

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

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

Іванова Н.С.

(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Корпоративна стратегія в управлінні підприємством»

Виконала: 2 курсу групи МН-18ма
 здобувач Белканія Лія Гочаївна
 вищої освіти

Керівник: професор кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування
 д.е.н., доц. Приймак Н.С.

(підпис)

Рецензент: керівник ПАТ «Криворіжхліб»

(підпис)

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

(підпис)

Кривий Ріг
 2019

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Белканії Лії Гочаївні

1. Тема роботи **«Корпоративна стратегія в управлінні підприємством»**

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

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ПАТ «Криворіжхліб»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методичні основи розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства Розділ 2. Аналіз корпоративної стратегії підприємства ПАТ «Криворіжхліб» Розділ 3. Удосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб».

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

6. Дата видачі завдання « » _____ 2019 року _____

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 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Белканія Л.Г.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Приймак Н.С.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 58, рисуноків 4, таблиць 19, додатків 7,
Графічний матеріал використаних джерел 27

Об'єкт дослідження: Корпоративна стратегія ПАТ «Криворіжхліб»

Предмет дослідження: корпоративна стратегія підприємства ПАТ
«Криворіжхліб» та шляхи її удосконалення

Мета дослідження: дослідження корпоративної стратегії ПАТ
«Криворіжхліб» та визначення напрямків її
вдосконалення

Методи дослідження: SWOT-аналіз, модель «5сил Портера», ключові
показники ефективності, система управління по
показникам

Основні результати
дослідження: теоретичні основи розробки корпоративної стратегії;
аналіз корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб»
та вдосконалення корпоративної стратегії

Ключові слова: Корпоративна стратегія, стратегія підприємства,
стратегічний потенціал

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства.....	8
1.1 Сутність корпоративної стратегії та її роль в діяльності підприємства.....	8
1.2 Методичні підходи до розробки та обґрунтування ефективності корпоративної стратегії підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 Аналіз корпоративної стратегії підприємства ПАТ «Криворіжхліб».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Криворіжхліб» та зовнішніх умов його діяльності.....	21
2.2. Характеристика стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» як основи реалізації корпоративної стратегії.....	30
2.3. Ефективність реалізації корпоративної стратегії в управлінні підприємством ПАТ «Криворіжхліб».....	35
РОЗДІЛ 3 Удосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб».....	42
3.1. Обґрунтування напрямків оптимізації корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб»	42
3.2 Вплив впроваджених заходів на діяльність базового підприємства ПАТ «Криворіжхліб».....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність обраної теми пов'язана з задачею укріплення конкурентних позицій на ринку, які стоять перед вітчизняними підприємствами. Глобалізація української економіки тільки посилює важливість даного питання. Інвестори хочуть вкладати кошти тільки в підприємства, які успішно розвиваються і у передбачуваній бізнес. Ось чому вони прагнуть уніфікувати корпоративне управління на підприємстві, яке обирають для об'єкту вкладення коштів. Дієве корпоративне управління на підприємстві в більшості випадків покращує фінансові показники самого підприємства, а також якість управлінських рішень, знижує вартість залученого капіталу і в цілому підвищує вартість бізнесу.

Проблемою корпоративної стратегії в своїх роботах займаються різні науковці. Слід відмітити роботи М. Портера, І. Ансоффа, Р. Коха, А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда, С.Монтгомері та ін, які зробили свій внесок у сучасне бачення стратегічного управління та корпоративної стратегії. Також питанням корпоративного управління займалися такі українські вчені як: В. Герасимчук, Л. Довгань, Я. Жаліло, Л. Федулова та ін.

Метою даної роботи є дослідження корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб» та визначення напрямків її вдосконалення.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- висвітлити сутність корпоративної стратегії та її роль в діяльності підприємства;
- виявити методичні підходи до розробки та обґрунтування ефективності корпоративної стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Криворіжхліб» та зовнішніх умов його діяльності;

- здійснити характеристику стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» як основи реалізації корпоративної стратегії;
- оцінити ефективність реалізації корпоративної стратегії в управлінні підприємством ПАТ «Криворіжхліб»;
- розробити напрямки удосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб»;
- дослідити вплив розроблених заходів на ефективність функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є корпоративна стратегія ПАТ «Криворіжхліб».

Предметом дослідження є ефективність корпоративної стратегії та напрями її забезпечення в умовах ПАТ «Криворіжхліб».

У процесі написання дипломної роботи було використано такі наукові методи дослідження: метод узагальнення, методи збору первинної інформації, методи спостереження та аналізу, метод експертних оцінок, методи SWOT-аналізу.

Вихідними даними для написання дипломної роботи є: статистична та фінансова звітність ПАТ «Криворіжхліб», результати самостійних досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

Основні результати роботи публікувались на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні напрямки розвитку економіки та менеджменту на підприємствах України», що відбулася на кафедрі управління та адміністрування ХНАДУ 21 листопада 2019 року.

Дипломна робота, зміст якої викладено на 59 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел додатків. Робота містить 19 таблиць, 4 рисунків, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність корпоративної стратегії та її роль в діяльності підприємства

На теперішній час підприємствам для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності підприємства повинні постійно вносити зміни в свою господарську діяльність. З цього виходить, що в умовах сильної конкуренції для підприємства не тільки важко зосередити увагу на внутрішньому стані, але і обрати оптимальну стратегію на довготривалий період.

Має місце необхідність розглянути сутність поняття «стратегія підприємства» очима різних науковців. З огляду на це, І. Ансофф стверджує що, «стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості» [1]. За опрацюванням літератури В.Д. Савченко, М.І. Байдика, Р.М. Шелудько: «стратегія – констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних із довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення» [2].

Виходячи з різновидності визначень, наданих різними авторами, їх трактовка зводиться в головному: стратегія представляє собою усвідомлено вибрану поведінку підприємства на ринку. І можна відзначити, що стратегія одночасно є способом досягнення цілей і комплексом заходів, що не мають між собою протиріч і пов'язаних між собою.

Отже, можна надати наступне визначення: стратегія – це певні дії організації щодо використання наявних ресурсів і досягнення певних результатів, що суттєво впливають на її положення на ринку.

«У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

- корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;
- конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії» [22].

Для досягнення успіху, стратегії всіх рівнів повинні бути узгоджені і тісно взаємодіяти між собою (Додаток А).

«Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із таких: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення» [20].

«Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності» [20].

«Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління

персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій» [20].

«Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні» [20].

Ієрархію стратегій підприємства зображено на Додатку А.

Слід відмітити роботи М. Портера [5], І. Ансоффа [1], Р. Коха [4], А. Томпсона та А.Дж. Стріклєнда [6], С.Монтгомері [7] та ін, які зробили свій внесок у сучасне бачення стратегічного управління та корпоративної стратегії. Також питанням корпоративного управління займалися такі українські вчені як: В. Герасимчук [8], Л. Довгань [9], Я. Жаліло [10], Л. Федулова [16] та ін.

Щодо самого визначення корпоративної стратегії, то у літературі є багато визначень цього поняття. Так, згідно підходу А.А. Томпсона і А.Дж. Стріклєнда «корпоративна стратегія - це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства» [6]. У Р.Коха розглядає термін «корпоративна стратегія» у двох напрямках: по-перше «як напрям для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості», і тоді «він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту» [9].

Відомий вчений в області стратегічного планування І. Ансофф позиціонує корпоративну стратегію як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому, він підкреслює, що портфельна стратегія пов'язана з основними напрямками діяльності організації, а конкурентна стратегія - з оперативними питаннями в обраних

сферах. Основні напрямки діяльності автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому [1]. На думку Д. Стеченко, Ж. Жигалкевич, Н. Тимошенко «ефективна корпоративна стратегія – це є упорядкований набір із п'яти елементів (бачення, цілі та завдання, ресурси, бізнеси і організація), які всі разом, як система, призводять до виникнення переваги, що створює економічну вартість. Для досягнення максимального ефекту кожен з елементів повинен залежати і підтримувати всі інші елементи, працюючи злагоджено» [12].

Таким чином, можна сказати, що корпоративна стратегія – це набір рішень, які визначають цілі компанії, що виробляють основну політику, необхідну для досягнення цих цілей. Вона є узагальненим планом дій для диверсифікованого підприємства і охоплює всі напрямки його діяльності.

Виділяють декілька типів корпоративних стратегій залежно від [13, с.124]:

А) рівня диференціації бізнесу :

1) стратегія спеціалізації - передбачає концентрацію уваги на одному виді діяльності, у межах цього підприємство може реалізовувати стратегію диверсифікації.

2) стратегія диверсифікації - полягає в здійсненні різноманітного бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону діяльності.

Б) загального напрямку розвитку [13, с.132]:

1) стратегія стабілізації - підтримка існуючих видів діяльності. Їх вибирають підприємства, які діють в сформованих галузях із стабільною технологією, або які займають домінуюче положення на ринку. Конкретним варіантом цього типу стратегії є утримання існуючої долі на ринку.

2) стратегія зростання - передбачає розширення бізнесу різними способами залежно від виду зростання підприємства:

- шляхом інтенсифікації - стратегія концентрації;
- шляхом інтеграції - вертикальної і горизонтальної інтеграції;

- шляхом диверсифікації - конгломеративна диверсифікація.

«Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту чи ринку і не зачіпають інші елементи галузі, положення усередині галузі, технології. Якщо підприємство слідує стратегії концентрованого зростання, воно намагається поліпшити свій продукт або має намір робити новий не змінюючи, при цьому, галузь» [14, с.87].

У зв'язку з цим, виділяють два види стратегій зростання залежно від виду змін технологій [14, с.90]:

- стратегії (інноваційні), що перепрофілювали, - пов'язані з втратою конкурентоспроможності окремої продукції;

Вони вимагають здійснення переорієнтації виробництва на випуск нового товару (значні капіталовкладення, перепрофілювання потужностей, нові зв'язки з постачальниками).

- модернізуючі стратегії (що покращують) - використовуються при появі можливості істотного поліпшення бізнесу (шляхом модернізації виробництва або за рахунок збільшення термінів використання відпрацьованих технологій, що дозволить отримати додатковий прибуток).

3) стратегія скорочення - передбачає різні варіанти перегрупування бізнесу. Після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. Виділяють чотири типи стратегій скорочення:

- стратегія скорочення загальна;
- стратегія скорочення витрат;
- стратегія "збору урожаю";
- стратегія ліквідації.

4) стратегія комбінована :

а) з'єднання попередніх типів стратегій (тобто одночасна реалізація декількох стратегій);

б) проведення певної послідовності в реалізації стратегій, тобто один тип стратегії з часом замінюється іншим.

Отже, для досягнення успіху усі стратегії мають бути погоджені і тісно взаємодіяти один з одним. Кожен рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії.

При цьому корпоративна стратегія - це стратегія для компанії і сфер її діяльності в цілому, яка описує загальні напрями зростання розвитку його виробничо-збутової діяльності [15, с.132]. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Поширюється на усю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими вона займається.

Таким чином, роль корпоративної стратегії полягає в тому, що це керівництво погоджує дій, які ведуть підприємство до успіху на ринку за рахунок переваги над конкурентами у відношенні задоволення потреб клієнтів.

