

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічним розвитком підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Леманія», м Київ)

Студента 2 курсу 3м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Гаврильчика

Дмитра Андрійовича

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

П'ятницька

Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та етапи стратегічного управління розвитком підприємства....	6
1.2. Методичні підходи до вибору та контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕМАНІЯ» ..	15
2.1. Аналіз організації та результатів управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія».....	15
2.2. Визначення сильних та слабких сторін системи стратегічного управління на підприємстві	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЛЕМАНІЯ»	33
3.1. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія».....	33
3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження заходів щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Постановка проблеми полягає в тому, що сьогодні як світова, так і національна економіка характеризуються невизначеністю, мінливістю, високою динамічністю, ризикованістю та швидкими інноваційними змінами. Такі ознаки дедалі більше будуть супроводжувати діяльність підприємств на ринку. При цьому негативні наслідки ризиків можуть збільшуватися внаслідок фінансово-економічної кризи. За таких умов потрібно шукати відповідні управлінські засоби, що знижуватимуть негативні наслідки подібних проявів.

Становлення та розвиток ринкових умов господарювання зумовлюють зміну місця і ролі підприємства в системі економічних відносин. Хід суспільного виробництва в цілому, успіхи економічного і соціального розвитку країни стали залежати від підсумків діяльності окремих підприємств. Такий перехід певним чином впливає на організаційні структури підприємства та форми взаємодії учасників відтворювального процесу, вони приймають новий вигляд. Таким чином, наявність в економіці різних за формою власності секторів і типів господарств ставить перед підприємствами зовсім інші, ніж раніше, завдання і вносить зміни в умови взаємодії між різними підприємствами. Це диктує потребу у вирішенні нових завдань організації управління на всіх рівнях економіки і передусім на основному рівні – підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Е. Коротков, Н. Кирич, М. Кизим, Б. Карлофф, А. Міщенко, Т. Мостенська, І. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікланд, Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова тощо. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємств зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння

сутності процесів розвитку підприємств, удосконалення методичних підходів до формування стратегії та управління стратегічним розвитком підприємств.

Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнює діяльність вітчизняних підприємств і знижує її результативність. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управлінням цим процесом, підтверджують значущість окреслених питань для економіки України. Варто також зауважити, що більшість підприємств мають неефективну управлінську систему через невміння правильно оцінювати власний потенціал та впроваджувати ефективну стратегію на основі отриманих під час такої оцінки результатів.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні і розвитку теоретичних та методичних підходів до вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Виходячи з мети, **основними завданнями роботи є:**

- дослідити сутність та етапи стратегічного управління розвитком підприємства;
- розглянути методичні підходи до вибору та контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати організацію та результати управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія»;
- визначити сильні та слабкі сторони у наявній стратегії розвитку підприємства;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія»;
- надати прогностичне оцінювання результатів впровадження заходів щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Леманія».

Теоретичною основою роботи є фундаментальні дослідження вчених стосовно проблем теорії і практики управління та маркетингу, стратегічного і тактичного планування; офіційні матеріали і статистичні дані, подані в державних і статистичних збірниках; бухгалтерська звітність і економічна інформація про діяльність будівельного підприємства.

Наукова новизна полягає в тому, що нами надано рекомендації щодо удосконалення стратегічного розвитку будівельного підприємства на прикладі підприємства ТОВ «Леманія».

Практичне значення результатів сформульовані в роботі висновки, пропозиції і рекомендації прийняті до розгляду будівельним підприємством з метою удосконалення процесів управління, аналізу і планування перспективної і поточної фінансово-господарської діяльності.

Частково результати дослідження були висвітлені у науковій статті (дод.А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків загальним обсягом 50 сторінок основного тексту, списку використаних джерел, який складається з 55 першоджерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та етапи стратегічного управління розвитком підприємства

Діяльність підприємства сьогодні є більш динамічною й охоплює не лише сферу виробництва, але й сфери обміну, розподілу ресурсів, фінансовий ринок та логістичні операції. Сьогодні найважливішим завданням для підприємств є аналіз ринку, попиту та пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на ринку, форм і каналів збуту продукції, форм та рівня конкуренції, способів просування товарів, можливості введення інтенсивних технологій.

У таких умовах розробка управлінських рішень потребує розгляду конкретних подій, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

Досліджуючи поняття «розвиток підприємства», доцільно дати визначення поняттю «стратегічний розвиток підприємства», який можна розуміти як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей [2].

