

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розроблення корпоративної стратегії підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Дугельної
Дар'ї Дмитрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та характеристика корпоративної стратегії підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до формування та розроблення корпоративної стратегії підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»....	19
2.1. Характеристика корпоративної стратегії підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності корпоративної стратегії підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»....	33
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного росту, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових прийомів і методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів товару. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності, розробляє методи управління з метою збалансування портфеля товарів і послуг. Стратегічні корпоративні рішення найскладніші за проблемністю і структурою, оскільки стосуються всього підприємства. Вони мають на меті утвердження підприємства на конкурентному ринку, ефективне управління всіма його справами. У зв'язку із цим, питання, пов'язані із забезпеченням прийняття стратегічних рішень та розробкою дієвих корпоративних стратегій, набувають особливої актуальності, оскільки саме вони визначають загальний напрямок розвитку підприємства, його ефективність і стабільність.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних підходів та практичних засад щодо розроблення корпоративної стратегії підприємства.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- дослідити сутність корпоративної стратегії підприємства;
- розкрити основні підходи до формування та розроблення корпоративної стратегії підприємства;
- здійснити характеристику корпоративної стратегії конкретного підприємства – ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»;
- здійснити оцінку ефективності корпоративної стратегії підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес розроблення корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних із процесом розроблення корпоративної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались методи аналізу і синтезу (трактування поняття «корпоративна стратегія» різними науковцями; економічних показників діяльності підприємства, тощо), узагальнення (існуючих підходів до формування корпоративної стратегії; у вигляді формулювання власних поглядів на основі дослідження процесу формування та реалізації корпоративної стратегії), системний (розгляд корпоративної стратегії як системи; дослідження складових корпоративної стратегії), моделювання (для удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії), прогнозування (для обрахунку економічної ефективності запропонованих заходів, логічно-структурний (для формування послідовності дослідження щодо процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства).

Інформаційною базою дослідження слугували монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові публікації з проблем теорії та практики розроблення та удосконалення реалізації корпоративної стратегії підприємства, а також матеріали ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо розроблення корпоративної стратегії для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи знайшла своє відображення у науковій статті на тему: «Корпоративна стратегія підприємства: сутність та характеристика», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (39 позицій), містить 51 сторінку основного тексту, 8 рисунків, 20 таблиць, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика корпоративної стратегії підприємства

Одна з найбільш вагомих проблем будь-якого українського підприємства, яке працює в сучасних умовах господарювання, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку у мінливих умовах сьогодення. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у формуванні й подальшій реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства (адже управління починається із визначення стратегії) – загальної або корпоративної (портфельної) стратегії, яка визначає загальний напрямок діяльності підприємства та формується його вищим керівництвом.

Для визначення впливу обраної корпоративної стратегії на безперервну діяльність підприємства, необхідно, перш за все, дослідити поняття «корпоративна стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «корпоративна стратегія» у різних наукових джерелах

Науковець	Рік дослідження	Сутність поняття
Річард Лінч [39, с. 115]	1997	корпоративна стратегія – набір основних цілей, напрямів, ключових планів або політик для їх досягнення, зазначених таким чином, щоб визначити в якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і якого типу ця компанія зараз або планує стати.
А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд [25, с. 159]	1998	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
І. Ансофф [2, с. 104]	1999	розглядає корпоративну стратегію як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому, він підкреслює, що портфельна стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності

Науковець	Рік дослідження	Сутність поняття
		товариства, а конкурентна стратегія – з оперативними питаннями у вибраних сферах.
М. Г. Саєнко [19, с. 13]	2006	корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.
Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький [9, С. 61]	2009	головна (корпоративна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством (фірмою, компанією). Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності
Д.М. Стеченко, Ж.М. Жигалкевич, Н.Ю. Тимошенко [21]	2011	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
Р. Кох [10, с. 85]	2014	термін “корпоративна стратегія” використовується у двох підходах: перш за все він розглядається “як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості”, і потім “він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту”
С. Павлова [17]	2015	корпоративна стратегія – це стратегія для компанії в цілому, то вона повинна охоплювати всі сфери і напрями діяльності і розроблятися для досягнення цілей на загально корпоративному рівні. Ця стратегія виступає загальним засобом управління на диверсифікованій основі і спрямована на утвердження позицій компанії у різних галузях.
А.А. Глебова, А.М. Голуб [7, С. 183]	2016	корпоративна стратегія підприємства – це сукупність стратегічних сфер діяльності у довгостроковому періоді, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та зростання вартості в цілому підприємства.
Є.А. Пятниченко, Л.А. Свистун [18, С. 317]	2018	корпоративна (загальна, портфельна) стратегія підприємства – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку компанії, її виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на всі напрями діяльності підприємства, а отже формується вищим керівництвом.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [2, с. 104; 7, С. 183; 9, С. 61; 10, с. 85; 17; 18, С. 317; 19, с. 13; 21; 25, с. 159; 39, с. 115]

Таким чином, єдиного узагальненого тлумачення поняття «корпоративна стратегія» на сучасному етапі не існує, оскільки цим

питанням займається велика кількість науковців і кожен з них має своє бачення, проте, в той же час, сутність трактування поняття вони мають майже однакову (у Додатку Б представлено аналіз еволюції поняття «корпоративна стратегія»). В той же час, на основі проведеного аналізу, можливо зазначити, що корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом, а, окрім того, передбачає три основні завдання (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні завдання корпоративної стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі узагальнення [20, С. 76; 27, С. 111]

Для того, щоб зрозуміти місце корпоративної стратегії в загальній системі стратегічного управління підприємством, доречно зазначити, що на практиці по-різному виділяють рівні стратегічного управління залежно від величини самого підприємства (рис. 1.2). Виділяють три рівні стратегічного планування: загальна стратегія (якій відповідає корпоративна стратегія); стратегічні економічні плани (яким відповідає бізнес-стратегія); функціональна стратегія (якій відповідає функціональна стратегія). Перераховані рівні стратегічного планування утворюють так звану «піраміду стратегій» [8, С. 212].



Рис. 1.2. Місце корпоративної стратегії в системі стратегічного управління

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [5; 6; 12, С. 118; 17; 19, С. 13]

Такий розподіл доцільно пояснити на прикладі мульти- та однобізнесових підприємств (табл. 1.2).

Таким чином, на рівні вищого керівництва розробляють загальну (корпоративну) стратегію, яка враховує можливості зайняти визначену позицію на ринку на найближчу перспективу. При цьому враховується власна роль підприємства, його види діяльності, очікуваний приріст ефекту і рентабельності. На осевої вибору загальної стратегії розробляють економічні

стратегічні плани, орієнтовані на конкретні структури підрозділи. В економічних стратегічних планах відображається очікуваний прибуток, частка участі на ринку, асортимент продукції та його оновлення, можливі переваги порівняно з конкурентами. Функціональна ж стратегія враховує конкретні функції: закупівля, виробництва продукції, оптимальне і раціональне використання ресурсів та ін. [8, С. 212].

Таблиця 1.2

**Місце корпоративної стратегії в системі стратегічного управління
залежно від розмірів підприємства**

Стратегічний поділ	Чотирирівнева стратегія	Трьохрівнева стратегія
Сфера застосування	у мультибізнесовому підприємстві (багатопрфільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію)	у однобізнесовому підприємстві (вужкопрфільному, що виробляє однотипну продукцію)
Ієрархічність стратегій	1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною. 2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. 3. Функціональні стратегії. 4. Операційні стратегії.	1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою). 2. Функціональні стратегії. 3. Операційні стратегії.

Джерело: сформовано на основі узагальнення [19, С. 13-16]

Виходячи із зазначеного, всі рівні стратегічного планування пов'язані, спрямовані на реалізацію вибраної стратегії – корпоративна стратегія має ієрархічну структуру, яку утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії підприємства. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів мають обмежуватися стратегіями вищих її рівнів.

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ (стратегічної одиниці бізнесу) у мультибізнесовому) реалізує одну з наступних типів базових стратегій: стратегію зростання (розвитку); стратегію стабілізації (обмеженого зростання); стратегію виживання (скорочення); стратегію, побудовану на комбінаціях перерахованих стратегій (у мультибізнесовому підприємстві) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Напрями реалізації корпоративної стратегії

Напрямок реалізації	Умова вибору як базової корпоративної стратегії (КС)	Сфера застосування	Способи здійснення стратегії
Стратегія зростання (розвитку)	обирається базовою КС тоді, коли підприємство чи його СОБ намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продажів, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва	найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару	- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій; - злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство; - створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	обирається базовою КС для підприємств, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викладане лише інфляцією.	застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продажів і отримуваних прибутків; проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.	Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні;
Стратегія виживання (скорочення)	до цієї стратегії вдаються тоді, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.	використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та	- стратегія розвороту – відмова від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо; - стратегія відокремлення – коли

Продовж. табл. 1.3

Напрямок реалізації	Умова вибору як базової корпоративної стратегії (КС)	Сфера застосування	Способи здійснення стратегії
		існуючої ситуації.	від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають; - стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства, воно ліквідується, а його активи продаються.

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [4; 13; 31, с. 105-108; 34, С. 407-408]

Зазначений розподіл корпоративних стратегій в залежності від характеру розвитку компанії (табл. 1.2) дає можливість гнучко використовувати ті чи інші можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Для кожного виду корпоративних стратегій існують відповідні способи їх реалізації [20, С. 77]. Тобто на основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стратегічні альтернативи базових корпоративних стратегій

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання «врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
3. Вживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [19, с. 15-17; 32]

Варто зазначити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не є незмінною: вони можуть «перехрещуватись». Більше того, кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку визначаються затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект перед впровадження того чи іншого напрямку. Ефективність же корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах, збалансованому функціонуванні диверсифікованих підприємств, що входять до її структури.

1.2 Методичні підходи до формування та розроблення корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія формується як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися відповідний «стратегічний набір». За І. Ансоффом [2] основні компоненти, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії, представлені на рис. 1.3.

Загалом, формування корпоративної стратегії – це логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення підприємства залежно від зовнішніх умов з урахуванням специфіки організації, багатоваріантності й особливостей стратегічної поведінки [17].

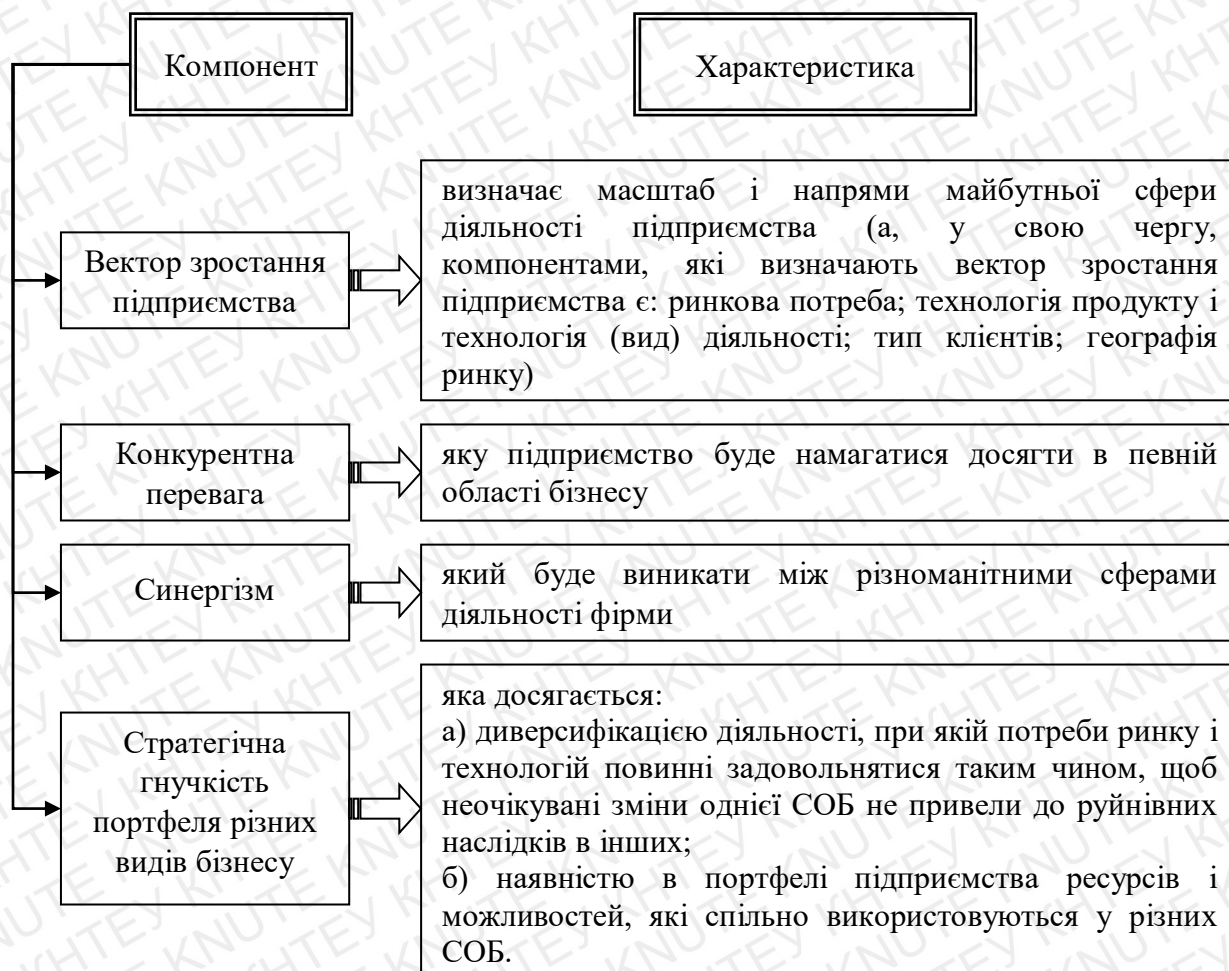


Рис. 1.3. Основні компоненти, які визначають зміст корпоративної стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерела [2, с. 168-171]

