

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ
 ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ ТА ЇХ ОБГРУНТУВАННЯ»

Виконав (-ла): 2-го курсу денної форми навчання групи
 студент(ка) МН-17-М

Сахарова Марія Миколаївна
 (прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: зав. кафедри, к.е.н., доцент Приймак Н.С.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент:

_____ (посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Кривий Ріг
 2018 р.

**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

Сахаровій Марії Миколаївні

1. Тема роботи «Стратегічні альтернативи розвитку підприємства в умовах ринку та їх обґрунтування»

керівник роботи зав. кафедри, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «15 » червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи: 20.12.2018 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література із стратегічного менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «ОТТ Україна»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико – методичні аспекти обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства; Розділ 2. Оцінка діючої стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна»; Розділ 3. Обґрунтування ефективної стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна».

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 напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студентка _____ Сахарова М.М.

Керівник роботи _____ Приймак Н.С.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 102, рисунків 14, таблиць 13, додатків 2,
графічного матеріалу 5 , використаних джерел 47

Об'єкт дослідження: стратегія розвитку підприємства
Предмет дослідження: альтернативні напрямки підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства
Мета дослідження: розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства ТОВ «ОТТ Україна» на основі дослідження та оцінки доступних для системи менеджменту стратегічних альтернатив
Методи дослідження: літературного пошуку та систематизації інформації, методу аналізу на основі рядів динаміки, методу порівняння, індексного методу, методу абсолютних різниць, інтегрального методу, графічного методу, методу побудови таблиць, матричного методу, а також методів прогнозування майбутнього на основі математичного апарату тощо
Основні результати дослідження: в роботі на основі конкурентного аналізу виконано оцінку ефективності загальної та бізнес-стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» (фокус на географічному сегменті), ідентифіковано функціональні стратегії підприємства, визначено його стратегічні напрямки розвитку та на основі оцінки стратегічних альтернатив доведено доцільність використання підприємством стратегії зростання
Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічні альтернативи, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, торгівельне підприємство

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Порівняння підходів науковців до визначення економічної сутності, ролі і значення стратегії розвитку підприємства та альтернатив її формування	8
1.2 Методи та інструменти обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства	18
1.3 Сучасні напрямки забезпечення ефективності розробки та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку торговельних підприємств України	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ОТТ УКРАЇНА»	33
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «ОТТ Україна» та результатів його діяльності	33
2.2 Аналіз зовнішніх умов розвитку ТОВ «ОТТ Україна»	46
2.3 Аналіз ефективності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» та побудови системи стратегічного управління розвитком підприємства	55
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ОТТ УКРАЇНА»	68
3.1 Моделювання стратегій розвитку ТОВ «ОТТ Україна» в умовах ринку	68
3.2 Обґрунтування ефективної стратегічної альтернативи розвитку ТОВ «ОТТ Україна» з урахуванням функціональних можливостей підприємства	75
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Сучасна Україна перебуває на шляху проведення тотальних реформ та зміни форматів функціонування суб'єктів бізнесу на європейські, прийняті та поширені у загальносвітовій практиці господарювання. Сучасний бізнес в нашій державі – це бізнес, орієнтований на вільний ринок та дотримання загальноринкових прийомів управління. Саме даний факт вимагає від підприємств застосування передового інструментарію системи менеджменту, основою якого є стратегічне управління та планування діяльності на ринку. Сучасний менеджер має бути не тільки ефективним управителем, але й стратегом, здатним передбачити не тільки наслідки реалізації власних рішень, але й рішень конкурентів на цільових сегментах ринку. Інструментом сучасного менеджера при вирішенні задач ведення бізнесу є стратегія та прийоми стратегічного управління.

Формування стратегії є доволі складним та багатоетапним процесом, до складових якого належить розробка та оцінювання стратегічних альтернатив і ухвалення на підставі найбільш ефективної альтернативи майбутньої стратегії розвитку підприємства.

Аспекти розробки стратегії належали до кола інтересів значної кількості іноземних науковців, до числа яких можна віднести: Г. Мінцберга, Д. Нортона, І. Парасій-Вергуненко, М. Портера, Л. Примостки, Дж. Стрікленда, А. Томпсона, Р. Коха та інших. До вітчизняних дослідників аспектів стратегічного управління можна віднести: І. Бланка, О. Віханського, О. Герасимовича, А. Градова, Р. Каплана, О. Кириченко, В. Тищенко, В.С. Фесенко, Д.Д. Книш, І. Саух, Ю.В.Самойлик та інших. Проте, умови та специфіка діяльності кожного підприємства є настільки унікальними та динамічними, що питання оцінки стратегічних альтернатив та розробки стратегії підприємства залишаються актуальними весь час.

Метою написання даної дипломної роботи магістра виступає розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства ТОВ «ОТТ

Україна» на основі дослідження та оцінки доступних для системи менеджменту стратегічних альтернатив.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- виконати порівняння підходів науковців до визначення економічної сутності, ролі і значення стратегії розвитку підприємства та альтернатив її формування;
- вивчити методи та інструменти обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- дослідити сучасні напрямки забезпечення ефективності розробки та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку торговельних підприємств України;
- надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «ОТТ Україна» та результатів його діяльності;
- дослідити зовнішні умови розвитку ТОВ «ОТТ Україна»;
- проаналізувати ефективність стратегії ТОВ «ОТТ Україна» та побудови системи стратегічного управління розвитком підприємства;
- виконати моделювання стратегій розвитку ТОВ «ОТТ Україна» в умовах ринку;
- провести обґрунтування ефективної стратегічної альтернативи розвитку ТОВ «ОТТ Україна» з урахуванням функціональних можливостей підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає стратегія розвитку підприємства, а предметом дослідження – виявлення альтернативних напрямків підвищення її ефективності.

Підготовка дипломної роботи магістра потребувала застосування наступних методів управлінського дослідження: літературного пошуку та систематизації інформації, методу аналізу на основі рядів динаміки, методу порівняння, індексного методу, методу абсолютних різниць, інтегрального методу, графічного методу, методу побудови таблиць, матричного методу, а

також методів прогнозування майбутнього на основі математичного апарату тощо.

Для здійснення аналізу та обґрунтування ефективності здійснених в роботі пропозицій були використані такі джерела інформації: наукова та методична література з питань стратегічного управління та стратегічного розвитку, періодична література (журнали, газети), а також дані з мережі Інтернет та звітність ТОВ «ОТТ Україна».

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 додатків (___). Загальний обсяг роботи налічує ___ стор., що містить ___ рис., ___ табл., список використаних джерел з ___ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Порівняння підходів науковців до визначення економічної сутності, ролі і значення стратегії розвитку підприємства та альтернатив її формування

Функціонування сучасного підприємства неможливе без виваженої та ефективної стратегічної системи управління діяльністю та розвитком. Саме тому, сучасні науковці наполягають на наявності стратегічного контексту діяльності будь-якого сучасного підприємства. Саме стратегічний контекст та саме його існування формує ефективний менеджмент сучасного підприємства, яке діє в умовах ринку.

Стратегічний контекст пов'язаний із стратегією, її розробкою та реалізацією на підприємстві.

«Вибір стратегічного контексту підприємства, який у найбільш повній мірі визначає зміст стратегії відбувається під впливом наступних чинників:

- потреби клієнтів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливість використання власних та залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- кадровий потенціал і т.і.

Сама стратегія підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

1. Точність та чіткість;
2. Кількісне вираження;
3. Досяжність;
4. Відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців;
5. Часовий горизонт» [11, с. 34].

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як «визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування» [6]. Б. Карлофф визначив стратегію як «узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [3]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» [5].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

«Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер.

Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка» [5].

«І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція)» [1].

Отже, особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як «напрямок і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки,

споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній» [5].

М. Туленков визначає стратегію як «установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції» [8].

Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

«Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська» [9, с. 311].

«Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно» [9, с. 342].

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

літературі називається "конкурентною стратегією" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище.

«Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

- здебільшого фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді;
- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;
- кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності» [29].

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення цілей розвитку, конкурентних переваг та загального стратегічного успіху діяльності.

«Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Усі теоретично обґрунтовані та узагальнені практикою господарювання підприємств стратегії утворюють своєрідний «банк типових стратегій», з яких підприємство може сформулювати стратегічний набір. Вибір стратегії підприємства чи певної їх сукупності завжди пов'язаний із необхідністю надати перевагу одній альтернативі з певної кількості можливих» [41].

Як і більшість категорій менеджменту, трактування терміну «Стратегічні альтернативи» не має єдиного підходу. Нами здійснено спробу систематизації найбільш поширених підходів, яка узагальнена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи науковців щодо визначення сутності стратегічних альтернатив

Автор (автори)	Трактування терміну
Кіндрацька Г.І.	Стратегічні альтернативи - «набір різних варіантів стратегій, які дають змогу організації досягнути поставлених цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів» [22, с. 180]
Мальцева А.	«Стратегічні альтернативи призначені для досягнення певної мети діяльності за допомогою різних інструментів» [25, с. 111].
Клівець П.Г.	«Стратегічні альтернативи (альтернативні стратегії) – це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі наявних ресурсів» [23, с. 281]
Сухов В.Д., Сухов С.В.	«Стратегічні альтернативи – це перелік доступних для організації стратегій, які дозволять досягнути намічених цілей з найменшими витратами та мінімальним ризиком» [39, с. 27].
Панов А.І., Коробейніков І.О., Панов В.А.	«Стратегічні альтернативи - це всі доступні стратегії для підприємства, які обґрунтовуються та обираються за допомогою наступних підходів: - командного – на етапі формулювання цілей та типів стратегій; - підходу організаційних змін – стратегії є частиною плану по зміні статусу та рівня ефективності організації; - колаборативного підходу – вибір і обґрунтування стратегії із доступних альтернатив відбувається спеціалістами високого класу за допомогою методу мозкового штурму; - культурного підходу, який є аналогічним до попереднього, але при ньому, для обґрунтування і вибору альтернативних стратегій використовують всі групи персоналу підприємства; - кресивного підходу – вибір та обґрунтування стратегії із альтернатив відбувається персоналом всіх ланок управління, але при чіткому контролі всіх етапів керівником вищої ланки» [32, с.246-253].

Узагальнивши та дослідивши існуючі підходи, під стратегічними альтернативами, ми пропонуємо розуміти комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, на основі доступних ресурсів, та визначених стратегічних можливостей їх розширення та використання.

Формування та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку системою менеджменту підприємства відбувається з-поміж типових стратегій, зміст яких буде розкрито далі.

«Ієрархія стратегій залежить від кількості сфер діяльності підприємства та рівнів управління. Найбільш характерні 4 рівня стратегії:

1. корпоративна стратегія – це стратегія, яка передбачає загальні напрямки зростання диверсифікованого підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності.

2. ділова стратегія – спрямована на встановлення та посилення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку.

3. функціональна – ціллю є розподіл ресурсів підприємств, відділів та служб; пошук ефективної поведінки в межах загальної стратегії підприємства.

4. операційна – передбачає вирішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу» [14, с. 65-66].

Для мікро галузевих підприємств є 3 рівні стратегії. Стратегії кожного ієрархічного рівня розробляються керівництвом і менеджерами відповідного рівня.

«В залежності від складності умов і напрямків діяльності підприємства головні стратегії об'єднують в 2 групи:

1). Портфельна стратегія, пов'язана з набором основних напрямків діяльності підприємства. Вона повинна відповідати на питання яким видом діяльності треба займатися.

2). Конкурентна стратегія відповідає на питання, як приуспіти в певному напрямку діяльності» [21, с. 12].

Загальні стратегії за своїм характером можуть бути активними чи пасивними.

«Активна (наступальна, експансивна) характеризується постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг.

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується концентрацією на певному ринку чи його сегменті, ринковою орієнтацією, захистом своєї частки ринку. Реалізація пасивної стратегії відбувається в двох напрямках: «рецептивна та адаптивна» [23, с. 211].

Корпоративні (загальні) стратегії поділяють на три типи:

1. Стратегія зростання – збільшення розмірів підприємства, зокрема через проникнення на нові ринки (вертикальна та горизонтальна інтеграція). Дана стратегія поділяється на декілька видів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Стратегії зростання

Інтенсивне зростання	Інтеграція	Диверсифікація
Глибоке проникнення на ринок	Вертикальна регресивна (посилення контролю над постачальниками)	Концентрична (доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні до товарів фірми)
Розширення ринку (вихід на нові ринки)	Вертикальна прогресивна (контроль над системами розподілу та збуту товарів)	Горизонтальна (доповнення асортименту новими виробами)
Удосконалення товару	Горизонтальна (придбання чи поглинання підприємств - конкурентів)	Конгломератна (доповнення асортименту виробами, які не подібні до тих що існують, а є принципово новими і реалізуються на нових ринках)

«Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливість для вдосконалення вже існуючих товарів і ринків.

Інтегроване зростання передбачає розширення організації шляхом створення нових структур.

Диверсифіковане зростання обирають тоді, коли фірма не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, а тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту .

2. Стратегія стабілізації – зосередження на існуючих напрямках бізнесу. Її обирають як правило підприємства-лідери на ринку.

3. Стратегія скорочення – обирається коли виживання підприємства перебуває під загрозою» [22, с. 54].

«За активністю і рівнем зростання підприємства головні стратегії бувають: наступальні, оборонні, відступні.

Загальна (ділова) стратегія спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній сфері бізнесу. Вона націлена на встановлення та закріплення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку і розробляється за напрямками:

- реагування на зміни, що відбуваються у галузі, політиці та інших важливих сферах діяльності;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- рішення конкурентних проблем, актуальних на сучасний момент часу.

Основні підходи до конкуренції базуються на конкурентних стратегіях М.Портера» [42, с. 332].

Згідно даного підходу розрізняють наступні стратегії:

1. «Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості чи прагненні підприємства досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов'язана із існуванням «ефекту досвіду». При цьому ретельного контролю потребують постійні витрати підприємства, а особливо збутові витрати та витрати на рекламу. Проте необхідно забезпечити такий стан витрат і збутових дій, щоб споживачі не вважали продукцію дешевою чи гіршою за якість. Така стратегія надає захист від п'яти сил конкуренції (постачальників, наявних та потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів та споживачів). Для реалізації даної стратегії необхідні великі інвестиції, висока компетентність керівництва, жорсткий контроль за

виробництвом і збутом. домінуючу роль при реалізації даної стратегії відіграє виробництво.

Перевагами даної стратегії вважають такі: прибутковість організації навіть за умов сильної конкурентної боротьби, низькі витрати створюють вхідні бар'єри для конкурентів і знижують вплив постачальників. Водночас існує певна небезпека: конкуренти можуть теж застосувати методи зниження витрат, поява нових технологій може усунути наявні конкурентні переваги, а зосередження на витратах – загальмувати своєчасне виявлення змін на ринку» [42, с. 334-335].

2. «Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів конкурентів. Диференціація може набувати таких форм: імідж марки, визнання технологічної досконалості, зовнішній вигляд, після продажний сервіс. Диференціація як і лідерство у витратах захищає підприємство від п'яти сил конкуренції, але іншим способом. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат, але сприяє підвищенню рентабельності внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Дана стратегія як правило вимагає високих маркетингових витрат. Переваги стратегії диференціації: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Недоліки даної стратегії: ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, не зважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, що веде до зменшення вигод диференціації; зміна вподобань споживачів може сприяти зниженню або втраті привабливості товару» [42, с. 336].

3. «Стратегія фокусування (концентрації чи спеціалізації) означає зосередження на потребах одного сегмента чи групи покупців, відсутність прагнення охопити весь ринок. Метою її є повніше задоволення потреб вибраного цільового сегмента. Ця стратегія може ґрунтуватися як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах в межах цільового сегмента. Загалом, стратегія фокусування

сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом» [42, с. 339].

Інші підходи до класифікації альтернативних конкурентних стратегій розвитку підприємств наведені у дод. А.

Вибір тієї чи іншої альтернативної стратегії є тривалим та відповідальним процесом, та потребує використання ряду методів та інструментів обґрунтування їх доцільності.

1.2. Методи та інструменти обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Сутність ухвалення системою менеджменту стратегічного рішення полягає в тому, що керівник підприємства (або будь-який інший розробник стратегії) повинен вибрати певну стратегію його розвитку. Однак для цього необхідно сформулювати кілька різних варіантів стратегій, тобто портфель стратегічних альтернатив, що з методологічної точки зору може бути доволі ускладненим. Стратегії підприємства багато в чому унікальні, не існує універсальних рішень стратегічних завдань, придатних для всіх випадків, внаслідок чого можливі варіанти дій також не задані, і оскільки формування портфеля альтернативних стратегій є процесом творчим, що цілком залежить від рівня знань і досвіду керівників, їхніх цінностей і пріоритетів, корпоративної культури, такі варіанти необхідно знайти самостійно у кожному окремому випадку розробки стратегії.

Традиційно вважається, що формування стратегії є прерогативою вищого керівництва. Це насправді так. Однак, це ставиться до ухвалення стратегічного рішення, тобто до вибору стратегії. Але при формуванні портфеля стратегічних альтернатив, для того, щоб він був максимально повним, необхідно враховувати пропозиції якщо не всіх співробітників підприємства, те хоча б керівників середньої ланки. Для цього дуже

ефективним виявляється застосування методу «мозкової атаки», коли висуваються незалежні й часом дуже сміливі й нетрадиційні пропозиції..

«Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель "продукт-ринок", модель М. Портера).

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку» [42, с. 398].

«До чинників, що впливають на вибір стратегії можна віднести наступні:

1) розмір підприємства. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно за чисельністю працюючих. На Україні використовується наступна градація: мале - до 50 чол., середнє - 50-500 чол., велике - 500 і більше;

2) диверсифікованість підприємства» [11, с. 67];

3) «стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається - обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення;

4) привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програваний ринок;

5) стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються;

6) конкурентні переваги підприємства також враховуються при стратегічному виборі;

7) цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови;

8) потенціал підприємства. На цей чинник просто неможна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається;

9) особливості продукції, що випускається (реалізується) і буде випускатись (реалізуватись)» [15] .

10) «стадія ЖЦ товару і підприємства. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду;

11) витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими витратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії;

12) інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його підприємства, хоч можливо особливої потреби у цьому не було;

13) кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості;

14) зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії;

15) ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі альтернатив;

16) фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії;

17) наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність - принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій

економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником;

18) усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрямки усунення тощо» [40, с. 76-79].

Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб з'ясувати, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

«До зовнішніх чинників вони віднесли:

- а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства;
- б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності;
- в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період;
- г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом;
- д) ставлення до зовнішніх загроз» [16, с. 24].

«До внутрішніх чинників віднесли:

- а) стратегічні цілі підприємства;
- б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень;
- в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики;
- г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДПКР;
- д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо)» [34];

19) «фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребує певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії;

20) рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі» [42].

Зрозуміло, що при виборі стратегії підприємства врахувати в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо, тому необхідно обрати ті, що найбільше впливають на сучасному етапі функціонування підприємства.

«Відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням, до яких відносяться:

1) рівень наявних фінансових ресурсів (навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно зважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів недостатньо, підприємство ризикує, беручи кредити під високі відсотки);

2) рівень прийнятного ризику (більшість підприємств готові ризикувати по мінімуму, що істотно знижує діапазон вибору стратегій);

3) потенційні навички і можливості підприємства (реалізація обраних стратегій вимагає, у більшості випадків, більше навичок і можливостей, чим володіє підприємство. Наприклад, підприємство має гарний виробничий потенціал, але не має досвіду проведення маркетингових досліджень);

4) відносини в межах робочих зв'язків підприємства (дуже часто постачальники або дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію);

5) протидія конкурентів (досить часто обрані стратегії неможливо використати через дію конкурентних сил. Так, наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати "ціновою війною")» [33].

Обмеження значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії.

Наступним етапом вибору є оцінка альтернативних стратегій з точки зору певних критеріїв відбору. Критерії стратегічного вибору - це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається.

«До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

- відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;

- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;

- відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;

- загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати): а) наявність необхідних ресурсів; б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою; в) допустимість можливих наслідків тощо;

- о узгодженість стратегії:

- а) в часі,

- б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму,

- г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними» [16].

В цілому можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них - цілям підприємства.

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й

матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів

1.3. Сучасні напрямки забезпечення ефективності розробки та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку торговельних підприємств України

Перед менеджерами, які займаються стратегічним управлінням торговельних підприємств, завжди стоїть задача вибору типу стратегії відповідно до класифікації, запропонованої різними вченими, наприклад, М. Портером, Майлсом і Сноу (табл. 1.3). Учені розробили систему класифікації, яка дозволяє виявити типові (загальних) (generic strategies) стратегії, якими користуються стратегічні бізнес-одиниці (СБО), що здійснюють свою діяльність у багатьох галузях (торгівля різними товарами).

Для того щоб СБО торговельного підприємства могла ефективно реалізувати свою конкурентну стратегію, загальні стратегії й функціональні програми для кожного з товарів послуг або товарної лінії в цілому, повинні бути приведені у відповідність з вимогами цієї конкурентної стратегії. У цьому випадку, при формуванні стратегічних альтернатив розвитку вирішальну роль відіграють маркетингові функціональні стратегії, які, саме, і визначають зміст альтернатив стратегічного розвитку.

Таблиця 1.3 Типологія альтернативних стратегій розвитку торговельного підприємства

Типологія Портера	Дії торговельного персоналу
1	2
<i>Постачальник з низькими затратами</i> Посилене створення нових виробничих потужностей, активні спроби досягти скорочення затрат на основі досвіду, жорсткого контролю над затратами і накладними витратами, що зазвичай пов'язано із великою відносною часткою ринку	Обслуговування крупних уже існуючих клієнтів, пошук крупних потенційних клієнтів, мінімізація затрат, продаж на основі ціни, і, як правило, прийняття на себе значних обов'язків, які стосуються отримання замовлень

Продовження табл. 1.3

1	2
<p style="text-align: center;"><i>Диференціація</i></p> <p>Створення продукція, яка вважається унікальною для даної галузі. Забезпечує визначену степінь переваг перед конкурентами, пов'язану із лояльністю споживачів до відповідної торговельної марки і більш низькою чутливістю до ціни</p>	<p>Продаж товарів на основі нецінових вигод, забезпечення нових замовлень і високої якості обслуговування клієнтів, оперативне реагування на їх потреби. Можлива значна увага до пошуку потенційних клієнтів, відбору клієнтів по критерію низької цінової чутливості. Зазвичай у таких випадках вимагається висококваліфікований торговельний персонал</p>
<p style="text-align: center;"><i>Зайняття ніші або фокусування</i></p> <p>Обслуговування конкретного цільового ринку. Не дивлячись на те, що частка ринку може бути досить низькою, фірма забезпечує собі домінування у визначеному сегменті даної галузі</p>	<p>Необхідність стати експертом у тому, що стосується операцій і можливостей, пов'язаних із відповідним цільовим ринком. Фокусування уваги клієнтів на нецінових вигодах</p>
Типологія Майсла та Сноу	Дії торговельного персоналу
<p style="text-align: center;"><i>Першопроходець</i></p> <p>Намагатись бути першопроходцем у розробці товару. Пропонувати часто змінювану товарну лінію і проявляти готовність пожертвувати отриманням прибутку в короткостроковій перспективі на користь забезпечення міцних позицій на ринку в більш віддалений період</p>	<p>Головна увага приділяється росту об'ємів продажів. Акцент в управлінні територіями здійснюється на отриманні доступу до все більшої кількості клієнтів і пошукові потенційних клієнтів</p>
<p style="text-align: center;"><i>Захисник</i></p> <p>Пропонувати обмежену, стабільну товарну лінію досить передбачуваному ринку. Ринки в більшій мірі знаходяться на останніх стадіях росту або на стадіях ранньої зрілості життєвого циклу товару. Акцент робиться на спробі стати дешевим за рахунок за рахунок забезпечення високих об'ємів</p>	<p>Підтримувати уже існуючу базу клієнтів. Пошуку нових потенційних клієнтів приділяється мінімум уваги. Акцент робиться на обслуговуванні клієнтів, разом із більшим «заглибленням у клієнта»</p>
<p style="text-align: center;"><i>Аналізатор</i></p> <p>Вибирати ринки, які характеризуються високими темпами росту, разом з тим намагаючись утриматись на досить зрілих ринках. Аналізатори являють собою проміжний тип фірми. Вони не так часто і швидко, як першопрохідці, змінюють свої товарні лінії, як захисники, прагнуть до стабільності та ефективності</p>	<p>Повинен збалансувати декілька процесів: обслуговування уже існуючих клієнтів, пошук нових потенційних клієнтів, виявлення нових застосувань товару, не залишати без уваги поширення «зрілої» продукції, підтримку кампаній, пов'язаних із просуванням нових товарів</p>

Порядок формування та практичної реалізації стратегії торговельних підприємств наведено на рис. 1.1.

На основі вибраного стратегічного напрямку розвитку діяльності торговельно-посередницького підприємства, розробляються стратегічні альтернативи.

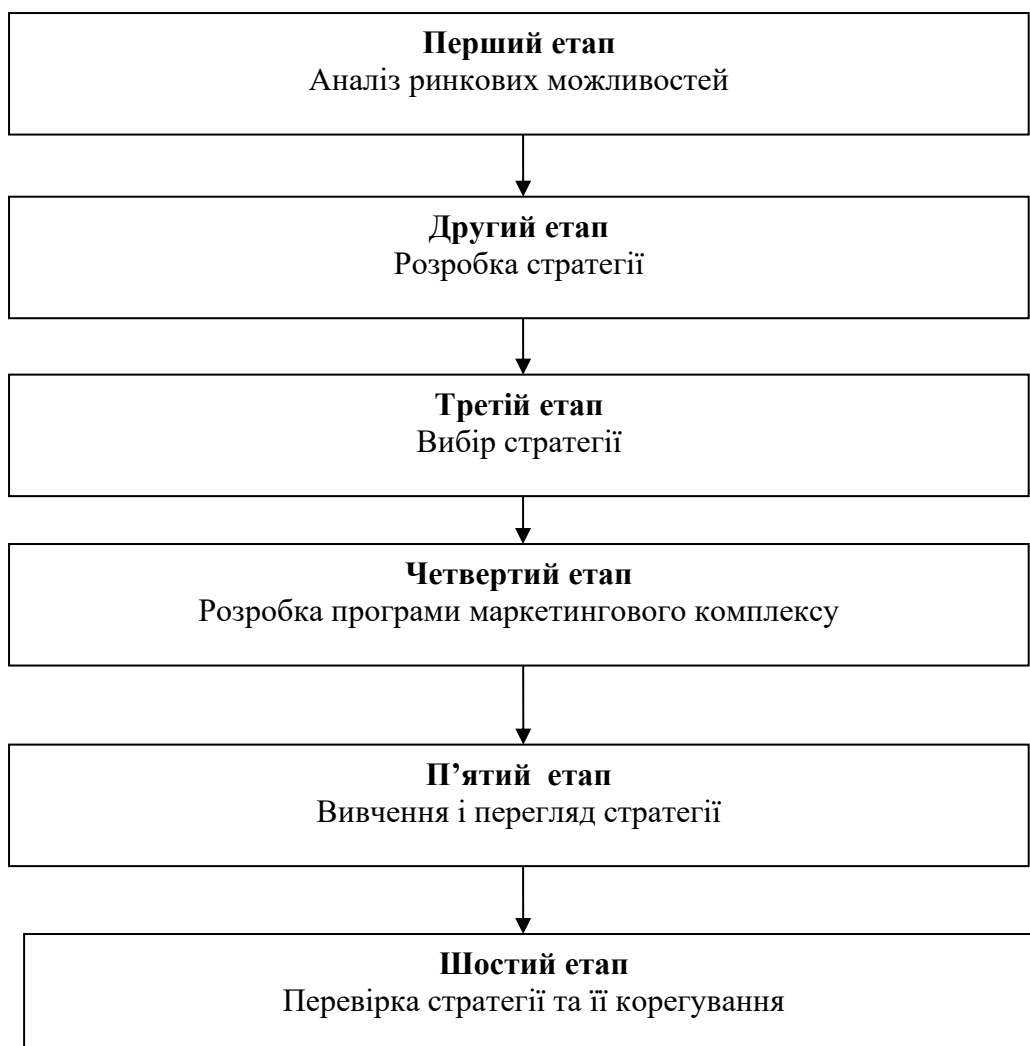


Рисунок 1.1 - Етапи розробки і практичної реалізації стратегії торговельного підприємства

«При формулюванні кожної стратегічної альтернативи підприємство торгівлі стикається з об'єктивними обмеженнями, а саме:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, власник та представники менеджменту мають виважено підходити до вибору джерела надходження необхідних грошових коштів.

Якщо власних коштів не вистачає, підприємство невиправдано ризикує, звертаючись до банківських установ за позиками.

2. Рівень прийнятного ризику. Більшість підприємств торгівлі готові ризикувати лише у межах власних можливостей, що істотно звужує діапазон вибору стратегій.

3. Потенційні навички та можливості підприємства. У господарській практиці часто обрані стратегії потребують наявності широкого спектру навичок і можливостей, які не завжди має підприємство торгівлі.

4. Відносини у межах господарських зв'язків підприємства. Часто партнери по ринку позбавлені ефективних комунікаційних зв'язків з підприємством торгівлі, що заважає успішній реалізації обраної стратегії» [4].

5. «Протидія конкурентів. Часто навіть всебічно обґрунтовані стратегії важко реалізувати через непередбачуваність дій конкурентів на національному споживчому ринку.

Ранжування стратегічних проблем підприємства необхідне для визначення можливих стратегічних заходів як змісту альтернативних стратегій розвитку підприємства торгівлі» [5]. «При цьому виокремлюють такі групи:

1) стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, що чинить найбільш несприятливий вплив на діяльність підприємства торгівлі;

2) стратегічні проблеми, обумовлені впливом середовища, що чинить помірний несприятливий вплив на підприємство торгівлі;

3) стратегічні проблеми, що мають лише побічний (непрямий) вплив на підприємство торгівлі» [21].

При виборі підприємством торгівлі стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

Інтенсивне зростання діяльності торговельно-посередницьких підприємств передбачає повніше використання можливостей підприємства за рахунок інтенсифікації існуючих ресурсів.

«При виборі конкретної стратегії інтенсивного зростання слід керуватися рівнем комерційного ризику, який виникає при реалізації стратегії, та обсягом необхідних інвестицій. Основні характеристики наведених вище стратегій відтворив І. Ансофф у своїй матриці «товар—ринок». Причому слід враховувати, що при глибшому проникненні на ринок рівень комерційного ризику мінімальний, а обсяг інвестицій невеликий. Стратегія розвитку ринку вимагає більш значного вкладення капіталу та характеризується середнім рівнем ризику. При реалізації стратегії розвитку товару рівень комерційного ризику зростає, а обсяг необхідних капіталовкладень також знаходиться на високому рівні.

Інтегроване зростання торговельно-посередницьких підприємств передбачає розширення обсягів збуту, збільшення прибутку та/або ринкової частки, внаслідок його об'єднання з постачальниками або конкурентами. Залежно від того, з ким об'єднується посередницьке підприємство, виділимо такі види стратегій інтегрованого зростання (рис. 1.2)»[17, с. 22-28]:

- пряма вертикальна інтеграція передбачає об'єднання зусиль посередницького підприємства з замовником (роздрібним торговельним підприємством) або підсилення над ним контролю;

- зворотна вертикальна інтеграція передбачає підсилення контролю над постачальником (виробником або оптовим посередником) або його поглинання;

- горизонтальна інтеграція можлива коли посередницьке підприємство прагне до розширення масштабів своєї діяльності за рахунок об'єднання його зусиль з основними конкурентами.

«Однією із найсерйозніших причин для розгляду сучасними торговельними підприємствами у якості стратегічних альтернатив різновидів

стратегії інтеграції є захист та сприяння розвитку ключових компетенцій фірми чи організації.

Ключові компетенції — це основи переваги компанії у відповідних видах діяльності, які забезпечують їй стратегічну конкурентну перевагу. Можна із впевненістю стверджувати, що жодна організація не повинна доручати іншим компаніям виконання діяльності, що є її ключовою компетенцією» [19, с. 44].

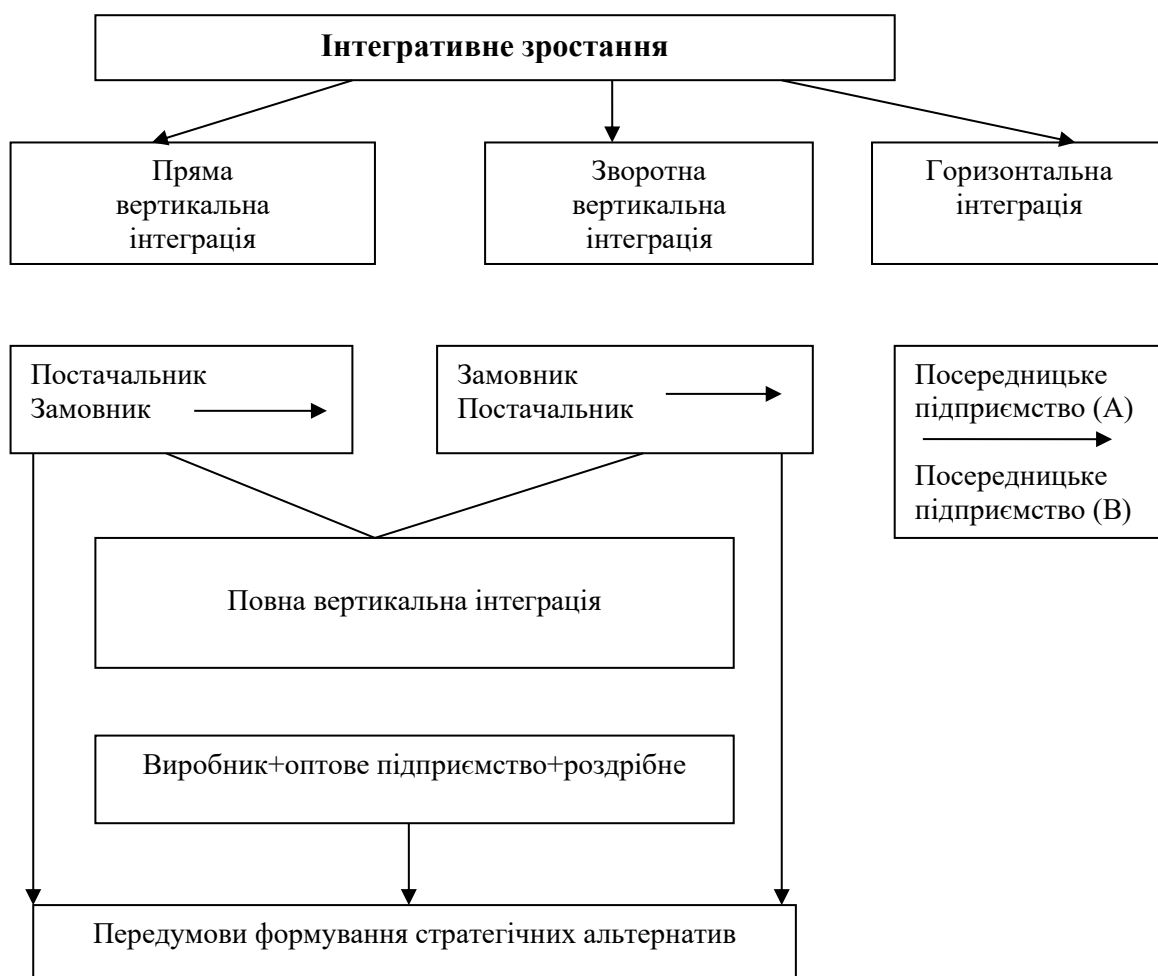


Рисунок 1.2 - Види стратегії інтеграції троговельно-посередницьких підприємств

«Проте головне питання при рішенні дилеми «створити або купити» полягає в тому, чи здатна організація одержати стійку конкурентну перевагу

за рахунок самостійного здійснення діяльності — виконуючи її дешевше, краще, швидше, ніж інші організації або з якими-небудь унікальними особливостями» [22].

Слід також зазначити, що саме по собі налагоджування ефективного процесу стратегічного управління, заснованого на ефективному процесі обґрунтування, ранжування та вибору стратегічних альтернатив може виступати базою для створення ключових компетенцій та формування стартагічних альтернатив компанії у довгостроковому періоді.

Класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення цілей розвитку, конкурентних переваг та загального стратегічного успіху діяльності.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Узагальнивши та дослідивши існуючі підходи, під стратегічними альтернативами, ми пропонуємо розуміти комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, на основі доступних ресурсів, та визначених стратегічних можливостей їх розширення та використання.

Основні підходи до конкуренції базуються на конкурентних стратегіях М.Портера: стратегія лідерства у витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації чи спеціалізації).

Вибір тієї чи іншої альтернативної стратегії є тривалим та відповідальним процесом, та потребує використання ряду методів та інструментів обґрунтування їх доцільності.

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства.

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

При формулюванні кожної стратегічної альтернативи підприємство торгівлі стикається з об'єктивними обмеженнями, а саме:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів.
2. Рівень прийнятного ризику.
3. Потенційні навички та можливості підприємства.
4. Відносини у межах господарських зв'язків підприємства.
5. Протидія конкурентів.

При виборі підприємством стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ОТТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «ОТТ Україна» та результатів його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОТТ Україна» (далі - ТОВ «ОТТ Україна») було засноване в 1993 році на базі товариства інвалідів «Ахіллес».

Товариство інвалідів «Ахіллес» було створено 10 березня 1993 року. Товариство займалось організацією спортивних заходів за участю інвалідів та благодійністю. Для фінансування товариства «Ахіллес» 2 квітня 1993 року було вирішено створити фірму «ЗОВ» для ведення господарської діяльності. Фірма 20% від прибутку перераховувала товариству «Ахіллес», в результаті чого мала пільги при оподаткуванні прибутку. Проте невдовзі відбулась чергова зміна законодавства України і дана пільга була скасована. Як наслідок, вже в 1996 році фірма відділилась від товариства інвалідів «Ахіллес» і було створено товариство з обмеженою відповідальністю «ОТТ Україна».

