1610 + 1615 + 1620 + 1625 + 1630 + 1635 + 1640 + 1645 + 1650 + 1690);

– короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

ряд. (1600 + 1605 + 1660 + 1665 + 1670);

– довгострокові пасиви (П3) – довгострокові позики та інші довгострокові пасиви – статті 3 розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

ряд. (1595 + 1700 + 1800);

– постійні пасиви (П4) – статті 1 і 2 розділу пасиву балансу.

ряд. 1495.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$A1 \geq П1,$$

$$A2 \geq П2,$$

$$A3 \geq П3,$$

$$A4 \leq П4.$$

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів – дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Аналіз ліквідності балансу проводиться в таблиці 2.10.

Дослідивши баланс ліквідності ТОВ Торговий дім «Піріт» можна сказати, що в цілому по підприємству поточні активи не перевищують поточні пасиви. Група А1 менша за групу П1 і це свідчить про платіжну нестачу. Зрівняти дані групи можна лише за рахунок дебіторської заборгованості підприємства зі стійким фінансовим станом.

Порівнявши групи А2 з П2 і А3 з П3, та А4 з П4 можна зробити висновок, що баланс відповідає критеріям абсолютної ліквідності протягом даного періоду.

Кожна частина оборотного капіталу підприємства, має власну ліквідність, тобто здатністю перетворюватися на визначений термін у грошову форму, при відношенні до суми короткострокових зобов'язань показує, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство «покриває».

Далі розрахуємо показники платоспроможності, що застосовуються для оцінки здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Вони дають уявлення про платоспроможність підприємства на даний момент та у випадку надзвичайних подій.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ Торговий дім «Піріт» у 2015-2017 рр.

Актив	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Пасив	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Надлишок +,-		
								2015 рік	2016 рік	2017 рік
Група А1 Грошові кошти	14	149	25	Група П1 Поточні зобовязання, кредиторська заборгованість за товари, роботи	7765	19841	10976	-7751	-19692	-10951
Група А2 Дебіторська заборгованість, готова продукція	38769	52126	29734	Група П2 Короткострокові кредити банку	15000	12883	10391	23769	39243	19343
Група А3 Виробничі запаси, незавершене виробництво	1221	3853	22038	Група П3 Довгострокові зобовязання	40	0	0	1181	3853	22038
Група А4 Необоротні активи	5944	5346	4546	Група П4 Власний капітал	21620	31307	32490	-15676	-25961	-27944
Баланс гр.1+2+3+4	47526	74689	56343	Баланс гр.1+2+3+4	47526	74689	56343			

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт покриття, що також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Він дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань і показує, якою мірою поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань:

$$\text{Кз.п.} = (A1+A2+A3):(П1+П2) .$$

Установлено норматив цього показника, рівний 2.

Якщо на підприємстві відношення поточних активів і короткострокових зобов'язань нижче за 1:1, це є свідченням високого фінансового ризику, оскільки підприємство не в змозі оплатити свої рахунки. Співвідношення 1:1 припускає рівність поточних зобов'язань. Але, зважаючи на різний рівень ліквідності активів, можна вважати, що не всі активи будуть негайно реалізовані, а тому виникає загроза для фінансової стабільності підприємства. Якщо значення коефіцієнта покриття значно перевищує співвідношення 1:1, то можна висновувати, що підприємство має значні оборотні кошти, сформовані завдяки власним джерелам. Проте, з погляду менеджера, значне накопичення запасів на підприємстві, відвернення грошей у дебіторську заборгованість може пояснюватись незадовільним управлінням активами. Скорочення величини коефіцієнта покриття може статися під впливом двох факторів: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов'язань.

Для з'ясування причин зміни цього показника необхідно проаналізувати зміни в складі джерел коштів та їх розміщення, порівнюючи з початком року.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покривається поточними зобов'язаннями:

$$\text{Кш.л.} = (A1+A2):(П1+П2)$$

Матеріальні запаси виключаються не стільки тому, що вони менш ліквідні, а, головне, через те, що кошти, які можна одержати в разі вимушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути істотно нижчими за витрати на їхню закупівлю. За умов ринкової економіки типовою є ситуація, коли за ліквідації підприємства одержують 40% і менше від облікової вартості запасів. „Розумним” коефіцієнтом швидкої ліквідності є співвідношення 1:1.

Практично багато підприємств мають нижчий коефіцієнт швидкої ліквідності (наприклад, 0,5:1), тому для оцінки їх фактичної ліквідності треба проаналізувати тенденції зміни цього показника за певний період. Так, якщо зростання коефіцієнта швидкої ліквідності було пов'язане в основному зі зростанням невинуватеної дебіторської заборгованості, то це свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом:

$$\text{Кабс. лікв.} = (A1):(П1+П2).$$

Цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Теоретично достатнім значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності є співвідношення 0,2:1. На практиці фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави висновувати про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо мало ймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили йому свої боргові вимоги.

Розрахунки показників ліквідності ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 роки відображені в таблиці 2.11.

Розрахувавши показники ліквідності варто зробити відповідні висновки. Власний оборотний капітал підприємство протягом даного періоду збільшується і у 2017 році складає 30430 тис. грн. та збільшився на 30,021%, тобто у підприємства достатньо власних коштів для проведення господарської діяльності.

Таблиця 2.11 - Показники ліквідності ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017рр.

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп зростання,%	
				2016/2015	2017/2016
1. Власний оборотний капітал	17239	23404	30430	135,762	130,021
2. Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	1,757	1,715	2,424	97,606	141,334
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,704	1,597	1,393	93,768	87,186
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,005	0,001	740,388	25,697

Загальний коефіцієнт ліквідності у 2017 році відповідає нормативному. Тобто підприємству вистачає поточних активів для того, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до зменшення протягом розрахункового періоду з 1,704 грн./грн до 1,393 грн./грн., але даний показник відповідає нормативному. Це свідчить про те, що протягом аналізованого періоду може бути погашена частина короткострокових зобов'язань підприємства за рахунок наявних коштів та можливих надходжень.

Величина коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2015 – 2017 роки не відповідає нормативному значенню, крім того, показник протягом 2017 року має негативну динаміку. У 2015 році короткострокові зобов'язання можуть бути погашені за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів на 0,1% від їх загальної вартості, у 2016 році на 0,5%, 2017 рік – 0,1 %. Тобто на кінець розрахункового періоду спостерігається зменшення коефіцієнта, а отже зменшується абсолютна ліквідність підприємства, що є негативною тенденцією.

Отже, підприємство забезпечено власними коштами для проведення господарської діяльності, а також йому вистачає поточних активів для того, щоб покрити свої поточні зобов'язання. Протягом аналізованого періоду

може бути погашена частина короткострокових зобов'язань підприємства за рахунок наявних коштів та можливих надходжень. На кінець розрахункового періоду спостерігається зменшення абсолютної ліквідності підприємства, що є негативною тенденцією.

Таким чином, фінансові показники підприємства свідчать про задовільну корпоративну стратегію підприємства.

Отже, SWOT-аналіз показав, що для збільшення масштабів виробництва, підприємству слід усунути деякі слабкі сторони, а саме брак виробничих площ і переважання застарілого обладнання, яке також перешкоджає реалізації існуючих можливостей. Також ТОВ Торговий дім «Піріт» слід збільшити кількість споживачів, так як це допоможе уникнути загроз пов'язаних з транспортуванням товарів і дозволить використовувати відповідні можливості більш ефективно.