Аналіз більшості наукових джерел дає змогу зрозуміти, що на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегічне управління» та його сутності. Низка авторів визначає стратегічне управління як діяльність або процес щодо економічно-ефективного досягнення перспективних цілей

підприємства на основі отримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах сьогодення головним орієнтиром для підприємств у сфері управління розвитком є питання забезпечення життєздатності. Надійність, стійкість, живучість та вмотивованість до розвитку – це основні складники життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва. Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [1]:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);
- стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);
- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);
- реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);
- контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства.

На думку М. Портера, стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.

Г. Мінцберг виділяє декілька визначень стратегії: стратегія як план, стратегія як позиція, стратегія як «спритний прийом», стратегія як принцип поведінки, стратегія як перспектива.

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [6].

Варто також зазначити, що впровадження стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в розумінні мети розвитку підприємства, шляхів її досягнення, в адаптивності підприємства до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, пошук нових можливостей для організації, створення для неї сприятливих умов функціонування, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі перешкоди та шляхи їх нівелювання.

Нині однією з найбільш поширених є класифікація стратегій, що будується на основі об'єкта стратегічного управління, де розрізняють:

- корпоративну стратегію (стратегію підприємства у цілому);
- бізнес-стратегію, ділову, або конкурентну, стратегію (стратегію окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів);
- функціональну стратегію (стратегію функціональної зони господарювання або його функціональних служб).

У науковій літературі найбільш широко висвітлено стратегії розвитку підприємств, які зазвичай називаються базисними, або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології.

Першу групу еталонних стратегій становлять так звані стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту або ринку. У разі

обрання цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту [3].

Другу групу еталонних стратегій становлять такі стратегії бізнесу, які припускають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. До них належать стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому разі, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Стратегіями даного типу є такі:

- стратегія центрованої диверсифікації; – стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії запланованого скорочення. У тому чи іншому вигляді ці еталонні критерії знаходять утілення в інших класифікаційних групах. Виокремлюють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації, що здійснюється тоді, коли підприємство не може далі функціонувати;
- стратегія «збору врожаю», що передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі [5].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного.

Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (рис. 1.1).

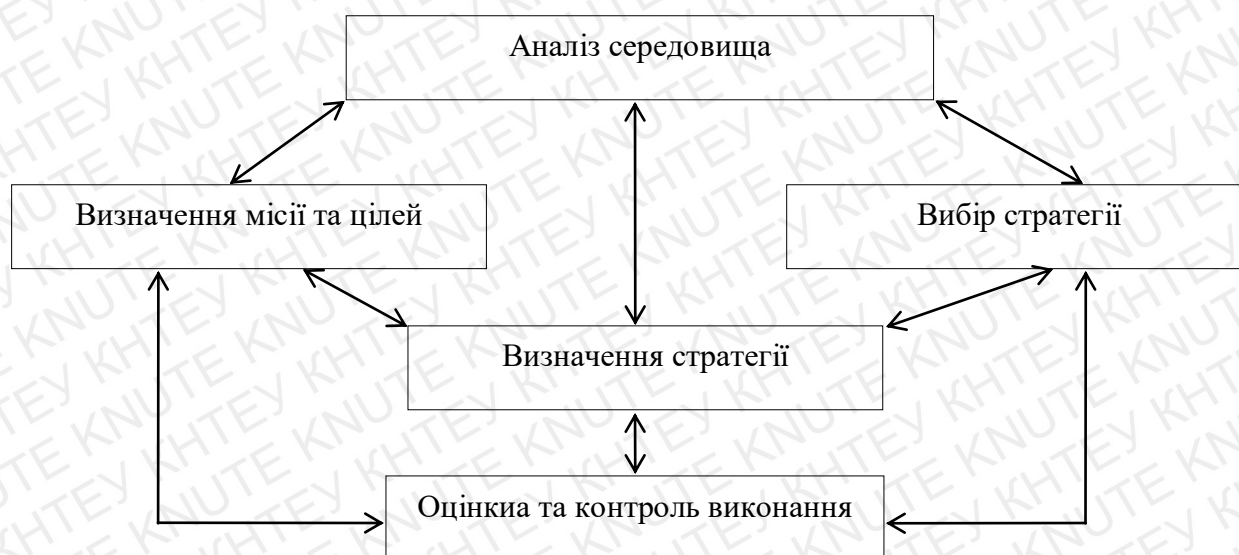


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Таким чином, перш ніж почати формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі.

Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства, здійснюються вибір найбільш кращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка її ефективності. Отже, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [4].