«Якщо проаналізувати роботи вчених М.В. Афанасьєва та П.Г Клівеця можна сказати що компоненти корпоративної стратегії можна розглядати як сукупність обов'язкових складових загальної стратегії (Додаток Б) [16, с. 183], [17, с. 87].

«Принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (таблиця 1.1)» [3, с.175 - 181].

Таблиця 1.1 – Принципи формування корпоративної стратегії

Принципи формування корпоративної стратегії	Характеристика
Принцип цілісності	Корпоративна стратегія має бути сформована як певна система
Принцип безперервності	Портфельну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі

Принцип гнучкості	Здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами
Принцип точності	Стратегія повинна бути конкретизована і деталізована
Принцип участі	Розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління

1.2 Методичні підходи до розробки та обґрунтування ефективності корпоративної стратегії

Аналіз літератури по стратегічному управлінню показує, що думки авторів, щодо процесу розробки та реалізації стратегій, неоднозначні.

«Ігор Ансофф виклав наступну групу ключових рішень при формулюванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формування цілей та вибір задач; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація» [18, с.43].

«За М. Месконом процес стратегічного управління складається з наступних кроків: визначення місії та цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське дослідження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегій» [19].

Процедуру формування стратегії підприємства можна представити в наступному вигляді (рисунок 1.2).

Класична структурна схема формування стратегічної поведінки представлена на рисунку 1.2 (за Майклом Месконом).

«Корпоративна стратегія підприємства вимагає прийняття цілого ряду рішень відносно виробничих потужностей, обладнання, вертикальної інтеграції, технології виробництва, автоматизованих систем управління (АСУ), схеми розробки нової продукції, доставки сировини, рекламної кампанії, інвестицій різних видів діяльності та ін.» [1, с.198].

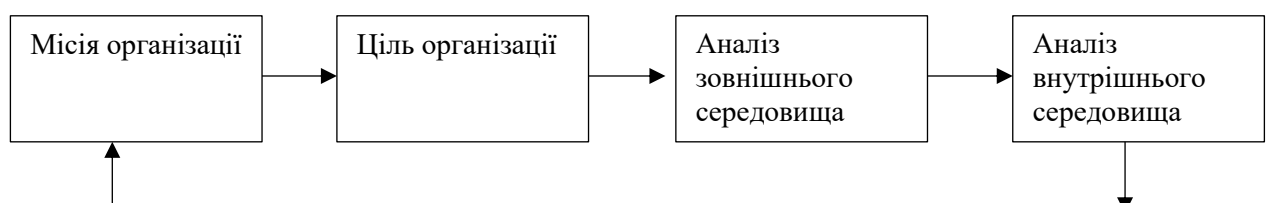


Рисунок 1.2 – Процес формування стратегії по М. Мескону

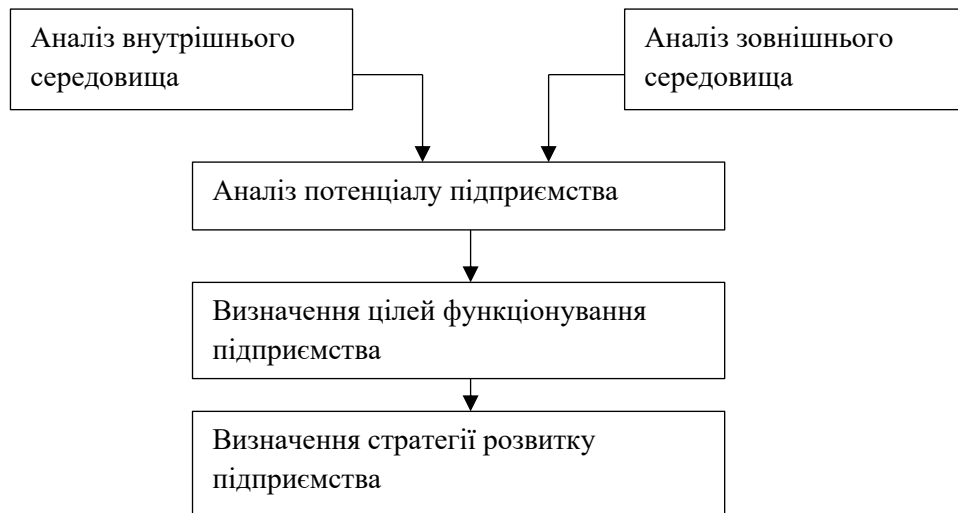


Рисунок 1.2 – Формування стратегії підприємства

Основою формування корпоративної стратегії є визначення комплексу її структурних елементів та пріоритетності рішень за ними.

Таким чином, можна сформулювати основні завдання розробки корпоративної стратегії [20, с.285]:

- побудова високоефективного набору напрямів (придбання нових або посилення існуючих позицій у бізнесі звільнення від неефективних видів діяльності), грамотне управління ;
- напрямами з метою досягнення конкурентних переваг (оцінка синергетичного ефекту);
- визначення пріоритетів інвестування і виділення ресурсів компанії в найпривабливіші і перспективніші напрями;

- аналіз/контроль/об'єднання (якщо це можливо) основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні так і на рівні структурних підрозділів.

Необхідно розглянути взаємозв'язок основних функціональних підрозділів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, тобто проаналізувати внутрішнє середовище. Основою формування корпоративної стратегії є визначення комплексу її структурних елементів і пріоритетності рішень по них. Напрямками діяльності в управлінні підприємством є:

- менеджмент;
- маркетингова політика;
- інвестиційна політика;
- кадрова політика;
- ресурсна політика;
- виробнича політика.

Після аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно розглянути зовнішнє середовище, проаналізувати усі контактні групи і сили непрямого впливу на підприємство (мікро- і макросередовище підприємства). «Фактори макосередовища: культурологічні, науково-технічні, природо-кліматичні, соціально-економічні, демографічні, інвестиційні, політико-правові» [21].

Мікросередовище представлене структурами, що мають безпосереднє відношення до самої фірми, її можливостей по обслуговуванню клієнтури, тобто постачальників, маркетингових посередників, клієнтів, конкурентів, контактних аудиторій та ін.

«Ринкове середовище, що включає виробників, посередників, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, клієнтів функціонує під впливом системи чинників макросередовища, цей чинник не контролюється підприємство, воно своєчасно реагує на вони» [21].

В результаті проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства керівництво має чітке уявлення про реалії і

можливості об'єкту дослідження, тим самим це дозволяє ввести поняття потенціалу підприємства.

Потім після формування цілей підприємства необхідно визначити загальну корпоративну стратегію підприємства. Для цього можна використати різні інструменти стратегічного менеджменту, необхідно пам'ятати, що в диверсифікованій компанії окрім корпоративної стратегії виділяється ще бізнес-стратегія або портфельна стратегія, а в однопрофільній - вони співпадають. У літературі по стратегічному менеджменту існують різні моделі і матриці для вибору стратегії, не важливо який саме метод вирішить використати керівництво компанії, головне, щоб запропонована стратегія спиралася на результати аналізу потенціалу об'єкту управління і узгоджувалася з цілями підприємства. До найбільш поширених методів визначення стратегії підприємства відносяться наступні:

- матриця БКГ і нова матриця БКГ;
- модель Shell/DPM;
- модель ADL/LC;
- матриця Томпсона-Стрикленда;
- матриця "можливість/вразливість";
- матриця Пітера Дойля;
- матриця конкурентних переваг;
- матриця вибору стратегії диверсифікації і інші [23, с. 347].

Після цього настає етап в управлінні підприємством – оцінка відповідності стратегії і структури управління підприємством.

Крім того підходи та інструменти у розробці стратегій включають в себе сукупність теоретичного аналізу та компетентність керівника, який приймає рішення. Важливим є той факт, що стратегія не може бути розроблена і впроваджена без певних змін у ній в процесі впровадження,

зміна деяких аспектів – нормальна практика. З цього виходить, що не буває однакових стратегій для різних підприємств

У таблиці 1.2 представлені основні підходи щодо розробки корпоративної стратегії різних науковців щодо питання корпоративного стратегічного управління.

Таблиця 1.2 – Підходи щодо розробки корпоративної стратегії

Автор	Основна думка розробки	Стратегія	Період
К.Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна	1970-ті рр.
М. Портер	П'ять конкурентних сил, типові стратегії	Стратегія бізнесу	1980-ті рр.
Г. Хемел, К. Прахалад	Стержневі компетенції	Стратегія лідерства	1990-ті рр.

К. Эндрюс представив стратегію, яка "ґрунтується на відповідності між можливостями ринку нині і здібностями організації при встановленому рівні ризиків (економічну стратегію).

«SWOT - аналіз дістав свою назву від аббревіатури: Strength (S) - внутрішні сильні сторони, Weakness (W) - внутрішні слабкі сторони, Opportunities (O) - зовнішні можливості, Treats (T) - зовнішні загрози» [26, с.98].

SWOT - аналіз є універсальним походом до визначення стани організації. Використовується як для аналізу компанії в цілому, так і для аналізу окремої частини компанії.

SWOT - аналіз, як правило, використовується підприємствами в наступних випадках:

- розробка стратегії підприємства;
- складається періодично відповідно до плану змін;
- аналіз ринку продукту/послуги;
- вибір з декількох стратегічних альтернатив.

Модель п'яти сил М. Портеру включає вивчення наступні п'ять сил [5, с.118]:

1. Поява нових конкурентів (можуть принести на ринок нове якість, нові виробничі потужності, які задовольнятимуть запиту споживачів).
2. Ринкова влада покупців (можуть загострити конкуренцію за рахунок більш високих вимог до якості продукту, до обслуговування).
3. Ринкова влада постачальників (можуть, залежно від ситуації, варіювати витрати на матеріали, необхідні для виробництва продукту).
4. Поява товарів - замінників (можуть обмежити потенціал компанії з точки зору зростання цін, при зростанні витрат, виробництво продукту стає менш рентабельним).
5. Внутрішньогалузева конкуренція (призводить до високих витрат в області просування товару, до зниження кінцевої вартості готової продукції).

Після проведення аналізу зовнішнього середовища, треба провести аналіз внутрішнього середовища, для того, щоб не втратити ту або іншу можливість яку створює зовнішнє середовище, і бути готовими до загроз. Результатом аналізу внутрішнього середовища може стати план модернізації роботи служб. План може бути змінами як еволюційного характеру, тобто зміни, що відбуваються поступово, так і революційного характеру маються на увазі кардинальні зміни в роботі, наприклад аутсорсинг частини бізнес - процесів.

Отже, розвиток ринку і відкритість української економіки приводять до поступового підвищення уваги до питань корпоративного управління.

Доцільним є формування поняття стратегії в цілому. Виходячи з різновидності визначень, наданих різними авторами, їх трактовка зводиться в головному: стратегія представляє собою усвідомлено вибрану поведінку підприємства на ринку. І можна відзначити, що стратегія одночасно є способом досягнення цілей і комплексом заходів, що не мають між собою протиріч і пов'язаних між собою.

Отже, можна надати наступне визначення: стратегія – це певні дії організації щодо використання наявних ресурсів і досягнення певних результатів, що суттєво впливають на її положення на ринку.

Таким чином, можна сказати, що корпоративна стратегія – це набір рішень, які визначають цілі компанії, що виробляють основну політику, необхідну для досягнення цих цілей. Вона є узагальненим планом дій для диверсифікованого підприємства і охоплює всі напрямки його діяльності.