При розробці корпоративної стратегії необхідно визначити ключові етапи, їх мету й способи досягнення. Умовно процес розробки корпоративної стратегії підприємства можна розділити на етапи; в той же час різні науковці виділяють різні етапи до розробки корпоративної стратегії підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства

Науковець	Етапи розробки корпоративної стратегії
С. Павлова [17]	1. Постановка стратегічних цілей. 2. Виділення бізнесів-напрямків. 3. Оцінка перспективності бізнесів-напрямків. 4. Формування бізнес-портфеля компанії й розробка альтернатив розвитку.

Науковець	Етапи розробки корпоративної стратегії
	5. Визначення повноважень головної компанії (центра корпоративного управління). 6. Формалізація розробленої стратегії.
Т.П. Фурса [28, С. 522-523]	1. Формування концептуального підходу до управління сталим розвитком суб'єкта господарювання. 2. Детальний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. 3. Аналіз та оцінка ефективності поточної фінансової діяльності. 4. Розробка управлінських рішень відповідно до результатів проведеного аналізу, розробка пропозицій, щодо коригування системи управління та стратегії в цілому, та прогнозування результатів, які будуть при запровадженні даних управлінських рішень.
М. Г. Саєнко [19, с. 15-16]	1. Аналіз середовища, прогноз його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінка конкурентоспроможності і прогноз її зміни. 2. Визначення місії, мети і цілей підприємства. 3. Стратегічний аналіз (порівняння мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявлення і усунення розривів між ними і, головне, - вироблення альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку). 4. Моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний), досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм. 5. Вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. 6. Готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. 7. На базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани. 8. Розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.
Ю. Мельник [15]	1. Визначення місії. 2. Характеристика цілей. 3. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. 4. Управлінське дослідження сильних і слабких сторін 5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. 6. Реалізація стратегії. 7. Оцінка і моніторинг.

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [15; 17; 19, с. 15-16; 28, С. 522-523]

Досить актуальним явищем сьогодення є включення в корпоративну стратегію компаній корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), значимість якої все більше зростає в середовищі українського бізнесу. В основі КСВ лежать такі показники:

- соціальний звіт компанії як інструмент діалогу з суспільством;
- рівень розкриття інформації про соціальне інвестування;
- відкритість компаній у сфері доброчесності й меценатства.

Такий напрям ґрунтується на особливостях корпоративної стратегії, оскільки вона [17]:

- повинна виходити із інвестиційних пріоритетів;
- формування корпоративної стратегії повинно ґрунтуватись на реальних значеннях фінансово -економічних показників діяльності кожного суб'єкту корпорації;
- реалізація корпоративної стратегії повинна забезпечити синергійний ефект від диверсифікованих видів діяльності кожного суб'єкту господарювання;
- виконання корпоративної стратегії повинно мати за мету утвердження позицій корпорації на ринках її діяльності (однією із складових чого і є впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах).

Якщо розглядати підходи до формування стратегії у однобізнесовому підприємстві (див. табл. 1.2), то корпоративна стратегія розглядається як конкурентна (ділова, бізнесова) стратегія, тому необхідно розглянути і такий аспект.

Процес формування конкурентної стратегії являє собою процес поетапного моделювання, в ході якого встановлюється взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємницької структури з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища [12, С. 117]. Виходячи з цього, основними складовими розробки конкурентної стратегії є:

- визначення місії й цілей діяльності підприємства;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення мети створення стратегії та її головних завдань;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії;

- планування реалізації обраного типу стратегії та безпосереднє впровадження;
- поточний та кінцевий аналіз ефективності обраної стратегії.

Інструментарієм, використання якого можливе в процесі формування конкурентної стратегії, може виступати: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структури стратегічного потенціалу, особливостей галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання, матриця «Продукт–ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» тощо [16, с. 283]

Запропоновані М. Портером у науковій праці «Стратегія конкуренції» [38] загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Класифікація таких стратегій відбувається за ознакою – конкурентна перевага фірми (табл. 1.6):

- стратегія лідерства у витратах (стратегія цінового лідерства);
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

Таблиця 1.6

**Підходи до розробки стратегій
за ознакою «конкурентна перевага фірми»**

Стратегія	Сутність	Переваги	Ризики
<i>Стратегія диференціації</i>	створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу	створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка в свою чергу дозволяє отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок	джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм - послідовників

Стратегія	Сутність	Переваги	Ризики
<i>Стратегія цінового лідерства</i>	досягнення найменших витрат по цільовий галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»	збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні;	можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів;
<i>Стратегія фокусування</i>	спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок	Задоволення споживачів конкретного сегменту; можливість утримання монополістичних напрямів діяльності	зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів

Джерело: сформовано на основі опрацювання [38, с. 112-124]

За М. Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення [38, с. 49].

При формуванні конкурентної стратегії вчений виділяє три основні етапи та кілька другорядних, коротка характеристика яких наведена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Етапи формування стратегії за М.Портером

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
А. Чим займається підприємство нині	Ідентифікація	Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія
	Припущення	Які припущення щодо відносного становища компанії, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі слід зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі	Аналіз стану галузі	Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі
	Аналіз конкурентів	Якими є спроможності та обмеження існуючих конкурентів та їхні найімовірніші дії у майбутньому
	Аналіз суспільних умов	Які можливості та загрози можуть впливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників
	Сильні і слабкі місця	Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця компанії порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів
В. Як слід діяти підприємству	Тестування припущень та стратегій	Як порівнюються припущення, втілені в поточні стратегії, з аналізом, проведеним на етапі «Б»
	Стратегічні альтернативи	Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу
	Стратегічний набір	Яка альтернатива найкраще узгоджує становище компанії із зовнішніми можливостями та загрозами

Джерело: сформовано на основі опрацювання [38, с. 112-119]

Таким чином, головною умовою конкурентоспроможного успішного підприємства є проведення постійного моніторингу його стратегії, коригування цієї стратегії з метою пристосування до нових умов відносно побажань споживачів, нових вимог ринку. Важко уявити успішно працююче підприємство, що керується незмінною протягом багатьох років стратегією, тому ефективний менеджмент має приділяти цьому напряму значну увагу протягом всього періоду функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

2.1. Характеристика корпоративної стратегії підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» – це компанія, що швидко розвивається на ринку рекламних послуг. ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» знаходиться за юридичною адресою м. Київ, вул. Коновальця, 32г, прим. 249. Основний вид діяльності для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» виділено як 73.11 – Рекламні агентства, окрім того, організація ще також може займатися такими видами діяльності як: друкування іншої продукції (18.12), інші види видавничої діяльності (58.19), надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у. (64.99).

Політика агентства – створення хорошої реклами і рекламної кампанії. В ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» намагаються створювати рекламу, яка не розчарувала б основних стейкхолдерів компанії: клієнта, інших клієнтів, банкірів агентства, творчий відділ, будь-яке інше більше агентство, яке могло б з ними співпрацювати.

Клієнти ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» – підприємства різних сфер діяльності: виробники продуктів харчування, товарів промислового і побутового призначення; будівельні і страхові компанії, а також банки, чії власники і топ-менеджери зацікавлені в якісному просуванні своїх товарів і послуг.

Ключові принципи діяльності рекламного агентства ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» – чесність, відмінна якість і націленість на результат.

Штат підприємства укомплектований досвідченими фахівцями в області рекламної діяльності. Загальна чисельність працівників агентства складає 24 особи.

Для визначення стратегії розвитку ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», здійснимо аналіз загроз та можливостей підприємства відповідно впливу факторів макро- та мікросередовища (з урахуванням того, що рекламне агентство є однобізнесовим, а отже корпоративна стратегія буде збігатися із конкурентною стратегією).

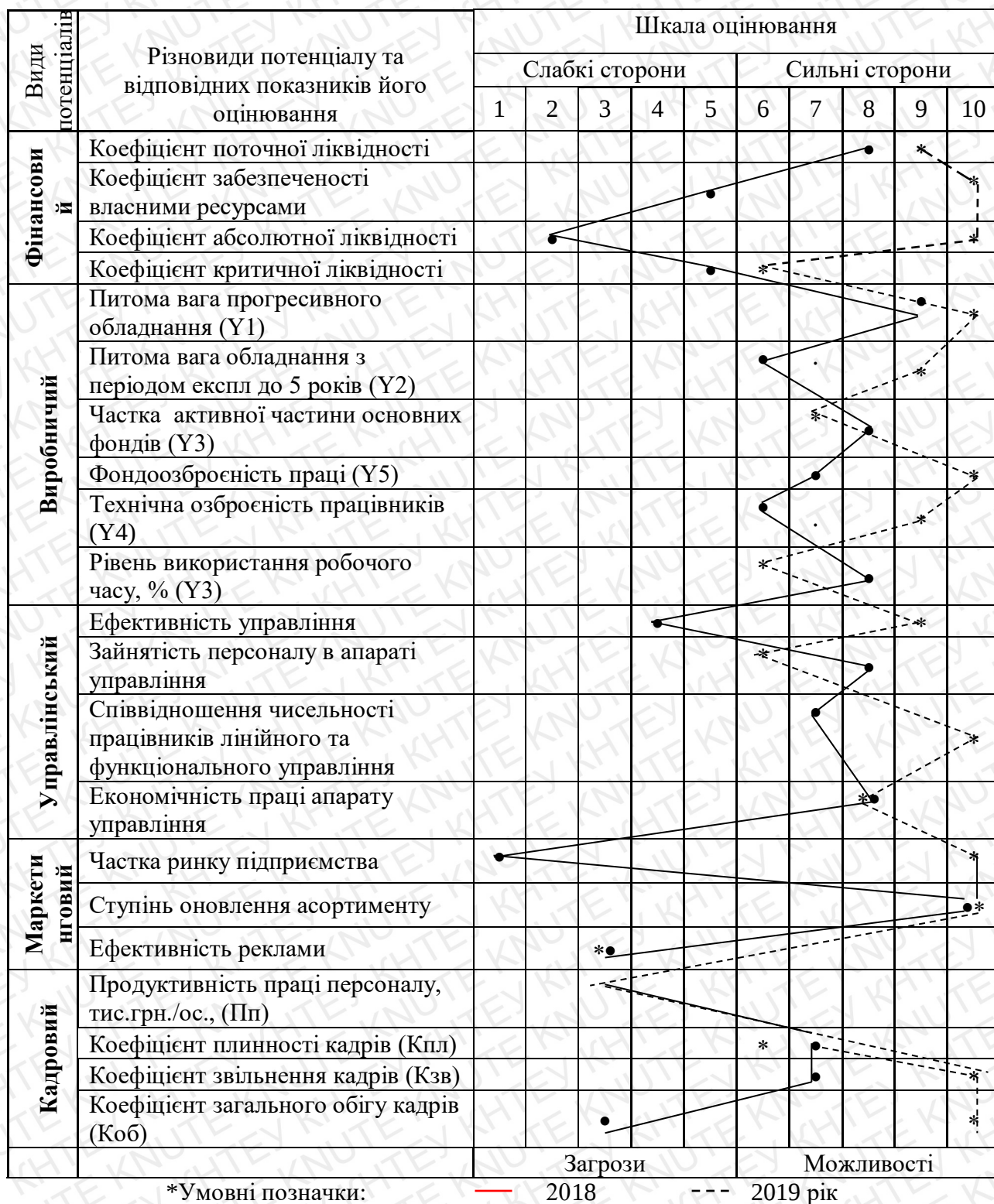
Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, що впливають на саме підприємство і на його мікросередовище. При аналізі макросередовища, що впливає на господарську діяльність підприємства нами була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора макросередовища виділялися найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні аркуші. В опитувальних аркушах група експертів повинна була проставити не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність організації, але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як добродійного (вектор зі знаком «+») чи негативного (вектор зі знаком «-»). В якості групи експертів виступали співробітники підприємства (менеджмент і рядовий персонал), клієнти ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» (табл. 2.1).