Невизначеністю зовнішнього середовища, його постійною мінливістю і непередбачуваністю, а також специфічністю внутрішнього середовища підприємства зумовлена особлива важливість стратегічного аналізу як етапу

стратегічного управління для українських підприємств. Для використання специфічного інструментарію під час розробки стратегії необхідно передусім вирішити проблему інформаційного забезпечення і вибору методів аналітичної обробки інформації.

1.2. Методичні підходи до вибору та контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [1, с. 247].

Етапи вибору стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рис. 1.2.

Зауважимо, що значну увагу у процесі вибору стратегії розвитку потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [19, с. 98]. Аналіз внутрішнього

середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

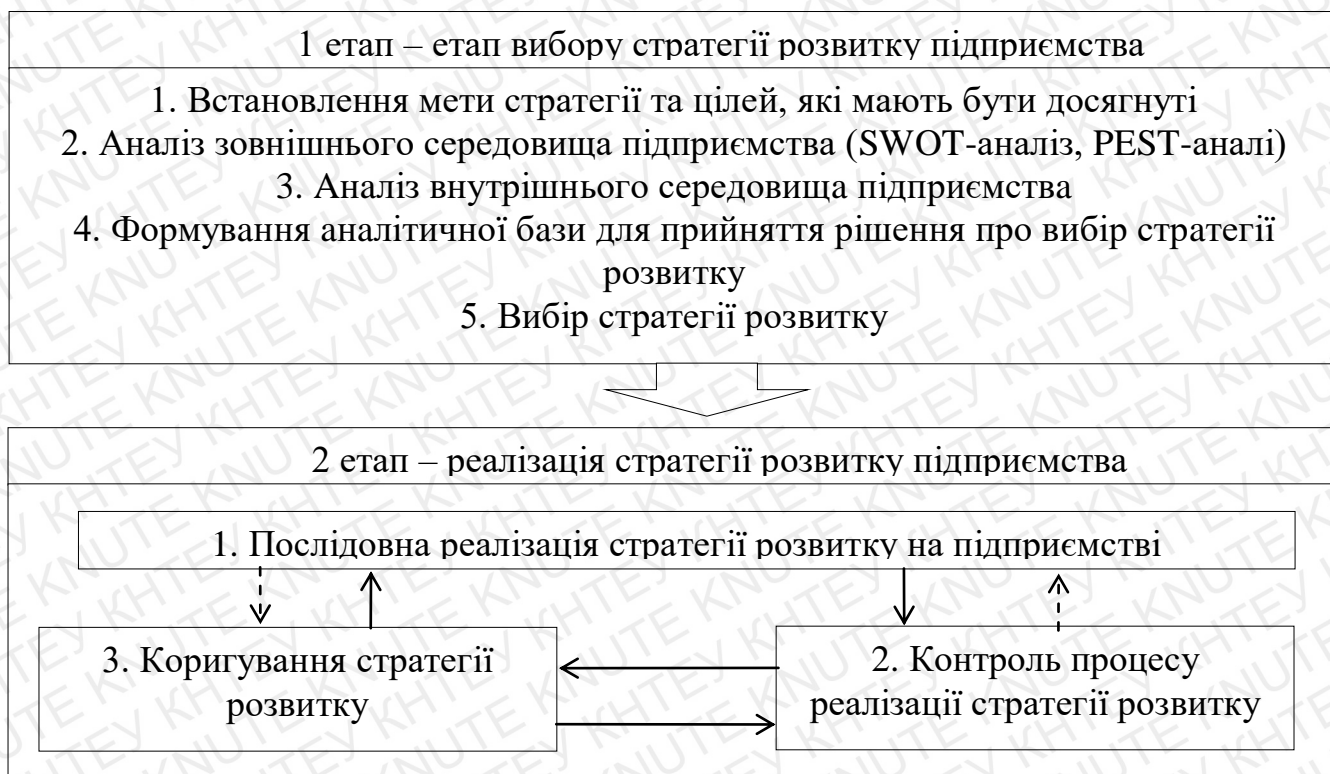


Рис. 1.2. Етапи вибору та реалізації стратегії розвитку на підприємстві.

Примітка: де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії

(суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання рівня розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних.

На практиці іноді використовують інтегральний показник, що відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості;

3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості; 7) показники забезпечення інформацією. Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у додатку А.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{pn} = \sum_{i=1}^m \Pi_i, \quad (1.1)$$

де I_{pn} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \frac{K_j}{E_j} * B_j, \quad (1.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах

окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників.