Без ефективної стратегії підприємство не буде володіти фінансовим успіхом на ринку, так як сучасність зобов'язує до цього, в наслідок динамічного розвитку ринку.

Для визначення корпоративної стратегії підприємства використовують широкий інструментарій. У літературі по стратегічному менеджменту існують різні моделі і матриця, зокрема це матриця БКГ і нова матриця БКГ, модель Hofer/Schendel, модель Shell/DPM, модель конкурентних переваг та ін. Також існує ряд підходів щодо визначення стратегії: SWOT-аналіз; п'ять конкурентних сил, типові стратегії; Стержневі компетенції/

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КРИВОРІЖХЛІБ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Криворіжхліб» та зовнішніх умов його діяльності

«Публічне акціонерне товариство «Криворіжхліб» (далі ПАТ «Криворіжхліб») засноване рішенням регіонального відділу фонду Державного майна України по Дніпропетровській області від 1 липня 1996 року, шляхом перетворення державного підприємства Криворізького хлібокомбінату №2 в відкрите акціонерне товариство. Нова редакція Статуту ПАТ „Криворіжхліб”, зареєстрована Виконавчим комітетом Криворізької міської Ради Дніпропетровської області за №12271050010000349 від 09.01.2008 р.

В структуру ПАТ „ Криворіжхліб” входять: 1.Хлібозавод №3; 2.Хлібозавод №4; 3. 15 фірмових власних магазинів і кіосків. Дочірніх підприємств, філій та представництв емітент не має, змін в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів не було та в подальшому не передбачається» [24].

«Види діяльності ПАТ «Криворіжхліб:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;

- роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами;
- роздрібна торгівля хлібом, хлібобулочними та кондитерськими виробами;
- оренда інших машин та устаткування» [25].

«Основними ринками збуту продукції товариства є підприємства України - 92% (більше 1100 клієнтів, річна продаж більше 19100 тн.), з них на великий ритейл припадає 15% продажу (але зі стійкою тенденцією зростання за рахунок збільшення кількості об'єктів торгівлі). Перспективність виробництва, виконання робіт та надання послуг полягає в застосуванні Товариством новітніх технологій та розширенні асортименту та переліку товарів, робіт та послуг, а також їх якості. Варто відзначити, що у продажу хлібобулочної продукції простежується сезонність і ряд тенденцій, які найбільш сильно впливають на продажі» [24].

«На сьогодні планування виробництва та реалізації продукції - щодобовий процес, причому виробництво на 1-1,5% по окремих позиціях перевищує замовлення, через постійні дозаказ продукції торгівлею в перебігу дня. На підставі показників продажів формуються плани виробництва на місяць, квартал, маркетинговий рік. Основними ризиками в діяльності емітента є зміни у податковому законодавстві та порушення термінів розрахунків з боку контрагентів. Також негативно впливають на діяльність товариства загальнодержавні особливості, а саме: постійні фінансово-економічні зміни, політична ситуація, податкова політика. Всі ці фактори можуть призвести до зменшення обсягів виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг та призвести до зменшення прибутку Товариства» [24].

Пріоритетними напрямками діяльності підприємства є:

1. Розробка нових виробів і модернізація існуючих.
2. Технічне переозброєння основного і допоміжного виробництва.
3. Проведення ремонту устаткування, приміщень цеху основного і допоміжного виробництва.

4. Освоєння нових ринків збуту.

Інформаційною базою для характеристики реалізації продукції ПАТ «Криворіжхліб» є насамперед форми державної статистичної звітності: форма № 1-П (звіт підприємства по продукції), а також баланс виробничих потужностей (Додаток Г).

Характеристика продукції підприємства та динаміки її реалізації в розрізі основних номенклатурних та асортиментних позицій на протязі періоду 2015-2017 рр. наведено у таблиці 2.1., при цьому використано статистичну річну звітність (форма № 1-П).

Таблиця 2.1 - Динаміка випуску та реалізації основних видів продукції підприємства ПАТ «Криворіжхліб» за 2015-2017 рр., тис. грн

Вид продукції	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
хлібобулочні вироби	29546	31393	33044	1847	6,25	1651	5,26	3498	11,84
хліб пшеничний	63695	66492	71706	2797	4,39	5214	7,84	8011	12,58
хліб пшенично-житній	35515	31052	29744	-4463	-12,57	-1308	-4,21	-5771	-16,25
Разом	128756	128937	134494	181	-1,92	5557	8,89	5738	8,17

Отже, можна сказати, що загальний обсяг основних видів продукції за весь період зріс на 8,2%. Об'єм реалізації продукції ПАТ «Криворіжхліб» збільшується незначними темпами із-за проблем зі збутом. Загрози скорочення, на даний момент бюджетного фінансування і росту цін на ресурси, викликані складною макроекономічною ситуацією, роблять виявлені проблеми, ще більш значимими.

Для подальшого стратегічного аналізу підприємства, доцільно охарактеризувати його основні техніко-економічні показники, які наведено у додатку Д.

З додатку видно, що обсяг реалізованої продукції на підприємстві в звітному періоді в порівнянні з базовим роком зріс на 5738 тис. грн або

4,46%. Позитивна тенденція цього показника говорить про виконання підприємством своїх планових показників. Собівартість реалізованої продукції в 2017 році в порівнянні з 2015 роком зросла на 16440 тис. грн або на 15,16%. В цьому випадку це призвело до збитків майже у 5 разів. Наслідком цього є збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 24,26 тис. грн. Також зменшення рентабельності підприємства в 2017 році в порівнянні з 2015 роком на майже 9% викликано збільшенням собівартості продукції. Питома вага чисельності персоналу підприємства в звітному році в порівнянні з минулорічним скоротилась на 9,56%. Це говорить про оптимізацію підприємства з однієї сторони, з іншої плінність кадрів на підприємстві створює додаткові витрати на навчання та перепідготовку робітників.

Найбільш застосовуваним на практиці методом стратегічного аналізу середовища виступає матриця SWOT-аналізу (Додаток В).

Аналіз внутрішнього середовища показує перевищення сил підприємства над його слабкостями. Для збільшення цього розриву необхідно, в першу чергу, створити умови для залучення працівників з профільною освітою і найняти висококваліфікованого маркетолога. Аналіз чинників зовнішнього середовища показує потенціал зростання обсягів виробництва і продажів за умови сприятливої ситуації в країні і зростанням доходів населення.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства показав, що найбільш сильною стороною підприємства є досить низька ціна і непогана якість хлібобулочних виробів.

Найслабкішою стороною ПАТ «Криворіжхліб» є відсутність якої-небудь маркетингової діяльності.

Аналіз загроз і можливостей подальшого розвитку підприємства показав, що найпривабливішою можливістю є, вихід на ринок в прикордонних областях, а найбільш загрозливий чинник для підприємства - поява нових конкурентів.

З огляду на це, підприємству рекомендується притримуватись наступальної стратегії. Реалізація даної стратегії супроводжується активною діяльністю в області маркетингу, крупними інвестиціями у виробництво і високої зацікавленості персоналу в досягненні цілей.

В рамках дослідження корпоративної стратегії в управлінні підприємством ПАТ «Криворіжхліб» необхідно провести оцінку впливу зовнішнього середовища на підприємство.

Основні фактори макросередовища ПАТ «Криворіжхліб» наведені у Додатку Ж.

Для виявлення факторів, які здійснюють найбільш вагомий вплив на ПАТ «Криворіжхліб», треба провести ранжування цих факторів за допомогою оцінки сили факторів зовнішнього середовища (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Оцінка сили впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Криворіжхліб»

Фактор	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
Відсутність постійних ділових контактів між місцевою і державною владою	0,13	4	0,52	-1	-0,52
Високий рівень інфляції в галузі	0,12	3	0,36	+1	+0,36
Ріст реальних доходів населення	0,15	3	0,45	+1	+0,45
Зменшення чисельності населення	0,08	3	0,24	+1	+0,24
Зниження безробіття	0,15	3	0,45	-1	-0,45
Розвиток хлібобулочної індустрії в різних напрямках	0,19	5	0,95	-1	-0,95
Відсутність витрат на НДДКР	0,17	5	0,85	-1	-0,85
Разом	1		3,82		-3,82

Шляхом оцінювання, виявлено найбільш та найменш впливові фактори. Далі можна оцінити відношення позитивного і негативного впливу факторів: Можливості = 2,23; Загрози = -5,65. Негативних факторів більше.

З цього можна зробити висновок, що найбільш впливовими фактором зовнішнього оточення, що впливають на функціонування підприємства є: технологічні фактори. А саме є розвиток хлібобулочної індустрії в різних напрямках. Так як на підприємстві зосереджене застаріле устаткування і підприємство може не встигнути підлаштуватись до мінливого середовища.

Аналіз безпосереднього середовища проведемо за допомогою «5 сил Портера».

1) Сила споживачів.

Основними споживачами продукції ПАТ «Криворіжхліб» є супермаркети, торгівельні організації, дрібні приватні підприємці, кінцеві споживачі. Виходячи з цього, кінцевих споживачів можна розділити на три групи. Перша група орієнтується на традиційні сорти хліба та хлібобулочних виробів. Друга – співвідносить «ціну – якість» і обирає покращені сорти хлібобулочних виробів. Третя група споживачів – не звертає уваги на ціну, а надає перевагу нетрадиційним сортам продукції.

2) Сила постачальників.

Виходячи з того, що основним ресурсом який є ціноутворюючою статтею в структурі собівартості для ПАТ «Криворіжхліб» є борошно. Постачальниками для підприємства виступають ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України», ТОВ «Дніпропетровський млиновий комбінат».

3) Сила існуючих конкурентів.

Серед конкурентів для ПАТ «Криворіжхліб» у Дніпропетровській області можна виділити таких: ПАТ «Криворізький хлібокомбінат №1», ПП «ЗВГ», ТОВ «Хліб, Торговий дім» та мілкі підприємства.

4) Загроза появи нових конкурентів.

5) Загроза появи товарів субститутів.

Таким чином, представимо результати оцінки сил і детермінант по моделі «5 сил Портера» (Додаток К).

За результатами моделі були отримані наступні експертні оцінки значень детермінант (0 – найгірше значення, 6 – найкраще). Для кожної сили розраховано середнє арифметичне значення її детермінант і виведений загальний індекс ринкової сили як середнє значення всіх сил (0-1 дуже низький (відповідає сильному негативному впливу); 1,1-2,5 – низький; 2,6-3,5 – середній; 3,6-5 – високий; 5-6 дуже високий).

Таким чином, складається:

- Ринкова влада постачальників має значення 3
- Ринкова влада споживачів -5,1
- Сила існуючих конкурентів – 3
- Загроза появи нових конкурентів – 4,5
- Загроза появи товарів субститутів – 3.

Виділимо отримані середньозважені показники загроз і можливостей, які виходять із ближнього оточення, для вироблення стратегії. Для наглядного представлення поля сил використовуємо павутинну діаграму.