Аналіз існуючого корпоративного стратегічного управління ТОВ Торговий дім «Піріт» показав, що дане підприємство активно використовує: виробничу стратегію, стратегію просування продукції і підбору та підготовки персоналу. Має стабільне конкурентне становище на ринку, постійних споживачів і надійних партнерів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ПІРІТ»

3.1 Механізми удосконалення стратегічного планування на підприємстві

«Стратегія компанії – це спосіб орієнтуватися у своєму сегменті ринку, в тому числі, щодо конкурентів »[15]. Для цього складається організацією план заходів щодо завоювання стійкої переваги над конкурентами.

У загальному вигляді, без деталізації, етапи розробки конкурентної стратегії можна представити у вигляді схеми, що зображена на рис. 3.1.

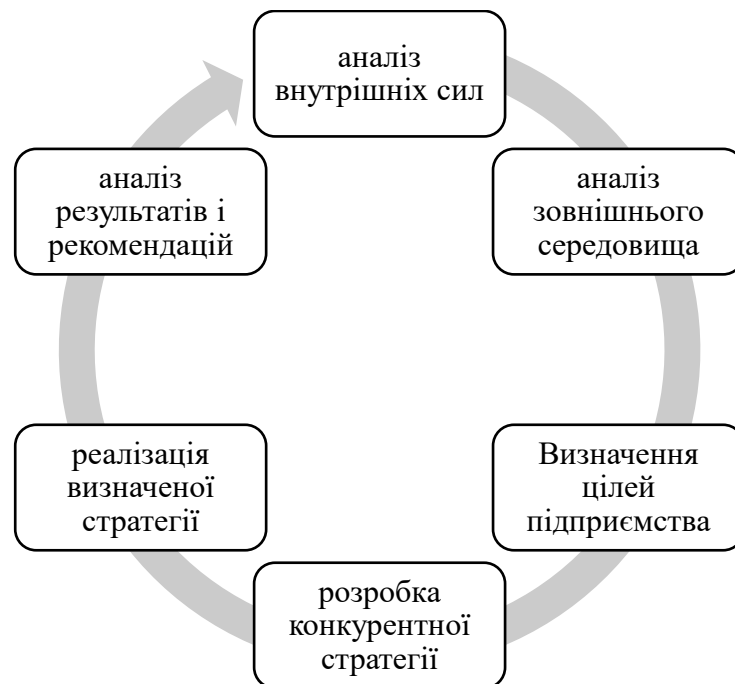


Рисунок 3.1 – Схема розробки корпоративної стратегії [15]

Базою для розробки конкурентної стратегії підприємства базується на інформації про ресурсозабезпеченість підприємства, про кон'юнктуру ринку, про становище підприємства на ньому, про адекватність і досяжність поставлених перед підприємством цілей, про конкурентів і рівні конкуренції у галузі. Взагалі, інформація як засіб зниження невизначеності та ризику

може сприяти реалізації певних цілей підприємства, в силу чого дуже важливо своєчасне отримання і достовірність шуканої інформації. Також аналітичний матеріал, отриманий в процесі розробки стратегії, дає можливість як керівництву і працівникам, які розробляють і реалізують конкурентну стратегію, так і стейкхолдерам підприємства, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства.

Таким чином, основний наголос у пропонованому методі розробки конкурентної стратегії робиться на створення інформаційної бази різними засобами (внутрішнього і зовнішнього аудиту, SWOT-аналізу та GAP-аналізу, анкетування та інших методик).

У цьому сенсі нам видається правильним структурування стратегій за призначенням стратегічних дій (рис. 3.2).

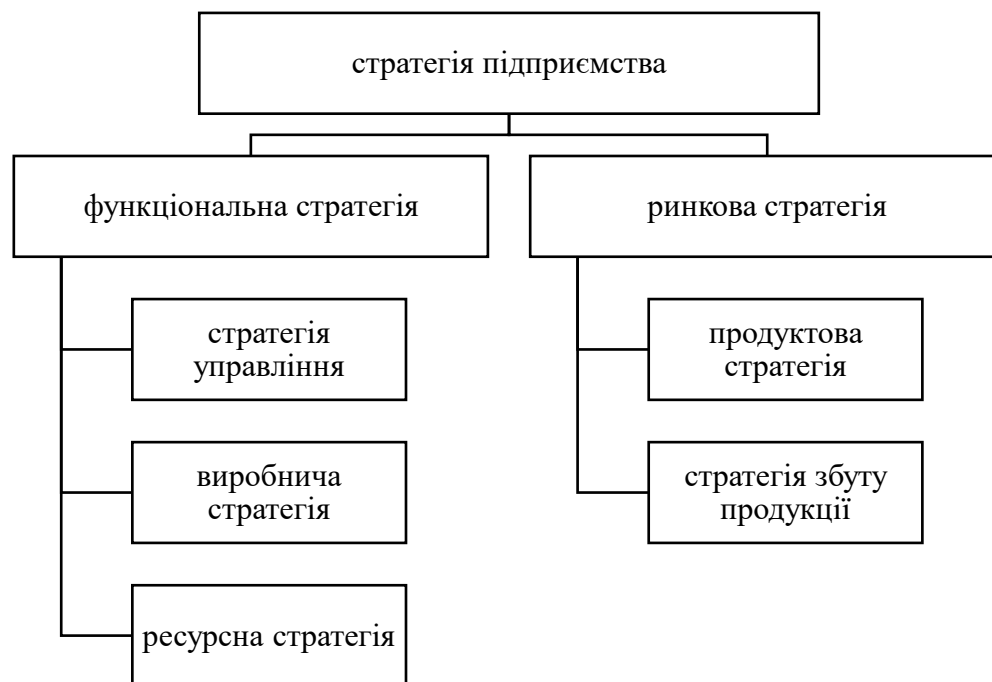


Рисунок 3.2 – Структура стратегій підприємства у напрямку стратегічних дій

При такому підході реалізувати поставлені завдання можна, диференціюючи стратегічні ініціативи по ключовим підрозділам підприємства, пов'язуючи стратегію з організаційною структурою підприємства (рис. 3.3).