Дані проведеного аналізу дозволяють зробити наступний висновок: найбільший позитивний вплив на діяльність рекламного агентства робить кількість потенційних споживачів, зростаючий рівень серед них тих, що сприймають інноваційні започаткування позитивно, але кваліфікаційні характеристики персоналу та рівень її освіти не відповідають сучасним вимогам стратегічних стратегій та потенціалу фірм у сфері надання рекламних послуг.

При розгляді впливу економічного середовища на стратегічний потенціал ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» слід звернути увагу на наступні фактори: характер економіки й економічних процесів (у тому числі вплив інфляції і дефляції); система оподаткування і якість економічного законодавства; масштаби урядової підтримки окремих галузей; загальна кон'юнктура національного ринку; розміри і темпи зміни розмірів ринку; розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії тощо.

Таблиця 2.1

Профіль стратегічного потенціалу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»



Джерело: сформовано на основі аналізу отриманих даних від експертів, клієнтів ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

В даний момент складається в загальному позитивна макроекономічна ситуація в економіці України. Але національна валюта, гривня, не демонструє високу стабільність. Вплив економічних факторів на діяльність підприємства наведено у Додатку В, табл. В.1.

Серед факторів, що мають найбільший позитивний вплив на підприємство, слід зазначити: появу «технологічних проривів, тенденції науково-технічного розвитку в галузі » та зусилля уряду на певних науково-технічних напрямках.

Політико-правові фактори також чинять істотний вплив на діяльність ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», що наведено в табл. В.2 Додатку В.

Щодо цінової політики, то ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» визначає умовні ціни згідно своїй ціновій стратегії, і регулює ціни залежно від споживання і конкуренції і одночасно підтримує умовні ціни. Цей процес здійснюється з допомогою: знижок і повернення частини оплати; функціональної знижки; знижки, що залежать від кількості замовлення; знижки на стимулювання збуту; сезонних знижок на рекламу.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища безпосередньої дії з точки зору мікросередовища висвітлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища безпосередньої дії на господарську діяльність ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Фактори середовища		Важливість фактора, вагомість, бали	Вплив на підпр-во, бали	Напрямок впливу	Ступінь важливості
Вплив постачальників	Якість товарів та обсяги постачання	3	2	+	6
	Терміни та ритмічність постачання	3	2	+	6
	Умови постачання	3	2	+	6
	Ціни на товари та послуги	3	2	+	6
	Якість інтеграції з постачальниками	3	2	+	6

Вплив споживачів	Фактори середовища	Важливість фактора, вагомість, бали	Вплив на підпр-во, бали	Напрямок впливу	Ступінь важливості
	Якість послуг	3	2	+	6
	Якість супутніх послуг	3	2	+	6
	Обсяги продажу послуг	3	2	+	6
	Зміни в потребах та уподобаннях споживачів	3	2	+	-6
	Ціна на послуги	3	2	+	6
	Ринки збуту продукції	3	2	+	6
Вплив конкурентів	Якість послуг	3	2	-	-6
	Обсяг надання послуг і збуту	3	2	-	-6
	Характер інноваційної та маркетингової стратегії	3	3	-	-9
	Ціна послуг та їх конкурентоспроможність	3	3	+	9
	Місткість ринкового сегменту	3	2	-	-6
	Технологія формування смаків і переваг споживачів	3	2	-	-6

Джерело: сформовано на основі інформації, отриманої від персоналу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Ринок конкурентів потужний і напрями розвитку стратегічної діяльності їх в декількох напрямках більш конкурентна, ніж ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП». В більшості випадків це стосується технологій управління, інформаційно-технічної підтримки управлінських процесів та впровадження стратегічних технологій постачання та збуту.

Корпоративна стратегія, яку визначає директор ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», можна сформулювати як диверсифікація організації, що досягається шляхом реструктуризації організаційної структури, а тому і системи управління. Зважаючи, що товариство займається одним видом бізнесу, то в цьому випадку корпоративна стратегія і стратегія бізнесу схожі.

Основною позицією у бізнес-стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» є розширення мережі збуту послуг, тому в 2019 підприємство розвивало та зміцнювало свої позиції в напрямку співпраці зі стратегічними клієнтами.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно постійно здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дає можливість виявити слабкі та сильні місця діяльності (рис. 2.1).

	Можливості: 1. Вигідне місце розташування 2. Можливість залучення великої кількості зацікавлених в роботі професіоналів 3. Високий імідж підприємства у споживачів 4. Висока якість послуг	Загрози: 1. Не сприяюча соціально-економічна політика в країні 2. Підсилення вимог споживачів до якості обслуговування 3. Слабкі позиції у сфері кадрової політики в порівнянні з конкурентами 4. Низька концентрація на ринку праці досвідчених фахівців у відповідній сфері діяльності
Сильні сторони: 1. Високий рівень компетентності керівників вищого рівня управління 2. Високий рівень кваліфікації спеціалістів 3. Розвиток системи збуту продукції 4. Добір кадрів здійснюється відповідно до загального плану розвитку підприємства 5. Нормальні умови праці	СіМ Створення високо-кваліфікованого колективу працівників Розроблення інновацій у серії діяльності підприємства Збереження конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності	СіЗ Удосконалення якості послуг, що надаються споживачам Удосконалення системи добру кадрів Створення умов на підприємстві для навчання власних працівників
Слабкі сторони: 1. Відсутність стратегічних настанов в управлінні персоналом 2. Слабо розвинута система мотивування персоналу 3. Низький рівень роботи з кадрового планування, відсутність планування кар'єри 4. Відсутність системи підвищення кваліфікації кадрів 5. Незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці 6. Відсутність додаткових соціальних виплат на підприємстві	СлМ Розроблення необхідного інформаційного та документаційного забезпечення кадрової роботи Розвиток системи ротації персоналу на підприємстві Пошук додаткових шляхів матеріального та нематеріального стимулювання працівників	СлЗ Збереження існуючих позицій підприємства на ринку – за рахунок стабілізації кадрового складу та зниження плинності кадрів

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу функціонування ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Після докладного аналізу впливу всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, сильних та слабких сторін організації, що впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства їх необхідно звести в єдину таблицю SWOT-аналізу для визначення стратегічних можливостей (див. рис. 2.1).

Попарне порівняння сильних сторін підприємства, які відображають його стратегічний потенціал, і можливостей, що надає зовнішнє середовище, дало змогу оцінити коло його стратегічних можливостей.

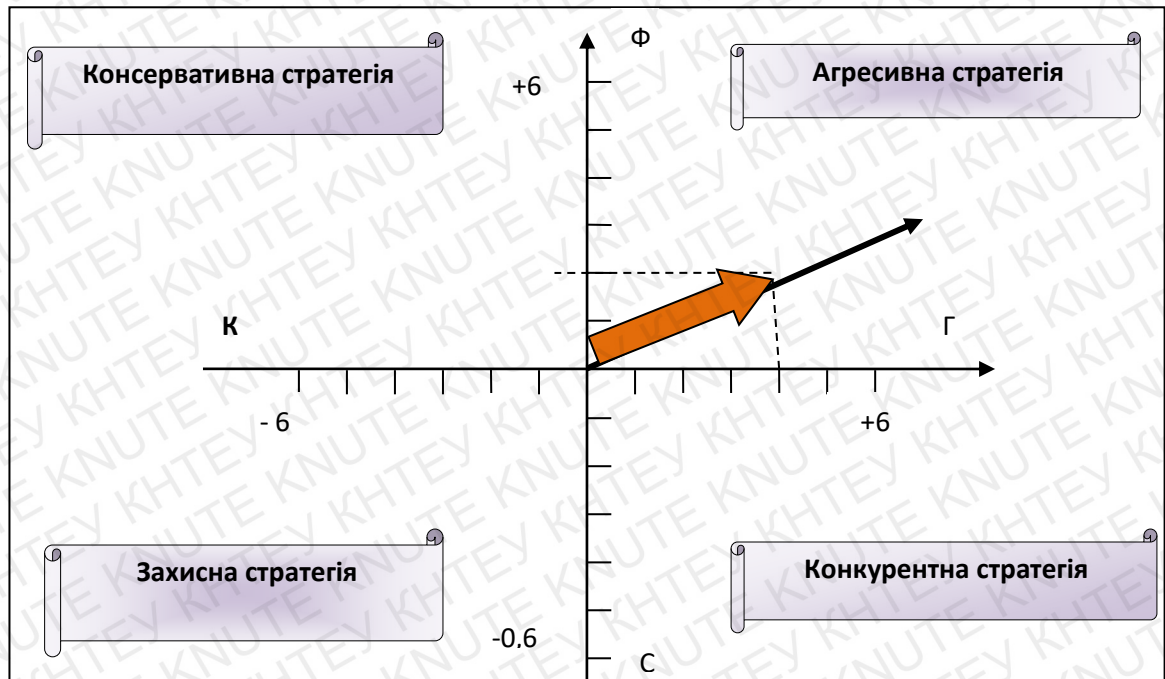
Відсутність адекватної завданням стратегічного розвитку системи стимулювання персоналу, неефективна система фінансового забезпечення і недостатні стратегічні навички вищого персоналу не дають повною мірою реалізувати інноваційні можливості підприємства, що криються у його ресурсній базі. Тому на даному етапі керівники вищого рівня управління ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» мають працювати, передусім, над створенням мотиваційного механізму господарської діяльності та стабілізації трудового колективу підприємства, що є однією з його вагомих стратегічних цілей.

Цей метод є найбільш простим підходом до визначення та відбору своїх переваг та недоліків діяльності. З профілю видно, що підприємству необхідно звернути увагу на маркетингову політику, переглянути свій обсяг пропозиції товару та активізувати цінову політику.

Похідним від SWOT-аналізу є метод SPACE, що застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС), конкурентоспроможність підприємства (КП), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ).

Під час аналізу діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» була здійснена бальна оцінка показників за ключовими критеріями для рекламного агентства (Додаток Г) і визначений вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 2.2).

На основі визначених зважених оцінок критеріїв побудуємо матрицю SPACE-аналізу. Вектор лежить в агресивному квадранті, а отже рекомендуються всі інтеграційні стратегії, або інтенсивні – розвиток ринку, або ж різновид захисної стратегії. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб втримати існуючу частку ринку, зміцнити досягнуте положення на ринку, захистити наявні у підприємства конкурентні переваги.



Умовні позначення:
 Φ – фінансові показники; C – показники стабільності змін зовнішнього середовища;
 K – конкурентні переваги підприємства; G – привабливість галузі.

Рис. 2.2. Вектор рекомендованої стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Джерело: сформовано на основі проведеного аналізу (Додаток Г)

Таким чином, для ТОВ «Преміум Медіа Груп» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів у галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення.

За підсумками PEST-таблиці (Додаток Д) видно, що на ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» фактори найближчого оточення мають сильний негативний вплив, тобто є найбільш загрозливими. Фактори

макросередовища впливають на підприємство нейтрально, що цілком логічно та закономірно для досліджуваного нами підприємства на висококонкурентному ринку, але якщо хоча б одна складова макросередовища зміниться у сторону погіршення, то вплив буде мати негативний характер.

Нинішня конкурентна ситуація в у сфері рекламних агентств характеризується високою щільністю конкуренції. Такі тенденції є загалом позитивними та свідчать про динамізм досліджуваного ринку.