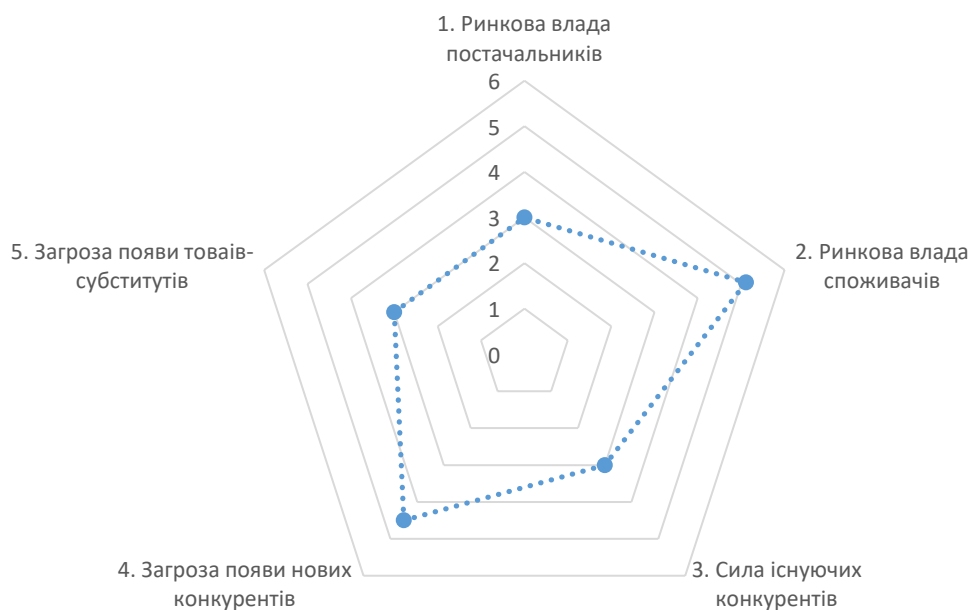


Рисунок 2.1 – Аналіз «5 сил» за Портером

Значний позитивний вплив виходить від споживачів - саме в цій області сконцентровано більшість можливостей компанії. Значних загроз від конкурентного середовища не походить – всі чинники знаходяться в нейтральному положенні.

Можна сказати, що вданий момент по виробництву окремих видів продукції немає аналогів. Тому можна вважати, що вплив конкурентів у виробництві даного виду продукції не значний, що дає можливість для завоювання більшої долі ринку і посилення позиції в боротьбі з існуючими можливими конкурентами.

Отже, на основі проведеного аналізу можна ідентифікувати стратегії підприємства ПАТ «Криворіжхліб», які наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Стратегії підприємства ПАТ «Криворіжхліб»

Стратегія	Тип стратегії
Загальна стратегія	Еталонна стратегія
Корпоративна стратегія	Стратегія стабілізації
Бізнес-стратегія	Стратегія диверсифікації (нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону)
Функціональні-стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Маркетингова (стратегія освоєння нових ринків); - Виробнича (стратегія стабілізації виробничого процесу); - Кадрова (стратегія нарощення потенціалу); - Фінансова (стратегія максимізації прибутку); - Управлінська (стратегія мінімізації ресурсовитрат)

Отже, можна проаналізувати існуюче корпоративне управління на підприємстві для подальшого аналізу. Задачею стратегічного управління ПАТ «Криворіжхліб» є забезпечення такого взаємозв'язку підприємства з середовищем, яке б дозволило йому підтримувати свій потенціал на такому рівні, який потрібен для досягнення цілей та забезпечувало б успіх

підприємства в довгостроковій перспективі. Але головним направленням стратегічного управління ПАТ «Криворіжхліб» - є надання якісної продукції.

Саме якість – визначає подальший успіх у споживачів, і положення на регіональному ринку.

В таблиці 2.4 представлені стратегічні бачення і місія ПАТ «Криворіжхліб».

Таблиця 2.4 – Стратегічні напрямки ПАТ Криворіжхліб»

Стратегічні напрямки	Місія підприємства при комбінованому підході	Ключове формулювання місії
1. Усилення конкурентної позиції 2. Ріст об'ємів продажів 3. Збільшення територіального розповсюдження продукції 4. Освоєння нових сегментів ринку 5. Передова інноваційна діяльність	Покращення конкурентної позиції на ринку, територіальний маркетинг, проведення заходів з розширення долі ринку, заходи з приваблення нових постачальників, заходи з приваблення нових споживачів	Продаж високоякісних продуктів, передова інноваційна діяльність, чітке відстежування ситуації на ринку.

Таким чином, стратегічний потенціал ПАТ «Криворіжхліб» складається з таких елементів:

1. Виробнича стратегія: встановлює строгі вимоги до продукції, прямо пов'язані з технологією виробництва і роботою підприємства. Об'єктом виробничої стратегії є власне підприємство і управління виробництвом. Предмет - організаційно-технічні і управлінські зв'язки, які складаються між співробітниками, що здійснюють виробничу діяльність. На вибір стратегії роблять великий вплив фінансові ресурси підприємства, оскільки будь-які нововведення в діяльності підприємства, наприклад, освоєння нових ринків, розробка нової продукції, вимагають великих фінансових витрат.

2. Стратегія просування продукції. Метою є зміцнення іміджу підприємства стосовно якості продукції, за допомогою використання засобів масової інформації і т.д. Серед вітчизняних виробників, ПАТ

«Криворіжхліб» є лідером у своєму сегменті ринку по основних видах продукції. Підприємство має стабільне конкурентне положення на ринку, постійних споживачів і надійних партнерів. Сьогодні на ринку існує безліч аналогічних товарів від різних вітчизняних виробників. Тому в таких умовах просування власного продукту для ПАТ «Криворіжхліб» - це дуже складний, тривалий і витратний процес. ПАТ «Криворіжхліб» вибрало стратегію просування шляхом найменшого опору.

3. Стратегія підбору і підготовки персоналу. ПАТ «Криворіжхліб» надає можливість службового зростання, забезпечує ретельну підготовку персоналу, щоб максимально задовольняти вимогам клієнтів.

2.2. Характеристика стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» як основи реалізації корпоративної стратегії

За результатами діяльності підприємства, які отримані раніше, доцільно розрахувати рівень сформованого стратегічного потенціалу підприємства ПАТ «Криворіжхліб» у динаміці за 3 роки. Узагальнення методики розрахунку рівня стратегічного потенціалу змін наведено у табл. 2.5.

Оцінювання стратегічного потенціалу змін підприємства, забезпечується дослідженням частки кожного локального потенціалу змін.

Аналізуючи табл. 2.4 можна сказати, що величина внутрішнього потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» за роками показує тенденцію до зростання так у 2017 році в порівнянні з 2015 роком цей показник збільшився на 347,26 тис. грн або на 17,16%. Це залежить насамперед від ресурсних аналогів стратегічного потенціалу інтенсивність використання яких впливає з конкретних умов, що характеризують функціонування підприємства.

Аналіз трудового потенціалу показав, що в 2017 році в порівнянні з 2015 роком його частка у загальному внутрішньому стратегічному потенціалі збільшилась на 6,76 або на 50,08%. Не дивлячись на те, що чисельність

персоналу скоротилась на 9,56%. Це говорить про оптимізацію використання цього показника.

Таблиця 2.5 – Динаміка стратегічного потенціалу підприємства ПАТ «Криворіжхліб» за 2015-2017рр.

Показник	Період			Відх. 2017/2015	
	2015	2016	2017	тис. грн	%
Фондовий аналог трудового потенціалу	22,49	28,07	33,75	11,26	50,08
Середньоблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	502	509	454	-48,00	-9,56
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу	0,6	0,6	0,6		
Трудовий потенціал (ТПз)	13,49	16,84	20,25	6,76	50,08
Середньорічна вартість основних засобів	11290	14289	15324	4034,00	35,73
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,15	0,15	0,15		
Потенціал основних засобів (ПзОЗ)	1693,5	2143,35	2298,6	605,10	35,73
Оборотний потенціал (ОПз)	1170	971	1186	16,00	1,37
Середньорічна вартість нематеріальних активів	21	93	82	61,00	290,48
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів (Кна)	0,15	0,15	0,15	0,00	0,00
Потенціал нематеріальних активів (ПзНА)	3,15	13,95	12,3	9,15	290,48
Грошовий потік	2091	-247	266	-1825,00	-87,28
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (Ен)	0,15	0,15	0,15		
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФПз)	313,65	-37,05	39,9	-273,75	-87,28
Внутрішній стратегічний потенціал	2023,79	2137,09	2371,05	347,26	17,16

Потенціал основних засобів підприємства збільшився в 2017р. порівняно з 2015р. на 605,1 тис.грн. або на 35,73%. Це говорить про досить хороший майновий потенціал підприємства.

Потенціал нематеріальних активів в 2017 році порівняно з 2015 роком за часткою його у внутрішньому стратегічному потенціалі збільшився на 9,15 тис грн або на 290,48%.

Фінансово-інвестиційний потенціал в 2017 році порівняно з 2015 роком знизився на 273,75 тис. грн або на 87,28%. Причиною такого спаду є те, що підприємство впродовж періоду показало збитки.

Доцільно розрахувати рівень реалізації стратегічного потенціалу підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок рівня реалізації стратегічного потенціалу підприємства ПАТ «Криворіжхліб» за 2015-2017 рр.

Показник	Період			Відхилення	
	2015	2016	2017	абс.	%
Внутрішній стратегічний потенціал	2023,79	2137,09	2371,05	347,26	17,16
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	128756	128937	134494	5738,00	4,46
Коефіцієнт реалізації внутрішньостратегічного потенціалу підприємства (КВПЗ)	0,63	0,6	0,56	-6,90	-10,84

Коефіцієнт реалізації внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства показує залежність внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства від вартості реалізованої продукції у порівняльних цінах. Він показує на скільки ефективні дії підприємства з огляду на ринкову позицію. Цей показник не має негативну тенденцію. Але в 2017 р. порівняно з 2015 р. цей коефіцієнт знизився на 10,84%.

Структурно-динамічний аналіз заключається у виявленні структурних змін підприємства за період 2015-2017 рр. наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структурно-динамічний аналіз приросту локальних складових стратегічного потенціалу змін підприємства ПАТ «Криворіжхліб» за 2015-2017 рр., %

Підприємство	2015р.		2016р.		2017р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис. грн	%
Трудовий потенціал	13,49	0,67	16,84	0,79	20,25	0,85
Потенціал основних засобів	1693,5	83,68	2143,35	100,29	2298,6	96,94
Потенціал нематеріальних активів	3,15	0,16	13,95	0,65	12,3	0,52
Оборотний потенціал	1170	57,81	971	45,44	1186	50,02
Фінансово-інвестиційний потенціал	313,65	15,50	-37,05	-1,73	39,9	1,68
Внутрішній стратегічний потенціал	2023,79	100,00	2137,09	100,00	2371,05	100,00

Отже, при оцінюванні стратегічного потенціалу підприємства, можна сказати, що першочергово увага приділяється потенціалу основних засобів. Так як його відсоток займає найбільшу частку у внутрішньому потенціалі підприємства.

Найменша частка у вартості виробничого потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» за 2017 рік належить трудовому потенціалу, внесок якого збільшується з 0,67% до 0,85 за 2015-2017 роки.

Потенціал змін нематеріальних активів включає в себе ту частину стратегічного потенціалу, що дає можливість використовувати наявність існуючих або нових продуктів інтелектуальної праці. Цей показник у визначений період збільшився з 0,16% до 0,52%. Така тенденція веде до того, що підприємство підвищило частку використання розробок та нових ідей, ноу-хау та інших інвестицій.