ТОВ «ОТТ Україна» знаходиться у місті Маріуполь. ТОВ «ОТТ Україна» є торговельним підприємством, що здійснює оптову та роздрібну торгівлю на алкогольними та безалкогольними напоями.

Діяльність товариства здійснюється у відповідності до Конституції України, Господарського кодексу України та інших законодавчих актів України, установчого договору про створення і діяльність товариства і Статуту. Воно є юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, необхідні штампи і власні бланки.

Товариство може набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді, арбітражному суді та третейському суді від свого імені. Має право створювати на території України та за її межами філії, представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства України, самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у відповідності з чинним законодавством України.

Предметом діяльності товариства є:

— здійснення торговельної діяльності в сфері оптової, дрібнооптової та роздрібної торгівлі по реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;

— оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами;

— оптова та роздрібна торгівля комп'ютерними, периферійними пристроями, програмним забезпеченням та офісним і комп'ютерним устаткуванням;

— розроблення стандартного програмного забезпечення;

— тиражування програмного забезпечення;

— ремонт і технічне обслуговування електронно-обчислювальної та офісної техніки;

— діяльність, пов'язана з банками даних;

— оброблення даних;

— монтаж і установлення електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації;

— консультування з питань інформатизації;

— оренда офісних машин та устаткування, включаючи обчислювальну техніку тощо.

На сьогоднішній день стратегічними напрямками діяльності товариства є: торговельне обслуговування юридичних та фізичних осіб, здійснення оптової та роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами,

насичення ринку роботами та послугами з високими споживчими властивостям, задоволення економічних і соціальних інтересів засновників і трудового колективу товариства та одержання прибутку. Крім того, завдяки функціонуванню учбового центру, товариством почато освоєння нових напрямів, таких як: освіта, продаж і розробка програмних продуктів. Учбовий центр ТОВ «ОТТ Україна» заснований на початку 2004 року на базі Відділу інформаційних технологій. Основним напрямом діяльності є продаж, впровадження, супровід і навчання програмним продуктам 1С, розробка нових рішень під 1С, створення комп'ютерних мереж.

Асортимент продукції, яку пропонує підприємство ТОВ «ОТТ Україна» споживачу, включає алкогольні напої (Staropramen, Рогань, Славутич, Чернігівське, StellaArtua, Beck's, Nemirof, Хлібний дар) та тютюнові вироби (Прима, Отаман, Next), мінеральні та газовані води (Царичанська, Миргородська, Бон Басон, Вонаqua, Соса-Cola); комп'ютери, периферійні пристрої, програмне забезпечення та офісне і комп'ютерне устаткування.

ТОВ «ОТТ Україна» є дистриб'ютором компаній "Сан ІнБев Україна", "Аквапласт", "Сеса" і т.д. Фірма на ринку торгіві марки "Рогань", "Чернігівське", "Stella Artua", "Beck's", "Taller", "Арабела", "Майстер Фрут" і т.д.

У 2004 році було ухвалено рішення про створення власного Учбового центру ТОВ «ОТТ Україна» і почато освоєння нових напрямів: освіта, продаж і розробка програмних продуктів.

Учбовий центр «ОТТ Україна» заснований на початку 2004 року на базі Відділу інформаційних технологій. Основним напрямом діяльності є продаж, впровадження, супровід і навчання програмним продуктам 1С, розробка нових рішень під 1С, створення комп'ютерних – касових мереж.

Учбовий центр ОТТ Українає офіційним дилером компаній:

- 1С;
- Альфа Кому;

- ТФПК (торгові марки CASHTAN, SMarket);
- Адеон (антивірусна система NOD32);
- ІЦ Ліга (Ліга Закон).

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (організаційна структура ТОВ «ОТТ Україна» наведена у [дод. Б](#)).

Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники.

Лінійна структура управління компанією може бути віднесена до найпростішого способу побудови організаційної системи, в якій втілюється принцип централізму. У кожного підлеглого є тільки один-єдиний керівник, а ось у кожного начальника - кілька підлеглих.

Лінійна структура управління має такі переваги:

- оперативність у прийнятті та реалізації прийнятих рішень;
- наявність відносної простоти при виконанні управлінських функцій;
- є виражена дуже чітко відповідальність.

Але є і велика кількість недоліків:

- лінійна структура управління підприємством володіє роз'єднаністю;
- горизонтальних зв'язків у системах підприємства;
- система має велику кількість контактів з працівниками. це створюватиме постійну інформаційну перевантаження;

- в тому випадку, якщо збільшується кількість управлінських рівнів, то подовжується процес прийняття та реалізації рішень. оскільки виконання їх відбувається "зверху вниз", а іноді і "розтікається" по горизонтальних контактам;

- поступово формується збільшення кількості основних рівнів в управлінні, коли здійснюється ріст організації;

- лінійна структура організації має дуже жорстку систему, зміна якої неможливо.

Управління фінансовою діяльністю на ТОВ «ОТТ Україна» здійснюється генеральним директором. Він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства.

Збутово-маркетингова діяльність належить менеджерам по збуту, торговим агентам та експедиторам.

Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. А також: організує роботу підлеглих йому служб і структурних підрозділів щодо розробки перспективних та річних планів виробництва і реалізації продукції, матеріально-технічного постачання, фінансових планів підприємства, а також нормативних документів з матеріально-технічного забезпечення якості продукції, організації зберігання і транспортування сировини, збуту готової продукції; вживає заходів щодо своєчасного укладання договорів з постачальниками і споживачами, розширення господарських зв'язків, забезпечує виконання завдань і зобов'язань на постачання продукції (щодо кількості, номенклатури, асортименту, якості, строків та інших умов поставок).

Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер. Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності і контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, схоронністю власності підприємства; формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Оскільки основним напрямом діяльності ТОВ «ОТТ Україна» є реалізація алкогольних та слабоалкогольних продуктів на території Донецької області, то для характеристики результатів операційної діяльності підприємства у 2015-2017 роках доцільно дослідити дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Реалізація основних видів продукції ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 рр.

Продукція	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	+-	%	+-	%	+-	%
тис. дал.									
Пиво, крім відходів пивоваріння	603,7	505,2	556,8	-98,5	-16,32	51,6	10,21	-46,9	-7,77
Горілка та вироби лікеро-горілчані	574,5	117,7	143,6	-456,8	-79,51	25,9	22,01	-430,9	-75
Напої слабоалкогольні	157,5	54,3	71,2	-103,2	-65,52	16,9	31,12	-86,3	-54,79
Вина	226,3	25,6	53,9	-200,7	-88,69	28,3	110,55	-172,4	-76,18
Коньяк	83,6	36,9	45,5	-46,7	-55,86	8,6	23,31	-38,1	-45,57
Вина ігристі (шампанське)	124,2	13,5	21,6	-110,7	-89,13	8,1	60,00	-102,6	-82,61
Разом	1769,8	753,2	892,6	-1016,6	-57,44	139,4	19,00	-877,2	-49,57
тис. грн.									
Пиво, крім відходів пивоваріння	21598,1	19853,9	22458,5	-1744,2	-8,08	2604,6	13,12	860,4	3,98
Горілка та вироби лікеро-горілчані	374,9	78,9	96,212	-296	-78,95	17,31	21,94	-278,69	-74,34
Напої слабоалкогольні	28	9,8	12,816	-18,2	-65	3,02	30,78	-15,18	-54,23
Вина	79	9	18,865	-70	-88,61	9,87	109,61	-60,14	-76,12
Коньяк	72,8	32,2	39,585	-40,6	-55,77	7,39	22,94	-33,22	-45,63
Вина ігристі (шампанське)	38,5	4,2	6,696	-34,3	-89,09	2,5	59,43	-31,80	-82,61
Разом	22191,3	19988	22632,7	-2203,3	-9,93	2644,67	13,23	441,37	1,99

З табл. 2.1 видно, що за 2015-2017 роки реалізація продукції ТОВ «ОТТ Україна» не була стабільною: за три роки обсяги реалізації продукції у натуральному вимірі знижуються на 49,57% (на 877,2 тис. дал.). Проте, тенденція зниження реалізації основних видів алкогольної та слабоалкогольної продукції підприємством не є стабільною – у 2017 році порівняно із 2016 роком реалізація продукції зростає на 19,0%, тоді як у 2016 році відбувалося зниження обсягів реалізації на 57,44%. Нестабільність збуту є результатом коливання цін та загостренням конкуренції у даному територіальному сегменті ринку.

Аналізуючи зміну обсягів збуту продукції за її видами, можна зазначити, що за 2015-2017 роки знижується реалізація всіх без виключення видів продукції. Найбільші обсяги зниження реалізації продукції за три роки демонструє товарна позиція «Вина ігристі» - на 82,61% та товарна позиція «Вина» - на 76,18%. Проте, аналіз динаміки зміни реалізації даних товарних позицій у 2017 році показує, що тенденція падіння не підтверджується у даному періоді, а навпаки, відбувається поживлення реалізації даної продукції.

Дослідження вартісних показників реалізації продукції ТОВ «ОТТ Україна» за 2015-2017 роки показує, що обсяги реалізації підвищуються на 1,99% (або на 441,37 тис. грн.), в тому числі, у 2016 році обсяги реалізації знижуються на 9,93% (або на 2203,3 тис. грн.), а у 2017 році, вони підвищуються на 13,23% (або на 2644,67 тис. грн.). Отже, аналіз вартісних показників збуту продукції ТОВ «ОТТ Україна» повторює тенденції зміни реалізації продукції у натуральних вимірниках.

Порівняння тенденції збуту продукції підприємства ТОВ «ОТТ Україна» у вартісних та натуральних вимірниках наведено на рис. 2.1.

З рис. 2.1 та даних табл. 2.1 видно, що у 2015-2016 роках тенденції зміни реалізації продукції у вартісному та натуральному вимірі співпадають. У 2017 році у вартісному вимірі реалізація продукції приростає більше, що є наслідком значного приросту цін на продукцію підприємства.

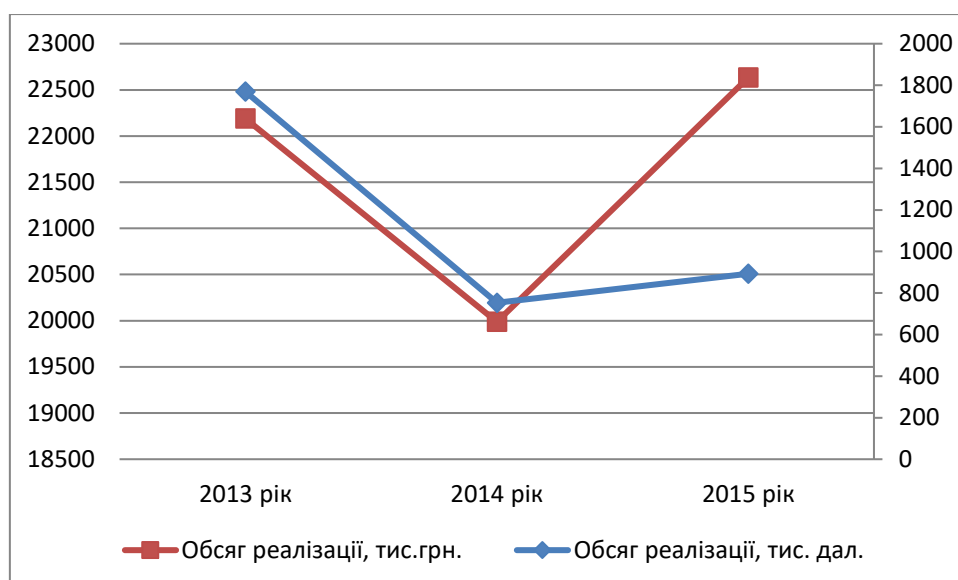


Рис. 2.1- Динаміка реалізації продукції ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках

Отже, дані рис. 2.1 демонструють вплив на показники збутової діяльності цінового чиннику. Динаміка індексу цін на продукцію ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках наведена на рис. 2.2.

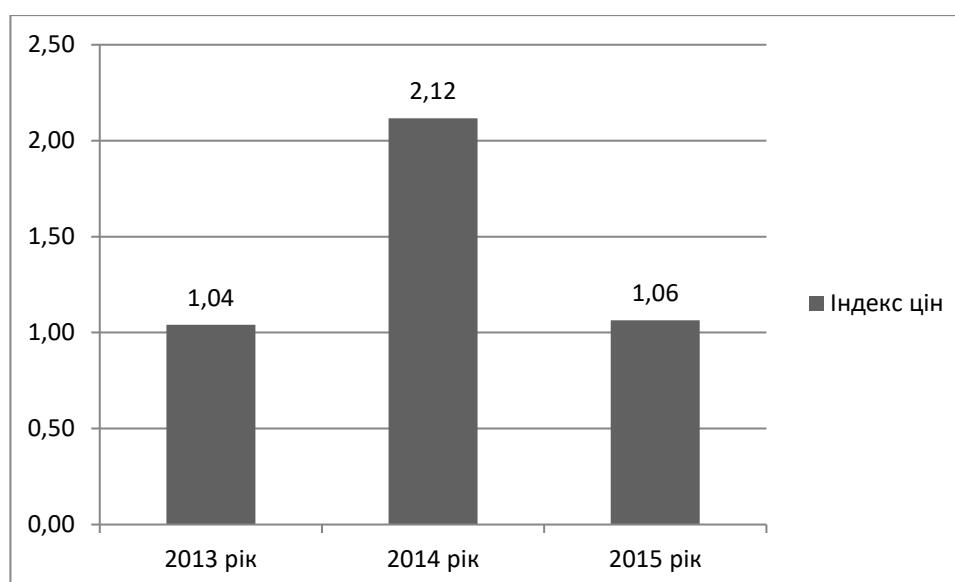


Рис. 2.2 - Індекс зміни цін на алкогольну та слабоалкогольну продукцію ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках

З рис. 2.2 видно, що у 2015-2017 роки ціни на продукцію ТОВ «ОТТ Україна» стабільно підвищуються. Найбільший приріст цін зафіксовано у 2016 році (індекс зміни цін 2,12), що пояснюється загальноекономічними процесами, зростанням тарифів на транспортні послуги, пальне та комунальні послуги, а також коливанням валютного курсу гривні.

Отже, проведене дослідження збуту продукції ТОВ «ОТТ Україна» показує, що вона підкорена впливу цінового чинника.

Варто зазначити, що продукція, яка реалізується товариством, відповідає стандартам контролю за якістю продукції ISO 9001 та LIMS (ЛІМС).

Основні підприємства-постачальники ТОВ «ОТТ Україна»: ТОВ «Корона-ДП», ТОВ «Аквапласт», ТОВ «Вікові традиції», ТОВ «Вагер», ТОВ «ЗПТ «Каре», ВАТ «САН Інбев Україна», ТОВ «Ізумруд», ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», ЗАТ «Карат», ГолденДістрібьюшн, ЗАТ «Хортиця», ЗАТ «Жан-Жак» та інші.

Головними покупцями товарів підприємства є населення міста Маріуполь та підприємства роздрібної торговельної мережі міст Маріуполь, Вільногірськ, П'ятихатки та інших населених пунктів П'ятихатського району.

Схема роботи з споживачами полягає у наступному: торгові агенти ТОВ «ОТТ Україна» встановлюють контакт з споживачами, приймають заявки на потрібні товари з магазинів, оформлюють замовлення на складі, та протягом 1-2 днів, експедитори доставляють потрібні товари споживачам. Торговий агент, отримує виручку від споживача та вносить її в касу підприємства.

Стосовно оптової торгівлі пивом і напоями підприємство не має конкурентів, оскільки на сьогоднішній день є єдиним у місті Маріуполь, Вільногірськ, П'ятихатки та околицях дистриб'ютором компаній «Сан ІнБев Україна», «Аквапласт», «Сеса», «Рогань», «Чернігівське», «StellaArdua», «Beck's», «Taller», «Арабела», «Майстер Фрут» та ін.

Взагалі, збутову діяльність ТОВ «ОТТ Україна» можна визнати не достатньо ефективною, оскільки, при стабільності асортиментного портфелю продукції, відбуваються значні коливання у збуті всіх видів продукції та відчувається дія цінового чинника на діяльність підприємства.

Для подальшої характеристики результатів діяльності ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках слід дослідити динаміку зміни основних техніко-економічних показників за даними табл. 2.2.

З даних табл. 2.2 видно, що техніко-економічні показники діяльності підприємства мають різні тенденції зміни, про що говорить їх динаміка за три роки.

Так, обсяги реалізації продукції знижують на 7,32%, або на 1865 тис. грн. причому, тенденція до зниження вартості реалізації не є стабільною за роками, та у 2017 році вона не витримується, а, навпаки, відбувається зростання реалізованої продукції на 13,43% чи на 2795 тис. грн. Як показав аналіз даних табл. 2.1, зміни у реалізації продукції пов'язані із загальноекономічними чинниками та із структурою продуктового набору портфелю бізнесу підприємства.

Аналізуючи виробничу стратегію підприємства слід оцінити стан основних засобів та показники їх використання у 2015-2017 роках. Середньорічна вартість основних засобів підприємства ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках знижується на 35,16% за рахунок щорічного падіння: у 2016 році на 27,11%, а у 2017 році на 11,06%. Зниження вартості основних засобів є результатом зростання зносу на 5% та низького їх оновлення.

Показник фондівдачі у вартісному вимірі на три роки зростає на 42,94% за рахунок дії цінового чинника, але у натуральному вимірі, фондівдачі знижується на 22,21%. Такі зміни вказують на недостатньо ефективне використання основних засобів ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках та на необхідність удосконалення техніко-технологічної стратегії підприємства. Слід зазначити, що у своїй діяльності ТОВ «ОТТ Україна» використовує переважно транспортні засоби та складські приміщення.

Таблиця 2.2 - Динаміка зміни основних техніко-економічних показників ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
	2015	2016	2017	+-	%	+-	%	+-	%
1. Обсяг реалізації, тис. дал.	1769,8	753,2	892,6	-1016,60	-57,44	139,40	18,51	-877,20	-49,56
2. Реалізована продукція, тис. грн.	25472	20812	23607	-4660,00	-18,29	2795,00	13,43	-1865,00	-7,32
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	136,5	99,5	88,5	-37,00	-27,11	-11	-11,06	-48,00	-35,16
4 Коефіцієнт зносу	0,81	0,97	0,86	0,16	-	-0,11	-	0,05	-
5. Фондовіддача, грн/грн	186,61	209,17	266,75	22,56	12,09	57,58	27,53	80,14	42,94
6. Фондовіддача, дал./грн.	12,97	7,57	10,09	-5,40	-41,62	2,52	33,24	-2,88	-22,21
7. Чисельність персоналу, чол.	68	61	51	-7	-10,29	-10	-16,39	-17	-25,00
8. Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	1934,1	1831,9	1800	-102,20	-5,28	-31,90	-1,74	-134,10	-6,93
9. Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	2370,22	2502,60	2941,18	132,38	5,58	438,58	17,53	570,96	24,09
10. Продуктивність праці персоналу, тис. дал./чол.	26,03	12,35	17,50	-13,68	-52,56	5,15	41,74	-8,52	-32,75
11. Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	374,59	341,18	462,88	-33,41	-8,92	121,70	35,67	88,29	23,57
12. Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	3440	3940,5	4467	500,50	14,55	526,50	13,36	1027,00	29,85
13. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,40	5,28	5,28	-2,12	-28,67	0,00	0,06	-2,12	-28,63
14. Тривалість 1 обороту, дні	48,62	68,16	68,12	19,54	40,20	-0,04	-0,06	19,50	40,11
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19429	15346	17891	-4083,00	-21,01	2545,00	16,58	-1538,00	-7,92
16. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	76,28	73,74	75,79	-2,54	-3,33	2,05	2,78	-0,49	-0,64
17. Рентабельність реалізованої продукції, %	31,10	35,62	31,95	4,52	-	-3,67	-	0,85	-
18. Чистий прибуток, тис. грн.	890	751	887	-139,00	-15,62	136,00	18,11	-3,00	-0,34

За 2015-2017 роки чисельність персоналу ТОВ «ОТТ Україна» скоротилася із 68 до 51 чол., або на 17 чол. чи на 25%. При цьому фонд оплати праці персоналу знизився на 134,1 тис. грн., або на 6,93%, а середньомісячна заробітна плата персоналу підвищилася на 570,96 грн., або на 24,09%. Аналіз показника продуктивності праці показав, що у вартісному вимірі продуктивність праці зростає на 23,57%, а у натуральному вимірі, навпаки, знижується на 32,75%. У першому випадку зростання продуктивності пов'язане із ростом цін при одночасному зниженні чисельності персоналу.