На рис. 2.3 наведено карту стратегічних груп основних конкурентів ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

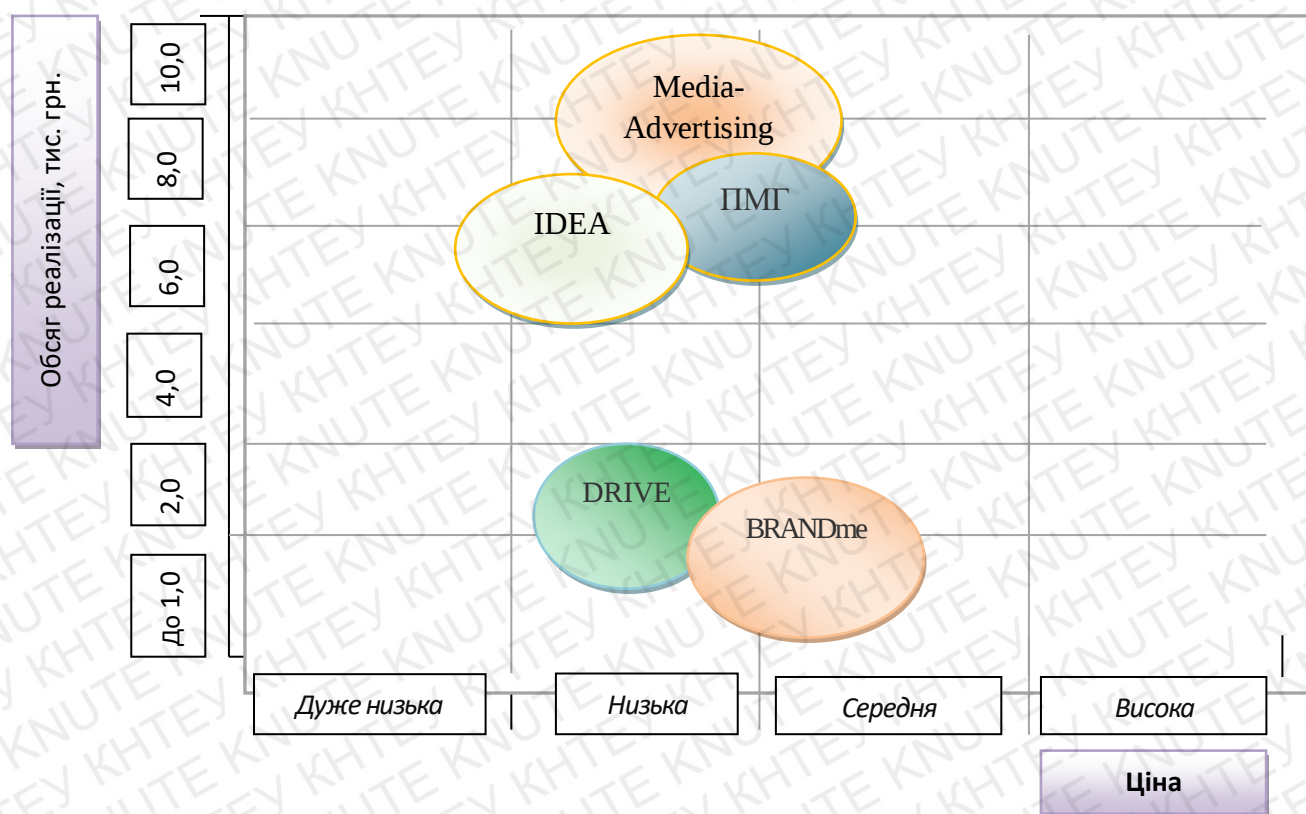


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Джерело: сформовано на основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» та ринку функціонування

Як ми бачимо, ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» (на рис. 2.3, табл. 2.3 – ПМГ) дещо уступає такому конкуренту як «Media-Advertising», але має значно кращі конкурентні позиції за «IDEA» і знаходиться на стадії стратегічного динамічного розвитку.

На основі отриманих результатів побудуємо матрицю конкурентного профілю для основних конкурентів ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця конкурентного профілю підприємств, що є лідерами на ринку реклами

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ПМГ		BRANDme		IDEA		Media-Advertising		DRIVE	
		Рей-тинг	Загальна оцінка	Рей-тинг	Загальна оцінка	Рей-тинг	Загальна оцінка	Рей-тинг	Загальна оцінка	Рей-тинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	5	0,7	2	0,28
2. Можливість цінового маневрування	0,13	3	0,52	3	0,39	2	0,26	5	0,65	2	0,26
3. Фінансові можливості підприємства	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39	5	0,65	1	0,13
4. Якість послуг	0,19	1	0,19	2	0,38	2	0,38	3	0,57	2	0,38
5. Рівень обслуговування клієнтів	0,17	4	0,85	2	0,34	3	0,51	5	0,75	1	0,17
6. Реклама та стимулювання попиту	0,11	5	0,55	1	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
7. Канали збуту	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39	5	0,65	1	0,13
Усього	1	25	3,71	15	2,16	18	2,54	32	4,41	12	1,68

Джерело: сформовано на основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» та ринку функціонування

З матриці конкурентного профілю ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» та його конкурентів видно, що досліджуване підприємство займає досить високу позицію серед своїх основних конкурентів, але поступається компанії Media-Advertising за такими показниками як: фінансові можливості, можливості цінового маневрування та рівень обслуговування клієнтів.

Виходячи з проведеного аналізу, для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів у галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення.

2.2. Оцінка ефективності корпоративної стратегії підприємства

Основними факторами, що визначають фінансовий стан підприємства, є, по-перше, виконання фінансового плану і поповнення в міру виникнення потреби власного обороту капіталу за рахунок прибутку і, по-друге, швидкість оборотності оборотних коштів (активів). Сигнальним показником, у якому виявляється фінансовий стан, виступає платоспроможність підприємства, під якою мають на увазі його здатність вчасно задовольняти платіжні вимоги, повертати кредити, робити оплату праці персоналу, вносити платежі в бюджет

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства за останні 3 роки доцільно скласти наступну табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

№ Рядка	Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, + , -			
			2016	2017	2018	2018 р. до 2017 р.		2018 р. до 2016 р.	
						Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1	Виручка від реалізації	тис. грн.	72,7	942,6	1200	257,4	27,3	1127,3	1550,6
2	Чистий дохід	тис. грн.	60,6	785,5	1000	217,5	27,3	939,4	1550,2
3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	56	739,6	771,7	32,1	4,34	715,7	1278,0
4	Разом витрати	тис. грн.	67,8	751,2	939,7	188,5	25,1	871,9	1286,0
5	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-7,2	34,3	60,3	18,2	53,1	59,7	-829,2

№ Рядка	Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, + , -			
			2016	2017	2018	2018 р. до 2017 р.		2018 р. до 2016 р.	
						Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
6	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	5,8	5,1	15,4	10,3	202,0	9,6	165,5
7	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	3	22	24	2	9,1	21	700,0
8	Фонд оплати праці	тис. грн.	36,9	316,7	374,3	57,6	6,5	337,4	914,4
9	Рентабельність діяльності підприємства (Ряд .5 : Ряд.4)	%	-	4,6	6,4	1,8	39,1	-	-

Джерело: сформовано за даними, наданими персоналом ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

За даними табл. 2.2 стає зрозумілим, що обсяги реалізації послуг постійно зростають. За 2018 рік реалізовано послуг на 1000 тис. грн., що на 217,5 тис. грн. (або на 27,3%) більше обсягу 2017 року, та також більше на 939,4 тис. грн. (або на 1550,2%) порівняно з 2016 роком. Збільшення реалізації в 2018 році пов'язано з покращенням фінансового становища суспільства, зміцненням національної валюти в порівнянні з минулими роками.

В 2018 році в фонд оплати праці збільшився на 337,4 тис. грн. (914,4%). Такі зміни відбулися внаслідок зростання попиту на послуги підприємства, а тому було збільшено чисельність працівників до 24 осіб.

Таким чином, результати аналізу основних показників діяльності підприємства за три роки свідчать про зростаюче становище підприємства. Це обумовлено значним попитом на даний вид рекламних послуг.

Зараз діяльність підприємства орієнтована на розширення зв'язків з районними державними адміністраціями, що дасть змогу отримання дозволів на розміщення реклами в ліфтах та інших напрямках, що надасть змогу поліпшити фінансовий стан підприємства.

Активи ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» представлені необоротними

та оборотними активами (табл. 2.5 – представлені тільки ті статті та розділи, рух по яких є на підприємстві «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»).

Дані табл. 2.5 свідчать, що у частині активів ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» більшу частину складають оборотні активи, при чому щорічно їх частка збільшується: у 2017 р. порівняно до 2016 р. на майже 31%, а у 2018 р. порівняно до 2015 р. на 5% (72,79 тис. грн.). Позитивним моментом є зменшення частини дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботу, послуги на 46%, хоча поява такої статті як «Інша поточна дебіторська заборгованість» не дуже добре характеризує діяльність підприємства. Також неоднозначно можна трактувати збільшення аж на 87% величини запасів – це може свідчити про зменшення оборотності послуг ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП». Позитивними моментами є зростання величини грошових коштів та інших оборотних активів (на 26,7%).

Таблиця 2.5

Динаміка показників активів та майна ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Показник, тис. грн		Роки			Відхилення			
					Абсолютне, +/-		Темп росту, %	
		2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Активи	I. Необоротні активи, у т.ч.:	82,1	59,8	42,7	-22,3	-17,1	-27,2	-28,6
	Необоротні активи у відсотку до вартості активів, %	47,02	30,84	27,21	-16,2	-3,6	-34,4	-11,8
	основні засоби (залишкова вартість)	82,1	59,8	42,7	-22,3	-17,1	-27,2	-28,6
	II. Оборотні активи, у т.ч.:	92,5	134,1	114,2	41,6	-19,9	45,0	-14,8
	Оборотні активи у відсотку до вартості активів, %	52,98	69,16	72,79	16,2	3,6	30,5	5,2
	запаси (у т.ч. готова продукція)	7,4	7	13,1	-0,4	6,1	-5,4	87,1
	дебіторська заборг. за продукцію, товари, роботи, послуги	73,8	116,7	62,7	42,9	-54,0	58,1	-46,3
	Оборотні активи у відсотку до вартості активів, %	52,98	69,16	72,79	16,2	3,6	30,5	5,2
	запаси (у т.ч. готова продукція)	7,4	7	13,1	-0,4	6,1	-5,4	87,1
	дебіторська заборг. за продукцію, товари, роботи, послуги	73,8	116,7	62,7	42,9	-54,0	58,1	-46,3

Показник, тис. грн		Роки			Відхилення			
					Абсолютне, +/-		Темп росту, %	
		2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Активи	дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,2	0	0,6	-2,2	0,6	-100,0	-
	інша поточна дебіторська заборгованість	6,1	0	16,4	-6,1	16,4	-100,0	-
	гроші та їх еквіваленти	3	1,4	10	-1,6	8,6	-53,3	614,3
	інші оборотні активи	0	9	11,4	9,0	2,4	-	26,7
	Всього активів	174,6	193,9	156,9	19,3	-37,0	11,1	-19,1

Джерело: сформовано за даними, наданими персоналом ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Стосовно витрат ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», то за даними табл. 2.4 в цілому обсяг всіх витрат на підприємстві збільшився. У складі витрат ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» за економічними елементами можна виділити матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати (рис. 2.4).

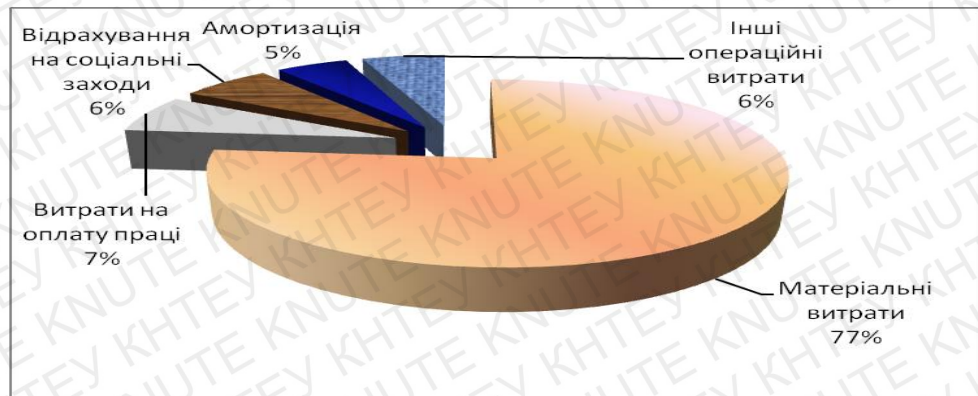


Рис. 2.4. Структура операційних витрат ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» за економічними елементами

Джерело: сформовано за даними, наданими персоналом ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Складові операційних витрат протягом періоду, що аналізується, зростали. У складі витрат ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» за економічними

елементами найбільшу частку займають матеріальні витрати, на їх долю приходить 70%, частка витрат на оплату праці складає 19%, відрахувань на соціальні заходи - 6%, амортизації – 3%, інших операційних витрат – 2%.