Здійснений попередньо аналіз ефективності використання локальних складових стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» дозволив

сформувати належну базу для здійснення інтегральної оцінки стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб». Для підвищення надійності отриманих оцінок стратегічного потенціалу буде використано декілька методологічних прийомів її здійснення, зокрема методика яку пропонують Бузько І.Р., Дмитренко І.Є., Сущенко О.А. у формі табл. 2.6

Таблиця 2.8 показує, що рівень відповідності сформованого стратегічного потенціалу Пат «Криворіжхліб» у 2015-2017 роках знаходиться в межах 40-80%, що відповідає середньому рівню ефективності його формування.

Найбільш відповідним стратегічним орієнтирам розвитку (80% відповідності та оцінка 0,96 бали) є виробничий потенціал (приймалися до уваги рівень вагомості його локальної складової).

Таблиця 2.8 - Матриця відповідності стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» стратегічним напрямам розвитку

Складові стратегічного потенціалу	Важливість	Бали										Зважене значення	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Виробничий	0,25												2
Ресурсо-сировинний	0,19												1,33
Маркетинговий	0,15												0,75
Фінансово-інвестиційний	0,14												0,56
Трудовий	0,12												0,6
Ринковий	0,15												0,9
Загальне значення													6,14

Виробничий потенціал, відповідність якого 80% та бальна оцінка з урахуванням коефіцієнту вагомості становить 2 балів, було оцінено як середня інтегральна оцінка табл. 2.6.

Слабка відповідність стратегічним орієнтирам розвитку (40% та 0,56 балів) визначена за використанням фінансово-економічного потенціалу (результати оцінки грошового потоку) та рівнем використання маркетингового потенціалу (50% відповідності та 0,75 балів), що визване

погіршенням ринкових позицій підприємства (зниження частки ринку, неефективна товарна політика).

За результатами оцінки стратегічного потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» у табл. 2.7 можна сказати про його ефективне використання та визначити основні напрямки здійснення стратегічних коректив діяльності підприємства: збільшення фінансових результатів, оновлення виробничої бази за рахунок використання грошового потоку, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення товарної стратегії за рахунок зростання якості продукції.

Отже, можна сказати, внутрішній стратегічний потенціал підприємства зростає у позитивній тенденції. Але підприємству варто приділити увагу фінансово-інвестиційному потенціалу підприємства, що виступає важливою складовою для загальної діяльності підприємства.

2.3 Ефективність реалізації корпоративної стратегії в управлінні підприємством ПАТ «Криворіжхліб»

На основі проведеного раніше аналізу можна ідентифікувати корпоративну стратегію на підприємстві - стратегію «стабілізації». Її суть проявляється у підтримці існуючих видів діяльності. Для підприємства ПАТ «Криворіжхліб» вона є актуальною, так як стратегія діє у сформованих галузях зі стабільною технологією. Конкретним варіантом для підприємства є втримання існуючої долі на ринку.

Головним індикатором ефективності реалізації корпоративної стратегії являється грошовий потік підприємства. Аналіз грошового потоку на підприємстві за період 2015-2017 рр. представлений в таблиці 2.9.

Отже, можна сказати, що впродовж періоду спостерігається збитковість підприємства. У звітному періоді в порівнянні з базовим зниження чистого прибутку склало 11588 тис. грн. або 348,72%. Критичність стану обумовлена зниженням рентабельності фінансово-господарської діяльності. Така

тенденція призводить до того, що грошовий потік на підприємстві скорочується, підприємство отримує недостатньо грошових коштів для інвестування і нездатне платити по кредитах за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.9 - Аналіз грошового потоку підприємства ПАТ «Криворіжхліб» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	Період			2016/2015рр.		2017/2016рр.		2017/2016рр.	
	2015	2016	2017	абс	%	абс	%	абс	%
Чистий прибуток	-3323	-5607	-14911	8930	-268,73	-20518	-365,94	-11588	348,72
Амортизація	3893	4656	3647	763	19,60	-1009	-21,67	-246	-6,32
Чистий грошовий потік	570	10263	-11264	-1521	-266,84	-10313	1084,4	-11834	-2076,14

Для повного аналізу необхідно здійснити оцінку структури грошового потоку за період 2015-2017 рр. (табл.2.10)

Таблиця 2.10 – Структура грошового потоку на підприємстві ПАТ «Криворіжхліб» за 2015-2017 рр.

Показник	2015		2016		2017	
	тис.грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%
Чистий прибуток	-3323	-582,98	-5607	589,59	-14911	132,38
Амортизація	3893	682,98	4656	-489,59	3647	-32,38
Чистий грошовий потік	570	100,00	-951	100,00	-11264	100,00

Показник грошового потоку слугує для відтворення необоротних активів і поповнення обігового капіталу.

В 2015 році відбувається зниження чистого прибутку на 583% це пов'язане зі зростанням амортизації на 683% в той час як грошовий потік зосереджений на рівні 570 тис. грн.

В 2016 році на фоні чистого потоку в -951 тис. грн відбувається чистий збиток підприємства на 5607 тис.грн або 589,6% це відбувається за рахунок підвищення амортизації до 4656 тис. грн.

В 2017 році в розрізі чистого грошового потоку відбувається зменшення чистого прибутку а точніше збиток складає 14911 тис. грн або 132,38% також це пов'язане зі зниженням амортизації до 3647 тис. грн або на 32,38%.

Чистий грошовий потік слугує індикатором ліквідності і платоспроможності підприємства. Його від'ємне значення говорить про те що підприємство не може виконати свої боргові зобов'язання перед кредиторами в аналізованому періоді. Крім того, це говорить про неефективне використання ресурсів підприємство, де керівництво не виконує свої функції.

Отже, на основі проведення аналізу грошового потоку підприємства можна сказати, що обрана корпоративна стратегіє може бути ефективною. Тому що ця стратегія використовується в тому разі, коли попит на продукцію стійкий (так як частка ринку доволі велика з матриці конкурентного профілю), в результаті це дасть накопичити фінансові ресурси для покращення діяльності підприємства. Крайнім варіантом стратегії «стабілізації» є стратегія «виживання», яка передбачає зміну організації маркетингу і виробництва, переосмислення товарної і цінової політики, жорстку економію ресурсів, і захисту існуючого бізнесу.

На ринку показником ефективності корпоративної стратегії являється конкурентна позиція. З огляду на це, необхідно провести аналіз конкурентних переваг підприємства за допомогою матриці конкурентного профілю (табл.2.11).

На сьогоднішній момент ринок подібних видів продукції і послуг вже сформований, насичений, і поділений приблизно в однаковому об'ємі між усіма цими виробниками. У місті є три великі організації - це лідери і більше 10 дрібних виробників.

Таким чином, територіальний ринок вже зосереджений, і для більш широкого проникнення на нього необхідно проникнути не тільки в глибину, а й в ширину, тобто для продукції ПАТ «Криворіжхліб» можна

рекомендувати починати охват нових ринків шляхом позиціонування себе як лідера і добросовісного виробника.

Основними конкурентами ПАТ «Криворіжхліб» виступають два основних підприємства: ПАТ «Кривоізький хлібокомбінат №1» та ТОВ «Хліб, Торговий дім», які в свою чергу займають 17% та 28% ринку хлібобулочних виробів [26]. Це прямі конкуренти. Інша частина ринку поділена між мілкими виробниками.

Таблиця 2.11 – Матриця конкурентного профілю підприємства ПАТ «Криворіжхліб»

Ключовий фактор успіху	Питома вага	ПАТ "Криворіжхліб"		ПАТ "Криворізький хлібокомбінат №1"		ТОВ "Хліб, Торговий дім"	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Частка ринку	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
Рентабельність	0,15	2	0,3	5	0,75	3	0,45
Темп росту собівартості	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Темп росту обсягу реалізації	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Темп росту фонду оплати праці	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Темп росту чистого прибутку	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Разом	1		3,65		3,7		3

Отже, за результатами, отриманими з матриці конкурентного профілю можна сказати, що підприємство ПАТ «Криворіжхліб» у рейтингу дещо поступається конкурентові ПАТ "Криворізький хлібокомбінат №1. Рейтинг склав 3,65. Найгірше положення займає підприємство ТОВ «Хліб, Торговий дім». Причинами такого результату для ПАТ «Криворіжхліб» є те, що на підприємстві представлена вужча асортиментна лінійка, зокрема відсутність

виробництва макаронних і кондитерських виробів. Також вплив на рейтинг має моральний знос та фізичне старіння основних фондів.

Ключові фактори успіху дають можливість ідентифікувати стратегію – еталонна. Дана стратегія може бути обрана як базовою. Так як підприємство має достатньо потужну частку на ринку, ціллю цієї стратегії є подальший розвиток ринку. Виходити на новий ринок треба не тільки зі старою продукцією, але із новою, тому другою еталонною стратегією для хлібобулочного виробництва є стратегія розвитку продукту. Життєвий цикл підприємства знаходиться на стадії зрілості, тобто має стабільність обсягів продажу і отримуваних прибутків. Дана стратегія орієнтована на підтримку існуючого стану в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.12 – Функціональні стратегії підприємства ПАТ «Криворіжхліб».

Функціональна сфера	Напрямки
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> - Активізація виробничого портфелю на перспективних сегментах; - Зосередження на комплексних поставках.
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових технологій на підприємстві; - Зниження виробничих витрат.
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> - Формування лояльності персоналу до змін; - Створення позитивного клімату в колективі; - Забезпечення соціальних гарантій робітникам; - Покращення культури виробництва; - Підтримка дисципліни
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження фінансових ризиків; - Зниження частки позикових коштів; - Підвищення інвестиційної привабливості.
Управлінська	<ul style="list-style-type: none"> - Формування сильної команди менеджерів; - Партнерство з дистриб'юторами.

Наступним етапом ідентифікації корпоративної стратегії є декомпозиція стратегічного потенціалу на п'ять функціональних компонент: кадровий потенціал; фінансовий потенціал; маркетинговий потенціал; виробничий потенціал; організаційно-управлінський.

За результатами стратегічного аналізу виявлена стратегічна орієнтація підприємства як сукупність функціональних стратегічних напрямків корпоративної стратегії. Функціональні стратегії наведені у таблиці 2.12.

Отже, функціональні стратегії повинні бути направлені перш за все на підтримку реалізації довгострокових цілей і задач компанії в цілому. Для цього необхідно, щоб менеджери компанії працювали в контакті зі своїми функціональними відділами і формували стратегії, що не суперечать а доповнюють загальну корпоративну стратегію.

Отже головними напрямками стають: виробництво, впровадження нових технологій, встановлення нового обладнання, що веде до зниження витрат, постійна модернізація виробництва та ключових видів діяльності підприємства.

Таким чином, проаналізувавши підприємство ПАТ «Криворіжхліб», можна сказати, що підприємство засноване рішенням регіонального відділу фонду Державного майна України по Дніпропетровській області від 1 липня 1996 року.

Характеристика продукції підприємства та динаміки її реалізації в розрізі основних номенклатурних та асортиментних позицій на протязі періоду 2015-2017 рр. показала, що загальний обсяг основних видів продукції за весь період зріс на 8,2%.

Найбільш застосовуваним на практиці методом стратегічного аналізу середовища виступає матриця SWOT-аналізу.