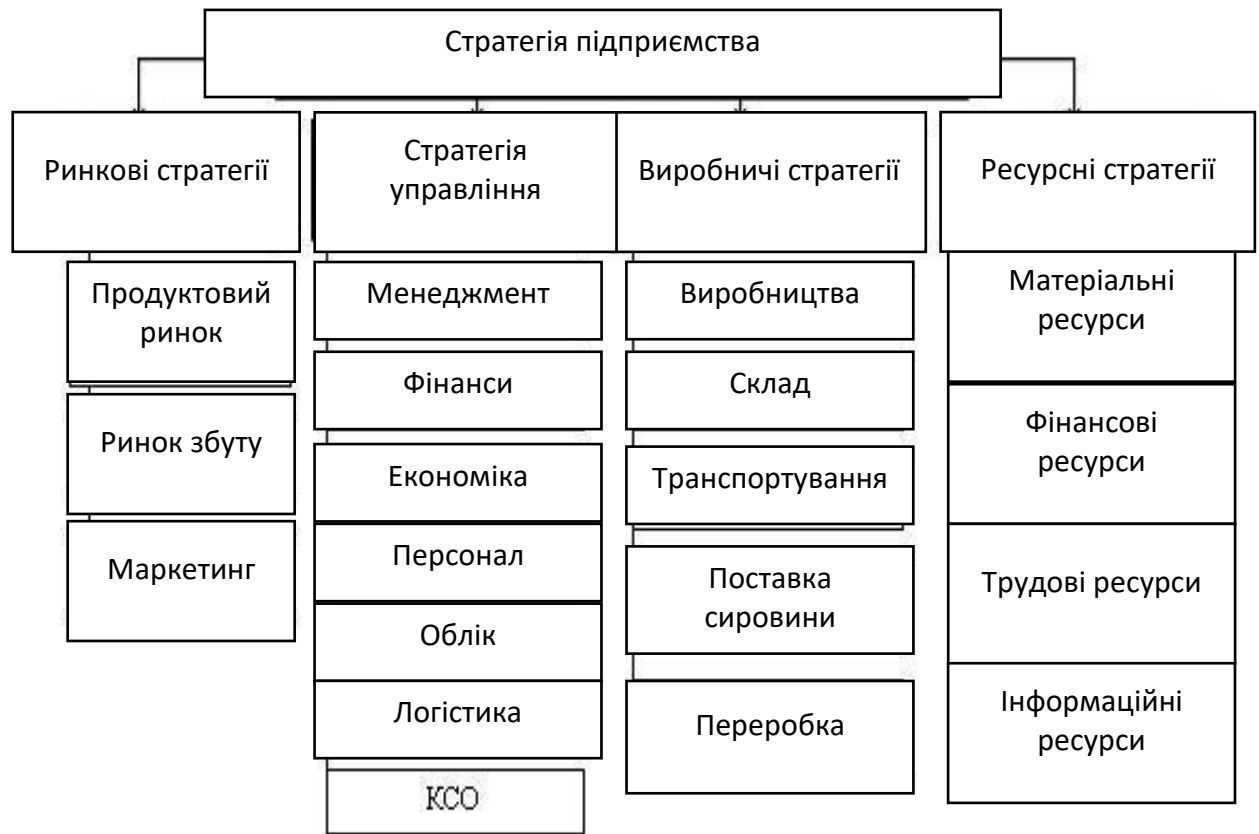


Рисунок 3.3 – Диференціація стратегічних ініціатив із ключових підрозділах підприємства

Результати аналізу і верифікації з конкретними пропозиціями, висновками і рекомендаціями доводяться до керівництва, активу по розробці конкурентної стратегії підприємства.

У разі якщо обрана конкурентна стратегія не пройшла верифікацію, можна звернутися до альтернативної версії стратегії.

Умовно процес розроблення корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт» можна розділити на шість етапів:

1. Постановка стратегічних цілей;
2. Виділення бізнес-напрямків;
3. Оцінка перспективності бізнес-напрямків;

4. Формування бізнес-портфеля компанії та розробка альтернатив розвитку;

5. Визначення повноважень керуючої компанії (центру корпоративного управління);

6. Формалізація розробленої стратегії.

Проведений аналіз перспективних напрямків господарської діяльності ТОВ Торговий дім «Піріт» дозволяє вибрати метод, найбільш підходящий для розробки корпоративної стратегії моделі. З цієї точки зору обрана модель Артур де Літгл (ADL).

В цілому до достоїнств моделі ADL можна віднести можливість вирішувати проблеми через об'єднання якісних і кількісних змінних в єдину параметричну систему. На відміну від матриці БКГ, вона не залежить безпосередньо від статистичного зв'язку між ринковою часткою і прибутковістю бізнесу.

Недоліки моделі ADL:

1. Вибір змінних для аналізу дуже умовний;

2. Не існує критерію, за яким можна було б визначити, яке число змінних потрібно для аналізу;

3. Важко порівнювати бізнес-області, що відносяться до різних галузей, так як змінні сильно прив'язані до галузі.

4. Її популярність виявилася обмеженою рамками ряду дуже капіталомістких галузей промисловості.

Переваги даної моделі для завдань, що вирішуються в дипломній роботі, зводяться до наступного:

Модель дозволяє вибрати уточнену стратегію, тобто перейти до оперативного планування ТОВ Торговий дім «Піріт».

Значення змінних X і Y для визначення фактичного місця розташування ТОВ Торговий дім «Піріт» в матриці в достатній мірі конкретизовані з точки зору практичного використання.

Недоліки, властиві моделі, не мають серйозного значення в рамках, що вирішуються в дипломній роботі.

Щоб використовувати модель ADL, необхідно визначити значення наступних змінних X і Y (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Змінні, що використовуються в моделі ADL ТОВ Торговий дім «Піріт»

Змінні сильних сторін бізнесу (вісь X)	Змінні стадій життєвого циклу (вісь Y)
Загальна конкурентоспроможність Ефективність виробництва Вертикальна інтеграція Ставлення менеджменту до ризику	Стадія життєвого циклу Темпи зростання ринку Характеристики конкуренції Прихильність клієнта до торгової марки Стабільність частки на ринку Перешкода на вході нетехнологічного плану Широта виробничих ліній Розвиток технологій

При визначенні стадії життєвого циклу галузі харчової промисловості, в якій працює ТОВ Торговий дім «Піріт» визначається моделлю ADL включає чотири стадії.

Як параметри можна використовувати сім змінних представлених в таблиці 3.2.

Для виявлення позиції ТОВ Торговий дім «Піріт» в матриці ADL необхідно визначити значення змінних X і Y.

Вісь X – змінні сильних сторін бізнесу (в табл. 3.1).

Аналіз, проведений у другому розділі дипломної роботи, дозволяє визначити такі значення змінних осі X:

1. Загальна конкурентоспроможність ТОВ Торговий дім «Піріт» може бути оцінена як сильна.

2. Ефективність виробництва – показники рентабельності перебувають на рівні трохи нижче середньогалузевих значень. Таким чином, ефективність може бути оцінена як недостатня.

3. Вертикальна інтеграція – зв'язки з постачальниками і споживачами налагоджені.

4. Ставлення менеджменту до ризику – менеджмент намагається уникати ризиків.

Таблиця 3.2 – Значення змінних, характерних для різних стадій життєвого циклу галузі харчової промисловості ТОВ Торговий дім «Піріт»

Фактор	Стадії життєвого циклу галузі			
	Народження	Розвиток	Зрілість	Старість
Темп приросту	->	ВНП	<= ВНП	<0
Передбачуваність зростання	-	Невизначений	Добре відомий	Добре відомий
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужується
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче число з наступним зменшенням	Трохи постійних	Скорочення
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне, кілька великих лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Непостійна	Мінливі позиції	Закріпилися лідери	Висока стабільність
Постійність споживачів	Не має або незначна	Агресивні покупці	Встановлення певних купівельних переваг	Сталість
Стартові бар'єри	Практично відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка концепції та продукту	Відпрацювання і розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

В цілому відносно положення ТОВ Торговий дім «Піріт» можна охарактеризувати як сильне.

Вісь У – стадія життєвого циклу галузі (в табл. 3.1).

Проведений аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства дозволяє визначити значення змінних осі У.

Значення факторів, що характеризують галузь харчової промисловості, виділені кольором і жирним шрифтом (табл. 3.2).

Аналіз результатів, отриманих в табл. 3.1 та 3.2, дозволяє стверджувати, що галузь харчової промисловості, в якій працює підприємство ТОВ Торговий дім «Піріт» знаходиться на стадії зрілості.

Таким чином, ТОВ Торговий дім «Піріт» в матриці ADL займає позицію «сильна / зрілість».

Для цієї позиції метод ADL пропонує наступну загальну стратегію (природний вибір) – «Стратегію концентрації».

Модель ADL пропонує для обраної стратегії концентрації, такі варіанти уточнених стратегій [7]:

- «Нові продукти / Ті ж ринки».
- «Ті ж продукти / Нові ринки».

Орієнтуючись на обрану стратегію корпоративного управління, розробимо стратегічні альтернативи ТОВ Торговий дім «Піріт», включаючи потребу у всіх ресурсах для їх реалізації.