Дані проведеного аналізу дозволяють зробити наступний висновок: найбільший позитивний вплив на діяльність рекламного агентства робить кількість потенційних споживачів, зростаючий рівень серед них тих, що сприймають інноваційні започаткування позитивно, але кваліфікаційні характеристики персоналу та рівень її освіти не відповідають сучасним вимогам стратегічних стратегій та потенціалу фірм у сфері надання рекламних послуг.

Таким чином, згідно з проведеними розрахунками, що характеризують фінансовий стан ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» за останні три роки, можна зробити позитивні висновки – показники прибутку розвитку рекламного агентства ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» з кожним роком збільшуються, що підтверджує правильність визначення і реалізації корпоративної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства

Виходячи із проведеного аналізу діяльності та реалізації корпоративної стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», визначення, що для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів у галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення, як варіант реалізації цього напрямку, залучення нових клієнтів, пропонується ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» здійснити заходи щодо удосконалення свого іміджу. Завданням корпоративної стратегії є створення відмінного від інших шляху вперед, що ґрунтується на всіх наявних ресурсах і навичках, що протиставлені навколишньому середовищу і її обмеженням, а імідж підприємства визначається сукупністю характеристик, що дають уявлення про його діяльність, формує основи для формування лояльності споживачів – саме тому удосконалення іміджу в розрізі удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства буде виправданим.

До загальних завдань щодо підтримки іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», перш за все, необхідно віднести:

- дотримання моральної бездоганності та загальновизнаних норм моралі;
- підтримку доброзичливого ставлення громадськості до діяльності підприємства з метою забезпечення його нормального функціонування та розширення сфери впливу;

- поліпшення взаєморозуміння підприємства з усіма суб'єктами взаємодії;
- створення «громадського обличчя» підприємства, збереження його репутації;
- розширення сфери впливу підприємства засобами пропаганди, реклами тощо;
- виявлення та нейтралізація чуток або інших джерел непорозуміння;
- формування «корпоративної» згуртованості, створення та підтримання у працівників підприємства почуття відповідальності та зацікавленості.

Виходячи з цього, для подальшого розроблення заходів для формування позитивного іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», можливо запропонувати підприємству, перш за все, проводити тренінги та співбесіди, які, на нашу думку, є досить важливою та необхідною складовою на шляху організації процесу стратегічно орієнтованого цілеспрямованого створення іміджу. Вони проводитимуться з метою формування у співробітників підприємства сутності, природи та розуміння необхідності організації і удосконалення процесу створення іміджу, а також формування чіткої уяви та розуміння складових його процесу, їх особливостей та загальної цілеспрямованості, комплексності та системності його механізму. Зокрема, проведення таких заходів дозволить співробітникам та, що важливо, керівництву підприємства усвідомити той факт, що у своїй діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» може не лише реагувати на зміни зовнішнього оточення, а й безпосередньо впливати на його формування. В рамках цього, пропонується проводити оцінку не тільки економічної ефективності, але й психологічної, для чого слід проводити оцінку корпоративного іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

Пропонується проводити оцінку іміджу за допомогою анонімного опиту співробітників. При цьому в результаті опиту експертів одержані оцінка реального іміджу, а також оцінка «дзеркального» іміджу, що

відображає уявлення керівника підприємства про імідж компанії. Одержані результати представлені в табл. 3.1. Для полегшення сприйняття результатів використовувалася шкала оцінювання такого типу: 1 – повністю не відповідає, 2 – відповідає слабо, 3 - відповідає не повністю, 4 – повністю відповідає.

Таблиця 3.1

**Методика та оцінка іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» в розрізі
удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії**

Параметри корпоративного іміджу	Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
	Думка експертизи	Думка директора
Імідж підприємства у споживачів	3	3
Якість, характеристики послуг	3	3
Сервісні послуги	2	3
Система знижок	3	3
Ціни на послуги	3	3
Уявлення споживачів про заявлену місію і стратегії підприємства	2	3
Фірмовий стиль підприємства	3	3
Бізнес-імідж підприємства	3	3
Рівень лояльності підприємства до партнерів	3	3
Надійність підприємства	3	3
Рівень престижності підприємства	3	4
Уявлення партнерів про заявлену місію і стратегію	2	3
Інформаційна відвертість підприємства	3	3
Внутрішній імідж підприємства	3	3
Рівень лояльності керівництва до персоналу	3	3
Рівень інформаційної відвертості керівництва	2	3
Надані соціальні гарантії	2	3
Можливість кар'єрного зростання	3	3
Система заробітної платні і морального стимулювання	2	3
Рівень престижності підприємства	3	3
Фірмовий стиль підприємства	2	4
Моральна атмосфера на підприємстві	3	4
Уявлення персоналу про заявлену місію і стратегії підприємства	3	3
Соціальний імідж підприємства	3	3

Параметри корпоративного іміджу	Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
	Думка експертизи	Думка директора
Соціальні акції, що проводяться підприємством	3	3
Інформаційна відвертість підприємства	3	4
Дотримання підприємством екологічних стандартів	3	3
Кількість робочих місць, що надаються	2	2
Уявлення громадськості про заявлену підприємством місію	3	3
Імідж для держструктур	3	3
Значущість продукції підприємства	3	4
Участь підприємства в соціальних програмах	3	3
Законопослушність підприємства	3	4
Уявлення державних органів про заявлену підприємством місію	3	3
Відвертість підприємства неформальним контактам	3	4
Рівень престижності підприємства	3	3

Джерело: сформовано на основі опитування персоналу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Проаналізуємо детально кожний з компонентів іміджу рекламного агентства «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»:

1. Імідж підприємства у споживачів.

У споживачів послуг ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» складається імідж підприємства, не цілком відповідний позитивному, перш за все, за рахунок сприйняття його як дорогого підприємства, відсутності у споживачів уявлень про місію і цілі підприємства, недостатню якість послуг.

2. Бізнес-імідж підприємства

Уявлення партнерів про ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» не повною мірою відповідають позитивному іміджу, що визначається недостатньою інформаційною відвертістю підприємства, відсутністю інформації про цілі і стратегії підприємства.

3. Внутрішній імідж підприємства

Імідж ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», що складається у співробітників, також недостатньо близький до позитивного через слабку інформаційну відвертість керівництва, нечіткі представлення персоналу про місію і вирішувані задачі фірмою, невідлагоджену системи морального і матеріального стимулювання персоналу, нерозвинену системи соціальних гарантій.

4. Соціальний імідж підприємства

Широка громадськість недостатньо обізнана про цілі і стратегічні задачі ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», сприймає його як несоціальне – занадто дороге підприємство, хоча в той же час знає про різні соціальні акції, що проводяться.

5. Імідж для держструктур

У представників виконавчої і законодавчої влади сформований імідж ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» не повністю відповідний позитивному, тому що підприємство час від часу має судові провадження.

В результаті дослідження робимо такі висновки:

1. Імідж ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» в цілому не повною мірою відповідає позитивному. Уявлення директора про очолюване їм підприємство по різних параметрах відображають його бачення багатьох проблем в «рожевому» світі.

2. У споживачів практично відсутні уявлення про місію і цілі підприємства, сервісні послуги, що надаються, не сприяють створенню позитивного іміджу підприємства.

3. У партнерів по бізнесу абсолютно відсутнє уявлення про місію і стратегічні цілі підприємства.

4. Персонал підприємства не задоволений рівнем інформаційної відвертості керівництва, системою заробітної платні і морального стимулювання, наданими соціальними гарантіями, фірмовим стилем підприємства. Окремої уваги заслуговує відсутність чітких і ясних представлень персоналу про місію і стратегічні цілі підприємства. При цьому

уявлення директора з цих питань багато в чому розходяться з представленнями персоналу, що цілком типово для взаємостосунків «власник-працівник».

5. Широка громадськість має нечіткі уявлення про місію і стратегічні цілі підприємства, вважає послуги підприємства не досить доступними. Бачення директором образу підприємства в голосах широкої громадськості достатньо близьке до реального.

6. Образ підприємства в очах представників влади не повною мірою сприяє просуванню послуг на ринку.

Проведені дослідження показали, що практично у всіх груп громадськості, зокрема у самого персоналу підприємства, практично відсутні уявлення про місію, стратегічні цілі і задачі ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП». Тому, в першу чергу вимагають глибокого опрацювання місія і стратегія підприємства, оскільки саме вони надають ринку повноцінну картину діяльності і призначення підприємства і, кінець кінцем, визначають концепцію формування основних складових іміджу.

Одночасно, в цілях формування позитивного іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», сприяючого успіху організації, необхідно порекомендувати керівництву ряд заходів для впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи щодо формування позитивного іміджу
ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» у розрізі удосконалення процесу
розроблення корпоративної стратегії**

Найменування групи сприйняття	Рекомендовані заходи щодо формування позитивного іміджу
1. Споживачі	·- проведення рекламної кампанії з метою формування позитивного іміджу (збільшення популярності) підприємства; ·- подача рекламної інформації повинна вестися з урахуванням уявлення споживачів про якість, безпеку, найкращу відповідність “ціна-якість”, створення іміджу престижної, але доступної компанії; ·- створення і розвиток системи сервісного обслуговування за аналогією з сервісним обслуговуванням провідних компаній; - розміщення в рекламній продукції інформації про заявлену місію і стратегічні цілі підприємства, підкреслюючи соціальний статус,

Найменування групи сприйняття	Рекомендовані заходи щодо формування позитивного іміджу
	благодійні заходи підприємства, суспільний статус споживачів, а також інформацію про різноманітність, технологічність, інноваційність послуг, що пропонуються.
2. Громадськість	·- проведення рекламної кампанії в періодичному друку, мережі Internet, участь у тематичних ярмарках / конференціях, з публікацією інформації про місію і стратегічні цілі підприємства (з урахуванням інтересів громадськості), ділової репутації підприємства і його керівника, участь підприємства в різних соціальних програмах; ·- публікація інтерв'ю керівника з метою формування його позитивного іміджу в очах громадськості.
3. Держструктури	·- формування неформальних відносин з представниками влади через участь в політичному житті, підтримку політичних і суспільних рухів, участь в рішенні регіональних проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я.
4. Партнери	·- забезпечення можливості ознайомлення партнерів з місією і стратегічними цілями підприємства; ·- формування високої ділової репутації підприємства шляхом забезпечення чіткого виконання договірних зобов'язань.
5. Персонал	·- впровадження в свідомість співробітників чітких уявлень про місію і стратегічні цілі підприємства шляхом віддзеркалення їх змісту усередині офісних приміщень, згадки на різних зборах і нарадах; ·- впровадження системи навчання персоналу, направленої на підвищення його професійного і культурного рівня; ·- впровадження системи інформування персоналу про задачі, що вирішуються на підприємстві, з метою підвищення рівня інформаційної відвертості керівництва; ·- розробка і впровадження системи оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих критеріїв з урахуванням заходів матеріального і морального стимулювання; ·- впровадження та урізноманітнення системи соціальних гарантій співробітникам.

Джерело: сформовано на основі проведеного аналізу іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Таким чином, формування позитивного іміджу – процес складний і багатогранний, що вимагає особливої уваги і великих зусиль. Підприємство має постійно піклуватися про формування доброзичливого відношення суспільства і співробітників до себе. Тільки в цьому випадку, як показує практика, можна розраховувати на довготривалий успіх і успішну реалізацію

обраної стратегії.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для реалізації запропонованих у п.п. 3.1 напрямків щодо обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства, а саме удосконалення створення позитивного іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» можна скористатися послугами консультаційних PR-агентств чи створити власний PR відділ або посаду спеціаліста з паблік рілейшнз (PR). Розглянемо альтернативні варіанти вибору з цих двох напрямків на основі аналізу існуючого досвіду.

Аргументи за використання консультаційного агентства:

1. Плата за послуги у них пов'язана з обсягом цих послуг, і можливо було б щорічно переглядати.
2. Співробітники, які працюють в консультаційних агентствах, виконують замовлення багатьох різноманітних клієнтів у різних галузях PR і накопичують завдяки цьому значний досвід.
3. Керівники консультаційних агентств незалежні і тому можуть дати неупереджену та об'єктивну пораду. До порад сторонніх спеціалістів прислухаються, як правило, більш уважно, ніж до настільки ж якісних порад свого штатного консультанта.
4. Якщо підприємство не влаштовує робота агентства, завжди можна перервати контракт після відповідного попередження.