Зростання заробітної плати на підприємстві, безумовно, є позитивним, але все ж слід зазначити, що рівень оплати праці персоналу ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках є нижчим за середній рівень по Дніпропетровській області, а тому, резервом удосконалення кадрової стратегії є формування ефективної системи матеріальної мотивації, яка дозволить забезпечити зв'язок результатів праці працівників та рівня їх оплати праці.

Дослідження фінансової стратегії показало, що залишок оборотних активів ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках збільшується на 1027 тис. грн, або на 29,85%. При цьому коефіцієнт оборотності активів знижується на 28,63%, а тривалість одного обороту зростає на 40,11%, або майже на 20 днів та на кінець 2017 року становить майже 69 днів. Таким чином, використання оборотних активів ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках погіршується, що пов'язане із зниженням реалізації продукції та погіршенням платіжної дисципліни. Такий стан оборотних активів вказує на пасивну фінансову політику системи менеджменту ТОВ «ОТТ Україна» у частині формування та використання оборотного капіталу.

Оцінка витрат підприємства ТОВ «ОТТ Україна» показала, що собівартість реалізованої продукції у 2015-2017 роках знизилася на 7,92%, а розмір витрат на 1 грн реалізованої продукції скоротився на 0,64% та у 2017 році становив 75,79 коп./грн, що є позитивним явищем та вказує на

ефективність стратегії управління витратами підприємства у даному періоді. Цей же висновок підтверджує і зростання рентабельності реалізації продукції ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках із 31,1% до 31,95%, або на 0,85%.

Результатами не достатньо ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках стало зниження чистого прибутку на 3 тис. грн, або на 0,34%.

Отже, загальну стратегію ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках можна охарактеризувати як стратегію стабілізації діяльності, оскільки із 2017 року помічається погравлення результатів діяльності підприємства. Щодо бізнес-стратегії, то підприємство реалізує стратегію фокусування на географічному сегменті.

Узагальнення переваг та недоліків функціональних стратегій ТОВ «ОТТ Україна» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Сили та слабкості функціональних напрямків діяльності ТОВ «ОТТ Україна» за 2015-2017 роки

Стратегія	Переваги	Недоліки
Маркетингова стратегія	Стабільний товарний портфель Продукція має стабільний попит на ринку; Підвищення рентабельності реалізації продукції на 0,85%;	Зниження обсягів реалізації на 49,56%; Не достатня ефективність рекламування продукції
Техніко-технологічна стратегія	Наявність необхідних основних засобів у повному обсязі	Знос основних засобів перевищує критичний рівень 50%; Зростання зносу на 5%; Негативний стан складських приміщень
Кадрова стратегія	Зростання заробітної плати на 24,09%;	Скорочення чисельності персоналу на 25%; Зниження продуктивності праці на 32,75%; Не достатньо ефективна система мотивації
Фінансова стратегія	Прибуток на рівні 887 тис. грн. у 2017 році; Достатній рівень рентабельності продукції	Зниження чистого прибутку на 0,34%; Підвищення тривалості обороту оборотних активів на 40,11%

Отже, дослідивши результати діяльності ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках можна визначити наступні напрямки стратегічного розвитку:

- стимулювання збуту окремих товарних позицій продуктового набору підприємства;
- збільшення реалізації продукції та досягнення за рахунок цього більшої оборотності активів підприємства;
- модернізація транспортного парку та складського господарства підприємства;
- удосконалення кадрової політики за рахунок формування системи мотивації яка наблизить результати праці до їх оплати;
- подальша реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства.

2.2. Аналіз зовнішніх умов розвитку ТОВ «ОТТ Україна»

Розвиток підприємства відбувається в умовах зовнішнього середовища, яке, з одного боку, формує можливості для розвитку підприємства, а з іншого – генерує загрози, або обмежувачі даного розвитку. Підприємство не взмозі впливати за зовнішнє середовище діяльності, але для цілей стабільного розвитку, воно може налагоджувати ефективні комунікації із чинниками, які формують зовнішнє середовище.

ТОВ «ОТТ Україна» здійснює свою діяльність в умовах конкурентного ринку торгівлі алкогольними та слабоалкогольними напоями Донецької області та міста Маріуполь. Діяльність підприємства підпадає під вплив трьох рівнів середовища: зовнішнього (некерованого), проміжного (частково керованого) та внутрішнього (керованого).

Загальна оцінка вітчизняного ринку торгівлі алкогольними та слабоалкогольними напоями Донецької області та міста Маріуполь:

- ринок динамічний;
- ринок розвивається зростає щороку;

- під впливом попиту, постійно змінюється структура споживання, що впливає на структуру товарообігу комплектуючих;

- ринок підпадає під обмеження щодо порядку реалізації товарів та необхідності оформлення дозвільної документації для їх продажу.

Перелік факторів зовнішнього середовища які впливають на діяльність ТОВ «ОТТ Україна» наведено у табл. 24.

Таблиця 2.4 - Перелік факторів зовнішнього середовища які впливають на діяльність ТОВ «ОТТ Україна»

ФАКТОРИ	ПОКАЗНИКИ
Економічні фактори	- ставка за кредитами - тарифи на транспортні послуги та енергоресурси - темпи інфляції та дефляції
Політичні фактори	- антимонопольна політика - жорсткість державного регулювання економіки, пільги що надаються підприємствам - інвестиційна політика
Соціальні фактори	- рівень пропозиції на ринку робочої сили - умови життя різних соціальних груп - соціальна напруженість в суспільстві
Технологічні фактори	- можливості нових технологічних розробок - рівень технології конкурентів - темпи оновлення технології
Ринкові фактори	- ціни факторів виробництва - динаміка попиту та пропозиції на продукцію та фактори виробництва - життєвий цикл попиту
Міжнародні фактори	- можливості та обмеження, що обумовлені економічним станом держав СНД - можливості та обмеження, що обумовлені діяльністю міжнародних та регіональних організацій
Демографічні фактори	- динаміка чисельності населення в країні базування та в регіоні базування - життєвий рівень населення

Перелік факторів безпосереднього оточення що здійснюють вплив на ТОВ «ОТТ Україна» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5- Перелік факторів безпосереднього оточення що здійснюють вплив на ТОВ «ОТТ Україна»

ФАКТОРИ	ПОКАЗНИКИ
Покупці	- рівень попиту на продукцію - чутливість попиту до зміни цін - вимоги щодо якості продукції та її характеристик
Постачальники	- дисципліна поставок
	- можливості цінового маневрування - можливість появи нових постачальників
Конкуренти	- концентрація конкурентного ринку - доступність інформації про конкурентів - засоби конкурентної боротьби на ринку
Ринок робочої сили	- кількість пропозиції праці на ринку робітників, які відповідають професійним вимогам підприємства - рівень заробітної плати на ринку - вимоги профсоюзних організацій

Отже, дані табл. 2.5 показують, що діяльність ТОВ «ОТТ Україна» підкорена широкому спектру впливових факторів зовнішнього та проміжного середовища. Для деталізації такого впливу слід виконати оцінку впливу кожного фактору на підприємство (дані табл. 2.5).

Таблиця 2.6 - Оцінка впливу факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «ОТТ Україна»

Групи факторів	Питома вага	Сила впливу	Рейт. оцінка	Спр-ть впливу	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
1. Покупці	0,3	5	0,15	позитивна	+1,2
1.1 рівень попиту на продукцію	0,15	4	0,6		+0,6
1.2 чутливість попиту до зміни цін	0,1	5	0,5		+0,5
1.3 вимоги якості продукції та її характеристик	0,05	2	0,1		+0,1

Продовження табл. 2.6

2. Постачальники	0,25	4	1	позитив- на	+0,95
2.1 дисципліна поставок продукції	0,1	3	0,3		+0,3
2.2 можливості цінового маневрування	0,1	5	0,5		+0,5
2.3 можливість появи нових постачальників	0,05	3	0,15		+0,15
3. Конкуренти	0,3	5	0,15	негативна	-0,13
3.1 концентрація конкурентного ринку	0,1	5	0,5		-0,5
3.2 доступність інформації про конкурентів	0,1	4	0,4		-0,4
3.3 засоби конкурентної боротьби на ринку	0,1	4	0,4		-0,4
4. Ринок робочої сили	0,15	3	0,45	негативна	-0,5
4.1 кількість пропозиції праці на ринку робітників, які відповідають професійним вимогам підприємства	0,05	3	0,15		-0,15
4.2 рівень заробітної плати на ринку	0,05	4	0,2		-0,2
4.3 вимоги профсоюзних організацій	0,05	3	0,15		-0,15
РАЗОМ	1		3,05		+1,52

Отже, серед факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «ОТТ Україна» значний вплив здійснюють постачальники (оцінка+0,95, тобто даний фактор генерує можливості для розвитку підприємства) та конкуренти (оцінка – 0,13, тобто, даний фактор генерує загрози для діяльності підприємства).

Загальна оцінка впливу факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «ОТТ Україна» становить +1,52 балів, тобто є нижче за середню оцінку, але при цьому, дана група факторів генерує для підприємства можливості для розвитку.

Узагальнення впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ОТТ Україна» можна здійснити за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ОТТ Україна»

Загальні макроекономічні фактори	Ступінь залежності ТОВ «ОТТ Україна» від впливу макроекономічних факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
	Цілковита незалежність	Часткова незалежність	Нейтральність	Слабка залежність	Сильна залежність		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Тенденції макроекономічних показників					X		X
1.1 рівень інфляції					X	X	
1.2 зміна рівня реальних доходів населення					X		
1.3 коливання % ставки за кредитами				X			X
1.4 Коливання курсу гривні по відношенню до інших валют					X		X
2. Зміни в соціально-демографічній ситуації		X					X
2.1 динаміка чисельності населення		X					X
2.2 рівень офіційного безробіття		X					X
2.3 рівень реальної заробітної плати				X			X
2.4 статеві-вікові характеристики					X	X	
3. Державне регулювання					X	X	
3.1 зміни в законодавстві					X	X	
3.2 митна політика					X	X	
3.3 держконтроль та регулювання діяльності		X					X
3.4 фінансово-кредитна система					X		X
4. Науково – технічний розвиток					X		X

З даних табл. 2.7 видно, що зовнішнє оточення ТОВ «ОТТ Україна», в залежності від обставин може впливати на галузь позитивно і негативно, або ж вести себе нейтрально. Можна виявити деякі загальні тенденції:

По – перше, підприємство, як і всякий сучасний бізнес, буде чутливим до змін макроекономічних показників.

По – друге, підприємство з реалізації пива та лікєро-горілочаних виробів, буде знаходитись у сильній залежності від соціально – демографічної ситуації в місті Маріуполь та у регіоні.

По – третє, підприємство з реалізації пива та лікєро-горілочаних виробів, як і будь – який бізнес, знаходиться у сильній залежності від заходів державного регулювання економіки. Особливо сильний вплив серед даної групи факторів будуть мати зміни у податковому законодавстві і державній митній політиці. Перші фактори призводять до виникнення загрози отримання збитків в процесі діяльності, а другі – до виникнення додаткових можливостей розвитку та загроз посилення конкурентів.

По – четверте, як і любий вид діяльності сьогодні, реалізація пива та лікєро-горілочаних виробів знаходиться у певній залежності від науково – технічного прогресу. З огляду на це, можуть виникнути сприятливі можливості – застосування наукових новинок у процесі продаж, та одночасно можуть виникнути і загрози – головною з яких може бути значний технологічний прорив у галузі який призведе до нерентабельності використовуваної технології та додаткових потреб у інвестиційних коштах.

Серед зовнішніх умов діяльності ТОВ «ОТТ Україна» важливого значення набуває дослідження конкуренції, як одного із факторів, який визначає ефективність продаж та всієї ринкової діяльності.

ТОВ «ОТТ Україна» у 203-2017 роках функціонує на ринку гуртової та дрібно гуртової торгівлі у місті Маріуполь. Аналогічну діяльність на ринку здійснюють ще декілька підприємств: ТОВ « Магазин 37», ТОВ «Девятка», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Велика кишенья». Причому, два останніх магазини - ТОВ «Велика кишенья» та ТОВ «АТБ-маркет» здійснюють ще й значну

Найбільшими темпами зниження обсягів продаж відбувається саме у ТОВ «ОТТ Україна» - на 7,32% у досліджуваному періоді. Дана тенденція є негативною та має причини, аналогічні до змін продаж на ринку взагалі. При цьому зростання продаж відбувається у підприємств ТОВ «Магазин 37» та ТОВ «Велика кишенья» - на 3,53 та 5,63% відповідно. Також стабільний приріст продаж продукції демонструє ТОВ «АТБ-маркет», яке за 2015-2017 роки підвищило обсяги реалізації на 563,83 тис. грн, або на 2,73%., що є результатом реалізації політики низьких цін на продукцію.

Дослідження поділу ринкових часток у 2015-2017 роках показало, що найбільшу частку ринку (майже $\frac{1}{4}$) займають два підприємства - ТОВ «ОТТ Україна», частка якого становить 25-20% та за три роки знижується на 1,7% та ТОВ «Велика кишенья», частка якого коливається за три роки в межах 23-25% та за три роки зростає на 1,5%. Серед конкурентів найбільшу частку ринку має ТОВ «АТБ-маркет», частка якого у 2015 році становила 20,57%, а у 2017 році вже 21,28%, тобто приріст становить 0,71%. Основна причина контролю значних часток ринку таких підприємств як ТОВ «Велика кишенья» та ТОВ «АТБ-маркет» на ринку торгівля пивом та слабоалкогольними виробами це те, що це представники крупних торгових мереж, які мають значний асортимент продукції та велику частку спонтанних покупок у структурі споживання.

Для дослідження конкурентних позицій ТОВ «ОТТ Україна» на ринку торгівля пивом та слабоалкогольними виробами міста Маріуполь буде використано методику побудови матриці конкурентного профілю, яка наведена у табл. 2.9.

З даних табл. 2.9 видно, що найбільшою конкурентоспроможністю на ринку наділене підприємство ТОВ «Велика кишенья», яке отримало оцінку 48 балів. До ключових факторів успіху підприємства на регіональному ринку належить найбільша ринкова частка та широкий асортимент продукції (отримані оцінки даних ключових факторів успіху становлять 1,25 балів), а

також високий рівень (порівняно із конкурентами на ринку) рентабельності продукції (отримана оцінка 0,75 балів).

ТОВ «АТБ-маркет» має оцінку конкурентоспроможності 4,6 балів, та до сильних сторін підприємства, які формують її конкурентні переваги належать витрати на 1 грн. товарної продукції та наявність фінансових можливостей для розвитку підприємства (отримана оцінка 1,0 та 1,25 балів). При цьому основні резерви конкурентоспроможності даного підприємства пов'язані із зростанням рентабельності та збільшенням ринкової частки.

Таблиця 2.9 - Матриця конкурентного профілю підприємств на ринку торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією міста Маріуполь у 2015-2017 рр.

Ключовий фактор успіху	Пит. вага	ТОВ «Велика кишеня»		ТОВ «АТБ-маркет»		ТОВ «ОТТ Україна»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Ринкова частка	0,25	5	1,25	3	0,75	4	1
Асортимент продукції	0,25	5	1,25	4	1	4	1
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп.	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8
Наявність фінансових можливостей	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
Рентабельність реалізації продукції %	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Разом	1	-	4,85	-	4,6	-	4,15

Найменш конкурентоспроможним серед основних учасників ринку є ТОВ «ОТТ Україна», яке отримало рейтингову оцінку 4,15 балів. Сильні сторони даного підприємства – широкий асортимент та рентабельність продукції (отримані оцінки 0,8 та 0,6 балів). До резервів підвищення конкурентоспроможності відносяться стабілізація ринкової частки та пошук шляхів зниження витрат

Таким чином рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОТТ Україна» є не високим, а підприємство потребує впровадження заходів із стабілізації діяльності.

Отже, аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ОТТ Україна»

показав, що підприємство підкорене впливу зовнішнього середовища та переважно факторів прямого впливу. Серед факторів зовнішнього середовища найбільше на підприємство впливають економічні чинники та конкуренція. Саме ці чинники потребують врахування при побудові системи ефективного стратегічного управління підприємством та генерування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ОТТ Україна».

2.3. Аналіз ефективності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» та побудови системи стратегічного управління підприємства

Стратегія розвитку ТОВ «ОТТ Україна» є результатом еkleктичного управління окремими складовими діяльності підприємства. Для її характеристики слід перш за все охарактеризувати місію та філософію функціонування підприємства.

Місією ТОВ «ОТТ Україна» є максимально-ефективне та швидке забезпечення населення та роздрібних підприємства міста Маріуполь алкогольною та слабоалкогольною продукцією відповідно до наявних ліцензій та умов чинного законодавства України.

Філософія існування ТОВ «ОТТ Україна» - це філософія якісного функціонування, заснована на законах бізнесу та договірних умовах, укладених із споживачами.

Бачення існування ТОВ «ОТТ Україна» - найбільший продавець якісної алкогольної та слабоалкогольної продукції у Дніпропетровській області.

Узагальнення стратегії ТОВ «ОТТ Україна», яка реалізується компанією у 2015-2017 роках здійснене у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Характеристика стратегічного набору ТОВ «ОТТ Україна»

Складова стратегічного набору підприємства	Характеристика стратегії
1	2
Бізнес-стратегія	Стратегія фокусування (основа фокусу – географічний сегмент ринку)

Тип загальної стратегії	Стратегія стабілізації
Тип активності стратегії	Пасивна реактивна стратегія
Функціональна стратегія	кадрова Стратегія оптимізації персоналу

Продовження табл. 2.10

1	2
Функціональна маркетингова стратегія	Стратегія максимального задоволення сегменту ринку
Функціональна техніко-технологічна стратегія	Стратегія підтримки основних засобів у працездатному стані
Функціональна фінансова стратегія	Стратегія стабілізації прибутку

З табл. 2.10 видно, що стратегічний набір ТОВ «ОТТ Україна» є типовим для підприємства торгівля, діючого на регіональному ринку.