Стратегія 1. «Нові продукти / Ті ж ринки».

Як було виявлено раніше, ТОВ Торговий дім «Піріт» займає міцні позиції на галузевому ринку, має позитивний імідж і постійних покупців. Тому для цього сегмента ринку підприємство може запропонувати новий вид продукції.

Наявність кваліфікованих фахівців дозволяє припустити, що розробка нового продукту не викличе серйозних труднощів у підприємства. Запропонуємо до виробництва випікати хліб.

Для розрахунку ефективності виготовлення хлібу, уявімо приблизну калькуляцію витрат на обладнання та виготовлення. Для складання калькуляції витрат використовуємо поділ витрат на одноразові (інвестиційні), необхідні на початковому етапі для розробки і організації виробництва (табл. 3.3) і змінні, що викликають необхідність інвестування в оборотний капітал (табл. 3.4).

Таблиця 3.3 – Інвестиційні витрати ТОВ Торговий дім «Піріт», пов'язані з виробництвом хліба

Види витрат	Прогнозне значення, тис. грн.
1. Маркетингове дослідження ринку продовольчих товарів і продукції конкурентів	10
2. Розробка проекту та технічної документації	300
3. Технологічна лінія (переобладнання)	3100
4. Амортизація технологічної лінії	600
Разом	4010

Таблиця 3.4 – Інвестиції в оборотний капітал ТОВ Торговий дім «Піріт» в зв'язку з виробництвом нового виду продукції

Види витрат	Прогнозне значення у місяць, тис. грн.
1. Сировина і матеріали	1500
2. Заробітня плата операторів технологічної лінії	300
3. Електро- і теплоенергія	200
Разом	2000

У таблиці 3.3 показані постійні витрати, виникнення яких обумовлено виробництвом нового виду продукції.

Для нової технологічної лінії передбачається використовувати наявні виробничі приміщення. Тому величина їх амортизації не включена в калькуляцію.

Витрати на матеріали і комплектуючі включають, в тому числі і витрати на дослідження відповідного ринку сировини і матеріалів, укладання договорів з постачальниками, покупку і доставку.

Витрати на заробітну плату персоналу включають всі доплати і відрахування на соціальне страхування.

Величина річних змінних витрат складе $20000 \times 12 = 240000$ тис. грн.

Таким чином, загальна величина витрат на виробництво нового виду товару протягом року складе приблизно $4\ 010 + 24\ 000 = 28\ 010$ тис. грн.

Отже, можна сказати, що для реалізації Стратегії 1. «Нові продукти / Ті ж ринки» необхідно здійснити інвестиції в розмірі 28,01 млн. грн.

Плановане мінімальне значення добового випуску продукції становить 15000 шт. при ціні 6 грн. за шт. і умови повної реалізації всього випуску виручка складе $6 \times 15\ 000 \times 360 = 32,4$ млн. грн.

Без ПДВ виручка складе $31,2 / 1,1 = 28,4$ млн. грн.

В результаті, ТОВ Торговий дім «Піріт» за перший рік випічки хліба може покрити свої змінні витрати і отримати маржинальний прибуток в розмірі $28,4 - 24,0 = 4,4$ млн. грн., а також і покрити одноразові витрати.

Величина отриманого прибутку складе $4,4 - 4,01 = 0,39$ млн. грн. за 1-й рік реалізації стратегії.

Оскільки витрати по п. 1-3 табл. 3.3 і п. 4 табл. 3.4 здійснюються тільки в перший рік, то у другий рік одноразові витрати складуть лише 0,6 млн. грн.

При збереженні тих же показників обсягу виробництва і реалізації хлібу, змінних витрат і відповідно маржинального прибутку, підприємство зможе покрити свої одноразові витрати другого року.

При цьому отримати прибуток від реалізації хлібу:

$4,4 - 0,6 = 3,8$ млн. грн.

За третій і наступні роки прибуток від реалізації складе також

3,8 млн. грн.

Прибутковість інвестицій можна оцінити як:

$$0,39 / 28,01 \times 100\% = 1,4\%.$$

Рентабельність реалізації в другій і подальші роки складе:

$$3,8 / (24,0 + 0,6) \times 100\% = 15,4\%.$$

Стратегія 2. «Ті ж продукти / Нові ринки».

ТОВ Торговий дім «Піріт» в даний час виробляє продукцію, що має стійкий попит у споживачів.

Для утримання стійких позицій підприємства, доцільно розширення ринку збуту продуктів харчування, наприклад, за рахунок їх реалізації ТОВ «АТБ».

«Значна частина витрат, обумовлена реалізацією цієї стратегії, пов'язана з пошуком необхідних контрагентів, розробкою та укладанням договору на реалізацію продукції. У 30-і роки 20-го століття ці витрати були відокремлені Р. Коузом і названі трансакційні» [22].

«Трансакційні витрати трактуються як «витрати, пов'язані ні з виробництвом як таким, а зі супутніми йому витратами: пошук інформації про ціни, про контрагентів господарських операцій; витрати укладення господарських договорів, контролю за його виконанням і т. д.» [22].

У літературі зазвичай виділяють шість видів (форм) трансакційних витрат:

1. Витрати пошуку альтернатив, що пов'язані з пошуком потенційних покупців або продавців. Існування даного виду трансакційних витрат обумовлено різницею цін на один і той же товар, що не залежить від різниці у транспортних витратах. До витрат цього виду також відносять втрати, пов'язані з неповнотою і неточністю інформації, що купується про контрагентів і ціни.

2. Витрати здійснення розрахунків, що пов'язані зі здійсненням платежів і з дотриманням порядку розрахунків своєю стороною і з боку партнера.

3. Витрати вимірювання пов'язані з необхідністю оцінки корисних властивостей продукції і послуги. Цей вид витрат включає витрати часу на сам процес вимірювання, витрати на вимірювальну техніку, витрати на оцінку властивостей продукції або послуги за допомогою посередників.

Крім того, до даного виду витрат відносять витрати, обумовлені помилками, що виникають в процесі вимірювання.

4. Витрати специфікації і захисту прав власності. «Під специфікацією прав власності розуміється визначення суб'єкта, який володіє правом, об'єкта права, набору повноважень, а також механізму захисту» [22]. До цього виду трансакційних витрат відносяться витрати часу і ресурсів на визначення об'єкта і суб'єкта права власності і способу їх наділення цим правом, витрати на відновлення порушених прав, а також втрати від поганої специфікації прав власності і ненадійного захисту.

5. Витрати укладення контракту включають витрати на ведення переговорів і вироблення умов контракту. При цьому, чим більш детально розроблений контракт, тим менше будуть витрати на захист прав власності.

6. Витрати опортуністичної поведінки. «Опортуністичною вважається поведінка учасника угоди, що відхиляється від умов контракту.

В результаті нестачі, неповноти і недосконалості інформації та умов контракту, однією зі сторін може стати вигідним порушення умов контракту [41, с. 199]. До цієї групи витрат відносяться втрати в результаті невиконання партнером договірних зобов'язань.

При реалізації стратегії концентрації по реалізації продуктів харчування ТОВ Торговий дім «Піріт» виникають майже всі перераховані види трансакційних витрат, що вимагають здійснення інвестицій (табл. 3.5).

Величина витрат у зв'язку з відхиленням від умов контракту може коливатися від нуля (при відсутності відхилень) до десятків тисяч доларів (при розриві контракту). Тому величина цих витрат в табл. 3.5 наведена як умовно усереднена.

Таким чином, величина трансакційних витрат становить 1000 тис. грн. Можливий обсяг реалізації продуктів харчування у один магазин ТОВ «АТБ» у місті Кривий Ріг на суму, що становить близько 200 тис. грн. в тиждень.