Аргументи проти використання консультаційного агентства:

1. Стороннє підприємство може не мати достатньої інформації про політику і повсякденну діяльність підприємства, і його необхідно буде посвячувати в кожну деталь структури і роз'яснити суть кожного заходу, що намічається.
2. Можлива мінливість обслуговування, оскільки штат консультативних фірм більш схильний до плинності кадрів, аніж власні

співробітники.

3. Запити засобів масової інформації різноманітної складності доведеться передавати вищим керівним співробітникам підприємства, що негативно позначиться на оперативності відповіді.

Але найбільш вагомим аргументом проти використання іншого консультативного агентства є те, що ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» саме є рекламним агентством, а, отже, може саме створювати для себе позитивні компанії – якщо є досвідчені спеціалісти, їм немає великої різниці, для кого створювати рекламні компанії – для себе, чи для іншого підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах бурхливого розвитку інформаційних технологій та динамічності суспільства доцільно проводити постійну, безперервну роботу з PR, тому варто запропонувати ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» створити посаду «спеціаліста з PR», оскільки саме у такому випадку:

- власні співробітники сприймають себе частиною підприємства і зацікавлені в успіху;
- можливо самостійно, без залучення керівних робітників, співробітничати з засобами масової інформації;
- положення повноправних членів підприємства дозволяє їм вільно пересуватися в межах організації і встановлювати дружні контакти з усіма співробітниками на всіх рівнях. Це створює сприятливі умови для здійснення внутрішніх заходів PR;
- підприємство може підвищити ефективність власного відділу маркетинг шляхом формування стратегічного плану PR.

В такому випадку структура відділу маркетингу буде мати такий вигляд, як представлено на рис. 3.1.

Спеціаліст з PR має виконувати обов'язки по підтримці суспільних зв'язків підприємства, відповідати за планування, організацію і контроль діяльності підприємства в області розробки і реалізації програм з покращення іміджу, що позитивно буде впливати на реалізацію корпоративної стратегії

підприємства.



Рис. 3.1. Новий відділ маркетингу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Джерело: розроблено на основі аналізу організаційної структури ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Діяльність спеціаліста з PR має бути спрямована не тільки на споживачів підприємства, але й на інших адресатів комунікацій. ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» пропонуються такі напрямки роботи з різними адресатами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрямки роботи ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» з різними адресатами

№	Адресати	Напрямки роботи
1	З керівництвом підприємства	визначення «місії підприємства» - соціальної мети, що декларується
		розробка взаємопогоджуваних іміджів керівництва, підприємства в цілому, його послуг
		підготовка виступів керівництва на переговорах, у ЗМІ
		оформлення контактів керівництва з владними структурами, партнерами і громадськими організаціями
		організація презентацій, зустрічей, виставок, семінарів, прес-конференцій і т.п.
		прогнозування криз і планування противоаварійних заходів
		участь і визначенні бюджету на PR
		оцінка іміджу, товарного знаку і т.зв. як нематеріальних активів

Продовж. табл. 3.3

№	Адресати	Напрямки роботи
2	З конкурентами	ведення картотеки вдалих і невдалих реклам, PR-акцій, як своєї підприємства, так і її конкурентів залучення (законними способами) клієнтів конкурентів
3	Зі співробітниками підприємства	участь у підборі персоналу, що безпосередньо працює з клієнтами тренінг персоналу для ефективної комунікації з клієнтами і партнерами розробка і виконання «фірмових стандартів» проведення і життя гасла «За імідж підприємства відповідають усі співробітники, а не тільки відділ PR» виключення безконтрольного спілкування з пресою співробітників підприємства без участі представника служби PR (з питань, що стосується діяльності підприємства) проведення внутрішньофірмових конкурсів «на кращу рекламну ідею», «кращого менеджера» і т.п. «підготовка ґрунту» для кращого сприйняття наказів і розпоряджень керівництва (наприклад, при зміні внутрішнього розпорядку й умов праці: модернізації устаткування; переході на випуск нової продукції і надання нових послуг і т.п.) роз'яснювальна робота при нових чи призначеннях звільненнях планування участі підприємства в професійних виставках і конкурсах збирання і збереження матеріалів по «історії підприємства» запобігання помилкових слухів і т.п. узгодження будь-якої документації, орієнтованої на масового клієнта
4	З клієнтами	дослідження позитивних і негативних стереотипів наявних і потенційних клієнтів позиціонування послуг підприємства для клієнтів корекція негативних стереотипів клієнтів м'яке відсікання непотрібних клієнтів проведення заходів щодо залучення нових і утримання постійних клієнтів «підготовка ґрунту» при оголошенні про збільшення цін, фінансових збитках, затримці виплати дивідендів і т.п. питання спонсорства і доброчесності, у тому числі і відмовлення від них
5	З партнерами	роз'яснення довгострокових цілей і політики підприємства розсіювання невірних чи представлень побоювань, корекція негативних стереотипів прицільна робота з формування іміджу підприємства з «Лідерами думок» одержання «кредиту довіри» до підприємства у владних структур, партнерів
6	З пресою	відстеження графіка виходу реклами запобігання конфліктів із пресою оперативна реакція (тобто контрреклама) на появу компрометуючих матеріалів у пресі

Джерело: спрогнозовано на основі дослідження ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Крім того, у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» необхідно мати відповідального за зв'язок з пресою і мати свій невеличкий прес центр. Обов'язки відповідального за зв'язок з пресою повинні полягати в тому, щоб робити пресі сприяння, заяви для преси – адже це корисна форма надання інформації пресі.

У табл. 3.4 наведено рекомендовану програму управління змінами для покращення іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» та забезпечення стійкої позиції на ринку внаслідок реалізації обраної стратегії розвитку. Прогнозована вартість такого проекту складатиме 8500 грн., а виконання триватиме 16 робочих днів.

Таблиця 3.4

**Необхідні заходи для створення і підтримання позитивного іміджу
ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» у розрізі удосконалення процесу
розроблення корпоративної стратегії**

Зміст заходу	Потреби у часі, дн.	Вартість, грн.
Зустріч з власниками ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» з метою їх переконання про необхідність зміни підходу до створення іміджу через зміну умов зовнішнього середовища	1	-
Проведення тренінгу з менеджерами підприємства та роз'яснення суті напрямку створення позитивного іміджу	2	1200
Створення посадових інструкцій співробітників PR-відділу	3	1750
Інформування, роз'яснення та обговорення з працівниками нових методів створення іміджу.	1	600
Проведення тренінгу для керівників всіх підрозділів підприємства з метою роз'яснення завдань зі створення іміджу	2	1200
Проведення тренінгу зі співробітниками маркетингового відділу для роз'яснення специфіки формування іміджу з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.	7	3750
Разом	16	8500

Джерело: розроблено на основі аналізу діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Таким чином, реалізація зазначених складових діяльності з формування іміджу на підприємстві надасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та організації створення і підтримання позитивного іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП». А механізм його функціонування міститиме стратегічну підсистему

(підсистему стратегічного аналізу), спрямовану на забезпечення досягнення визначених цілей, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування та реалізації окремої стратегії для кожного бізнес напрямку діяльності ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

Окрім того, важливою складовою ділового іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» є висока якість надаваних послуг, тому на підприємстві пропонується впровадити систему управління якістю. Пропонуємо створювати робочий документ (карта експертної оцінки функціонування системи якості), в якому можна було б фіксувати та обробляти результати експертної оцінки. Для здійснення процедури оцінки якості послуг необхідно створити групу у складі 5–10 експертів спеціалістів провідних підрозділів та фахівців у сфері якості послуг.

Кожний експерт повинен працювати самостійно, виставляючи оцінки-бали в картку. У разі потреби він може запитати додаткові дані в керівників підрозділів та служб. Оцінка ефективності функціонування системи якості повинна проводитись раз на півріччя, але не рідше одного разу на рік.

Надалі нами здійснено оцінку ефективності управління якістю у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» (табл. 3.5).

Оброблені та систематизовані дані дають змогу проаналізувати і спланувати заходи щодо вдосконалення управління якістю (системи якості). За призначенням коефіцієнтів визначають працездатність у цілому та за окремими функціями. На основі аналізу виявлено причини недовиконання окремих функцій у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», а саме:

- недосконало розроблена документація;
- низький ступінь використання нормативних документів структурними підрозділами та службами;
- недостатнє використання принципів механізму управління якістю;
- невідповідність організаційної структури досліджуваного підприємства вимогам ринку, порушення вертикальних та горизонтальних зв'язків у системі управління;

- недоцільний розподіл функцій управління якістю між керівниками, спеціалістами та підрозділами;
- незадовільна організація контролю за якістю наданих послуг;
- недостатня підготовка керівництва та персоналу в сфері якості;
- недостатнє використання мотивації в забезпеченні якості у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» та інші причини.

Виявлені причини в цілому негативно впливають на діяльність ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», перешкоджають реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Таблиця 3.5

Зведена оцінка ефективності управління якістю ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Функції управління якістю	Оцінка експертів, бал										Середня оцінка, бал	Кфі
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Формування та проведення політики в сфері якості	5	3	3	5	4	5	3	6	3	5	4,2	0,42
Документування системи якості	0	4	2	1	3	0	0	0	2	0	1,2	0,12
Проведення внутрішнього аудиту	5	6	4	5	6	5	4	3	6	4	4,8	0,48
Планування якості	6	6	4	5	6	7	5	4	4	5	5,2	0,52
Мотивація забезпечення якості	5	7	8	7	9	7	5	6	7	8	6,9	0,69
$K_c^N = \sum_{I=1}^N K_{fi} = 2,28$												
$K_c^n = (\sum_{I=1}^n K_{fi})/n = 0,45$												

Джерело: розроблено на основі експертних оцінок ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Отже за результатами оцінки ефективності функціонування системи можна спланувати напрями роботи ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» в сфері якості. Так, для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» це повинні бути:

- визначення стратегії та тактики в сфері якості;

- вдосконалення управління якістю за рахунок розробки та впровадження системи якості;
- введення систематичного внутрішнього контролю якості послуг;
- врахування виявлених недоліків при розробленні плану заходів щодо забезпечення якості на наступний рік.

Для економічного обґрунтування впровадження системи якості у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» у розрізі удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії слід розрахувати:

1. Витрати на теоретичну і аналітичну роботу (ТАР);
2. Трудомісткість розробки системи управління якістю;
3. Вартість робіт з розробки системи якості;
4. Економічну ефективність впровадження системи управління якістю;
5. Термін окупності.

Розрахунок економічної ефективності розробки системи управління якістю проводиться шляхом: визначення теоретичної і аналітичної трудомісткості робіт, розрахунку відрахування на соціальне страхування, розрахунку матеріальних витрат на ТАР, визначення трудомісткості розробки системи управління якістю, визначення вартості робіт, розрахунку ефективності впровадження запропонованої системи управління якістю.

Розглянемо кожний з цих етапів детальніше

1. Визначення теоретичної і аналітичної трудомісткості робіт по впровадженню якості на підприємстві.

Розрахуємо в першу чергу витрати на розробку системи управління якістю з урахуванням кількості робочого часу, використаного на різні види робіт.

Вартість для кожного виду робіт визначається наступним чином:

$$\sum_{i=1}^n i = T * O_{ki} \quad (3.1)$$

де T_i - трудомісткість виконання певного виду робіт;

O_{ki} - оклад за виконання певного виду робіт;

n – кількість робіт

Розрахунок витрат на теоретичну та аналітичну роботу з урахуванням кількості робочого часу.

Загальна сума буде дорівнювати:

$$\sum i = 40,8 + 146,72 + 178 + 55,8 + 66 + 31,2 + 42,8 + 52,4 + 41,8 = 654,52$$

2. Відрахування на соціальне страхування.