Щодо процесу організації розробки та реалізації стратегії, то в умовах ТОВ «ОТТ Україна» він має такі риси:

- розробка стратегії носить ситуативний, неусвідомлений характер;
- відсутня формалізація процесу розробки стратегії;
- функції стратегічного управління реалізуються не повністю (відсутній системний характер вивчення ринку, конкурентів, стратегічних переваг тощо);
- функції стратегічного управління, які все ж реалізуються, покладено на генерального директора компанії;
- процес стратегічного планування нічим не відрізняється від загального планування діяльності, яке здійснюється позамовним методом;
- ціле визначення відбувається на підприємстві «згори-вниз», система зворотнього зв'язку знаходиться у зародковому стані;
- реалізація функціональних стратегій покладена на функціональних керівників, окрім фінансової стратегії – її реалізацію координує генеральний директор ТОВ «ОТТ Україна».

Слід відзначити, що зазначені особливості побудови стратегічного управління ТОВ «ОТТ Україна» не є виключенням із правил, а скоріше, їх підтвердженням на теренах України. Неусвідомлення необхідності стратегічного управління діяльністю компанії є головною причиною втрат прибутку та погіршення ринкових позицій компанії.

Для визначення ефективності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» та ефективності стратегічного управління розвитком підприємства в даній роботі буде застосовано підхід, відповідно до якого буде оцінено ринкову ефективність управління та ефективність управління результативністю діяльності підприємства.

Для визначення ефективності ринкового управління ТОВ «ОТТ Україна» перш за все слід більш детально вивчити конкурентне середовище діяльності.

Як зазначалося у попередньому підпункті дипломної роботи, діяльність ТОВ «ОТТ Україна» відбувається на локальному ринку гуртової та роздрібною торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією. Конкурентні характеристики цільового ринку підприємства, представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Конкурентні характеристики локального ринку гуртової та роздрібною торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією

Показник	Нормальна тенденція розвитку	Фактичне значення
Коефіцієнт концентрації CR	збільшення - підвищення конкуренції	0,842
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН),	зменшення - підвищення конкуренції	0,212
Індекс Розенблюта	зменшення - підвищення конкуренції	0,230
Коефіцієнт Джини (KG)	збільшення - підвищення конкуренції	0,594
Інтенсивність конкуренції на основі ступеня подібності часток U_{ϕ}	збільшення - підвищення конкуренції	0,744
Інтенсивність конкуренції, з урахуванням темпу росту обсягів продажу ($U_{тр}$)	збільшення - підвищення конкуренції	0,453
Коефіцієнт рентабельності ринку (P_p)	зменшення - підвищення конкуренції	0,0026
Інтенсивність конкуренції, з урахуванням рентабельності ринку	збільшення - підвищення конкуренції	0,991
Узагальнення часткових показників $U_{д}, U_{тр}, U_p$	збільшення - підвищення конкуренції	0,634

Отже, з табл. 2.11 видно, узагальнений показник інтенсивності конкуренції складає на ринку гуртової та роздрібною торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією 0,634, що свідчить про доволі значну

конкурентну боротьбу між торговельними підприємствами, таку ж тенденцію підтверджують результати, розраховані на основі коефіцієнта концентрації. За значенням $ІНН = 0,212$ видно, що ринок є олігопольним, оскільки чим менше значення за 1, то тим більш недосконалою є конкуренція на ринку, а для монополії значення 0,01.

Для підвищення достовірності отриманих результатів оцінки конкуренції на ринку гуртової та роздрібної торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією та визначення найбільш сильних конкурентів буде використано методику побудови карти стратегічних груп (рис. 2.4).

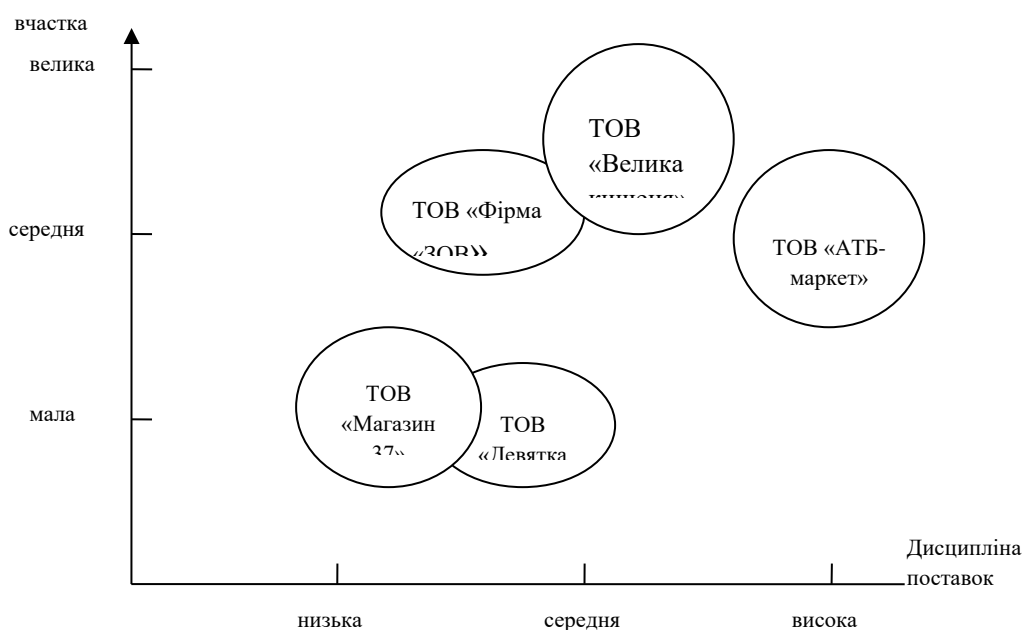


Рисунок 2.3- Карта стратегічних груп ринку гуртової та роздрібної торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією міста Маріуполь

З рис. 2.3 видно, що лідер ринку – ТОВ «Велика кишеня» входить до стратегічної групи підприємства ТОВ «ОТТ Україна», а значить, він є найбільшим конкурентом підприємства. Також за допомогою карти стратегічних груп було виявлено, що за період аналізу ТОВ «ОТТ Україна» втратив лідируючу позицію і у 2017 р. займає друге місце на галузевому ринку (див. табл. 2.8). Тому необхідно утримати позицію підприємства на місцевому ринку та досягти переваги у конкурентній боротьбі серед інших

підприємств галузі. Щодо інших конкурентів ТОВ «ОТТ Україна» на регіональному ринку, необхідно відзначити покращення позиції підприємств ТОВ «АТБ-маркет», що свідчить про можливе зростання конкуренції у майбутньому. Тому, для зміцнення позиції на ринку ТОВ «ОТТ Україна» необхідно знизити витрати та підвищити якість поставок. В цілому, стратегія підприємства в частині підтримки ринку може бути визнана ефективною

Отже, дослідження зовнішніх умов розвитку підприємства дозволило отримати наступні висновки:

- діяльність підприємства відбувається на олігополістичному ринку, на якому діє незначна кількість великих підприємств які конкурують між собою;
- тип конкуренції за М. Портером – конкуренція між продавцями одного й того самого продукту, який відрізняється якісними параметрами;
- лідером ринку за показником ринкової частки є ТОВ «Велика кишеня», яке до того ж, здійснює діяльність у одному із ТОВ «ОТТ Україна» стратегічному сегменті ринку;
- підприємство стрімко втрачає ринкові позиції, що пов'язане із високими витратами, порівняно невисокими показниками якості поставок та застарілістю підходів до організації поставок продукції.

З огляду на це зовнішні умови розвитку ТОВ «ОТТ Україна» можна визначити як несприятливі, що з одного боку характеризуються загостренням конкуренції, а з іншого – втратою завойованих позицій.

Для визначення ефективності стратегії в частині реалізації товарної політики ТОВ «ОТТ Україна» буде використано методику побудови матриці БКГ, яка дозволяє ідентифікувати товар підприємства із певною стадією його життєвого циклу, визначити ефективність управління товаром та оцінити перспективи його розвитку.

Для побудови класичної матриці використовується наступна інформація: обсяги продаж продукції підприємства, дані про темпи росту

продажу, дані про обсяг виробництва або частку ринку, яка приходить на найкрупнішого конкурента на даному ринку.

Для побудови матриці БКГ нам потрібно обрати основні види продукції, які реалізує ТОВ «ОТТ Україна». Ми можемо виділити основний вид продукції – пиво. Для побудови матриці нам знадобляться такі дані: частки ринку підприємства і конкурента, а також темпи зростання продажу продукції в поточному році. В якості основного конкурента виступатиме ТОВ «Велика кишеня», а вихідна інформація для побудови матриці наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12- Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Рік	Частка ринку підприємства, %	Частка ринку конкурента, %	Відношення часток ринку	Темп росту продаж, %
2015	25,40	23,62	1,08	-5,66
2016	20,68	24,11	0,86	-16,32
2017	23,70	25,12	0,94	10,21

На основі отриманих даних будемо матрицю (див.рис.2.4):

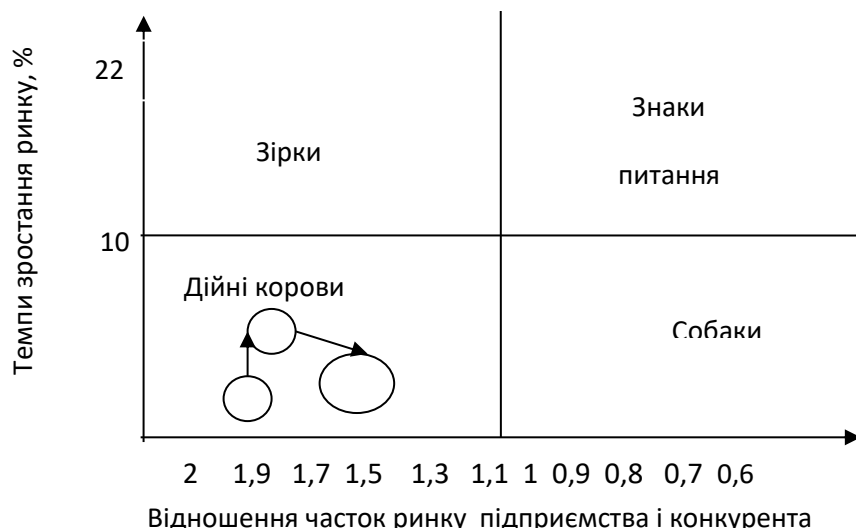


Рисунок .2.4 - Матриця БКГ для пива

Отже, як бачимо з побудованої матриці, залізородний пиво ТОВ «ОТТ Україна» потрапило в поле “дійної корови”. Це викликано тим, що частка ринку цього підприємства є меншою за частка ринку його найближчого конкуренту, а також тим, що попит на його продукцію є специфічним, отже

обсяги продажу цих товарів майже значно зростають, а їх незначне зростання відбувається за рахунок розширення обсягів поставок замість втрачених.

Враховуючи те, що продукцію підприємства можна назвати “дійними коровами”, то підприємство можна було б вважати успішним підприємством, яке має великі прибутки, але оскільки собівартість продукції підприємства є дуже високою, то його прибутки є не такими вже й значними, а отже витрати підприємство може знизити лише за рахунок збільшення обсягів продажу. Тому на основі аналізу за матрицею БКГ, можна визначити товарну політику як недостатньо ефективну, оскільки зниження темпів приросту продаж (табл. 2.1) вказує на відсутність заходів для підтримки стабільного попиту на продукцію та т.з. її «відродження» через підвищення якості та перехід її до поля «зірки», тобто полярних товарів, які користуються стабільно-зростаючим та високорентабельним попитом.

Для подальшого аналізу скористаємося адаптованою до умов ринку гуртової та роздрібною торгівлі алкогольною та слабоалкогольною продукцією матрицею індикаторів ефективності товарної політики (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Матриця визначення ефективності товарної політики ТОВ «ОТТ Україна»

Критерії	Діапазон оцінок, 1-5			Оцінка ТОВ «ОТТ Україна»
	низька 1	середня 2-4	висока 5	
Відносна частка ринку	< 1/3 лідера	>1/3 лідера	лідер	1
Витрати	> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента	1
Характерні властивості	Товар типу “як усі”	Товар слабо диференційований	Унікальний товар	1
Рівень освоєння виробничих потужностей	Із зусиллям	Легко	Повністю	3
Метод продажу	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямий продаж	3
Імідж	Відсутній	Розмитий	Сильний	3
Разом оцінка				12

Для визначення ефективності товарної політики буде здійснено припущення, що максимально-ефективна товарна політика оцінюється у 30 балів (6 критеріїв із максимальними оцінками у 5 балів). Тоді шкала ефективності товарної політики матиме вид:

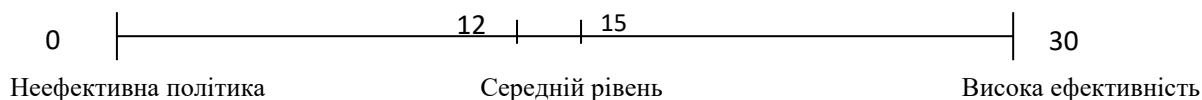


Рисунок 2.5 - Визначення ефективності товарної політики ТОВ «ОТТ Україна»

З рис. 2.5 та табл. 2.13 видно, що ефективність товарної політики оцінюється у 12 балів, а це відповідає середньому рівню ефективності товарної політики.

На наступному етапі дослідження ефективності стратегії розвитку нами буде досліджено показник рентабельності реалізованої продукції ТОВ «ОТТ Україна», який показує фінансову ефективність та результативність товарної політики підприємства (рис. 2.6). Для аналізу буде використано табл. 2.2.

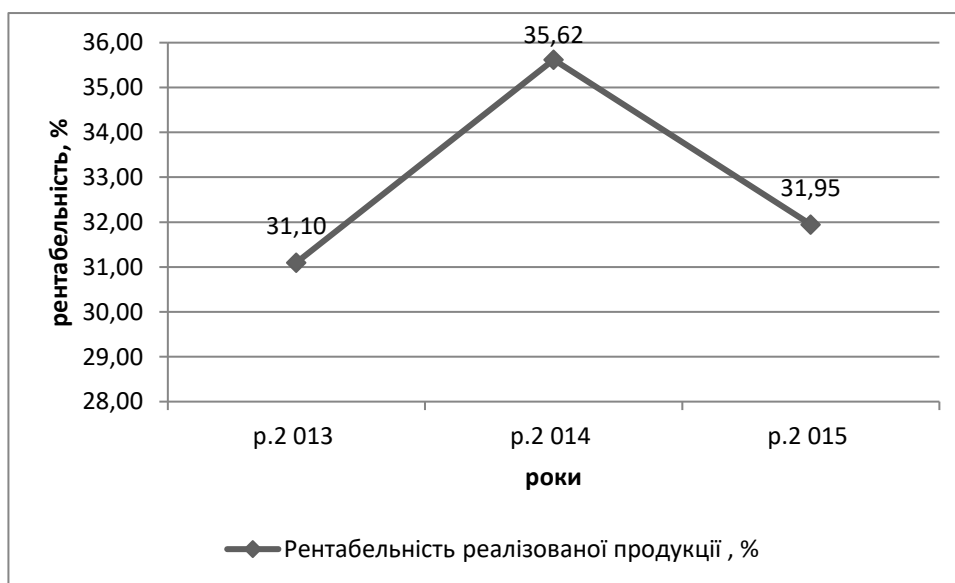


Рисунок 2.6 Динаміка рентабельності товарної продукції ТОВ «ОТТ Україна»

Дані рис. 2.6 дозволяють зробити такі висновки:

- фінансова ефективність реалізованої продукції підприємства у 2015-2017 роках зберігається, на що вказує додатне значення рентабельності;
- рентабельність за 2015-2017 роки зростає із 31,1% до 31,95%, що вказує на зростання ефективності реалізації продукції ТОВ «ОТТ Україна».

Отже, ринкову ефективність управління стратегічним розвитком ТОВ «ОТТ Україна» можна визначити як середню, яка характеризується ефективністю товарної політики та втратою ринкової частки.

Ефективність управління результативністю діяльності ТОВ «ОТТ Україна» буде оцінена за допомогою дослідження показника чистого прибутку (рис. 2.7, який побудовано за даними табл. 2.2).

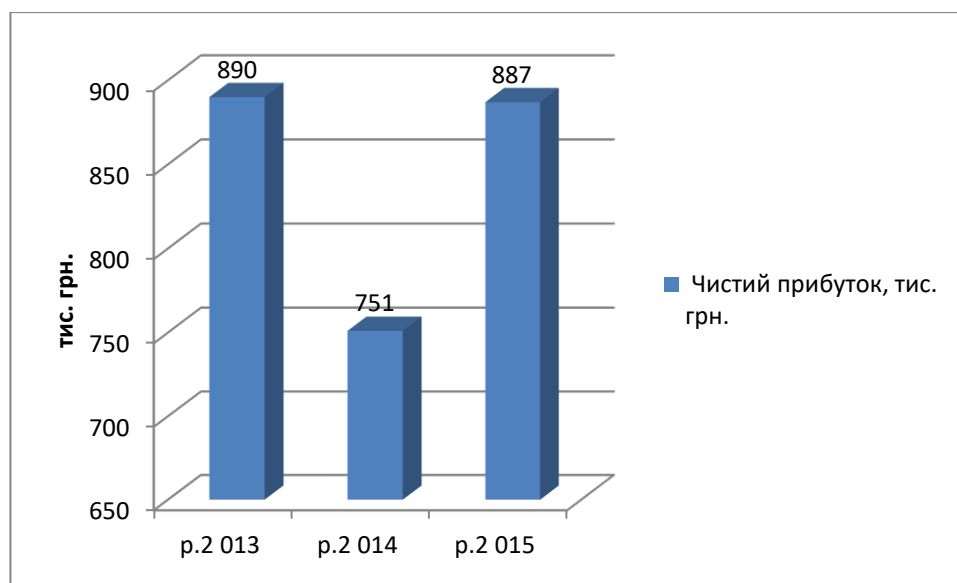


Рисунок 2.7 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 рр.

Дані рис. 2.7 дозволяють зробити такі висновки:

- фінансова результативність підприємства у 2015-2017 роках зберігається, на що вказує додатне значення прибутку у досліджуваній період;

- чистий прибуток за 2015-2017 роки знижується із 890 тис. грн. до 887 тис. грн, що вказує на зниження результативності діяльності ТОВ «ОТТ Україна», хоч порівняно із значенням прибутку у 2016 році на рівні 751 тис. грн, це не є однозначно негативною тенденцією.

Аналіз результативності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» за допомогою показника чистого прибутку вказує на коливання показника результативності, що свідчить про нестабільність фінансового стану компанії у 2015-2017 роках.

Для визначення ефективності стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» буде виконано оцінку кожної із функціональних складових. Узагальнення ефективності функціональних стратегій ТОВ «ОТТ Україна» наведено у табл. 2.14.

З табл. 2.14 видно, що підприємство має більше слабкостей у діяльності ніж сильних сторін, що знайшло своє відображення у сумарній оцінці ефективності стратегії ТОВ «ОТТ Україна», яка дорівнює 2,9 балів, що означає середню ефективність діючої стратегії.