При реалізації продуктів харчування у 12 магазинів міста, планована виручка за рік складе $200 \times 52 \times 12 = 124\,800$ тис. грн. або 124,8 млн. грн.

Без ПДВ величина виручки складе $124,8 / 1,1 = 113,4$ млн. грн.

Таблиця 3.5 – Інвестиції, необхідні ТОВ Торговий дім «Піріт» для виходу на новий ринок

Види витрат	Прогнозне значення, тис. грн.
1. Витрати на ведення переговорів з ТОВ «АТБ»	0,1
2. Витрати по здійсненню розрахунків	0,1
3. Витрати по оцінці якості продуктів харчування і відповідності вимогам сертифікації та спеціалізації	0,2
4. Витрати по захисту прав власності	0,2
5. Витрати на розробку і укладення контракту	0,2
6. Витрати в результаті відхилень від умов контракту	0,2
Разом	1,0

Витрати на виробництво продуктів харчування складають приблизно 75% від ціни реалізації, що складе $0,75 \times 124,8 = 93,6$ млн. грн.

Прибуток від реалізації за перший рік складе $113,4 - 1,0 - 93,6 = 18,8$ млн. грн.

За наступні роки $113,4 - 93,6 = 19,8$ млн. грн.

Разом загальна величина інвестицій на реалізацію стратегії становить $1,0 + 93,6 = 94,6$ млн. грн.

Прибутковість інвестицій можна оцінити як $18,8 / 94,6 \times 100\% = 19,9\%$.

Рентабельність реалізації в другій і подальші роки складе $19,8 / 93,6 \times 100\% = 21,1\%$.

В цілому, обидві стратегії концентрації є прибутковими.

При цьому Стратегія 2. «Ті ж продукти / Нові ринки» є більш ефективною. Однак необхідно відзначити, що Стратегія 1. «Нові продукти / Ті ж ринки» також досить ефективна, хоча і пов'язана з великими інвестиціями.

Таким чином, Стратегія 2. «Ті ж продукти / Нові ринки» може бути запропонована ТОВ Торговий дім «Піріт» для більш детальної розробки та реалізації. При цьому Стратегія 1. «Нові продукти / Ті ж ринки» може застосовуватися для подальшого обговорення в якості запасного варіанту на випадок зміни обставин реалізації Стратегії 2.

3.2 Шляхи оптимізації корпоративної стратегії в управлінні ТОВ Торговий дім «Піріт»

Головні напрямки вдосконалення ТОВ Торговий дім «Піріт» для виходу на нові ринки:

1. Укладання договорів про співпрацю з постачальниками. Дозволить ТОВ Торговий дім «Піріт» стати їх офіційним представником, що не тільки підніме престиж компанії в очах споживачів, але і дозволить в деяких випадках купувати товар за зниженими цінами. Це також важливо при виході на нові ринки: у організації будуть надійні постачальники.

2. Розширення складських площ. Це дозволить ТОВ Торговий дім «Піріт» закуповувати великі партії товару і розширювати ринки збуту, в тому числі новий ринок збуту.

В рамках певних перспективних напрямків господарської діяльності ТОВ Торговий дім «Піріт» необхідно здійснити вибір стратегії поведінки і реалізації її в життя. При цьому керівництво підприємства повинно мати чітке бачення ситуації як у внутрішньому середовищі організації, її потенціал і тенденції розвитку, так у зовнішньому середовищі, тенденції його розвитку і місця, що займає в ньому підприємстві.

На вибір стратегії впливає безліч факторів, розглянутих в попередньому розділі дипломної роботи. Обрані для ТОВ Торговий дім «Піріт» корпоративні стратегії оцінюються за ступенем придатності для досягнення головних цілей підприємства харчової промисловості та відповідності їх вимогам оточення, а також можливостей розвитку в майбутньому.

А. Томпсон і А. Стрікланд запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію і конкурентної позиції підприємства.

Матриця Томпсона-Стрікланд складається з чотирьох квадрантів, утворених вертикальної і горизонтальної осями [22]:

- вертикальна вісь «швидке зростання ринку – повільне зростання ринку»;
- горизонтальна вісь «слабка конкурентна позиція – сильна конкурентна позиція».

Згідно матриці вибору стратегії розвитку, в залежності від динаміки зростання галузі на продукцію і конкурентної позиції фірми, запропонованої Томпсоном і Стрікландом, позицію фірми ТОВ Торговий дім «Піріт» можна віднести до 1-му квадранту стратегій, показаних на рис. 3.4.

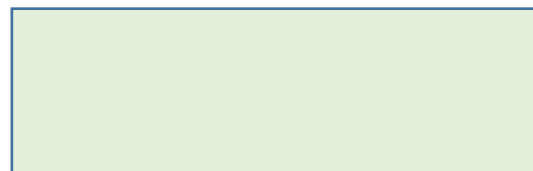
Швидкий ріст ринку

II КВАНДРАНТ СТРАТЕГІЙ

Перегляд стратегії концентрації
Горизонтальна інтеграція та злиття
Скорочення
Ліквідація

Слаба конкурентна позиція

I КВАНДРАНТ СТРАТЕГІЙ



Слаба конкурентна позиція

II КВАНДРАНТ СТРАТЕГІЙ	IV КВАНДРАНТ СТРАТЕГІЙ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення 4. Ліквідація 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відцентрована диверсифікація 2. Конгломерована диверсифікація 3. Сумісне підприємство у новій області

Повільне зростання ринку

Рисунок 3.4 – Матриця Томпсона і Стрікленд для ТОВ Торговий дім «Піріт»

Вибір даних стратегій пов'язаний з тим, що конкурентну позицію ТОВ Торговий дім «Піріт» можна оцінити як досить сильну і динаміку зростання галузі на продукцію досить швидку.

Зростання стратегічній галузі бізнесу відбувається, перш за все, завдяки значному розширенню географії діяльності за останній рік. Належність підприємства до першого квадранту стратегій наказує їй, в якості можливих стратегій розвитку, розглянути наступні:

1. Стратегії концентрації або концентрованого зростання.

Конкретними стратегіями цієї групи стратегій є:

- стратегія посилення позицій на ринку, при якому підприємство робить все, щоб з даною продукцією на ринку завоювати кращі позиції;
- цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль;
- стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленої продукції;
- стратегія розвитку продукції за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному ринку.

2. Стратегії вертикальної інтеграції. Серед них виділяють два основних типи стратегій:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст підприємства за рахунок посилення контролю над постачальниками;
- стратегія вперед йде вертикальної інтеграції виражається в зростанні підприємства за рахунок посилення контролю над посередниками.

3. Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, які укладені в існуючому бізнесі.

З сформованих за допомогою матриці Томпсона і Стрікленд набору стратегій, з урахуванням характеру цілей, які ставить підприємство ТОВ Торговий дім «Піріт», і досвіду застосування колишніх стратегій, підприємству доцільно зупинити свій вибір на конкурентній стратегії концентрованого зростання, яку підприємство повинно здійснювати шляхом:

- посилення позицій на ринку;
- розвитку нового ринку існуючої продукції.

Обрана стратегія розвитку підприємства відповідає вимогам з боку основних суб'єктів оточення (всіх, окрім конкурентів):

Постачальники, в ході реалізації підприємством обраної стратегії, отримують стабільно зростаючий збут своєї продукції. В результаті цього, ТОВ Торговий дім «Піріт» може претендувати на особливі умови поставок за цінами, асортиментом, умовами оплати та термінів відвантаження сировини і матеріалів.