Відрахування на соціальне страхування розраховується за формулою:

$$H_{cc} = \sum i * P_{cc}, \quad (3.2)$$

де $P_{cc} = 37,5\%$ відсоток відрахувань на соціальне страхування

$$H_{cc} = 654,52 * 0,375 = 245,445 \text{ (грн.)}$$

3. Розрахунок матеріальних витрат на ТАР наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матеріальні витрати ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» на ТАР

Види матеріальних витрат	Вартість, грн.
1. Ксерокопії	40
2. Транспортні витрати	200
3. Придбання документації	200
разом	440

Джерело: прогнозний прорахунок

Загальні витрати на проведення ТАР обчислюються за формулою 3.3.

$$C_{ТАР} = \sum i + H_{cc} + M_b \quad (3.3)$$

$$C_{ТАР} = 654,52 + 245,445 + 440 = 1339,965 = 1340 \text{ (грн.)}$$

4. Визначення трудомісткості

Для визначення трудомісткості проведемо розрахунок за формулою:

$$T_d = T_b(1 + K_n + K_i + K_{п} + K_k + K_{зт}) * K_1 * K_2 \quad (3.4)$$

де T_d – базовий норматив трудомісткості власне розробки системи управління якістю люд-дн.;

K_n – коефіцієнт новизни, враховуючий новизну і прогресивність системи управління якістю;

K_i – коефіцієнт інформаційної ємності системи управління якістю;

K_n – коефіцієнт складності узгодження, враховуючий збільшення трудомісткості розробки системи управління якістю під час збільшення кількості організацій, з якими необхідно узгодити проект системи управління якістю;

K_k – коефіцієнт конструктивної складності питань;

K_{zt} – коефіцієнт затвердження, який враховує кількість підрозділів, які приймають участь в розробці;

K_1 – коефіцієнт, який враховує розробку одного проекту системи управління якістю;

K_2 – коефіцієнт, який враховує обсяг документів у листах.

Результати зазначених коефіцієнтів надано у табл 3.7

Таблиця 3.7

Розрахункові значення коефіцієнтів

Назва показників	Значення
T_{62} - базовий норматив трудомісткості	220
K_n – коефіцієнт новизни	0,05
K_i – коефіцієнт інформаційної місткості	0,04
K_n – коефіцієнт складності узгодження	0,04
K_k – коефіцієнт конструктивної складності питань	0,08
K_{zt} – коефіцієнт затвердження	0,10
K_1 – коефіцієнт складності, який враховує розробку одного проекту	1,00
K_2 - коефіцієнт, який враховує обсяг документів	1,00

Джерело: прогнозний прорахунок

Трудомісткість розробки бази даних складе

$$T_d = 220(1 + 0,05 + 0,04 + 0,04 + 0,08 + 0,1) * 1 * 1 = 288,2 \text{ (люд-дн.)}$$

5. Визначення вартості робіт

Вартість робіт визначимо за формулою:

$$C_{бд} = Z_{ср} * (T_d / N) * (1 + K_{нз} + K_{нв}), \quad (3.5)$$

де $Z_{ср}$ – середньомісячна зарплата розробника, грн.;

T_d – загальна трудомісткість розробки, люд-дн.;

N – середня кількість робочих годин за місяць поточного року;

$K_{нз}$ – коефіцієнт нарахувань на зарплату, що враховує розмір податків, нарахованих на цю зарплату;

$K_{нв}$ – коефіцієнт накладних витрат.

Для розрахунку вартості розробки системи управління якістю у розрізі удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» скористуємося даними у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку вартості розробки системи управління якістю ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» у розрізі удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії

Назва показників	Значення
$З_{ср}$ – середньомісячна заробітна платня розробника, грн.;	8400
N – середня кількість робочих годин за місяць поточного року;	176
$K_{нз}$ – коефіцієнт начислень на заробітну платню	0,375
$K_{нв}$ – коефіцієнт накладних витрат	0,30

Джерело: прогнозний прорахунок

Тоді вартість робіт буде дорівнювати

$$C_{бд} = 8400 \cdot (288,2/176) \cdot (1 + 0,375 + 0,3) = 3756,21 \text{ грн}$$

Сумарні витрати на розробку системи менеджменту якості складуть:

$$\sum C = C_{ТАР} + C_{бд} = 1130 + 3756,21 = 4886,21 \text{ грн.} \quad (3.6)$$

6. Розрахунок ефективності впровадження запропонованої системи управління якістю у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Для оцінки ефективності обчислимо різницю між вартісною оцінкою результату і витрат:

$$E = P - B \quad (3.7)$$

де E – економічний ефект;

P – результат;

В – витрати.

Економічний ефект від розробки системи управління якістю складається за рахунок економії робочого часу на проведення перевірок роботи всієї організації. Тому економія буде дорівнювати:

$$E = T * n(3cp/N * 8) * (1 + K_{нз} + K_{нв}) \quad (3.8)$$

де Т- тривалість проведення розробки системи управління якістю;

п – кількісне зменшення робіт з даними.

$$E = 24 * 32(8400/22 * 8) * (1 + 0,375 + 0,3) = 24 * 32 * 1,98 * 1,675 = 8914,5 \text{ (грн.)}$$

Розрахуємо ефект від розробки системи якості:

$$E_{\text{еф}} = E - E_{\text{н}} \sum C = 8914,5 - 0,15 * 4886,21 = 6233,35 \text{ (грн.)}$$

Термін окупності витрат на впровадження системи управління якістю складе:

$$T_{\text{ок}} = E / \sum C = 8914,5 / 4886,21 = 1,82$$

$$\text{Коефіцієнт ефективності складає: } K_{\text{еф}} = \sum C / E = 4886,21 / 8914,5 = 0,55$$

Розрахунки показують, що витрати на проведення теоретичних та аналітичних робіт по розробці структури системи управління якістю у розрізі удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії доцільні. Економічний ефект від розробки системи управління якістю дорівнює 6233,35 грн. при терміні окупності менше двох років. Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість розробки системи управління якістю, і дорівнює він 0,55. Тому можна зробити висновок, що на кожен вкладену гривню на впровадження системи управління якістю можна отримати ефект в розмірі 0,55 грн. В результаті можна зробити висновок, що отримані результати розробок економічно виправдані.

Підводячи підсумки, доречно зазначити, що рекомендовані заходи позитивно вплинуть на реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено сутність корпоративної стратегії підприємства, розкрито основні підходи до формування та розроблення корпоративної стратегії підприємства.

Визначено, що всі рівні стратегічного планування пов'язані, спрямовані на реалізацію вибраної стратегії – корпоративна стратегія має ієрархічну структуру, яку утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії підприємства. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів мають обмежуватися стратегіями вищих її рівнів.

2. Досліджено, що, якщо розглядати підходи до формування стратегії у однобізнесовому підприємстві, то корпоративна стратегія розглядається як конкурентна (ділова, бізнесова) стратегія, тому необхідно розглянути і такий аспект.

3. Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено характеристиці корпоративної стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», здійснено оцінку ефективності корпоративної стратегії підприємства.

Дані проведеного аналізу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» дозволили зробити такий висновок: найбільший позитивний вплив на діяльність рекламного агентства робить кількість потенційних споживачів, зростаючий рівень серед них тих, що сприймають інноваційні започаткування позитивно, але кваліфікаційні характеристики персоналу та рівень її освіти не відповідають сучасним вимогам стратегічних стратегій та потенціалу фірм у сфері надання рекламних послуг.

4. Досліджено, що основною позицією у бізнес-стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» є розширення мережі збуту послуг, тому в 2019 році підприємство розвивало та зміцнювало свої позиції в напрямку співпраці зі стратегічними клієнтами

Для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства здійснено SWOT-аналіз функціонування ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» та

застосовано метод SPACE, на основі якого визначено, що для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів у галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення.

5. В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблено заходи щодо удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії підприємства та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Виходячи із проведеного аналізу діяльності та реалізації корпоративної стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», визначення, що для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів у галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення, як варіант реалізації цього напрямку, залучення нових клієнтів, запропоновано для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» здійснити заходи щодо удосконалення свого іміджу

6. У межах удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» проведено оцінку іміджу за допомогою анонімного опиту співробітників. При цьому в результаті опиту експертів одержані оцінка реального іміджу, а також оцінка «дзеркального» іміджу, що відображає уявлення керівника підприємства про імідж компанії. Проведені дослідження показали, що практично у всіх груп громадськості, зокрема у самого персоналу підприємства, практично відсутні уявлення про місію, стратегічні цілі і задачі ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП». На основі цього сформовано заходи щодо формування позитивного іміджу ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» відповідно до різних груп сприйняття.

Запропоновано для ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» створити посаду «спеціаліста з PR», і відповідно до цього удосконалено відділ маркетингу рекламного агентства. У межах удосконалення процесу розроблення корпоративної стратегії ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» запропоновано впровадження системи якості у ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП», а також проведено розрахунок ефективності впровадження запропонованої системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України / О.Ф. Андросова // Економічний простір. – 2018. – № 137. – С. 106-114.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
3. Бабенко О. М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства / Бабенко О. М. // Науковий вісник PUET: Economic Sciences. – 2019. – С. 81-86.
4. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу / Т. В. Білорус // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Вип. 1. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (DOI: 10.21272/mmi.2018.1-13) http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_184_195.pdf
5. Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності / С. М. Бондаренко, О. Я. Готь // Ефективна економіка. – Вип. 6. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
6. Воронкова Т.Є. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Т. Є. Воронкова, А.С.Біляк // Ефективна економіка. – Вип. 11. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9323/1/20180504_307.pdf
7. Глебова А.О. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи / А.О. Глебова, О.М. Голуб // Економічний форум. – №3. – 2016. – С. 182-188.
8. Єременко О. Стратегія корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств видавничо-поліграфічної діяльності / О. Єременко // Наукові записки. – 2018. – № 1 (56). – С. 208-216.

9. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45300/16-KOSTIN.pdf?sequence=1>
10. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. с англ.]. / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2004. – 2-е изд. – 320 с.
11. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством / Л.О. Кустріч // Вісник ХДУ: Серія Економічні науки. – 2019. – № 33. – С. 112-116.
12. Лизунова О.М. Формування енергетичної стратегії підприємства / О.М. Лизунова // Економіка і організація управління. – Вип. 1 (25). – 2017. – С. 115-122.
13. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємства із виробництва товарів повсякденного попиту / В. В. Ліщинська // Агросвіт. – Вип. 8. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2018/9.pdf
14. Македон В.В. Зміни маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у посткризовий період / В.В. Македон // Глобальні виміри захисту економічної конкуренції: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (28 лют. 2018 р). – 2018. – С. 74-77.
15. Мельник Ю. Корпоративне управління: теорія та практика / Ю. Мельник. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tiphaman.top/book_korporativne-upravlinnya_821/7_tema-5-korporativna-strategiya-ponyattya-etapi-rozrobki-ta
16. Павлюк Т.І. Формування конкурентної стратегії підприємства / Т.І. Павлюк, О.В. Гайдей // Young Scientist. – 2017. – № 12 (39). – С. 821-824.
17. Павлова С. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень / Світлана Павлова // Волинський інститут економіки та менеджменту. – 2015 [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://viem.edu.ua> корпоративна-стратегія-як-основна-су/

18. Пятниченко Є.А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії / Є.А. Пятниченко, Л.А. Свистун // YoungScientist. – Вип. 5(57). – 2018. – С. 316-323 [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5/77.pdf>

19. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf

20. Сорока А. М. Корпоративна стратегія системи менеджменту в сфері телекомунікацій / А. М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – № 3 (17). – 2016. – С. 75-80.

21. Стеченко Д.М. Аспекти формування структури корпоративної стратегії / Стеченко Д.М., Жигалкевич Ж.М., Тимошенко Н.Ю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Stechenko_311.htm

22. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. – Вип. 1(14). – 2016. – С. 145-151. – DOI: 10.14254/2223-3822.2016.14-1.17.

23. Сумець О. Стратегії управління бізнесом / О. Сумець // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. – 2018. Вип. 4, № 1. – С. 136-148.

24. Сухоняк С. О. Формування стратегічних альтернатив розвитку аутсорсингової діяльності підприємств / С. О. Сухоняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 27, № 2. – С. 76-80.

25. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с

англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

26. Франів І.А. Стратегія розвитку – основний вектор реструктуризації економіки регіону / І.А. Франів // Науково-виробничий журнал БІЗНЕС-НАВІГАТОР. – 2018. – Вип. 3-2 (46). – С. 56-60.

27. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т. Фролова // Міжнародна економічна політика. – Вип. 1-2 (16-17). – 2012. – С.107-132.

28. Фурса Т.П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства / Т.П. Фурса // Економіка і суспільство. – Вип. 17. – 2016. – С. 521-524. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/87.pdf

29. Царук В. Обліково-аналітичне забезпечення корпоративної стратегії / В. Царук // Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф. – 2018. – С. 211-213.

30. Чут М.А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством / М.А. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 1(17). – С. 114-121.