Для систематизації отриманої інформації щодо ефективності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» буде використано методу SWOT – аналізу, яка дозволить врахувати всі сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства скорегувати їх на можливості та загрози зовнішнього оточення, та здійснити вибір ефективної стратегії розвитку у подальшому. Результати побудови матриці наведені **у дод. Д.**

Отже, ефективність стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» є середньою, та потребують удосконалення як функціональні напрямки діяльності, так і загальні підходи до організації стратегічного управління на підприємстві.

Таблиця 2.14 - Ефективність функціональних стратегій ТОВ «ОТТ Україна»

3	Питома вага	Сильні сторони	Слабкості	Рейтинг	Заг. оцінка
Фінансова стратегія	0,25	прибутковість діяльності, додатній грошовий потік, ліквідність	нерациональна структура капіталу, дефіцит оборотного капіталу, нерациональна структура оборотного капіталу	3	0,75
Кадрова стратегія	0,15	стабільна структура персоналу, зростання продуктивності праці, ефективне використання персоналу	неповна укомплектованість персоналу, наявність плінності кадрів	4	0,6
Техніко-технологічна стратегія	0,25	Наявність необхідних основних засобів за всіма номенклатурними позиціями	погіршення структури основних засобів, зростання зносу, зниження фондівдачі, погіршення екстенсивного та інтенсивного використання обладнання	2	0,5
Маркетингова	0,35	стабільний попит на продукцію, зростання обсягів реалізації продукції, прибутковість реалізації продукції	скорочення ринкової частки, відсутність позицій лідерства на ринку, нижчі порівняно із конкурентами показники якості поставок	3	1,05
Загальна ефективність стратегії	1	-	-	максимальний – 5 балів; мінімальний – 1 бал	2,9

ТОВ «ОТТ Україна» є торговельним підприємством, що здійснює оптову та роздрібну торгівлю на алкогольними та безалкогольними напоями.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Загальну стратегію ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках можна охарактеризувати як стратегію стабілізації діяльності, оскільки із 2017 року помічається погравлення результатів діяльності підприємства. Щодо бізнес-стратегії, то підприємство реалізує стратегію фокусування на географічному сегменті.

Дослідивши результати діяльності ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках можна визначити наступні напрямки стратегічного розвитку:

- стимулювання збуту окремих товарних позицій продуктового набору підприємства;
- збільшення реалізації продукції та досягнення за рахунок цього більшої оборотності активів підприємства;
- модернізація транспортного парку та складського господарства підприємства;
- удосконалення кадрової політики за рахунок формування системи мотивації яка наблизить результати праці до їх оплати;
- подальша реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства.

ТОВ «ОТТ Україна» здійснює свою діяльність в умовах конкурентного ринку торгівлі алкогольними та слабоалкогольними напоями Донецької області та міста Маріуполь. Діяльність підприємства підпадає під вплив трьох рівнів середовища: зовнішнього (некерованого), проміжного (частково керованого) та внутрішнього (керованого).

Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ОТТ Україна» показав, що підприємство підкорене впливу зовнішнього середовища та переважно факторів прямого впливу. Серед факторів зовнішнього середовища найбільше на підприємство впливають економічні чинники та конкуренція. Саме ці чинники потребують врахування при побудові системи

ефективного стратегічного управління підприємством та генерування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ОТТ Україна».

Щодо процесу організації розробки та реалізації стратегії, то в умовах ТОВ «ОТТ Україна» він має такі риси:

- розробка стратегії носить ситуативний, неусвідомлений характер;
- відсутня формалізація процесу розробки стратегії;
- функції стратегічного управління реалізуються не повністю (відсутній системний характер вивчення ринку, конкурентів, стратегічних переваг тощо);
- функції стратегічного управління, які все ж реалізуються, покладено на генерального директора компанії;
- процес стратегічного планування нічим не відрізняється від загального планування діяльності, яке здійснюється позамовним методом;
- ціле визначення відбувається на підприємстві «згори-вниз», система зворотнього зв'язку знаходиться у зародковому стані;
- реалізація функціональних стратегій покладена на функціональних керівників, окрім фінансової стратегії – її реалізацію координує генеральний директор ТОВ «ОТТ Україна».

Аналіз результативності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» за допомогою показника чистого прибутку вказує на коливання показника результативності, що свідчить про нестабільність фінансового стану компанії у 2015-2017 роках.

Ефективність стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» є середньою, та потребують удосконалення як функціональні напрямки діяльності, так і загальні підходи до організації стратегічного управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ОБґРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ОТТ УКРАЇНА»

3.1. Моделювання стратегій розвитку ТОВ «ОТТ Україна» в умовах ринку

Виявлені у попередній частині дипломної роботи недоліки системи стратегічного управління ТОВ «ОТТ Україна» обумовили необхідність зміни підходів до її побудови та започаткування практики оцінювання стратегічних альтернатив та вибору з поміж доступних тієї альтернативи, яка призведе до найбільших результатів.

Для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «ОТТ Україна» рекомендується реалізувати наступний механізм стратегічного управління, який складається із десяти послідовних етапів:

Перший етап “Попереднє визначення проблем розвитку” припускає встановлення головної проблеми, яка виникла на підприємстві в процесі його розвитку. Такою проблемою може бути перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінної від “зростання”. Індикаторами критерію, що свідчать про можливість наявності такої проблеми, є часткові показники, які оцінюють компоненти конкурентного статусу підприємства.

Другий етап “Оцінка розпізнавання ситуації в розвитку” містить у собі оцінку конкурентного статусу підприємства.

Третій етап “Визначення головної мети розвитку” передбачає встановлення головної мети розвитку підприємства. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства і задоволення інтересів суб'єктів цього процесу головною метою є підтримка підприємства у фазі “зростання”.

Четвертий етап “Оцінка відповідності ситуації головній меті розвитку” містить у собі зіставлення фази життєвого циклу підприємства, в якій воно

знаходиться в даний момент часу, відносно головної мети свого розвитку – підтримки життєвого циклу у фазі “зростання”.

На п'ятому етапі “Уточнення проблем розвитку”, виходячи з порівняльної оцінки відповідності ситуації головній меті розвитку, уточнюється головна проблема розвитку. На відміну від першого етапу отримується конкретна кількісно-якісна оцінка фази життєвого циклу, у якій знаходиться підприємство, і, у зв'язку з цим, - конкретна проблема розвитку, що стоїть перед ним.

На шостому етапі “Діагностика проблем розвитку” за допомогою експертної системи, методика функціонування якої була реалізована у розділі 2 дипломної роботи, здійснюється діагностування головної проблеми розвитку – перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінної від “зростання”. В результаті діагностики визначається перелік підпроблем по окремих компонентах техніко-економічних показників діяльності підприємства.

На сьомому етапі “Ранжування проблем розвитку” здійснюється ранжування проблем розвитку підприємства за їхніми якісними критеріями.

На восьмому етапі “Побудова “дерева проблем” розвитку”, виходячи з переліку проранжованих проблем, будується “дерево проблем”. Для цього використовується ієрархічне дерево, засноване на теорії графів, або складається матриця ефективності функціональних стратегій розвитку підприємства.

На дев'ятому етапі “Попередній вибір портфеля стратегій розвитку згідно з матрицею” здійснюється вибір портфеля стратегій розвитку підприємства.

Десятий етап “SWOT-аналіз розвитку” передбачає аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища для розвитку підприємства, яке знаходиться в умовах кризи. Потім встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії розвитку підприємства,

що знаходиться у кризовому стані (реалізовано автором у дод. Д).

На одинадцятому етапі “Заключний вибір портфеля стратегій розвитку” будується стратегічна матриця SWOT-аналізу.

На дванадцятому етапі “Визначення головної мети розвитку” уточнюється головна мета розвитку підприємства.

На тринадцятому етапі “Побудова “дерева цілей” розвитку” головна мета розвитку за допомогою ієрархічного дерева розкладається на підцілі, які її визначають. У якості таких підцілей виступають компоненти конкурентного статусу підприємства.

Розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства повинна починатися із визначення стратегічних цілей розвитку. При цьому розрізняють два типи ключових цілей: фінансові і стратегічні.

Фінансовими цілями даного підприємства є зростання річного доходу та збільшення прибутку (за рахунок збільшення обсягів продажу). Стратегічними цілями підприємства є такі: збільшення частки ринку, покращення товарної політики, формування та підтримка позитивної репутації серед споживачів.

На базі цілей підприємства саме і розробляється стратегія. Кожне підприємство має свій стратегічний набір. В межах стратегічного набору розглядається конкурентна і корпоративна стратегія підприємства.

Дослідження стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» показало, що підприємство у якості бізнес-стратегії використовує стратегію фокусування, сутність якої зводиться до задоволення всього спектру потреб певного ринкового сегменту. Функціональний аналіз стратегії показав, що слабкими сторонами даної стратегії є:

- незадовільний рівень реалізації продукції (слабка сторона маркетингової стратегії);
- втрата конкурентоспроможності за рахунок невисоких показників якості поставок;
- незадовільний стан техніко-технологічної бази;

- коливання прибутків;
- нераціональне використання оборотного капіталу.

На підставі проведеного дослідження нами визначено, що в межах даної загальноконкурентної стратегії, для підприємства є доступними три стратегічні альтернативи розвитку:

- стратегія зростання – збільшення обсягів реалізації продукції, при збереженні цін на продукцію, підтримці рівня рентабельності, та зростанні досягнутого рівня якості поставок;

- стратегія стабілізації передбачає збереження досягнутих показників обсягу, при зниженні витрат та зміні цін на продукцію. Таку стратегію можливо обрати тоді, коли ринок перебуває на стадії кон'юнктурного застою: попит стабільний, а пропозиція не зростає;

- стратегія скорочення передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходу у короткостроковій перспективі. При такій стратегії підприємство не змінює основні параметри діяльності, але при цьому, цінові параметри приймаються як дані, тобто за середньоринковим рівнем, а обсяг реалізації змінюється відповідно до тенденцій зміни кон'юнктури ринку та дії закону попиту.

Для вибору стратегії зростання ТОВ «ОТТ Україна» буде використано метод регресійного аналізу та використано можливості вбудованого пакету аналізу даних середовища Excel. У якості критерію ефективності стратегічної альтернативи буде використано показник чистого прибутку. Вихідні дані для регресійного аналізу наведені у табл. 3.1.

Результати розрахунків дозволили отримати рівняння, яке має вид:

$$Y = 3,327928 + 39,301879X_1 - 0,544899X_2 + 39,145412X_3 + e \quad (3.1)$$

У отриманому рівнянні регресії, значення коефіцієнту кореляції дорівнює 0,997, що вказує на тісний зв'язок між факторами та кінцевим показником.

Таблиця 3.1- Вихідні дані для здійснення регресійного аналізу стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ОТТ Україна»

Показник	Познач.	Роки		
		2015	2016	2017
Чистий прибуток, тис. грн.	У	890	751	887
Обсяг реалізації, тис. дал.	X ₁	1769,8	753,2	892,6
Витрати на 1 грн.	X ₂	76,28	73,74	75,79
Ціна 1 дал, грн	X ₃	14,39	27,63	26,45

З рівняння видно, що найбільший вплив на ефективність стратегії, визначену за показником чистого прибутку має рівень реалізації продукції: при збільшенні обсягів реалізації на 1%, чистий прибуток зростає на 39,30 тис. грн. При зміні ціни на 1 грн, чистий прибуток зростає на 39,14 тис. грн, тобто різниця у прирості із рівнем реалізації не є дуже великою, що вказує на рівну значущість першого та другого факторів. Вплив собівартості є меншим та обернено-пропорційним: при зміні витрат на 1 грн, чистий прибуток змінюється на 0,54 тис. грн, тобто вплив витрат є мінімальним та найменшим серед досліджуваних факторів. Взагалі, вплив досліджуваних чинників на ефективність стратегії є значним, а за результатами розрахунків, мультиколеніарний зв'язок є відсутнім, а тому модель (3.1) може бути використана для обґрунтування вибору ефективної стратегії з-поміж доступних альтернатив.

Для обґрунтування вибору стратегічної альтернативи буде використано рівняння (3.1), з якого, при урахуванні зміни впливових факторів, буде визначено розмір чистого прибутку. Врахування ризикованості альтернатив буде виконано через визначення відхилення розрахункового прибутку від прибутку базового року. Результати моделювання параметрів діяльності ТОВ «ОТТ Україна» за трьома альтернативними стратегічними сценаріями розвитку наведені у табл. 3.2, 3.3 та 3.4. У всіх моделях, у якості базового

показника ефективності буде обрано показник чистого прибутку 2017 року (табл. 3.1 та табл. 2.2).

Таблиця 3.2 - Економічна ефективність стратегічної альтернативи зростання для ТОВ «ОТТ Україна»

Показник	2017 рік (база)	Альтернатива 1	Відхилення, ±
Чистий прибуток, тис. грн.	887	1722,19	+835,19
Обсяг реалізації, тис. дал.	892,6	893,6	+1
Витрати на 1 грн.	75,79	74,79	-1
Ціна 1 дал, грн	26,45	26,45	-

У табл. 3.2 прийнято, що обсяг реалізації продукції у плановий рік зростає на 1 тис. дал, собівартість знижується на 1 грн. Всі ці зміни призведуть до зростання чистого прибутку на 835,19 тис. грн. Цінність даної моделі полягає у тому, що вона одночасно враховує і внутрішні чинники (собівартість), і зовнішні (обсяг реалізації).

Таблиця 3.3 - Економічна ефективність стратегічної альтернативи стабілізації для ТОВ «ОТТ Україна»

Показник	2017 рік (база)	Альтернатива 2	Відхилення, ±
Чистий прибуток, тис. грн.	887	1083,59	+196,59
Обсяг реалізації, тис. дал.	892,6	892,6	-
Витрати на 1 грн.	75,79	74,79	-1
Ціна 1 дал, грн	26,45	25,45	-1

У табл. 3.3 прийнято, що собівартість у плановий рік знижується на 1 грн, ціна теж знижується на 1 грн. Інші змінні залишаються стабільними.

Результатом таких змін стане зростання прибутку до рівня 1083,59 тис. грн (на 196,59 тис. грн).

Таблиця 3.4 - Економічна ефективність стратегічної альтернативи скорочення діяльності для ТОВ «ОТТ Україна»

Показник	2017рік (база)	Альтернатива 3	Відхилення, ±
Чистий прибуток, тис. грн.	887	723,43	-163,57
Обсяг реалізації, тис. дал.	892,6	891,6	-1
Витрати на 1 грн.	75,79	75,79	-
Ціна 1 дал, грн	26,45	25,45	-1

У табл. 3.4 здійснено припущення, що ціна у плановий рік знижується на 1 грн, попит знижується в результаті дії кризових явищ та у результаті втрати конкурентних позицій підприємства через відсутність покращення товарної політики. Інші фактори залишаються без змін. Результатом зазначених тенденцій стане зниження прибутку до рівня 723,43 тис. грн (на 163,57 тис. грн).

Результати моделювання розвитку ТОВ «ОТТ Україна» за трьома альтернативними стратегіями наведено на рис. 3.1.

З рис. 3.1 видно, що підприємству доцільно обрати стратегію зростання, оскільки з-поміж трьох доступних альтернатив розвитку вона єдина забезпечить збільшення прибутковості.

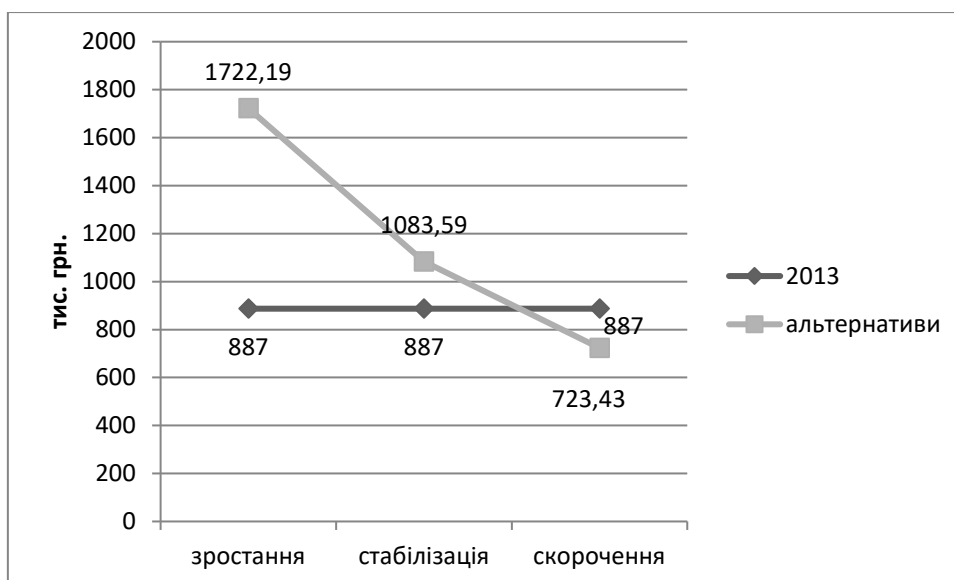


Рисунок 3.1 - Результати моделювання альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ОТТ Україна»

Отже, стратегія ефективного типу для ТОВ «ОТТ Україна» - це стратегія зростання, обґрунтування якої буде виконане далі.