Позитивно вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувані відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства з урахуванням його конкурентної поведінки на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Найменування стратегії з урахуванням конкурентної поведінки
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано на основі [5; 7; 9; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25]

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Вибір стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства.

На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [23, с. 171].

Отже, досліджено розбіжності у підходах науковців щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення. Стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства. Проміжні етапи передбачають: уточнення цілей стратегії, аналіз середовища діяльності підприємства, розроблення декількох варіантів стратегії, деталізацію стратегічних завдань, розрахунок фінансово-економічних показників тощо. Завершальним етапом стратегії розвитку є вибір стратегії, її впровадження, контроль за реалізацією стратегії, оцінювання результатів стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕМАНІЯ»

2.1. Аналіз організації та результатів управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія»

Перед тим, як розпочати дослідження результатів управління стратегічним розвитком на підприємстві, коротко охарактеризуємо, чим воно займається на ринку.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Леманія» є будівництво житлових і нежитлових будівель, будівництво інших інженерних споруд. Це підприємство також займається іншими спеціалізованими будівельними роботами та електротехнічними та монтажними роботами.

Головний офіс підприємства розміщується за адресою: м. Київ, вул. Здолбунівська, 9б, к. 106.

Структура управління ТОВ «Леманія» є ієрархічною та має лінійно-функціональну організацію. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий шахтний принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (операційна діяльність – будівництво, монтажні роботи і т.п.; фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей та завдань.

Для ієрархічної структури ТОВ «Леманія» характерні:

- стабільність і не складність зовнішнього середовища;
- цілі і завдання прості та ясні;
- завдання піддаються розподілу;

- роботи можна вимірювати;
- часта повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати.

Проаналізуємо платоспроможність досліджуваного підприємства, що частково характеризує те, які саме результати отримує це підприємство у результаті стратегічного управління своїм розвитком. Одним з індикаторів платоспроможності є показники ліквідності підприємства, зокрема: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Леманія»

Показники	На початок року			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	0,14	0,12	0,01	-0,02	-0,11
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	1,10	0,96	0,75	-0,14	-0,21
Проміжний коефіцієнт покриття	0,85	0,71	0,68	-0,14	-0,03

Як свідчать дані табл. 2.1., у досліджуваного підприємства протягом 2016–2018 рр. спостерігається дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності має знаходитись в межах 1,0-3,0. Але цей показник у ТОВ «Леманія» і у 2017 р., і у 2018 р. був нижчим, ніж вказані межі,

це свідчить про те що на підприємстві недостатньо сформованих обігових коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт покриття має знаходитися в межах - 0,7-0,8. Даний показник у ТОВ «Леманія» і у 2017 р, і у 2018 р знаходився в допустимих межах. Це свідчить, що підприємство має достатній ступінь покриття короткострокових зобов'язань лише за рахунок наявних грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Проаналізуємо показники стану та структури капіталу, що покажуть ступінь можливого ризику банкрутства підприємства в зв'язку з використанням позикових фінансових ресурсів. Це необхідно для того, щоб зрозуміти чи не перебуває досліджуване підприємство у стадії спаду і чи не потрібно йому замислюватися про стратегії, що передбачають не зростання, а виживання на ринку.

Показниками структури капіталу є коефіцієнти забезпеченості власними оборотними коштами, фінансової автономії, заборгованості, покриття боргу, поточної заборгованості, маневреності власного капіталу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Леманія» за 2016-2018рр.

з/п	Показники	На початок року			Абсолютне відхилення	
		016	017	018	2017 / 2016	2018 / 2017
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	1,28	1,72	0,85	-0,44	0,87
	Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності)	,53	,51	,40	-0,02	-0,11

Коефіцієнт заборгованості	,47	,49	,60	0,02	0,11
Коефіцієнт покриття боргу	,11	,04	,67	-0,07	-0,37
Коефіцієнт поточної заборгованості	,91	,05	,33	0,13	0,28
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,50	0,61	0,68	-0,10	-0,08

Як свідчать дані табл. 2.2., коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має знаходитися у межах 0,3 – 0,4. На підприємстві ТОВ «Леманія» спостерігаємо, що значення показника за досліджувальні роки є від’ємним. Це свідчить про те, що є фінансова залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, і як наслідок – зниження фінансової стійкості підприємства в цілому.