Споживачі отримують широкий асортимент продукції за доступними цінами зі складу, економлячи, тим самим, гроші і час на пошук і доставку продукції.

Збільшення оборотів реалізації продукції ТОВ Торговий дім «Піріт», відповідно і прибутку підприємства, тягне за собою додаткові податкові відрахування до бюджетів різних рівнів, а, отже, це вклад підприємства в добробут міста, області, країни.

Зростання бізнесу, як результат чіткого і правильного проходження обраної стратегії розвитку підприємства ТОВ Торговий дім «Піріт» тягне за собою підтримку і створення нових робочих місць, забезпечених стабільною заробітною платою з соціальним пакетом.

Обрана стратегія в повній мірі враховує фактори динаміки зростання галузі, потенціал і можливості підприємства. Оскільки саме ці параметри були визначальними при позиціонуванні ТОВ Торговий дім «Піріт» на матриці Томпсона і Стрікленд. Ризик, закладений у зазначеній стратегії, цілком прийнятний як з причини відсутності можливості виникнення будь-яких негативних катастрофічних явищ, так і в зв'язку з тим, що він цілком виправданий можливим позитивним результатом.

Реалізація стратегій розвитку ТОВ Торговий дім «Піріт» цілком реальна тому, що вона, по суті, є продовженням напрямки розвитку підприємства на сьогоднішній день. Тому не доведеться проводити в життя значних змін в стратегічній діяльності підприємства.

Формалізація обраної корпоративної стратегії виробничого підприємства вимагає визначення впливу значень груп показників, що характеризують кожен стратегічну альтернативу [51].

Методика збалансованої системи показників (ЗСП) дозволяє менеджерам і власникам перевести цілі підприємства на рівень операційної діяльності. Дає зрозуміти, як окремі підрозділи, проекти і навіть співробітники підприємства впливають на досягнення поставлених перед компанією цілей.

Впровадження збалансованої системи показників включає в себе наступні кроки:

1. Обстеження підприємства з метою формалізації стратегії.
2. Створення стратегічної карти на компанію в цілому.
3. Розробка показників та визначення алгоритму їх розрахунку.
4. «Каскадування» ЗСП на підрозділи.
5. Визначення ініціатив.

6. Закріплення ЗСП в системі управління підприємства.

Розглянемо кожен з етапів впровадження збалансованої системи показників на основі обраних корпоративних стратегій, для реалізації на ТОВ Торговий дім «Піріт».

1. Обстеження ТОВ Торговий дім «Піріт» і формалізація стратегії.

Для впровадження збалансованої системи показників, у підприємства має бути чітка, структурована стратегія. Однак, стратегічний план, як такий, у багатьох українських підприємств або зовсім відсутній, або є документ з набором туманних формулювань, таких як «стабільність на ринку», «підвищення рентабельності», «зниження витрат». При цьому ніяк не орієнтованих на втілення стратегічних цілей у життя.

Тому кожен проект по ЗСП, як правило, починається зі збору даних для формалізації стратегії. Для цього ТОВ Торговий дім «Піріт» можна використовувати як зовнішні джерела інформації (огляди ринку, замовні дослідження, реклама і т.д.), так і внутрішні (фінансова звітність, статистика виробництва, продажу, якості і т.д.).

На цьому етапі необхідно підключити велику кількість співробітників підприємства. Це завдання вирішується за допомогою інтерв'ювання та анкетування.

Дані, отримані в ході анкетування та інтерв'ю, повинні бути перетворені в розгорнутий аналітичний звіт, на основі якого формується збалансована система показників.

2. Створення стратегічної карти ТОВ Торговий дім «Піріт» в цілому.

«Для вирішення проблеми формалізації стратегії використовується стратегічна карта цілей. Стратегічна карта цілей – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати і відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків» [51].

Згідно з концепцією ЗСП, всі стратегічні цілі розподіляються за чотирма ключовими групами: фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток

персоналу. Після цього починається процес створення стратегічної карти. На рис. 3.5 представлений приклад стратегічної карти з реалізації корпоративної стратегії «Ті ж продукти / Нові ринки».

Причинно-наслідкові зв'язки, в свою чергу, показують, яким чином нематеріальні активи перетворюються в матеріальні фінансові результати ТОВ Торговий дім «Піріт».

Таким чином, отримані версії списку стратегічних цілей і стратегічної карти можна відтестувати на початкових результатах, а саме, на списках завдань і проблем, які виникли в результаті проведення SWOT-аналізу. Завдяки цьому, всі проблеми і завдання будуть охоплені цілями верхнього рівня, які потрапили у стратегічну карту.

3. Розробка показників для ТОВ Торговий дім «Піріт» і визначення алгоритму їх розрахунку.

Визначення показників досить проблематичний процес, так як:

- у деяких випадках перешкодою стає занадто висока вартість збору і обробки даних за показниками;
- часто виникають складнощі з отриманням інформації для їх розрахунку (в першу чергу, це стосується нефінансових показників).

Як правило, подібна проблема виникає через відсутність на підприємстві систем моніторингу та управлінської звітності. На сьогоднішній день найбільшу цінність для виробничих підприємств набувають нематеріальні активи (патенти, ноу-хау, ділова репутація), але досвіду їх вимірювання в українській практиці поки недостатньо. Тому поки не буде зібрано достатньо статистичних даних, вони можуть за повнюватися приблизними даними.