3.2. Обґрунтування ефективної стратегічної альтернативи розвитку ТОВ «ОТТ Україна» з урахуванням функціональних можливостей підприємства

Найважливішими функціональними стратегіями ТОВ «ОТТ Україна» є: маркетингова, техніко-технологічна, фінансова та кадрова стратегія. Обрана та вище обґрунтована альтернативна стратегія розвитку ТОВ «ОТТ Україна», яка передбачає зростання, ставить наступні завдання для функціональних стратегій:

- фінансова стратегія: оптимізація структури капіталу, вивільнення та анулювання дебіторської заборгованості (особливо простроченої). Стратегічні цілі, орієнтири стратегії фінансування та конкретні заходи щодо їх впровадження наведені в табл. 3.5;

Таблиця 3.5 - Фінансова стратегія ТОВ «ОТТ Україна»

Складова стратегії	Стратегічні цілі	Стратегічні орієнтири	Конкретні дії та заходи щодо впровадження
1. Рішення з оптимізації фінансів	Досягнення ефективного отримання та використання фінансів	Фінансова стабільність .	Постійне балансування між коротко та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів
1.1.Баланс: - дебіторська заборгованість; - кредиторська заборгованість	Досягнення раціонального співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Повернення грошей дебіторами; раціональне використання кредитів	Недопущення прострочення заборгованості, незаконного відволікання оборотних коштів, порушень фінансової дисципліни, формування безнадійної заборгованості; відстрочення виплат кредиторам
1.2. Стратегічні зміни фінансової системи підприємства	Досягнення стабільного фінансового стану підприємства	Вдосконалення роботи фінансової системи підприємства	Розробка фінансової стратегії у формі плану (бюджету) або програми фінансового розвитку підприємства з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів
1.3.Рішення щодо оподаткування	Скорочення податкових відрахувань за рахунок використання пільг	Мінімізація податкового впливу	Дотримання умов за яких надаються пільги
2. Розвиток і фінансова реструктуризація	Збільшення внутрішньої вартості капіталу; скорочення зовнішніх джерел фінансування; вдосконалення структури капіталу	Вдосконалення роботи фінансової системи підприємства	Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення
2.1.Фінансово-інвестиційна стратегія: - сумарний обсяг інвестицій; - обсяг інвестицій по роках; - стратегічні інвестиційні проекти	Залучення інвестицій для розвитку підприємства	Зростання та розвиток, зміцнення свого торговельного потенціалу за рахунок власних коштів і залучених інвестицій	Підвищення фінансової привабливості підприємства; розробка бізнес-планів та інвестиційних проектів
2.2. Злиття	Підвищення ефективності капітальних вкладень; зниження собівартості продукції підприємства	Підвищення ефективності закупівельної діяльності; зниження витрат	Пошук стабільних та вигідних партнерів зі спільними поглядами на майбутнє; розрахунок економічної ефективності від злиття

- техніко-технологічна стратегія: оновлення та модернізація устаткування, зростання якості поставок продукції роздрібним та гуртовим покупцям. Стратегічні цілі, орієнтири техніко-технологічної стратегії та конкретні заходи щодо їх впровадження наведені в таблиці 3.6;

Таблиця 3.6 - Виробнича стратегія ТОВ «ОТТ Україна»

Складова стратегії	Стратегічні цілі	Стратегічні орієнтири	Конкретні дії та заходи щодо впровадження
1	2	3	4
1.Виробничі потужності	Створення умов для ефективного збуту продукції	Низькі збутові витрати	Більш ефективне використання виробничих потужностей; збільшення масштабу діяльності
1.1.Технологічна база	Впровадження нових методів складування, та втілення новітніх технологій; зміни в технологічному рівні поставок	Технологічне лідерство	Розробка стратегії розвитку збуту та отримання інвестиційних ресурсів

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
1.3.Обсяг збуту	Збільшення обсягів збуту алкогольної та слабоалкогольної продукції	Входження у нові ринки та збільшення частки на опанованих ринках; розширення діючого складського господарства	Підтримка та удосконалення маркетингової стратегії; більш ефективне використання виробничих потужностей; збільшення масштабів діяльності
2.Вертикальна інтеграція	Власне виробництво запчастин та комплектуючих виробів	Низькі витрати на ремонт на закупівлю запчастин, комплектуючих виробів та обладнання	Наявність висококваліфікованих робітників; залучення додаткових коштів
3. Управління технічним парком	Впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; впровадження ефективних методів організації управління та збуту	Досягнення більш ефективної роботи всіх підрозділів	Розробка стратегій управління технічним парком та персоналом

- кадрова стратегія: стабілізація структури персоналу, забезпечення зацікавленості працівників у покращенні результатів діяльності;

- маркетингова стратегія: ефективний збут продукції.

Для координації та забезпечення реалізації стратегії зростання на ТОВ «ОТТ Україна» пропонується створити бюро стратегічного аналізу та стратегічного контролінгу. Стратегічний контролінг ТОВ «ОТТ Україна» вирішує наступні задачі:

1. Визначення критичних зовнішніх і внутрішніх стратегічних позицій.
2. Контроль основних показників діяльності підприємства відповідно до встановлених стратегічних цілей.
3. Контроль стратегічного планування.
4. Участь у постановці стратегічних цілей.
5. Участь у розробці альтернативних стратегій.
- б. Аналіз стратегічної ефективності діяльності підприємства.

Забезпечення ефективності діяльності даного бюро можливе за рахунок впровадження практики використання у діяльності підприємства прийомів економіко-математичного моделювання та регресійного аналізу, які було реалізовано у дипломній роботі попередньо.

В межах фінансової стратегії пропонується впровадження заходів по вивільненню «заморожених» оборотних коштів - простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості, а також нерентабельних запасів.

Визначимо можливості оптимізації структури оборотних активів за рахунок скорочення виробничих запасів і перерозподілу коштів, що вивільняються з обороту, на приріст витрат майбутніх періодів. Дана пропозиція виходить з того, що протягом аналізованого періоду (2015-2017 рр.) частка виробничих запасів в оборотних активах складала 20,6%, а витрат майбутніх періодів – 0,004%.

Додаткове дослідження стану і структури виробничих запасів показало, що близько 10-15% від їх загальної величини – це понаднормативні запаси, з яких за оцінкою спеціалістів 40-50% пролежує вже досить тривалий час, зокрема, це стосується деяких видів запчастин, комплектуючих, допоміжних матеріалів, інструментів тощо. Витрати на їх зберігання становлять 0,4-0,8% виробничої собівартості. Їх реалізація за цінами, зниженими на 5-7% (за оцінкою ринку реалізації), дозволить вивільнити із стану запасів суму:

$$172\,453 \text{ грн.} \times 0,125 \times 0,45 \times 0,94 = 9\,118,5 \text{ грн}$$

де 172453 грн. – вартість виробничих запасів (прийнято за основним видом діяльності);

0,125 – частка понаднормових запасів;

0,45 – частка понаднормових запасів, корисне використання яких минуло;

0,94 – коефіцієнт, що враховує усунення витрат на зберігання запасів;

Економічний ефект від пропозиції дорівнюватиме:

$$E = 9\,118,5 \text{ тис. грн.} - 0,006 \times 627\,990 \text{ тис. грн.} = 5350,6 \text{ грн.}$$

У разі не реалізації цих зайвих цінностей підприємство щорічно нестиме збитки у розмірі витрат на їх зберігання, проведення інвентаризацій – 3767,9 тис. грн. До того ж ціни на цінності, що постійно морально старіють,

як показало дослідження ринку, щорічно знижуються на 5-7%. Тому вже через 2 роки їх реалізація не принесе позитивного ефекту, а отже, буде нижче за витрати на зберігання.

Оптимізація структури оборотних активів в частині скорочення дебіторської заборгованості є чи не найголовнішим напрямком поліпшення формування і використання оборотних активів підприємства. Як показав виконаний аналіз, частка дебіторської заборгованості в оборотних активах становить 71,6%. Її поява обумовлює необхідність відтягування розрахунків з кредиторами, що з часом збільшує вартість потрібних оборотних активів.

Дієвим напрямком скорочення дебіторської заборгованості є розробка ефективної кредитної політики, яка визначає вибір умов реалізації продукції в частині термінів і форм оплати. До того ж ці умови мають бути диференційовані за фінансовим станом споживачів.

Наявність на підприємстві значної суми дебіторської заборгованості, яка по відношенню до річної реалізації становить: 2015р. – 34,3%, 2016р. – 33,4%, 2017р. – 72,1%, що виносить дану проблему на перший план. Як показало дослідження структури дебіторської заборгованості за термінами заборгованості, на прострочену дебіторську заборгованість припадає 72,4%.

Укладання з банком факторингової угоди може сприяти поверненню переважної її частини в оборот підприємства.

За відомими умовами укладення факторингових угод з банки можуть прийняти на себе відповідальність за повернення непроплачених споживачами сум в розмірі 70-80% від дебіторської заборгованості, що виступає об'єктом угод.

Для умов діяльності ТОВ «ОТТ Україна» сума повернення коштів становитиме 324922,0 грн. $[598383 \times 0,724 \times 0,75]$, а приймаючи до уваги рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції (75,79 коп. за повною собівартістю у табл. 2.2), сума повернення в частині оборотних активів становитиме 246258,3 грн.

Економічний ефект від укладання факторингових угод буде визначатися

як величина прибутку, що міститься у виручці, що повертається на підприємство (визначається за рентабельністю продажу) за мінусом втраченого прибутку:

$$E = 324922,0 \times (1 - 0,7579) - 598383 \times 0,724 \times 0,25 \times (1 - 0,7579) = \\ = 52442,41 \text{ грн.}$$

Додатковий економічний ефект на рівні фінансової стратегії:

$$E = 5350,6 + 52442,41 = 57793,01 \text{ грн.}, \text{ або } 57,79 \text{ тис. грн.}$$

Заходи в межах реалізації техніко-технологічної стратегії передбачають впровадження нової техніки на підприємстві та використання нових транспортних засобів.

1). В умовах чинної економічної кризи в Україні, для ТОВ «ОТТ Україна», придбання нового транспортного засобу, буде не доступним. Але, при цьому, доцільним та доступним для бюджету буде придбання нових причепів до наявного обладнання, що дозволить оновити транспортну розподільчу систему та забезпечити технічний розвиток підприємства.

Так, розвезення підприємством продукції до споживачів здійснюється вантажними автомобілями MAN (в наявності 3 шт). В межах технічного розвитку ТОВ «ОТТ Україна» пропонується придбати два причепа до даних транспортних засобів, що дозволить зменшити кількість ходок транспортних засобів до споживачів та охопити географічно більший ареал ринку.

Витрати на придбання транспортних засобів становитимуть:

$$B = 380 \text{ грн.} * 2 \text{ шт.} * 1,03 = 782,8 \text{ тис. грн.}$$

де: 380 тис. грн. – ціна 1-го причепа марки MAN;

2 шт. – кількість необхідних причепів;

1,03 – коефіцієнт, що враховує витрати на монтаж, доставку,

оформлення документів.

Для умов діяльності ТОВ «ОТТ Україна» реалізація даного заходу дозволить підвищити обсяги реалізації продукції на 2,5%.

Приріст реалізованої продукції в результаті впровадження даного заходу передбачається на рівні:

$$23607 \text{ тис. грн.} * 0,025 = 590,175 \text{ тис. грн.}$$

де 23607 тис. грн. – вартість реалізації продукції у 2017 році (згідно табл. 2.2).

Економічний ефект від заходу буде пораховано за формулою (3.1):

$$E = P - Z, \quad (3.1)$$

Результат заходу із використанням концепції витрат на 1 грн реалізованої продукції (у 2017 році 75,79 коп/грн) становитиме:

$$E = 590,175 \text{ тис. грн.} * (1 - 0,7579) = 143,41 \text{ тис. грн.}$$

Додатковим результатом заходу стане зниження витрат на паливо та паливно-мастильні матеріали на 6% при рівні даних витрат у 2017 році 3401,3 тис. грн.:

$$P = 3401,3 * 0,06 = 204,08 \text{ тис. грн.}$$

Загальний результат від реалізації заходу:

$$P_{\text{заг.}} = 143,41 + 204,08 = 347,48 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність заходу, визначена за формулою (3.1) становитиме:

$$E = 347,48 - 782,8 * 0,15 = 230,06 \text{ тис. грн.}$$

Організаційно даний захід та контроль за його виконанням буде покладено на начальника гаража ТОВ «ОТТ Україна», на комерційного директора та начальника управління маркетингу (в частині зростання продаж).

2). Для забезпечення ефективності зберігання продукції та вчасного її відвантаження без рекламаций споживачам, пропонується здійснити ремонт м'якої крівлі складського приміщення ТОВ «ОТТ Україна» площею 75 м². Даний захід дозволить знизити витрати від псування цінностей, які зберігаються на складі та втрачають товарний вид через невірне зберігання.

Витрати на ремонтні роботи 1 м² м'якої крівлі становитимуть 704,6 грн./м² (визначено компанією ПП «Веста-буд» згідно проектної документації та розцінок на 01.03.2017 р.).

Загальні витрати на ремонт:

$$B = 704,6 \text{ грн./м}^2 * 75 \text{ м}^2 = 52140,4 \text{ грн, або } 52,14 \text{ тис. грн.}$$

Згідно оперативної звітності ТОВ «ОТТ Україна», у 2016 році в результаті рекламаций споживачів на псування товарного виду продукції, яка постачається підприємство понесло збитки у розмірі 116,3 тис. грн. Проведення ремонтних робіт дозволить знизити дані витрати на 70%, що становить у вартісному вимірі:

$$116,3 \text{ тис. грн.} * 0,7 = 81,41 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність заходу, визначена за формулою (3.1) становитиме:

$$E = 81,41 - 52,14 = 29,7 \text{ тис. грн.}$$

Організаційно даний захід та контроль за його виконанням буде покладено на начальника складу ТОВ «ОТТ Україна», на комерційного директора.

У межах визначення ефективності кадрової стратегії автор вважає доцільним введення системи гнучкого контролю за трудовою дисципліною та впровадження практики матеріального заохочення сумлінних працівників. Це дозволить підвищити продажі та забезпечити вищий рівень матеріальної мотивації працівників. У всіх інших аспектах, кадрова стратегія визнана ефективною, а отже, корегуватися не буде.

Даний захід передбачає покращення використання робочого часу персоналу та зростання реалізованої продукції ТОВ «ОТТ Україна» шляхом: забезпечення ритмічності роботи виробничих підрозділів; покращення умов праці та забезпечення профілактики захворювань працівників; покращення виробничої дисципліни.

Реалізація даного заходу дозволить досягнути росту продаж на 1,5%, або у вартісному виразі:

$$P = 23604 \text{ тис. грн.} * 0,015 = 354,1 \text{ тис. грн.}$$

Вартісний вираз результату буде розраховано з урахуванням витрат на 1 грн реалізації на рівні 0,7579 грн/грн:

$$P = 354,1 * (1 - 0,7579) = 86,04 \text{ тис. грн.}$$

Передбачається, що на потреби преміювання внаслідок підвищення виробітку та показників виконання плану (згідно діючого «Положення про преміювання») буде витрачено 10% від отриманого результату (не враховуючи соціальних відрахувань):

$$B = 354,1 * 0,1 * 1,385 = 49,04 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект згідно формули (3.1):

$$E = 86,04 - 49,04 = 36,99 \text{ тис. грн.}$$

Організаційно даний захід та контроль за його виконанням буде покладено на інспектора з кадрів ТОВ «ОТТ Україна» та бухгалтера.

Для узагальнення економічної ефективності заходів із обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» на основі стратегії зростання буде складено табл. 3.7.

Таблиця 3.7- Узагальнена ефективність стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» на основі використання стратегії зростання, тис. грн.

Назва заходу	Спрямованість	Отриманий ек. ефект
1. Створення бюро стратегічного аналізу та стратегічного контролінгу	- здійснення постійного моніторингу зовнішнього середовища діяльності підприємства; - поширення практики використання прийомів економічно-математичного аналізу та прогнозування для обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства; - постійний моніторинг етапів реалізації загальної стратегії розвитку підприємства та її функціональних складових	Ефективність всіх заходів
2. Вивільнення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості та реалізація нерентабельних запасів	Підвищення ефективності <u>фінансової стратегії</u> підприємства за рахунок забезпечення операційної діяльності підприємства оборотним капіталом, покращення структури оборотного капіталу	57,79
3. Оновлення парку транспортних засобів	Підвищення ефективності реалізації <u>техніко-технологічної стратегії</u> через:	230,06
4. Покращення стану складських приміщень	- ефективне відтворення основних засобів; - зменшення витрат на паливо-мастильні матеріали та витрат на утримання основних засобів; - зменшення втрат від псування цінностей в результаті їх неефективного зберігання - зростання збуту	29,7
5. Введення системи гнучкого контролю за трудовою дисципліною та впровадження практики матеріального заохочення сумлінних працівників	Підвищення ефективності реалізації <u>кадрової стратегії</u> підприємства, оптимізація витрачання ФОП, забезпечення стабільності роботи персоналу, усунення непродуктивних втрат робочого часу	36,99
Разом	Ефективна реалізація стратегії зростання	354,54

Отже, із табл. 3.7. видно, що реалізація стратегії зростання на ТОВ «ОТТ Україна» забезпечить отримання додаткового економічного ефекту

354,54 тис. грн, що ще раз підтверджує ефективність запропонованої альтернативної стратегії розвитку підприємства.

Для визначення ефективності обраної стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» буде проведено прогнозний розрахунок ключових показників ефективності стратегії розвитку: реалізації продукції, ринкової частки та чистого прибутку. Отримані результати розрахунків зведено до табл. 3.8.

Таблиця 3.8- Зміна показників результативності діяльності ТОВ «ОТТ Україна» у результаті впровадження запропонованої програми заходів в межах стратегії зростання, тис. грн.

Назва показника	Період		Відх. план/2017 р.	
	2017 рік	план	абс., +-	відн., %
Реалізована продукція, тис. грн.	23607	24609,06	1002,06	4,24
Ринкова частка, %	23,70	24,71	1,01	-
Чистий прибуток, тис. грн.	887	1241,54	354,54	39,97
Рентабельність реалізації, %	3,76	5,05	1,29	-

З рис. 3.8 видно, що в результаті реалізації стратегії зростання, обсяги продажу продукції ТОВ «ОТТ Україна» збільшаться на 1002,06 тис. грн, або на 4,24%, що стане результатом дії заходів № 2, 3 та 5.

В результаті підвищення обсягів збуту, ринкова частка підприємства збільшиться на 1,01% та становитиме на кінець прогнозного періоду 24,71% проти рівня 2017 року 23,7%, що, безумовно, покращить ринкові позиції ТОВ «ОТТ Україна» та дозволить йому претендувати на статус лідера ринку м. Маріуполь по продажу алкогольної та слабоалкогольної продукції.

Чистий прибуток ТОВ «ОТТ Україна» в результаті дії запропонованих у табл. 3.9 заходів підвищиться на 354,54 тис. грн, або на 39,97%, що є позитивною зміною.

Наслідком зростання чистого прибутку стане підвищення показника рентабельності реалізації із 3,76% у 2017 році до 5,05, тобто, на 1,29%.

Таким чином, запропонована програма заходів із обґрунтування стратегічної альтернативи зростання в умовах ТОВ «ОТТ Україна» призведе до підвищення результативності діяльності підприємства та покращення його ринкових позицій, на що вказує збільшення чистого прибутку та ринкової частки.

Отже, в ході дослідження виявлено, що для підприємства ТОВ «ОТТ Україна» є доступними три стратегічні альтернативи розвитку:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення.

Визначено, що стратегія ефективного типу для ТОВ «ОТТ Україна» - це стратегія зростання.

В межах реалізації стратегії зростання ТОВ «ОТТ Україна» запропоновано наступні заходи, які стосуються фінансової, техніко-технологічної, маркетингової та кадрової стратегій: створення бюро стратегічного аналізу та стратегічного контролінгу, вивільнення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості та реалізація нерентабельних запасів, оновлення парку транспортних засобів, покращення стану складських приміщень, введення системи гнучкого контролю за трудовою дисципліною та впровадження практики матеріального заохочення сумлінних працівників. Визначено, що реалізація стратегії зростання на ТОВ «ОТТ Україна» забезпечить отримання додаткового економічного ефекту 354,54 тис. грн.

В результаті реалізації стратегії зростання, обсяги продажу продукції ТОВ «ОТТ Україна» збільшаться на 1002,06 тис. грн, або на 4,24%,.

Після підвищення обсягів збуту, ринкова частка підприємства збільшиться на 1,01% та становитиме на кінець прогнозного періоду 24,71% проти рівня 2017 року 23,7%, що, безумовно, покращить ринкові позиції ТОВ «ОТТ Україна» та дозволить йому претендувати на статус лідера ринку м. Маріуполь по продажу алкогольної та слабоалкогольної продукції.

Чистий прибуток ТОВ «ОТТ Україна» підвищиться на 354,54 тис. грн, або на 39,97%, що є позитивною зміною.

Наслідком зростання чистого прибутку стане підвищення показника рентабельності реалізації із 3,76% у 2017 році до 5,05, тобто, на 1,29%.

Зазначені зміни є позитивними, а значить, мета дипломної роботи може вважатися досягнутою.