Коефіцієнт стабільності рекомендовані межі якого є значення 0,5. Цей показник у ТОВ «Леманія» і у 2016 р., і у 2017 р., дотримується меж. Це свідчить про те що підприємство було достатньо фінансово стійким і відносно незалежним від зовнішніх кредиторів. А от в 2018 році відбулося пониження даного показника, це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства та підвищення рівня залежності від позикових джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття боргу (рекомендоване значення якого 1) в 2018 році було нижче рекомендованого значення. Це свідчить про переважання обсягів зобов’язань підприємства над обсягами власного капіталу.

У 2018 році коефіцієнт заборгованості збільшився, це свідчить про те, що підприємство більш, ніж на 50% здійснює фінансування власної діяльності за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

Для покращення ситуації ТОВ «Леманія» має провести реструктуризацію, або продаж активів, котрі не задіяні в процесі господарювання. Необхідними заходами, що сприятимуть розвитку підприємства тут можуть бути такі, що передбачають перегляд політики залучення позикових коштів, а також співпрацю з кредиторами.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглянемо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність (табл. 2.3).

Провівши аналіз отриманих показників рентабельності ТОВ «Леманія», можемо зробити такі висновки:

- на підприємстві проводиться неефективна політика управління активами;
- збільшується обсяг наявного власного капіталу;
- проводиться неефективна збутова політика підприємства (в основному через недостатньо ефективне просування монтажних послуг на ринку) ;
- зростання чистого прибутку на підприємстві відбувається менш швидкими темпами, ніж зростають обсяги активів;
- залучені кошти потрібно використовувати ефективніше, оптимізувати їх обсяги та напрями використання.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Леманія»

Показники	На початок року			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Рентабельність активів, %	0,06	0,05	0,04	0,01	0,02
Рентабельність оборотних активів, %	0,25	0,27	0,14	-0,02	0,12

Рентабельність необоротних активів, %	-	-	-	0,01	0,01
Рентабельність власного капіталу, %	0,08	0,06	0,05	0,01	0,02
Рентабельність позикового капіталу, %	-	-	-	0,02	0,04
Рентабельність обороту (продажів), %	0	0	0	-0,05	-0,07
	,14	,09	,02		

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлюється значною мірою його діловою активністю, що залежить від ринків збуту, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Проведемо аналіз показників ділової активності (табл. 2.4).

Як свідчать дані табл. 2.4., прискорення оборотності дебіторської заборгованості на ТОВ «Леманія» протягом 2016–2018 рр. свідчить про ефективну політику управління дебіторською заборгованістю.

Зменшення тривалості операційного циклу свідчить про ефективну політику управління оборотними активами, так як відбувається зменшення періоду з моменту вкладання коштів у товарні запаси до отримання виручки від їх продажу.

Прискорення оборотності кредиторської заборгованості у ТОВ «Леманія» свідчить про зменшення періоду кредитування підприємства своїми господарськими партнерами та постачальниками.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Леманія»

Показники	На початок	Абсолютне
------------------	-------------------	------------------

	року			відхилення	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Оборотність запасів (рази)	7,31	9,65	4,34	2,35	4,68
Оборотність дебіторської заборгованості (рази)	2,79	5,57	1,28	2,78	1,71
Тривалість операційного циклу (дні)	180,57	103,33	5,59	-77,24	-27,74
Оборотність кредиторської заборгованості (рази)	6,42	7,62	1,99	1,2	0,37
Тривалість фінансового циклу (дні)	123,70	5,41	9,91	-68,29	-25,5
Продуктивність (оборотність) активів (рази)	0,32	0,45	0,56	0,13	0,11
Період обороту активів (дні)	1142,1	814,4	055,8	-327,74	-158,63

Тривалість фінансового циклу на підприємстві має тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення періоду, за який вивільняються грошові кошти в процесі діяльності і є наслідком здійснення ефективного управління запасами.

Чистий дохід досліджуваного підприємства протягом 2016 – 2017 рр. мав тенденцію до зростання: якщо у 2016 р. він становив 843,0 млн грн., то у 2017 р. – 1063,6 млн грн., а у 2018 р. – 1378,8 млн грн.

Таким чином, на основі проведеного економічного аналізу діяльності ТОВ «Леманія» можна оцінити фінансовий стан підприємства як нестійкий.

Для підвищення рівня фінансової стійкості, слід вирішити проблеми щодо джерел фінансування запасів та витрат (дод. Б). Основними шляхами підвищення

фінансової стійкості підприємства при цьому є:

- підвищення ефективності використання основних фондів підприємства;
- підвищення інтенсивності використання оборотних активів підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- подальше збільшення обсягів реалізації послуг з будівництва та монтажних робіт;
- зниження матеріальних операційних витрат;
- залучення інвестицій (кредитів) та ін.