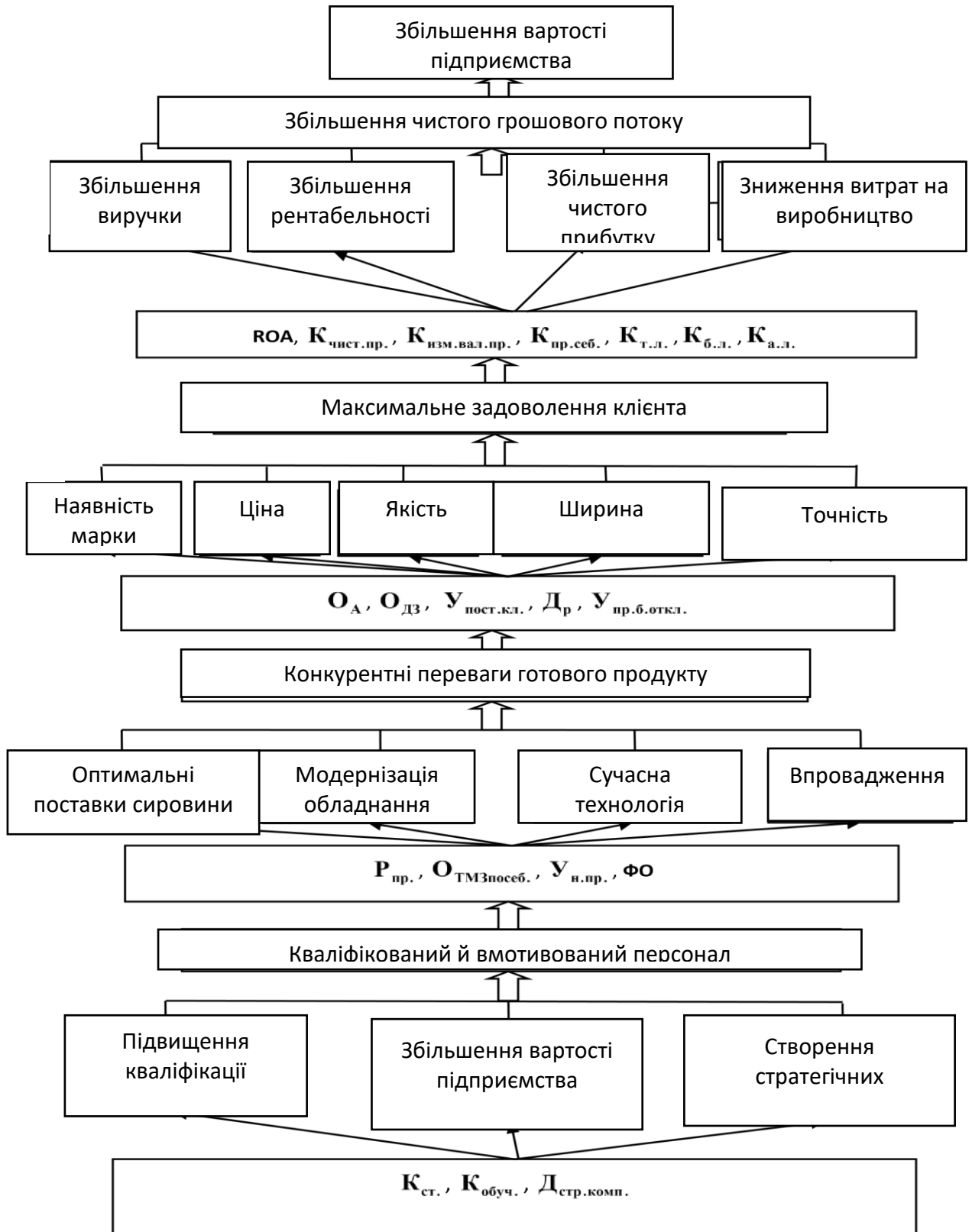


Рисунок 3.5 – Карта стратегії концентрації «Ті ж продукти / Нові ринки»

Як показує практика, для виробничого високо технологічного підприємства необхідно 15-20 показників, на підрозділ близько 7-10, для одного співробітника не більш 5. Найлегше збирати дані за фінансовими показниками, тому багато підприємств найбільше число показників створюють для фінансової перспективи. А це може позбавити ЗСП її головної функції – збалансованості. Показників в кожній перспективі має бути приблизно однакова кількість.

4. «Каскадування» ЗСП на підрозділи ТОВ Торговий дім «Піріт».

Для побудови ЗСП в підрозділах можна використовувати такі методики:

А) Формалізувати мети для кожного підрозділу окремо. Для кожного підрозділу ТОВ Торговий дім «Піріт» необхідно визначати показники, пов'язані з показниками підприємства в цілому (каскадуються цілі і показники всього бізнесу).

Б) Створювати для кожного підрозділу окрему стратегічну карту. При цьому всі стратегічні цілі діляться на три групи:

- стратегічні цілі, які повністю спрямовані на досягнення цілей всього підприємства – ТОВ Торговий дім «Піріт»;
- стратегічні цілі, що вимагають участі інших підрозділів, наприклад відділу збуту, фінансового відділу;
- цілі, які відносяться тільки до даного підрозділу, наприклад виробничий цех.

В) Для кожного показника у ТОВ Торговий дім «Піріт» необхідно призначити відповідального за його виконання. Або вдатися до колективної відповідальності, коли за досягнення значення показника відповідають кілька керівників підрозділів. Як, наприклад, при реалізації Стратегії 2. «Ті ж продукти / Нові ринки». При цьому необхідний координатор діяльності колег по роботі з даною стратегічною метою.

5. Визначення ініціатив ТОВ Торговий дім «Піріт» на перспективу.

Ініціативами називаються конкретні програми, проекти або заходи, які здійснює підприємство для досягнення стратегічних цілей. Важливо відзначити, що з часом ініціативи, створені для досягнення показників, вимагають зміни і доповнення.

Очевидно, що виконання багатьох ініціатив зажадає додаткових інвестицій.

Тому, одночасно, разом з розробкою ініціатив ТОВ Торговий дім «Піріт» необхідно визначати бюджет для кожної з них, а також відповідальних і терміни виконання. Визначення та оптимізація ініціатив – найважливіший компонент процесу корпоративної стратегії і бюджетування поточних витрат з використанням ЗСП. Розриви між грандіозними планами і поточними параметрами їх виконання дозволяють менеджерам встановити пріоритети для капіталовкладень і розроблюваних програм дій.

У табл. 3.6 представлені приклади ініціатив по збалансованій системі показників для реалізації Стратегії 2. «Ті ж продукти / Нові ринки».

6. Закріплення збалансованої системи показників управління ТОВ Торговий дім «Піріт». Щоб система ефективно працювала, необхідно регулярно відстежувати зміни в ній.

Таблиця 3.6 – Приклади ініціатив ТОВ Торговий дім «Піріт» по стратегії концентрації «Ті ж продукти / Нові ринки»

Перспектива	Питання	Ініціативи
Фінанси	Як ми повинні задовольнити власників підприємства?	Управління витратами та бюджетування: функціонально-вартісний аналіз (АВС), управління доданою вартістю, бюджетування.
Клієнти	Як ми можемо зробити наших покупців задоволеними?	Управління відносинами з клієнтами (CRM)

Внутрішні бізнес-процеси	Як ми можемо зробити наші внутрішні процеси ефективними?	Поліпшення бізнес-процесів (BPI), широкомасштабні і локальні зміни бізнес-процесів, виключення паперових документів, автоматизація, поліпшення технології. Впровадження ЗСП є прикладом такого процесу.
Розвиток	Як ми можемо створити клімат для розвитку компанії?	Створення бази знань, управління знаннями.

Для цього потрібно адаптувати корпоративну стратегію концентрації «Ті ж продукти / Нові ринки» до інших інструментів управління. Наприклад, вже існуючими в ТОВ Торговий дім «Піріт» системами бюджетування і управлінського обліку, завданням оперативного управління.

Зміни в системі показників корпоративної стратегії концентрації «Ті ж продукти / Нові ринки» найкраще проводити разом з обговоренням результатів впровадження. Перший перегляд збалансованої системи показників рекомендується робити через перші два-три місяці.

Аналіз перспективних напрямків господарської діяльності ТОВ Торговий дім «Піріт» проводився по матриці «Томпсона-Стрікланд», який показав позицію підприємства як «швидкий ріст» і «сильна конкуренція». Це дозволило вибрати метод, найбільш підходящий для розробки корпоративної стратегії. З цієї точки зору була обрана модель ADL, яка встановила, що ТОВ Торговий дім «Піріт» займає позицію «сильна / зрілість».

Тому для даного підприємства були розроблені дві стратегії: «Нові продукти / Ті ж ринки» і «Ті ж продукти / Нові ринки». Проведені розрахунки показали, що стратегія «Ті ж продукти / Нові ринки» більш економічно вигідна і може бути запропонована для подальшої детальної розробки і реалізації. При цьому стратегія «Нові продукти / Ті ж ринки» може застосовуватися в якості запасного варіанту.

Формалізацію обраної корпоративної стратегії для ТОВ Торговий дім «Піріт» необхідно проводити на підставі впровадження збалансованої системи показників. Для цього була розроблена карта з обраної стратегії.

Таким чином, можна стверджувати, що реалізація обраної корпоративної стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт» цілком реальна тому, що вона є продовженням напрямку розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Формування корпоративної стратегії – складний управлінський процес. Не кожне виробниче підприємство може дозволити собі розробити стратегію, оскільки розробка стратегії вимагає великих фінансових вкладень і не приносить негайних результатів. Але без ефективної стратегії підприємство не може створити умови для свого подальшого існування і розвитку. В умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища, що особливо актуально для України, зростає важливість розробки стратегії, яка дозволить встигати за змінами.