З огляду на це, підприємству рекомендується притримуватись наступальної стратегії. Реалізація даної стратегії супроводжується активною діяльністю в області маркетингу, крупними інвестиціями у виробництво і високої зацікавленості персоналу в досягненні цілей.

Аналіз стратегічного потенціалу показав, що величина внутрішнього потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» за роками показує тенденцію до зростання так у 2017 році в порівнянні з 2015 роком цей показник збільшився на 347,26 тис. грн або на 17,16%. Але підприємству варто приділити увагу фінансово-

інвестиційному потенціалу підприємства, що виступає важливою складовою для загального внутрішнього стратегічного потенціалу. На основі проведеного раніше аналізу можна ідентифікувати корпоративну стратегію на підприємстві - стратегію «стабілізації». Її суть проявляється у підтримці існуючих видів діяльності. Для підприємства ПАТ «Криворіжхліб» вона є актуальною, так як стратегія діє у сформованих галузях зі стабільною технологією. Конкретним варіантом для підприємства є втримання існуючої долі на ринку.

Головним індикатором ефективності реалізації корпоративної стратегії являється грошовий потік підприємства. Отже, на основі проведення аналізу грошового потоку підприємства можна сказати, що обрана корпоративна стратегія може бути ефективною.

За результатами, отриманими з матриці конкурентного профілю можна сказати, що підприємство ПАТ «Криворіжхліб» у рейтингу дещо поступається конкурентові ПАТ "Криворізький хлібокомбінат №1. Рейтинг склав 3,65.

За результатами стратегічного аналізу виявлена стратегічна орієнтація підприємства як сукупність функціональних стратегічних напрямків корпоративної стратегії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «КРИВОРІЖХЛІБ»

3.1 Обґрунтування напрямків оптимізації корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб»

Проведений раніше аналіз показав, що для підприємства доцільною буде використання корпоративної стратегії «стабілізації». У ході виявлення і розробки покращень для підприємства дану стратегію змінювати не потрібно. Тому що ця стратегія використовується тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками ринок буде стабільним, що дозволить накопичити фінансові ресурси і здійснити проектні розробки для реалізації наступного типу стратегії.

Крайнім варіантом стратегії «стабілізації», у випадку, якщо показники підприємства погіршаться, є стратегія виживання, яка передбачає зміни організації маркетингу і виробництва, зміна товарної і цінової політики, жорстка економія ресурсів, вдосконалення системи управління для захисту існуючого бізнесу, ця стратегія не може бути занадто затягнутою.

Для покращення підприємства обрана корпоративна стратегія повинна забезпечити досягнення системи цілей організації, що наведена на рис. 3.1.

В ході активації маркетингових заходів в рамках корпоративної стратегії підприємства потрібне освоєння нових ринків збуту, яке може бути здійснене як за рахунок просування на нові територіальні ринки традиційної

продукції, так і шляхом освоєння нової продукції для виходу на нові продуктові ринки.

За допомогою співробітників відділу маркетингу необхідно проводити маркетингові дослідження з метою виявлення потреб покупців як існуючих так і потенційних для оновлення товарної лінійки заводу продуктами, що мають попит. Маркетингові заходи дозволять збільшити виручку від реалізації продукції на 10%.

Маркетингові дії не можуть бути реалізовані без рішення задачі підвищення якості продукції, що вже випускається, і зниження ресурсемності на основі технологічного переозброєння, тобто без дій в області виробництва. Зупинимось детальніше на заходах підприємства, що виходять з системи цілей, що досягаються підприємством в рамках корпоративної стратегії (табл. 3.1).



Рисунок 3.1 – Система цілей ПАТ «Криворіжхліб», що досягається в рамках запропонованої стратегії

Таблиця 3.1 – Задачі і заходи в рамках корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб»

Задачі стратегії	Заходи для вирішення поставлених задач
Оновлення основних засобів підприємства	- прискорений спосіб тістоведення

Продовження таблиці 3.1

Скорочення затрат на одиницю продукції	- освоєння технології шокової заморозки;
Збільшення ринку збуту продукції	- розширення продуктів лікувально-профілактичного значення ; - реалізації продукції на віддалених районах м. Кривий Ріг.
Направлення власного капіталу на інвестиційні проекти	- продаж непотрібного устаткування на підприємстві

Таким чином, можна охарактеризувати запропоновані заходи.

1. Прискорений спосіб тестоведення, цей спосіб дозволяє значно скоротити час бродіння напівфабрикатів, а також скоротити технологічні місткості для бродіння напівфабрикатів і тіста і, отже, виробничі площі. Технологічний процес стає гнучким і легко керованим, можна швидко і оперативно змінювати асортимент продукції, що випускається, залежно від попиту населення.

2. Пріоритетним напрямом розвитку харчової галузі є виробництво і розширення асортименту нових продуктів лікувально - профілактичного призначення. Для збагачення хлібобулочних виробів білком, мікро - і макроелементами, мінеральними речовинами і вітамінами використовують порошкоподібні суміші. Мета введення такого роду сумішей - підвищити харчову цінність, надати хлібу необхідні споживчі властивості і тим самим забезпечити профілактику різного роду захворювань.

3. Розширення ринку за рахунок реалізації продукції на відділених районах м. Кривий Ріг.

4. Продаж непотрібного устаткування на підприємстві. На підприємстві є тістораскатуюча машина залишковою вартістю 32 тис.грн, автомобіль Газель, залишковою вартістю 104 тис. грн. Реалізація перерахованих об'єктів основних засобів дозволить підприємству отримати власні грошові кошти у розмірі 136 тис.грн.

3.2 Вплив впроваджених заходів на діяльність базового підприємства ПАТ «Криворіжхліб»

Як було виявлено раніше, ПАТ «Криворіжхліб» займає міцні позиції на галузевому ринку, має позитивний імідж і постійних покупців. Тому для цього сегменту ринку підприємство може запропонувати новий вид продукції. Наявність кваліфікованих фахівців дозволяє припустити, що розробка нового продукту не викличе серйозних труднощів у підприємства. В якості нового виду продукції було запропоновано виробництво нових хлібобулочних продуктів лікувально - профілактичного призначення.

Для розрахунку ефективності нових хлібобулочних продуктів лікувально-профілактичного призначення, представимо приблизну калькуляцію витрат на їх розробку і випуск. Для встановлення калькуляції витрат використовуємо розподіл витрат на інвестиційні (табл. 3.2), які необхідні на початковому етапі для розробки і організації виробництва продуктів лікувально - профілактичного призначення і змінні, що викликають необхідність інвестування в оборотний капітал (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Інвестиційні витрати ПАТ «Криворіжхліб», пов'язані с виробництвом хлібобулочних продуктів лікувально-профілактичного призначення

Види витрат	Прогнозне значення тис.грн
1.Маркетингове дослідження ринку продовольчих товарів і продукції конкурентів	23
2.Розробка проекту і технічної документації	54
3.Техноогічна лінія (переобладнання)	9

4 Амортизація технологічної лінії	64
Всього	150

В таблиці 3.2 уточнюються тільки постійні витрати, виникнення яких обумовлене виробництвом хлібобулочних продуктів лікувально-профілактичного призначення.

Для нової технологічної лінії, що передбачає використання виробничих приміщень які є на підприємстві. Тому ця величина їх амортизації не включена в калькуляцію.

Таблиця 3.3 – Інвестиції в оборотний капітал ПАТ «Криворіжхліб» у зв'язку з виробництвом хлібобулочних продуктів лікувально-профілактичного призначення

Види витрат	Прогнозне значення в місяць, тис. грн
1.Сировина і матеріали	310
2.Заробітна плата оператора технологічної лінії	39
3.Електро- і теплеенергія	15
4.Метеріали для обслуговування технічної лінії	32
Всього	551

Витрати на матеріали і комплектуючі включають, у тому числі і витрати на дослідження відповідного ринку сировини і матеріалів, укладення договорів з постачальниками, купівлю і доставку. Витрати на заробітну плату персоналу включають усі доплати і відрахування на соціальне страхування.

Величина річних змінних витрат складе $551 \cdot 12 = 6612$ тис. грн.

Таким чином, загальна величина витрат на розробку і випуск хлібобулочної продукції за рік складе приблизно $6612 + 150 = 6762$ тис.грн.

Отже, виходячи з цього можна сказати, що підприємству для реалізації цього напрямку стратегії необхідно здійснити інвестиції у розмірі 6762 тис. грн

Мінімальне значення добового випуску продукції складе 2000 шт. При ціні реалізації в 13 грн/шт і умови повної реалізації продукції виручка складе $2000 * 13 * 360 = 9360$ тис.грн.

В результаті цього, ПАТ «Криворіжхліб» в перший рік виробництва хлібобулочної продукції лікувально-профілактичного призначення може покрити свої змінні витрати і отримати маржинальний прибуток у розмірі $9360 - 6762 = 2598$ тис. грн, а також покрити інвестиційні витрати.

Величина отриманого прибутку складе $2598 - 150 = 2448$ тис. грн

Дохідність інвестицій можна оцінити як: $2448 / 6762 * 100 = 36\%$.

Реалізація обраної корпоративної стратегії повинна проявитись ще в одному напрямку. ПАТ «Криворіжхліб» є лідером по виробництву хлібобулочних виробів на території міста Кривого Рогу, в Кіровоградську обл. та Запорізьку. Для підтримання стійких позицій підприємству доцільно, розширити ринок збуту хлібобулочної продукції на ближніх селищах, а також інших областях.

Значна частина затрат, обумовлена реалізацією цієї стратегії, пов'язана з пошуком необхідних контрагентів, розробкою і заключенням договорів на реалізацію продукції.

При реалізації даної корпоративної стратегії хлібобулочної продукції можна здійснити приблизний розрахунок інвестицій необхідних для виходу на новий ринок для ПАТ «Криворіжхліб»

Таблиця 3.3 – Інвестиції, необхідні ПАТ «Криворіжхліб» для виходу на новий ринок

Види витрат	Прогнозоване значення, тис. грн
1. Затрати на ведення переговорів з представниками областей	17
2. Затрати по здійсненню розрахунків	26
3. Затрати на оцінку якості хлібобулочної продукції	37
4. Затрати на розробку і заключення договорів	31
5. Затрати в разі відхилення від умов контракту.	20
Всього	131

Величина витрат у разі відхилення від умов контракту може коливатись від нуля до десятків тисяч. Тому ця величина взята умовно.

Таким чином, впроваджена стратегія включає величину затрат для виходу на нові ринки в розмірі 131 тис.грн. Можливий об'єм реалізації на нових ринках 2801 тис. грн. в місяць. Виручка яка планується за рік $2801*12=33612$ тис.грн

Без ПДВ величина виручки складе $33612/1,2=28010$ тис. грн.

Затрати на виробництво хлібобулочних виробів складуть приблизно 65% від ціни реалізації, що складе $0,65*33612=21847,8$ тис грн.

Прибуток від реалізації за перший рік складе $28010-131-21847,8=6031,2$. За наступні роки $28010-21847,8 = 6162,2$

Всього загальна величина інвестицій на реалізацію стратегії складе $131+21847,8 =21978,8$ тис.грн.

Дохідність інвестицій можна оцінити як $6031,2/21847,8*100%=27,6\%$

Рентабельність реалізації в другий і наступні роки складе $6162,2/21978,8*100%= 28,03\%$.