Хоч фінансовий стан підприємства є нестійким, але ТОВ «Леманія» є достатньо конкурентоспроможним на ринку, що дозволяє йому обмірковувати стратегії свого зростання.

Проаналізуємо слабкі та сильні сторони ТОВ «Леманія», вони визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому, при аналізі внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його чинників. Результати оцінки відбиваються в профілі діяльності підприємства (табл. 2.5). Оцінка чинника внутрішнього середовища в 3 бала свідчить про сильний бік діяльності підприємства, а оцінка один бал – про слабкий бік діяльності ТОВ «Леманія».

Таблиця 2.5

Профіль діяльності підприємства ТОВ «Леманія»

Показники	Бали		
Ступінь досягнення цілей			
Ступінь доцільності організаційної структури			
Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві			
Стиль керівництва			
Рівень прибутку			
Частка ринку			

	Система контролю якості			
	Гнучкість цінової політики			
	Система організації надання послуг			
0	Рівень сервісу			
1	Система стимулювання покупців			

Закінчення табл. 2.5

	Показники	Бали		
2	Ступінь маркетингової активності			
3	Дослідження і розробки (НДДКР)			
4	Стан матеріально-технічної бази			
5	Кваліфікаційний склад кадрів			
6	Оцінка руху кадрів			
7	Ступінь вмотивованості кадрів			
8	Фінансові можливості підприємства			
9	Організаційна культура			
	Рейтингова оцінка підприємства		36 (з	57)

*Розроблено автором за даними дослідження.

Рейтингова оцінка підприємства становить 35 балів з 57 можливих балів. Це свідчить про те, що підприємство знаходиться вище середнього рівня, але йому є куди розвиватися і що вдосконалювати.

З табл. 2.5 і збереження одержаних раніше даних складаємо перелік фактичних сильних і слабких сторін ТОВ «Леманія» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Леманія»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка, бал	Слабкі сторони	Оцінка, бал
1. Маркетинг	1. Активна рекламна політика	2	1. Невисокий рівень організації маркетингової діяльності	2
	2. Непогана конкурентна позиція на ринку	2		
2. Фінанси	1. Низький рівень позикового капіталу	3	1. Відсутність оборотних засобів	2
	2. Рентабельне (нерентабельне)	1		
3. Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу	3	1. Невисокий рівень зарплати	1
	2. Низький рівень плинності	2		

	кадрів			
--	--------	--	--	--

Закінчення табл. 2.6

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка, бал	Слабкі сторони	Оцінка, бал
4. Виробництво	1. Впровадження нових прогресивних технологій	1	Не повне забезпечення кадрами підприємства	1
	2. Добрий контроль якості	2		
	3. Різноманітний асортимент послуг	3		
5. Менеджмент	1. Орг. структура відповідає специфіці підприємства міста і вимог часу	3	1. Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку	2
6. Організаційна культура	1. Високий імідж підприємства	3	1. Відсутність благодійної діяльності	1
	2. Понад 10 років на ринку	2	2. Слабко розвинені зв'язки з громадськістю	2
7. Оцінка	1. Постійне стратегічне	2	1. Відсутність	2

діючих стратегій	планування		чітких цілей	
Разом:		2		1
		9		6

*Розроблено автором за даними дослідження.

Із табл. 2.6 видно, що сильних сторін більше й їх ступінь впливу на розвиток підприємства більш значуща. Але розробляючи стратегію розвитку не можна обійти увагою і слабкі сторони підприємства.

Найзначніші сильні сторони мали б стати основою нової стратегії підприємства. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства.

Оцінимо методом рангів конкурентоспроможність ТОВ «Леманія» з його основними конкурентами (табл. 2.7). Даний метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих значень показників.

Зробивши відповідні розрахунки за методом рангів, бачимо що найбільш конкурентоспроможним серед досліджуваних підприємств, за даними показниками є ТОВ «Сіті Інвест Буд», але ТОВ «Леманія» йде слідом за ним, що свідчить також про високий рівень конкурентоспроможності серед даних підприємств на ринку.