У практичній частині дипломної роботи було проаналізовано фінансовий стан ТОВ Торговий дім «Піріт» за 2015 – 2017 рр. Аналіз фінансового стану показав падіння показників виручки і фінансової стійкості організації. Були представлені розрахунки показників рентабельності, з яких видно, що дані показники починають погіршуватися. Був проведений SWOT-аналіз, з якого видно, що у підприємства є ряд конкурентних переваг, і воно продовжує їх нарощувати.

Проведений аналіз дозволив обґрунтувати вибір корпоративної стратегії концентрації на основі моделі Артур де Літл як найбільш підходящу для ТОВ Торговий дім «Піріт». Відповідно до обраного методу визначена позиція аналізованого підприємства в матриці ADL як «сильна / зрілість». Для цієї позиції обрано перелік уточнених стратегій. Подальший вибір стратегічних альтернатив заснований на результатах аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про більш-менш сприятливу для аналізованого підприємства ситуацію у галузі і відносної стабільності займаної ним позицій.

Результат оцінки сильних і слабких сторін ТОВ Торговий дім «Піріт» говорить про те, що у підприємства, в цілому, сильних сторін більше, ніж

слабких. Серед найбільш сильних сторін підприємства, слід зазначити багаторічний досвід роботи на ринку продуктів харчування.

А також добре знання кон'юнктури ринку харчової промисловості, розуміння особливостей поведінки покупця. Крім того, ТОВ Торговий дім «Піріт» має переваги за рахунок високої якості продукції, що випускається, ефективної організаційної структури і тривалих господарських зв'язків з надійними постачальниками.

Основні слабкості ТОВ Торговий дім «Піріт» – відсутність запуску нових продуктів, невеликими виробничими площами і невисокою рентабельністю реалізації.

Результати проведеного аналізу дозволяють вибрати для подальшої розробки дві стратегії концентрації: «Нові продукти / Ті ж ринки» і «Ті ж продукти / Нові ринки».

Перша стратегія пов'язана з освоєнням випічки хлібу. Для її реалізації необхідно здійснити інвестиції в розмірі 28,01 млн. грн. Прибутковість інвестицій можна оцінити 1,4%, при цьому в другій і подальші роки складе 15,4%.

В якості другої стратегії ТОВ Торговий дім «Піріт» можна запропонувати розширення ринку збуту продуктів харчування за рахунок їх реалізації в ТОВ «АТБ». Прибутковість інвестицій можна оцінити як 19%, рентабельність реалізації в другій і подальші роки складе 21%.

В цілому обидві стратегії концентрації є прибутковими. При цьому стратегія 2 є більш ефективною і може бути запропонована ТОВ Торговий дім «Піріт» для більш детальної розробки та реалізації. А стратегія 1 для подальшого обговорення в якості запасного варіанту на випадок зміни обставин реалізації.

Таким чином, вироблення правильної і грамотної корпоративної стратегії, і її втілення в життя допоможе даному підприємству успішно брати участь у конкурентній боротьбі, і розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика : навч. посіб. / Базилінська О. Я. – К. : ЦУЛ, 2009. – 328 с.
2. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія / М. Д. Білик, Т. О. Білик. – Київ : ТОВ «ПанТот», 2012. – 280 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / Веснин В. Р. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : «КОНДОР», 2002. – 654 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Глебова А. О. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи / А. О. Глебова, О. М. Голуб // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 182-188. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_3_27.
8. Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека : навч. посіб. для вищ. навч. закладів / Головка В. І. – К. : ЦНЛ, 2006. – 445 с.
9. Господарський кодекс України : за станом 16 січня 2003 р., № 436-IV/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 462 с. – (Бібліотека офіційних видань).
10. Громовик Б. П. SWOT-анализ деятельности оптовой фармацевтической фирмы / Б. П. Громовик, А. Д. Гасюк, Н. Б. Ярко // Провизор. – 2015. – № 15. – С. 23–24.

11. Деєва Н. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. М. Деєва, О. І. Дедіков. – К. : ЦУЛ, 2007. – 328 с.
12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. Посібник. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай. – К: Видавництво «Центр учбової літератури», 2009. – 440 с.
13. Єпіфанова І. Ю. Сучасні підходи до аналізу ефективності управління власним капіталом підприємства / І. Ю. Єпіфанова, І. В. Дрозд // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2015. – Том 19. – № 2. – С. 71 – 76.
14. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : збірник тестових завдань для організації самостійної та індивідуальної роботи студентів / Єпіфанова І. Ю. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 85 с.
15. Зуб А. Т. Стратегии роста: Quo Vadis [Електронний ресурс] // Режим доступу:http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html
16. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Ізмайлова К. В. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.
17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
18. Клейнер Г. Стратегічний менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009.– №1.– С.15–22.
19. Клівець П. Г. Стратегія підприємства :навч. посіб. / П. Г. Клівець.- К.: Академвидав, 2007. -322 с.
20. Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства / А. В. Ковалевська, С.І. Асєєв // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 163 – 169.
21. Козловський В. О. Підприємницька діяльність. Практикум. Частина 1. / В. О. Козловський– Вінниця : ВНТУ, 2006. – 175 с.
22. Кононенко Г.С. Загальна економічна стратегія розвитку підприємств: необхідність і розробка. [Електронний ресурс] / Г. С. Кононенко. – Режим доступу: [http:// ww.confcontact. om/2009_03_18/ek1_kononenko.htm](http://ww.confcontact.om/2009_03_18/ek1_kononenko.htm)

23. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию. / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2004. – 2-е вид. – 320 с.
24. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.
25. Кузьмин О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
26. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія / Лахтіонова Л. А. – К : КНЕУ, 2001. – 387 с.
27. Македон В. В. Стратегії формування інтегрованих структур міжнародних корпорацій у результаті злиття і поглинання. – Електронний ресурс [Режим доступу]: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm
28. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
29. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
30. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
31. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Назарова Г. В. – Харків : Еспада, 2003. – 531 с.
32. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК «Екс об», 2012. – 392 с.
33. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. кад. / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

34. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 560 с.
35. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К. : «Кондор», 2013 – 556 с.
36. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.
37. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 488 с
38. Про господарські товариства : Закон України №1575 – XII від 19.09.1991 (зі змінами та доповненнями).
39. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.
40. Роль менеджменту в розвитку формальних організацій [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.refine.org.ua/pageid-3101-1.html>
41. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2012. – 336 с.
42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. / М. Г. Саєнко–Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
43. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджер і менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.
44. Семенов І. Стадії розвитку організації / І. Семенов // Управление персоналом. – № 9. – 2001.
45. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Ситник Й. С. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 456 с.

46. Соболев С. М. Менеджмент : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ. – 2002.
47. Соколова М. И. Корпоративная стратегия / М. И. Соколова // Управление корпоративными финансами 4-2006 – [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://ww.gaap.ru/magazines/ucf/4/006/>.
48. Типи організаційних структур. [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://www.djerele.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3460&Itemid=71
49. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська. – Харківська академія міського господарства. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.
50. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
51. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т. О. Фролова // Ефективна економіка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>
52. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура и ценности человека / Г. Л. Хаєт, О. А. Медведева. – Краморск : ДГМА, 2001. – 267 с.
53. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. / Чернявський А. Д. – К. : МАУП, 2005. – 160 с.
54. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / Шегда А. В. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
55. Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 15–21.
56. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.

57. Яременко О. Л. Управління розвитком суб'єктів господарювання : монографія / [О. Л. Яременко, О. М. Панкратова, В. Г. Яременко та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Яременка, Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2008. – С. 278 – 309.