Отже, реалізація двох напрямків стратегії є прибутковою. При цьому дохідність першого напрямку є більш ефективною так як її дохідність складає 36%.

Таким чином, перший напрямок може бути запропонований ПАТ «Криворіжхліб» для детальної розробки і реалізації. При цьому другий напрямок може застосовуватись для подальшого обговорення якості запасного варіанту на випадок зміни умов реалізації першого напрямку.

У межах обраної корпоративної стратегії можна формалізувати методику збалансованої системи показників, що дасть можливість менеджерам перевести цілі підприємства на рівень операційної діяльності. Впровадження цієї системи передбачає:

1. Дослідження ринку ПАТ «Криворіжхліб». Для впровадження збалансованої системи показників повинна бути чітка, структурована стратегія, яка опирається на різні джерела інформації (обзорі ринку,

замовлені дослідження реклама, фінансова звітність, статистика виробництва і т.д). Тому на підприємстві повинен бути окремий документ з чіткими цілями. На цьому етапі повинно бути задіяно велика кількість співробітників підприємства

2. Створення стратегічної карти ПАТ «Криворіжхліб» в цілому. Згідно збалансованої системи показників для підприємства на цьому етапі виявляються чотири ключові цілі по групам: фінанси, клієнти, процес, навчання і розвиток персоналу. Представимо стратегічну карту на рисунку 3.1.

3. Розподіл збалансованої системи показників на підрозділи Пат «Криворіжхліб» .



Рисунок 3.1 – Карта корпоративної стратегії для ПАТ «Криворіжхліб»[27].

Для побудови збалансованої системи показників в підрозділах можна використати наступні методики:

А) Формалізація цілі для кожного підрозділу окремо.

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

- стратегічні цілі які повністю направлені на досягнення цілей всього підприємства Пат «Криворіжхліб»;
- стратегічні цілі які потребують підключення інших підрозділів;
- цілі які відносяться тільки до цього підрозділу;

В) Для кожного показника в ПАТ «Криворіжхліб» треба назначити окремого виконуючого за його виконання.

4. Виявлення ініціатив ПАТ «Криворіжхліб» на перспективу.

Ініціативою можна назвати конкретні програми, проекти або заходи, які підприємство здійснює для досягнення стратегічних цілей.

Одночасно, разом з розробкою ініціатив ПАТ «Криворіжхліб» треба визначити бюджет для кожної з них, відповідальних і терміни виконання. Визначення і оптимізація ініціатив – важлива складова процесу корпоративної стратегії і бюджетування поточних витрат з використанням збалансованої системи показників.

У таблиці 3.4 представлені приклади ініціатив згідно збалансованої системи показників для реалізації стратегії по першому напрямку.

5. Закріплення збалансованої системи показників управління ПАТ «Криворіжхліб». Щоб система ефективно працювала, необхідно регулярно відслідковувати зміни у ній. Для цього треба адаптувати обрану корпоративну стратегію до інших інструментів управління.

Таблиця 3.4 – Приклади ініціатив ПАТ «Криворіжхліб» за стратегією «стабілізації»

Перспектива	Питання	Ініціатива
Фінанси	Як задовольнити акціонерів?	Управління витратами і бюджетування; Функціонально-вартісний аналіз(ABC)
Клієнти	Як зробити споживачів задоволеними?	Управління відносинами з клієнтами (CRM)
Внутрішні бізнес-процеси	Як зробити внутрішні процеси ефективними?	Покращення бізнес-процесів, широкомасштабні і локальні зміни бізнес процесів, автоматизація, покращення технологій. Впровадження збалансованої системи показників є прикладом такого процесу.
Розвиток	Як можна створити клімат для розвитку компанії?	Створення бази знань, управління знаннями.

Отже, аналіз існуючого корпоративного стратегічного управління ПАТ «Криворіжхліб» показав, що підприємство активно використовує: виробничу стратегію, стратегію просування продукції і підбору персоналу. Має стабільне конкурентне положення на ринку, постійних споживачів і надійних партнерів.

Попередній аналіз корпоративної стратегії дозволив розробити покращення для підприємства у двох напрямках. Перший це впровадження продукту на вже існуючий ринок і другий напрямок це захоплення нового ринку з тією самою продукцією. Проведені розрахунки, показали, що перший напрямок може бути запропонований ПАТ «Криворіжхліб» для детальної

розробки і реалізації. При цьому другий напрямок може застосовуватись для подальшого обговорення якості запасного варіанту на випадок зміни умов реалізації першого напрямку.

Формалізацію обраної корпоративної стратегії для ПАТ «Криворіжхліб» необхідно проводити на основі впровадження збалансованої системи показників. Для цього була обрана стратегічна карта по обраній стратегії.

Таким чином можна стверджувати, що реалізація обраної корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб» досить реальна, тому що вона є продовженням напрямку розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, проведення дослідження корпоративної стратегії на підприємстві дозволяють зробити наступні висновки.

Формування корпоративної стратегії – важкий управлінський процес. Але без ефективної стратегії підприємство не може створити умови для подальшого існування і розвитку.

Корпоративна стратегія – це набір рішень, які визначають цілі компанії, що виробляють основну політику, необхідну для досягнення цих цілей. Вона є узагальненим планом дій для диверсифікованого підприємства і охоплює всі напрямки його діяльності.

Без ефективної стратегії підприємство не буде володіти фінансовим успіхом на ринку, так як сучасність зобов'язує до цього, в наслідок динамічного розвитку ринку.

Для визначення корпоративної стратегії підприємства використовують широкий інструментарій. У літературі по стратегічному менеджменту існують різні моделі і матриця, зокрема це матриця БКГ і нова матриця БКГ, модель Hofer/Schendel, модель Shell/DPM, модель конкурентних переваг та ін. Також існує ряд підходів щодо визначення стратегії: SWOT-аналіз; п'ять конкурентних сил, типові стратегії; Стержневі компетенції/

В практичній частині диплому було проаналізовано підприємство ПАТ «Криворіжхліб», можна сказати, що підприємство засноване рішенням регіонального відділу фонду Державного майна України по Дніпропетровській області від 1 липня 1996 року.

Характеристика продукції підприємства та динаміки її реалізації в розрізі основних номенклатурних та асортиментних позицій на протязі періоду 2015-2017 рр. показала, що загальний обсяг основних видів продукції за весь період зріс на 8,2%.

Найбільш застосовуваним на практиці методом стратегічного аналізу середовища виступає матриця SWOT-аналізу.

З огляду на це, підприємству рекомендується притримуватись наступальної стратегії. Реалізація даної стратегії супроводжується активною діяльністю в області маркетингу, крупними інвестиціями у виробництво і високої зацікавленості персоналу в досягненні цілей.

Аналіз стратегічного потенціалу показав, що величина внутрішнього потенціалу ПАТ «Криворіжхліб» за роками показує тенденцію до зростання так у 2017 році в порівнянні з 2015 роком цей показник збільшився на 347,26 тис. грн або на 17,16%. Але підприємству варто приділити увагу фінансово-інвестиційному потенціалу підприємства, що виступає важливою складовою для загального внутрішнього стратегічного потенціалу. На основі проведеного раніше аналізу можна ідентифікувати корпоративну стратегію на підприємстві - стратегію «стабілізації». Її суть проявляється у підтримці існуючих видів діяльності. Для підприємства ПАТ «Криворіжхліб» вона є актуальною, так як стратегія діє у сформованих галузях зі стабільною технологією. Конкретним варіантом для підприємства є втримання існуючої долі на ринку.

Головним індикатором ефективності реалізації корпоративної стратегії являється грошовий потік підприємства. Отже, на основі проведення аналізу грошового потоку підприємства можна сказати, що обрана корпоративна стратегія може бути ефективною.

За результатами, отриманими з матриці конкурентного профілю можна сказати, що підприємство ПАТ «Криворіжхліб» у рейтингу дещо поступається конкурентові ПАТ "Криворізький хлібокомбінат №1. Рейтинг склав 3,65.

За результатами стратегічного аналізу виявлена стратегічна орієнтація підприємства як сукупність функціональних стратегічних напрямків корпоративної стратегії.

Проведений раніше аналіз показав, що для підприємства доцільною буде використання корпоративної стратегії «стабілізації». У ході виявлення і розробки покращень для підприємства дану стратегію змінювати не потрібно. Аналіз існуючого корпоративного стратегічного управління ПАТ «Криворіжхліб» показав, що підприємство активно використовує: виробничу стратегію, стратегію просування продукції і підбору персоналу. Має стабільне конкурентне положення на ринку, постійних споживачів і надійних партнерів.

Попередній аналіз корпоративної стратегії дозволив розробити покращення для підприємства у двох напрямках. Перший це впровадження продукту на вже існуючий ринок і другий напрямок це захоплення нового ринку з тією самою продукцією. Проведені розрахунки, показали, що перший напрямок може бути запропонований ПАТ «Криворіжхліб» для детальної розробки і реалізації. При цьому другий напрямок може застосовуватись для подальшого обговорення якості запасного варіанту на випадок зміни умов реалізації першого напрямку.

Формалізацію обраної корпоративної стратегії для ПАТ «Криворіжхліб» необхідно проводити на основі впровадження збалансованої системи показників. Для цього була обрана стратегічна карта по обраній стратегії.

Таким чином можна стверджувати, що реалізація обраної корпоративної стратегії ПАТ «Криворіжхліб» досить реальна, тому що вона є продовженням напрямку розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. И. Ансофф. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ /– СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
2. Савченко В.Д. Стратегія підприємства: навч.посіб./Байдук М. І., Шелудько Р.М. – Харків: Харківський національний аграрний університет В.В. Докучаєва, 2014. – 206 с.
- 4 . Кох Р. Стратегія: як створювати і використовувати ефективну стратегію [пер. з англ.] / Р. Кох. - СПб. : Пітер, 2004. - 2-е вид. - 320 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер ; Пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
6. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: Підручник для вузів / Томпсон А.А., А. Дж. Стрікланд Пер. з англ. під ред. Л.Г.Зайцева, М.І. Соколової. - М .: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. - 576 с.

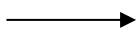
7. Колліс Д. Дж. Корпоративна стратегія: ресурсний підхід/ Д. Дж. Колліс, С. А. Монтгомері / Пер. з англ. [Пер. з англ. : Ю.Кострубов] - М. : ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2007-400С.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
9. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посібник./ Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай– К: Видавництво «Центр учбової літератури», 2009. – 440 с.
10. Жаліло Я. Теорія і практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. Жаліло. – К., 2009. – НІСД. – 336 с.
12. Стеченко Д.М. Аспекти формування структури корпоративної стратегії/ [Електронний ресурс]/ Д.М.Стеченко, Ж.М.Жигалкевич, Н.Ю. Тимошенко //Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_3/Stechenko_311.htm.
13. Агарков А.П. Ефективна організація і управління інструментальним господарством підприємства: монографія / А.П. Агарков, Б.А. Анікін. - М. : НДЦ ІНФРА-М, 2016. - 128 с
14. Басовский Л.Е. Стратегічний менеджмент: підручник / Л.Е. Басовский. - М.: Інфра-м, 2013. - 365 с
15. Сучасні погляди на сутність стратегічного менеджменту у вітчизняній науці управління організаціями (підприємствами) // Наука, освіта, суспільство: тенденції та перспективи: зб. науч. тр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. : в 3 ч. /під ред. А.А. Кисельов. - Ярославль, 2014. - С. 131-132.
16. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства :Навчально - методичний посібник. Х. : ІНЖЕК, 2007. 269 с.
17. Клівець П. Г. Стратегія підприємства :навчальний посібник /П.Г. Клівець.: Академвидав, - 2007р. 322 с.
18. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання/ І. Ансофф. - Вид. «Пітер» - 2011.