Зробивши відповідні розрахунки за методом рангів, бачимо що найбільш конкурентоспроможним серед досліджуваних підприємств, за даними показниками є ТОВ «Сіті Інвест Буд», але ТОВ «Леманія» йде слідом за ним, що свідчить також про високий рівень конкурентоспроможності серед даних підприємств на ринку.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Леманія» та його основних конкурентів методом рангів

Показники	Леманія	Компанія розвитку будівництва	Сіті Інвест Буд
Якість послуг (будівельних та монтажних робіт), у балах	2	3	4
Імідж, у балах	3	2	4
Ціна, у балах	4	3	1
Технічна параметри, у балах	2	3	4
Кваліфікація персоналу, у балах	4	2	3
Маркетингова політика, у балах	2	3	4
Σ	17	16	20

Провівши аналіз організації та результатів управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія», бачимо, що на підприємстві є як сильні, так і слабкі сторони. Проте і за результатами діяльності, і за показниками конкурентоспроможності досліджуване підприємство має гарні стратегічні перспективи для свого подальшого розвитку.

Приймаючи рішення щодо стратегії розвитку підприємству варто, передусім, замислитись над удосконаленням своїх слабких сторін.

ТОВ «Леманія» доводиться працювати в умовах достатньо жорсткої конкуренції на ринку. Беручи до уваги таку тенденцію, виникає необхідність формування стратегії розвитку підприємства, яка враховувала б специфічні умови вітчизняної економіки.

2.2. Визначення сильних та слабких сторін системи стратегічного управління на підприємстві

Для того, щоб підприємство добре розвивалося не тільки у короткостроковій, але і у стратегічній перспективі на ньому має бути добре налагоджена система стратегічного управління, яка забезпечує прийняття та реалізацію ефективних стратегічних рішень.

З метою з'ясування того, наскільки дієвою у ТОВ «Леманія» є система стратегічного управління розвитком підприємства нами, по-перше, спочатку була проведена власне експертне оцінювання цієї системи, по-друге, було організоване та проведене анкетне опитування щодо виявлення сильних та слабких сторін у роботі цієї системи (дод. В), а по-третє, за допомогою використання спеціального стратегічного інструментарію – SWOT-аналізу, з'ясовано, які сильні та слабкі сторони, а також ринкові можливості та загрози для подальшого стратегічного розвитку має досліджуване нами підприємство в цілому.

Система стратегічного управління ТОВ «Леманія» складається з суб'єкта та об'єкта, а також механізму стратегічного управління.

Об'єктом стратегічного управління є потенціал ТОВ «Леманія», який включає трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді та впливати на його розвиток.

Суб'єктами стратегічного управління ТОВ «Леманія» є директор та його менеджери, які безпосередньо приймають стратегічні рішення та розробляють стратегії. Водночас усі співробітники підприємства беруть участь у реалізації різних стратегічних рішень (або безпосередньо, або опосередковано).

Варто наголосити, що нещодавно на підприємстві було створено відділ стратегічного розвитку, в якому поки працює лише два працівника – менеджер з розвитку та стратегічний аналітик. Цей відділ відповідає за систематизацію всієї інформації, що використовується для прийняття стратегічних рішень. Проте нині він в основному вирішує проблеми антикризового характеру. Відділ є осередком, що координує спільну роботу менеджерів підприємства.

Відділ маркетингу відповідає за всі операції, пов'язані з рекламою, просуванням послуг ТОВ «Леманія» на ринку. Працівники цього відділу долучаються до прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з маркетинговою діяльністю підприємства (передусім, щодо організації та проведення рекламної кампанії).

Відділ планування у ТОВ «Леманія» займається розробкою планів операційної діяльності підприємства і в системі стратегічного управління долучається до прийняття рішень, що пов'язані зі стратегічними планами, передусім, основного виду його діяльності – будівництва. Розробки цього відділу часто запобігають небажаним витратам. У період кризи відділ почав проводити аналіз будівельного ринку з метою вивчення ситуації, в якій будуть реалізуватися як коротко-, так і тактичні та стратегічні плани діяльності і розвитку ТОВ «Леманія». Плануючи діяльність, працівники цього відділу розробляють плани на перспективу та проводять розрахунки майбутніх витрат і прибутку. Єдиний недолік цього відділу полягає, на наш погляд, у тому, що в ньому працює достатньо багато людей – 7 осіб. Це обумовлює достатньо значні витрати на заробітну плату працівників відділу. Однак, цілком ймовірно, що без них у випадку, якщо планування буде неякісним, витрати підприємства можуть збільшитися у рази.

В цілому на досліджуваному підприємстві непогана структура управління, що також добре з точки зору налагодження роботи системи стратегічного управління. При цьому загальновідомо, що раціональна структура апарату управління є основою планомірного та ритмічного функціонування та розвитку підприємства.