31. Шевчук О. А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: монографія. – К.: ТОВ «Спринт-Сервіс», 2016. – 280 с.

32. Шевчук О.А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств / О.А. Шевчук. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ev.fmm.kpi.ua/article/download/135695/132551

33. Шлапак А.В. Корпоративні стратегії інноваційного розвитку / А.В. Шлапак // Вісник ХДУ: Серія Економічні науки. – 2018. – Т. 1, № 30. – С. 35-38.

34. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій / У.В. Щурко // Мукачівський державний університет. Економіка та

управління підприємствами. – С. 402-412. – 2018 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/60.pdf

35. Charles McMillan. Organizational Identity, Corporate Strategy, and Habits of Attention: A Case Study of Toyota / Charles McMillan // IntechOpen. – 2018. – E-resource: <https://www.intechopen.com/online-first/organizational-identity-corporate-strategy-and-habits-of-attention-a-case-study-of-toyota>

36. Köhler K. Communicating the corporate strategy / K. Köhler, A. Zerfass // Journal of Communication Management. – 2019. – Vol. 23. – No. 4. – P. 348-374.

37. Mintzberg H. Patterns of Strategy Formulation / H. Mintzberg // Management Science. – 1978. – E-resource: https://www.researchgate.net/publication/227444830_Patterns_in_Strategy_Formation

38. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980. – E-resource: https://www.academia.edu/11498170/COMPETITIVE_STRATEGY_Techniques_for_Analyzing_Industries_and_Competitors

39. Richard L. Corporate strategy / Richard Lynch. – Pitman Publishing, 1997. – 356 p.

ДОДАТКИ

Еволюція корпоративних стратегій

№ з/п	Часові межі	Особливості розвитку стратегії
1	1960-70 рр.	Акцент зосереджувався на плануванні стратегії диверсифікації, яка полягала в експансії на нові ринки та сектори бізнесу, часто шляхом поглинання. В корпораціях створювались відповідні сектори планування корпоративної стратегії.
2	1970-і рр.	Нестабільність та динамічність зовнішнього середовища обумовили перехід від процесу планування стратегії до процесу її створення (формування). Більше уваги приділялось не детальному менеджменту, а позиціонуванню підприємства на ринку.
3	1970-80 рр.	Пошук джерела прибутковості у зовнішньому середовищі заклав основи емпіричного стратегічного аналізу в межах досліджень, які проводились Інститутом стратегічних досліджень PIMS.
4	1990-і рр.	Виникнення ресурсного підходу до фірми обумовило пошук джерела прибутковості компанії у внутрішньому середовищі. Відбувся перехід від стратегій диверсифікації та вертикального розширення до стратегій вузької спеціалізації, що зосереджували увагу на динамічних компетенціях компанії.
5	Початок XXI ст. – до нашого часу	Цей період ознаменувався технологічним «бумом», що обумовило розвиток стратегій стратегічних інновацій, інтелектуального потенціалу, стратегій синергії. Значна роль приділялась використанню агресивних стратегій.

Джерело: удосконалено на основі опрацювання [22, С. 148; 37]

Додаток В

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Таблиця В.1

Вплив соціального та соціально-культурного середовища на господарську діяльність ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та їх доходах)	3	3	+1	9
Кваліфікаційні характеристики персоналу, рівень освіти	2	3	-1	-6
Традиції і культурні цінності, рівень освіти споживачів	2	3	+1	9
Взаємини всередині суспільства (індивідуум-індивідуум, товариство-індивідуум-суспільство)	1	1	+1	1
Неприйняття-прийняття стратегічного продукту, усталені стереотипи поведінки	1	1	-1	-1
Відносини компанія-суспільні організації	3	1	-1	-3

Таблиця В.2

Вплив економічного середовища на господарську діяльність
ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Загальний рівень економічного розвитку	2	2	+1	4
Система оподаткування і якість економічного законодавства	2	2	-1	-4
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	+1	6
Масштаби урядової підтримки інновацій	2	2	-1	-4
Загальна кон'єктура стратегічного ринку	3	2	-1	-6
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	2	3	+1	6
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	2	3	+1	6
Рівень інфляції	3	3	-1	-9
Інвестиційні процеси	3	3	+1	9
Ставка банківського відсотка	3	2	-1	-6
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	3	3	-1	-9
Рівень зайнятості населення	1	1	-1	-1

Таблиця В.3

**Вплив науково-технічного середовища на діяльність
ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»**

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості
Тенденції науково-технічного розвитку в галузі	3	3	+1	9
Скорочення чи продовження життєвого циклу інновацій	2	2	+1	4
Частка ВВП, що спрямовується на інноваційні дослідження	2	2	+1	4
Пріоритетність зусиль уряду на певних науково-технічних напрямках	2	3	+1	6
Стан охорони прав інтелектуальної власності	2	2	-1	-4
Структурні зміни в економіці	2	2	+1	4

Таблиця В.4

**Вплив політико-правового середовища на діяльність
ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»**

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості
Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності	2	2	-1	-4
Політична ситуація	2	2	-1	-4
Обмеження продажу, ціновий тиск	3	3	-1	-9
Податкове законодавство	3	3	-1	-9
Митне законодавство	3	2	+1	6
Закони та правові акти, що захищають права споживача	3	3	+1	9
Обмеження патентно-ліцензійного характеру	2	2	+1	4
Закони та правові акти, що регламентують підприємницьку діяльність	3	3	-1	-9

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Оцінка (бал)	Вага	Зважена оцінка балів
Конкурентні переваги (КП)			4,85
Частка організації на ринку	5	0,3	1,5
Мережа розподілу	4	0,2	0,8
Асортимент послуг	6	0,2	1,2
Прихильність споживачів до послуг даного підприємства	4	0,15	0,6
Забезпеченість матеріалами (постійність та стабільність)	5	0,15	0,75
Стабільність середовища (СГ)			3,35
Стан попиту на ринку	6	0,25	1,5
Стабільність цін на ресурси	2	0,2	0,4
Стабільність у зв'язках із партнерами	5	0,15	0,75
Темпи зростання економіки країни	2	0,3	0,6
Стабільність законодавства	1	0,1	0,1
Привабливість галузі (ПГ)			5,15
Потенціал росту	6	0,15	0,9
Потенційна прибутковість	5	0,25	1,25
Фінансова стабільність галузі	5	0,2	1,0
Технічна озброєність	6	0,2	1,2
Використання ресурсів	4	0,2	0,8
Фінансова сила (ФС)			3,2
Платоспроможність підприємства	4	0,3	1,2
Наявність фінансових ресурсів для змін	4	0,2	0,8
Структура оборотних коштів	2	0,1	0,2
Ліквідність активів	2	0,2	0,4
Рентабельність діяльності	3	0,2	0,6

PEST-аналіз ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»

Група факторів	Фактор	Прояв фактора	Можливі відповідні дії
1. Економічні	Зміни у доходах населення	Зменшення обсягів продажів.	Зменшення ціни. Розширення асортименту.
	Вільне ціноутворення	Розвиток конкуренції між підприємствами.	Розробка збалансованої торгівельної політики.
	Масштаби економічної підтримки окремих галузей економіки	Можливість зменшення вартості закупівлі продукції. Розвиток недобросовісної конкуренції внаслідок використання окремими суб'єктами пільг.	Пошук більш дешевих товарів для перепродажу. Розширення асортименту продукції.
2. Політичні	Державна податкова політика	Ускладнення роботи внаслідок змін в податковій політиці держави.	Прийняття до змін у податковій політиці шляхом вдосконалення технологій складання звітності тощо.
	Рівень корупції державних структур	Можливість застосування методів недобросовісної конкуренції. При високому рівні корупції зменшується планово-стратегічна стабільність бізнесу.	Прийняття до сформованої ситуації чи протидія їй, у залежності від рівня витрат і шансів на успіх.
	Рівень протекціонізму	Збільшення або зменшення рівня оподаткування імпортованих конкурентних товарів	Зміна ціни. Лобіювання на законодавчому рівні інтересів національних виробників.
3. Правові	Недосконалість податкового законодавства	Поява можливості ухилення від сплати податків. Ускладнення роботи підприємства через нечіткість, незрозумілість та можливі протиріччя в окремих моментах законодавства.	Використання складних схем ведення діяльності для зменшення витрат.
4. Технологічні	Низький рівень науково-технічного прогресу.	Зменшення конкурентоспроможності. Відсутність вітчизняного технологічного обладнання потрібного класу якості.	Своєчасна закупівля товарів-новинок.

Вихідні дані для побудови SPACE-графіку за стратегічними зонами господарювання

<i>Оцінка факторів привабливості галузі</i>			
Критерії оцінки	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3
Потенціал росту	6	5	3
Потенційна прибутковість	6	5	5
Фінансова стабільність галузі	5	4	4
Технічна озброєність	5	4	4
Використання ресурсів	5	4	3
Середнє значення	5,375	4,125	3,750
<i>Фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства</i>			
Частка організації на ринку	4	5	4
Мережа розподілу	3	4	2
Асортимент продукції	6	5	5
Прихильність споживачів до продукції даного підприємства	6	4	4
Забезпеченість сировиною (постійність та стабільність)	5	5	4
Частка організації на ринку	6	4	4
Середнє значення	5,0	4,5	3,83
<i>Фактори, що визначають стабільність середовища</i>			
Стан попиту на ринку	2	3	3
Стабільність цін на ресурси	5	5	5
Стабільність у зв'язках із партнерами	3	3	5
Темпи зростання економіки країни	3	3	5
Стабільність законодавства	4	4	5
Середнє значення	3,142	3,430	4,000
<i>Фактори, що визначають фінансові показники підприємства</i>			
Платоспроможність підприємства	4		
Наявність фінансових ресурсів для змін	5		
Структура оборотних коштів	5		
Ліквідність активів	4		
Рентабельність діяльності	3		
Середнє значення	4,250		

**Анкета опитування респондентів для проведення дослідження іміджу
ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»**

Шановний респондент!

ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» проводить дослідження з метою вивчення Вашого відношення до підприємства. Ваша участь допоможе нам виправити свої помилки.

Пропонуємо Вам оцінити ступінь відповідності кожного параметра іміджу позитивному і виставити оцінки:

"5" – якщо стан даного параметра цілком відповідає позитивному іміджеві;

"4" – якщо стан даного параметра відповідає не цілком позитивному іміджеві;

"3" – якщо стан даного параметра слабо відповідає позитивному іміджеві;

"2" – якщо стан даного параметра зовсім не відповідає позитивному іміджеві.

Заздалегідь дякуємо за участь!

1. Оцініть популярність ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» _____.
2. Оцініть якість і характеристики послуг ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» _____.
3. Оцініть ціну на продукцію ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» _____.
4. Оцініть фірмовий стиль ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» _____.

5. Оцініть рівень престижності послуг_____.
6. Оцініть рекламну політику ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП»
_____.
7. Ваша оцінка торговельно-збутової політики підприємства _____.
8. Оцініть фінансову стійкість ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» _____.
9. Оцініть рівень закордонних зв'язків підприємства _____.
10. Оцініть конкурентний статус ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» _____.
11. Ваш вік_____.
12. Ваша стать_____.
13. Місце роботи_____.
14. Посада_____.

Дякуємо Вам за участь в анкетуванні!

**Анкета опитування працівників ТОВ «ПРЕМІУМ МЕДІА ГРУП» з
метою аналізу внутрішнього іміджу**

№	Питання
1	Вас влаштовує графік роботи?
2	Що Вам не подобається у робочому колективі?
3	Який із видів стимулювання до праці Ви оберете?
4	Що Вас найбільше демотивує в трудовій діяльності?
5	Що Вас стимулює до кращого виконання своїх обов'язків ?
6	Які умови, на Ваш погляд, для захисту здоров'я та безпеки праці порушено на підприємстві?
7	Чи ефективні, на Ваш погляд, такі методи впливу, як грошові штрафи та догани?
8	Чи зацікавлені Ви у реалізації загальної мети організації?
9	Чи існує на підприємстві можливість для забезпечення реалізації Ваших здібностей?
10	Як часто Ви відвідуєте курси підвищення кваліфікації та перекваліфікації?
11	Чи нормальний у колективі психологічний клімат?
12	Які моральні заохочення існують у колективі?
13	Які програми соціального захисту діють на підприємстві?
14	Чи плануєте Ви змінити місце роботи у найближчий час?
15	Які причини Вашого бажання звільнитися з роботи?
16	Які причини порушення Вами дисципліни?
17	Як Ви бачите розвиток своєї кар'єри у майбутньому?