ВИСНОВКИ

Класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення цілей розвитку, конкурентних переваг та загального стратегічного успіху діяльності.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Узагальнивши та дослідивши існуючі підходи, під стратегічними альтернативами, ми пропонуємо розуміти комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, на основі доступних ресурсів, та визначених стратегічних можливостей їх розширення та використання.

Основні підходи до конкуренції базуються на конкурентних стратегіях М.Портера: стратегія лідерства у витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації чи спеціалізації).

Вибір тієї чи іншої альтернативної стратегії є тривалим та відповідальним процесом, та потребує використання ряду методів та інструментів обґрунтування їх доцільності.

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства.
3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

При формулюванні кожної стратегічної альтернативи підприємство торгівлі стикається з об'єктивними обмеженнями, а саме:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів.
2. Рівень прийняттого ризику.
3. Потенційні навички та можливості підприємства.
4. Відносини у межах господарських зв'язків підприємства.
5. Протидія конкурентів.

При виборі підприємством стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

ТОВ «ОТТ Україна» є торговельним підприємством, що здійснює оптову та роздрібну торгівлю на алкогольними та безалкогольними напоями.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Загальну стратегію ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках можна охарактеризувати як стратегію стабілізації діяльності, оскільки із 2017 року помічається погравлення результатів діяльності підприємства. Щодо бізнес-стратегії, то підприємство реалізує стратегію фокусування на географічному сегменті, а саме, на ринку міста Маріуполь та Донецької області.

Дослідивши результати діяльності ТОВ «ОТТ Україна» у 2015-2017 роках можна визначити наступні напрямки стратегічного розвитку:

- стимулювання збуту окремих товарних позицій продуктового набору підприємства;
- збільшення реалізації продукції та досягнення за рахунок цього більшої оборотності активів підприємства;
- модернізація транспортного парку та складського господарства підприємства;

- удосконалення кадрової політики за рахунок формування системи мотивації яка наблизить результати праці до їх оплати;
- подальша реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства.

ТОВ «ОТТ Україна» здійснює свою діяльність в умовах конкурентного ринку торгівлі алкогольними та слабоалкогольними напоями Донецької області та міста Маріуполь. Діяльність підприємства підпадає під вплив трьох рівнів середовища: зовнішнього (некерованого), проміжного (частково керованого) та внутрішнього (керованого).

Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ОТТ Україна» показав, що підприємство підкорене впливу зовнішнього середовища та переважно факторів прямого впливу. Серед факторів зовнішнього середовища найбільше на підприємство впливають економічні чинники та конкуренція. Саме ці чинники потребують врахування при побудові системи ефективного стратегічного управління підприємством та генерування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ОТТ Україна».

Щодо процесу організації розробки та реалізації стратегії, то в умовах ТОВ «ОТТ Україна» він має такі риси:

- розробка стратегії носить ситуативний, неусвідомлений характер;
- відсутня формалізація процесу розробки стратегії;
- функції стратегічного управління реалізуються не повністю (відсутній системний характер вивчення ринку, конкурентів, стратегічних переваг тощо);
- функції стратегічного управління, які все ж реалізуються, покладено на генерального директора компанії;
- процес стратегічного планування нічим не відрізняється від загального планування діяльності, яке здійснюється позамовним методом;
- ціле визначення відбувається на підприємстві «згори-вниз», система зворотнього зв'язку знаходиться у зародковому стані;

- реалізація функціональних стратегій покладена на функціональних керівників, окрім фінансової стратегії – її реалізацію координує генеральний директор ТОВ «ОТТ Україна».

Аналіз результативності стратегії ТОВ «ОТТ Україна» за допомогою показника чистого прибутку вказує на коливання показника результативності, що свідчить про нестабільність фінансового стану компанії у 2015-2017 роках.

Ефективність стратегії розвитку ТОВ «ОТТ Україна» є середньою, та потребують удосконалення як функціональні напрямки діяльності, так і загальні підходи до організації стратегічного управління на підприємстві.

В ході дослідження виявлено, що для підприємства ТОВ «ОТТ Україна» є доступними три стратегічні альтернативи розвитку:

- стратегія зростання – збільшення обсягів реалізації продукції, при збереженні цін на продукцію, підтримці рівня рентабельності, та зростанні досягнутого рівня якості поставок;

- стратегія стабілізації передбачає збереження досягнутих показників обсягу, при зниженні витрат та зміні цін на продукцію. Таку стратегію можливо обрати тоді, коли ринок перебуває на стадії кон'юнктурного застою: попит стабільний, а пропозиція не зростає;

- стратегія скорочення передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходу у короткостроковій перспективі. При такій стратегії підприємство не змінює основні параметри діяльності, але при цьому, цінові параметри приймаються як дані, тобто за середньоринковим рівнем, а обсяг реалізації змінюється відповідно до тенденцій зміни кон'юнктури ринку та дії закону попиту.

Для вибору стратегії зростання ТОВ «ОТТ Україна» використано метод регресійного аналізу та використано можливості вбудованого пакету аналізу даних середовища Excel. У якості критерію ефективності стратегічної альтернативи буде використано показник чистого прибутку.

Визначено, що стратегія ефективного типу для ТОВ «ОТТ Україна» - це стратегія зростання.

В межах реалізації стратегії зростання ТОВ «ОТТ Україна» запропоновано наступні заходи, які стосуються фінансової, техніко-технологічної, маркетингової та кадрової стратегій: створення бюро стратегічного аналізу та стратегічного контролінгу, вивільнення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості та реалізація нерентабельних запасів, оновлення парку транспортних засобів, покращення стану складських приміщень, введення системи гнучкого контролю за трудовою дисципліною та впровадження практики матеріального заохочення сумлінних працівників. Визначено, що реалізація стратегії зростання на ТОВ «ОТТ Україна» забезпечить отримання додаткового економічного ефекту 354,54 тис. грн.

В результаті реалізації стратегії зростання, обсяги продажу продукції ТОВ «ОТТ Україна» збільшаться на 1002,06 тис. грн, або на 4,24%,.

В результаті підвищення обсягів збуту, ринкова частка підприємства збільшиться на 1,01% та становитиме на кінець прогнозного періоду 24,71% проти рівня 2017 року 23,7%, що, безумовно, покращить ринкові позиції ТОВ «ОТТ Україна» та дозволить йому претендувати на статус лідера ринку м. Маріуполь по продажу алкогольної та слабоалкогольної продукції.

Чистий прибуток ТОВ «ОТТ Україна» в результаті дії запропонованих у табл. 3.9 заходів підвищиться на 354,54 тис. грн, або на 39,97%, що є позитивною зміною.

Наслідком зростання чистого прибутку стане підвищення показника рентабельності реалізації із 3,76% у 2017 році до 5,05, тобто, на 1,29%.

Зазначені зміни є позитивними, а значить, мета дипломної роботи може вважатися досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Афанасьев М.В. Оцінка ефективності організаційно-технічних заходів. / М.В. Афанасьєв, Л.І. Телишевська, В.І. Рудика– Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 288 с.
3. Бабій О. М.. Стратегія розвитку підприємств в ринкових умовах господарювання (на прикладі підприємств автотранспортної галузі): Автореф. дис... канд. екон. наук.: 08.06.01 // О.М. Бабій / Одеський держ. економічний ун-т. – 19 с.
4. Бакунов О.О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. – Донецьк : Ноулідж, Донец. відня, 2012. – 184 с.
5. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. / И.А. Бланк – К: Ника-Центр, 1999. – Т.2. 415 с.
6. Большой экономический словарь / Под.ред.А.Н. Азриляна – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 864 с.
7. Голобородько А.Ю. Нові концепції управління розвитком торговельного підприємства [Електронна версія] : Мат. научн. практ. конф. «Актуальные достижения европейской науки– 2010», (Софія, 2010р.) / А.Ю. Голобородько, Н.В. Гулакова, А.В. Мохова. – София : «БялГРАД БГ» ООД, 2010. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68122.doc.htm(28.11.13). – Назва з екрана.
8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз / П.Л. Гордієнко – К.: Алерта, 2016. – 404 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

10. Жукова Д. А. Матричний підхід до формування стратегічних альтернатив підприємства / Д. А. Жукова // Економічні студії. – 2015. – № 3 (07). – С. 35–40.
11. Зубков О. О. Моделювання стратегічних альтернатив [Текст] / О. О. Зубков, С.О. Зубков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2017. – Вип. 3 (13). – С. 18-120.
12. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент:[підручник] / І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. / Г.І. Кіндрацька – К.:Знання, 2010. – 406 с.
15. Кімац О.Л. Проблеми визначення стратегічних альтернатив розвитку торговельних корпорацій / О.Л. Кімац // Менеджмент. – 2017. - № 5-6. – С. 18-29
16. Комков Н. И. Модели программно-целевого управления / Н. И. Комков. – М.: Наука, 1981. – 269 с.
17. Костицина С.Д. Проблемы стратегического управления предприятий торговли / С.Д. Костицина. // Компаньон. – 2016. - № 8 – С. 154-162
18. Котуранова, Т. В. Управління ринковою вартістю торговельних підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /Т. В. Котуранова. – Донецьк, 2009. – 20 с.
19. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
20. Леміш О.Л. Стратегічні альтернативи та їх наповнення / О.Л. Леміш // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kmssoft.ru/LD/C010/102/1214872862.html>.

21. Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко., І.В. Височин. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 455с.
 22. Лігоненко Л.О. Менеджмент торговельного підприємства [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко., О. Д. Лыгоненко – Київ : КНТЕУ, 2016. – 509 с.
 23. Лоськін Н.Л. Стратегії торгівельних підприємств та їх специфіка / Н.Л. Лоськін // Менеджмент. – 2016. - № 2 (4). – С. 89-95
 24. Мазаракі А.А. Економіка торгівельного підприємства : Підручник для вузів / А.А. Мазаракі; Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
 25. Максакова Д.Д. Альтернативність стратегії розвитку компанії яка діє в мовах ринку / Д.Д. максакова // Бізнес-інформ. – 2016 .- № 6. – С. 121-129
 26. Методи стимулювання збуту послуг. Бізнес-портал Луцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://toplutsk.com/articlesarticle_425.html>
 27. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
 28. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г.В. Осовська, О.Л. Ішук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 194 с.
 29. Падерін І.Д. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів / І.Д. Падерін, Ю.Г. Горященко // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3 (45). – С. 90-93.
 30. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. / В.В. Пастухова - Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
 31. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
8. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в

організації//Проблеми теорії та практики управління. – 1997. - № 4.- С. 104-107.

32. Примак С.С. Теорія стратегічних альтернатив / С.С. Примак // Проблеми теорії та практики управління. – 2016 . - № 11 (42).- С. 102-109

33. Самойлик Ю.В. Стратегія підприємства: методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни /Ю.В.Самойлик. – Полтава : РВВ ПДАА, 2012. – 248 с.

34. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики [Електронний ресурс] / І. Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16sivyzk.pdf>.

35. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: [монографія] /І.В. Смолін. – К.: КНЕУ, 2004. – 346 с.

36. Сутирка М.Д. Специфіка ринку торгівлі алкогольною продукцією та шляхи її подолання. / М.Д. Сутирка, Д.Д. Жданова. // Бізнес-інформ. – 2016 .- № 3. – С. 88-94

37. Сулима Т.Д. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств аграрної сфери. / Т.Д. сулима, Д. Ж. Шевчук. // Теорія та практика управління. 2017. - - №12. – С. 205-2011

38. Тищенко В.В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку / В.В. Тищенко // Економіка і суспільство. – 2017. – №10. – С. 676-682

39. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. : [Учебник ВУЗов] / Под. ред. Л.Г, Зайцева, М.И, Соколовой. – М.: -Банки и биржи, Юнити,1998.-567 с.

40. Управление проектами / Общая ред. В. Д. Шапиро. — СПб: «Два Три», 1996. — 610 с.

41. Фесенко В.С. Удосконалення процесу реалізації стратегії підприємств / В.С. Фесенко, Д.Д. Книш // Економіка України. - 2016. - №2. – С. 34-39

42. Цыпленкова М. В. Основы менеджмента : учеб. пособие / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуреева, Ю. А. Бондарь. – М. : Академия естествознания, 2013. – 245 с
43. Чайкова О.І. Альтернативність стратегії підприємства торгівлі/ О.І. Чайкова // Менеджмент та бізнес . - 2017. - №12. - С. 143-148
44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
45. Шевчик В.И. Стратегическое управление производственным потенциалом предприятия / В.И. Шевчик // Компаньйон. - 2017.- № 62. - С. 37-42.
46. Ярошок О.О. Бизнес-стратегія як основа стратегічного набору підприємства / О.О. Ярошок. // Ефективна економіка. 2016. - №8. – С. 34-41
47. Kaplan R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – № 1. – P. 75–85.

Додаток А

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій

Ознака / Автор класифікації	Види стратегій
1	2
Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер [Портер]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія диференціації</i> - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу; <u>переваги</u> - створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка в свою чергу дозволяє отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок; <u>ризик</u> – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм - послідовників; ✓ <i>стратегія цінового лідерства</i> - досягнення найменших витрат по цільовий галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; <u>переваги</u>: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні; <u>ризик</u>: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів; ✓ <i>стратегія фокусування</i> – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; <u>ризик</u>: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія максимізації ринкової частки</i> - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М.Портера «цінового лідерства»; ✓ <i>стратегія диференціювання товарів/послуг фірми</i> - спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером; ✓ <i>стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)</i> - спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми; є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером; ✓ <i>стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток</i> - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія ринкового лідера</i> (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; <u>переваги</u> – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; <u>недоліки</u> – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера; ✓ <i>стратегія фірми-челенджера</i> (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) <u>недолік</u> – стратегія наступу, що є основою для челенджера, є дуже ризикованою); ✓ <i>стратегії фірми-послідовника</i> (досить стійка ринкова позиція; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, копіяція, адаптація; <u>переваги</u>: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; <u>недоліки</u>: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість; ✓ <i>стратегії фірм-нішерів</i> (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; <u>переваги</u>: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; <u>недоліки</u>: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).

Продовження дод. А

1	2
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія агресорів</i> - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; ✓ <i>стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями</i> - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ✓ <i>стратегія «середніх» фірм</i> - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; ✓ <i>стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю</i> - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ✓ <i>стратегія оборонців</i> - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.
Принцип ціннісних дисциплін / М.Тресі, Ф.Вірсем	<p>Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність. Стратегії (ціннісні дисципліни):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>функціональна перевага</i> - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами; ✓ <i>тісний зв'язок із споживачем</i> - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички; ✓ <i>лідируюча позиція по товарах-новинках</i> - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко "виштовхують" як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання
Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія лідера</i> - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку); ✓ <i>стратегія фірм із сильною позицією</i> - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера; ✓ <i>стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію</i> - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій; ✓ <i>стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію</i> - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ✓ <i>стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію</i> - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.
«Біологічний» підхід	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>віолентна («силова») стратегія</i> - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ <i>патієнтна (нішова) стратегія</i> - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ✓ <i>коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія</i> - направлена на максимальну швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; ✓ <i>експлерентна (піонерська) стратегія</i> - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.
Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е.Райс Дж. Траут	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>стратегія наступу</i> - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; переваги: перевернення конкурентів на цільовому сегменті; посідання лідируючих ринкових позицій; сильні ринкові позиції протягом довшого часового терміну; завоювання прихильності споживачів; недоліки вимагає великих фінансових коштів; високий ринковий і фінансовий ризик; необхідність ретельного аналізу і підготовки; ✓ <i>стратегія оборони</i> - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності); переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризики; порівняно менші кошти на реалізацію; недоліки: передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може привести до погіршення економічного стану фірми.

Закінчення дод. А

1	2
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>домінуюча стратегія для великих компаній</i> - стратегія обслуговування масового попиту; ✓ <i>стратегія середніх за розмірами підприємств</i> - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. ✓ <i>стратегії малих фірм</i>: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегію участі в продукті крупних фірм, стратегію інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикати для крупнішої компанії (віолента або патієнта)); стратегію використання переваг крупної фірми (дрібне підприємство співробітнічає з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).

Додаток Д

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «ОТТ Україна»

	Можливості (шанси)	Загрози
	1. Здатність обслужити додаткові групи клієнтів 2. Підписання контрактів та угод з новими споживачами на зовнішньому ринку. 3. Можливість швидкого розвитку в зв'язку з різким ростом попиту на ринку 4. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. 5. Залучення до роботи висококваліфікованих спеціалістів та удосконалення системи мотивації	1. Вихід на ринок конкурентів з більш низькими витратами 2. Повільний ріст ринку 3. Неприятлива зміна курсів іноземних валют 4. Зростаюча вимогливість покупців і постачальників 5. Втрата конкурентних позицій на ринку
Сильні сторони	Поле СІМ. Заходи	Поле СІЗ. Заходи
1. Наявність кваліфікованих фахівців у ключових питаннях 2. Стабільність фінансового стану, 3. Відносно високі показники якості 4. Уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів 5. Досвід у реалізації нових товарів 6. Перевіреним менеджмент 7. Застосування останнім часом нових технологій та транспортних засобів. 8. Наявність стабільних зв'язків з постійними споживачами	1. Ефективна розробка та втілення стратегії управління якістю та конкурентоспроможністю 2. Підтримка та удосконалення маркетингової стратегії 3. Підготовка та перепідготовка кадрів 4. Підвищення іміджу компанії 5. Розроблення правильної функціональної стратегії 6. Економія на масштабах виробництва	1 Ефективна розробка та втілення стратегії управління якістю та конкурентоспроможністю з врахуванням майбутнього рівня інфляції 2. Постійне вивчення ринку та проведення аналізу діяльності конкурентів 3. Розробка рекламної стратегії та стратегії збуту 4. Виділення коштів на придбання нових технологій 5. Використання навичок і технологічних ноу- хау у реалізації 6. Вертикальна інтеграція зниження торгових бар'єрів на привабливих ринках 7. Розширення можливостей швидкого розвитку в зв'язку з різким ростом попиту на ринку
Слабкі сторони	Поле СЛМ. Заходи	Поле СЛЗ. Заходи
1. Немає чіткого стратегічного напрямку розвитку 2. На багатьох дільницях наявність застарілого устаткування та старих методів виробництва. 3. Недолік управлінського таланта, використання стереотипних методик, відсутність творчого підходу. 4. Недостатня орієнтація на зовнішній ринок 5. Внутрішні виробничі проблеми, порушення ритмічності, неперервності виробничих процесів. 6. Незадовільна організація маркетингової діяльності	1. Розробка стратегії для роботи з персоналом, що вивчають конкурентне середовище 2. Розробка стратегії(проектів) розвитку виробництва та отримання інвестиційних ресурсів 3. Проведення ефективної маркетингової стратегії 4. Установлення контактів та довготривалих угод із зовнішніми споживачами 5 Проведення політики підбору відповідного персоналу, вдосконалення системи мотивації.	1 Розробка стратегій як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства: стратегія відновлення, стратегія диференціації, стратегія "захоплення незайнятих просторів", стратегія лідерства по витратах, стратегія ліквідації та ін. 2. Основний акцент зробити на поглибленні автоматизації та механізації, застосуванні новітніх розробок, використанні нових інформаційних джерел.