19. Мескон М. Основи менеджменту/, М. Мескон, Альберт М., Хедоури Ф. – Вид. «Вільямс». - 2008
20. Поршнев А.Г. Управління організацією: Підручник / [А.Г.Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчєєв, А.Г.Поршнев, З.П. Румянцева та ін], 4-е изд., Перераб.и доп. - М .: НДЦ ИНФРА-М, 2016. - 736 с.
21. Котлер, Ф. Основи маркетингу: Пер. з англ. / Ф. Котлер. М .: «Бізнес - книга», «ІМА - Кросс.Плюс», 1995. 702 с.
22. Поняття про корпоративну стратегію підприємства. [Електронний ресурс]. -Електронні дані. - Режим доступу: [http://buklib.net /component/option,com_jbook/task, view/Itemid, 36/catid,95/id,1275](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1275) (дата звернення 15.10.19).-Назва з екрана.
23. Петров А. Стратегічний менеджмент: підручник для внз. 3-е видавництво Стандарт третього покоління / Під ред.А. Петров. Спб.: Пітер, 2012. 400 с.
24. Smida.gov.ua [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua> (дата звернення 18.10.2019). – Назва з екрана
25. Smida.gov.ua [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал] – Режим доступу: <https://www.poshuk.com> (дата звернення 18.10.2019). – Назва з екрана
26. Статистичний щорічник України за 2017 рік. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm. (дата звернення 21.10.2019). – Назва з екрана
27. Мічуріна. О.Ю. Теорія і практика інтеграційних процесів в промисловості: Монографія / О.Ю. Мічуріна. - М .: НДЦ ИНФРА-М, 2016. - 287 с.

ДОДАТКИ

Додаток А





Додаток Б

Складові загальної стратегії	Характеристика
Сфера діяльності (масштаби діяльності, місія, цілі підприємства)	Вибір: виду та сфери діяльності, ринку збуту; рівня інтеграції та продукції (послуг). Формування місії, цілей. Визначення: галузі, в якій підприємство буде діяти; рівня інтеграції та диверсифікації; технологій, що будуть використані; сенсу існування та ключових аспектів діяльності підприємства.
Корпоративні завдання	Визначення основних зацікавлених груп компанії, критеріїв оцінки діяльності та встановлення показників, яких підприємство може досягнути відповідно до обраних критеріїв.
Визначення стратегічних бізнес - одиниць	Структуризація підприємства на бізнес – одиниці, які очолюють відповідальні за їх діяльність і підзвітні керівництву менеджери. Визначення для кожної бізнес – одиниці сфери конкурентної боротьби
Розміщення ресурсів	Розподіл ресурсів між бізнес – одиницями, продуктами , ринками, функціональними відділами й основними видами діяльності для досягнення корпоративних цілей.

Розвиток відмітних конкурентних переваг	Підвищення конкурентоспроможності, тобто додання продукції (послугам) певних відмітних властивостей, які зроблять її переважною для значної кількості покупців
Ефективні функціональні стратегії	Пошук правильної поведінки, яка орієнтована на оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів у межах заданої функції.
Синергізм	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, високі рейтинги тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково – дослідні розробки, канали реалізації).

		Можливості	Експ. оцінка	Загрози	Експ. оцінка		
		<div style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</div> <div style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</div>		Розроблення нових технологій та процедур	9	Підвищення рівня інфляції	-7
Оптимізація бізнес-портфеля шляхом виробництва нових видів хлібобулочних виробів	8			Підвищення цін на сировину і готову продукцію	-8		
Можливість виходу на нові ринки	9			Зростання рівня конкуренції у даному сегменті ринку	-9		
Географічна близькість споживача	7			Підвищення енерготарифів	-8		
Розвиток НТП, поява нового устаткування та технологій	6			Скорочення фінансування із-зі економічного кризису	-7		
Стабілізація цін на зерно	4			Порушення поставок деяких видів матеріалів для виробництва продукції	-8		
Наявність постійних споживачів-підприємств	5			Підвищення вимог щодо сертифікації продукції	-8		
Підвищення рівня життя населення	4			Зростання цін на сировину від постачальників	-7		
Скорочення рівня безробіття	4			Підвищення суми несплаченої заробітної плати	-6		
Узгодження найбільш вигідних умов з постачальниками	6			Важкість впровадження нових технологій і обладнання	-7		
Середній бал				6,2	Середній бал		7,5

Сильні сторони	Експ. оцінка	Поле SO (сили і можливості) 48,98	Поле ST (сила і загрози) 59,25
Тісний зв'язок з постачальниками	7	<ol style="list-style-type: none"> Більш активно просувати продукцію на ринку, як Криворізького району, так і найближчих районів. Оновлювати основні фонди і купувати нову техніку за рахунок власних коштів підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> Освоїти виробництво нових видів продукції, які е потребують значних інвестицій. Підключити в роботу перспективних робітників, можливо з інших районів області. Впровадити енергозберігаючу техніку і технології.
Ефективне використання ресурсів	8		
Продумана цінова політика	8		
Хороша репутація фірми	7		
Доля на ринку біля 70%	9		
Досвід роботи управлінського персоналу	8		
Доступність точок збуту	9		
Високий рівень професійної підготовки співробітників	8		
Наявність переваг продукція за якістю і ціною	7		
Відносно молоді кади	8		
Середній бал	7,9		
Слабкі сторони	Експ. оцінка	Поле WO (Слабкості і можливості) 38,44	Поле WT (слабкості і загрози) 46,5
Залежність від постачальників	-7	<ol style="list-style-type: none"> Можлива заміна застарілого обладнання за рахунок використання лізингу. Можливість підвищення кваліфікації робітників за рахунок бюджетного фінансування. 	<ol style="list-style-type: none"> Можливий зріст собівартості продукції із-за росту вартості сировини ті інших ресурсів. Зменшення конкуренції за рахунок оптимізації виробничого процесу. Приваблення на підприємство молодих спеціалісті за рахунок збільшення заробітної плати.
Старіння кадрів	-7		
Відставання в галузі новітніх технологій	-5		
Відсутність розробок в області хлібобулочних виробів	-6		
Обмежений ринок збуту продукції	-7		
Відсутність відділу маркетингу	-5		
Середній бал	6,2		

Вид продукції	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
	2015	2016	2017	абс., +- 5= 3-2	відн., % 6 = (3/2)*100- 100	абс., +- 7 = 4-3	відн., % 8= (4/3)*100- 100	абс., +- 9 = 4-1	відн., % 10= (4/1)* 100-100
1	2	3	4						
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	128756	128937	134494	181	0,14	5557	4,31	5738	4,46
Вартість активів, тис. грн.	11290	14289	15324	2999	26,56	1035	7,24	4034	35,73
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	108468	112059	124908	3591	3,31	12849	11,47	16440	15,16
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	-32,64	-19,99	-8,38	12,66	-38,77	11,61	-58,09	24,26	-74,34
Чисельність персоналу, чол.	502	509	454	7	1,39	-55	-10,81	-48	-9,56
Середньомісячна заробітна плата, грн	23,69	26,27	44,0	2,58	10,87	17,74	67,53	20,31	85,74
Чистий прибуток, тис. грн	-3323	-5607	-14911	-2284	68,73	-9304	165,94	-11588	348,72
Рентабельність, %	-3,06	-5,00	-11,94	-1,94	63,33	-6,93	138,58	-8,87	289,66

Додаток Ж

Фактор	Прояв	Можлива реакція
Політично-правові фактори		
Низька зацікавленість	Відсутність пільг, суворе законодавство	Підлаштування до нових умов господарювання
Відсутність постійних ділових контактів між місцевою і державною владою	Відсутність гарантованої підтримки зі сторони держави	Пошук інших джерел коштів для існування. Укладення довгострокових договорів з покупцями і постачальниками
Економічні фактори		
Високий рівень інфляції в галузі	Ріст цін на окремі види сировини (основна сировина – борошно, сіль, дріжджі, допоміжні – жир, цукор, яйця, молоко, солод, прянощі)	Економія ресурсів, підвищення собівартості продукції)
Ріст реальних доходів населення	Збільшення платіжздатного населення	Розширення ринків збуту, збільшення асортименту товарів
Демографічні фактори		
Зменшення чисельності населення	Негативний вплив на попит і кадрову складову	Боротьба з конкурентами за ринки збуту за рахунок підвищення якості, розширення асортименту, зниження цін
Зниження безробіття	Подешевшання ресурсів на ринку праці	Збільшення витрат на оплату праці, зниження собівартості продукції за рахунок автоматизації виробництва
Технологічні фактори		
Розвиток хлібобулочної індустрії в різних напрямках	Можливість застосування нових технологій виробництва хліба, технології шокового заморожування, виробництво і розширення асортименту нових продуктів лікувально-профілактичного призначення	Використання застарілого устаткування до появи фінансової можливості купівлі нових технологій за рахунок інвесторів
Відсутність витрат на НДДКР	Повільне впровадження нових технологій	Тимчасове використання нових технологій

Додаток К

Найменування детермінант	Оцінка (0-6)
1. Ринкова влада постачальників	3
Диференціація ресурсів	3
Наявність ресурсів-субститутів	3
Витрати зміни постачальників у компаній в галузі	3
Рівень концентрації постачальників	3
Значення замовлень для для постачальників	3
Вартість закупівлі у відношенні до сукупних витрат	3
Загроза прямої і оберненої інтеграції підприємства в галузі	3
Вплив ціни ресурсу на вартість товару чи його диференціювання	3
2. Ринкова влада споживачів	5,1
Концентрація покупців в порівнянні з концентрацією підприємств	6
Обсяг закупівель покупцями (у підприємства)	6
Інформованість споживача	6
здатність до інтеграції вниз по технологічному ланцюжку	3
товари -замінники	3
співвідношення ціна/загальний об'єм закупівель	4
відмінності товарів/впізнаваність торгової марки	6
Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	6
Вигоди покупця	6
3. Сила існуючих конкурентів	3
Ріст галузі	3
Постійні витрати/додана вартість	3
Тимчасові витрати виробничих потужностей	3
Відмінності в продукції	3
Впізнаваність торгової марки	3
Концентрація і сбалансованість	3
Інформаційна складність	3
Різноманітність конкурентів	3
Бар'єри на виході	3
4. Загроза появи нових конкурентів	4,5
Економія, яка пов'язана з з масштабами виробництва	3
Впізнаваність торгової арки	3
Вимог до об'єму капітала	3
Доступ до каналів розподілу	6

Абсолютні переваги по витратам	6
Доступ до необхідних ресурсів	6
власна модель, яка відрізняється низькими витратами	6
Патенти і ліцензії	3
5. Загроза появи товарів-субститутів	3
Відносна ціна субститутів	3
схильність покупців до субститутів	3
можливість задовольняти потреби і бажання клієнтів іншими способами	3