Поряд з вищезазначеним зауважимо, що на розвиток структури управління впливає ряд чинників, до яких належать: специфіка операційної діяльності (у нашому випадку – будівництва), якою необхідно управляти, працемісткість та складність управлінської роботи, а також вимоги ринку щодо швидкості прийняття управлінських рішень.

Внутрішня побудова підприємства, його виробничої та організаційної системи безпосередньо впливає на створення контуру комунікаційних зв'язків між його підрозділами. Тому питання структуризації відіграють велику роль під час формування його внутрішнього економічного механізму, у т.ч. під час вибору та реалізації стратегій.

Варто наголосити, що під час реалізації стратегії дуже важливим фактором є функціональна поведінка співробітників підприємства. Щоб звести до мінімуму ризик прихованого опору стратегічним змінам у ТОВ «Леманія» велику увагу приділяють так званому компенсаційному пакету. У цьому пакеті ТОВ «Леманія» не обмежується виплатою співробітникам базових окладів і премій за результатами праці, а пропонує широкий спектр соціальних послуг:

- Постійне зростання реального доходу співробітника (основного заробітку і додаткових виплат);
- Професійний розвиток та навчання співробітників;
- Добровільне медичне страхування (60% вартості внеску оплачує компанія);
- Соціальний захист та соціальна допомога співробітникам і членам їх сімей;
- Надання санаторно-курортних та оздоровчих путівок;
- Організація дозвілля, проведення культурно-масових та спортивних заходів.

Механізм управління виробництвом являє собою систему заходів, спрямованих на забезпечення безперебійності ведення технологічного процесу (будівництва та надання інших послуг) на основі наявної кількості робочої сили, виробничого обладнання, запасів сировини та всіх інших видів матеріальних, енергетичних та людських ресурсів. Все це допомагає у реалізації запланованої кількості будівельних проектів. Водночас ресурси впливають на якість нерухомості, що у свою чергу позначається на попиті і дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку.

На сьогоднішній день на підприємстві ТОВ «Леманія» визначають дві групи стратегічних цілей – ринкові та фінансові (рис. 2.1).

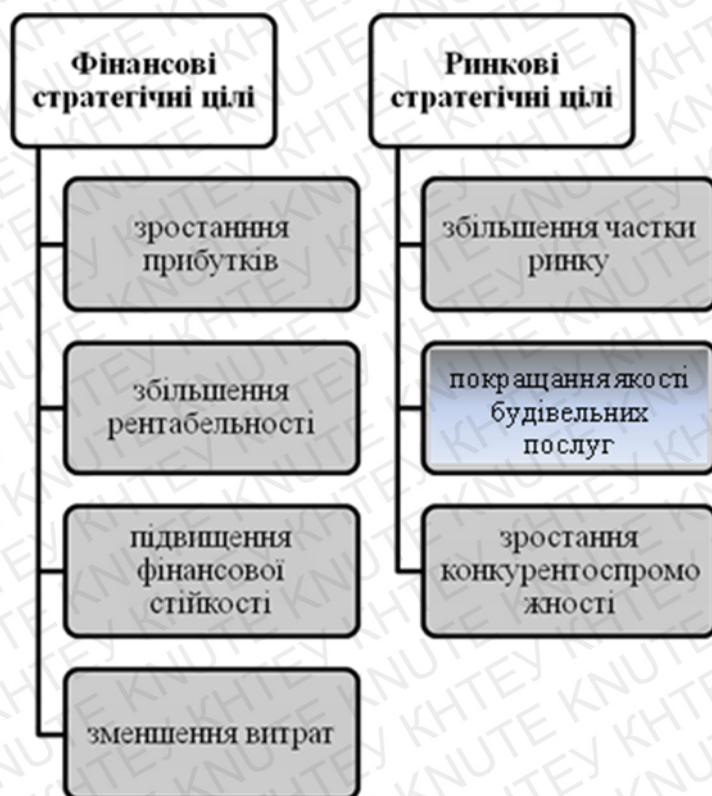


Рис. 2.5. Стратегічні цілі ТОВ «Леманія»

Головна стратегічна мета (або місія) ТОВ «Леманія» – надання високоякісних будівельних послуг, які максимально задовольняють вимоги сучасного ринку (тобто, передусім, споживачів, які звертаються до послуг ТОВ

«Леманія». Вся сучасна бізнес-політика досліджуваного підприємства спрямована на реалізацію зазначеної стратегічної мети.

В організованому нами у вересні 2019 р. анкетному опитуванні взяли участь 7 менеджерів ТОВ «Леманія», що безпосередньо беруть участь прийнятті різного роду рішень як щодо діяльності підприємства на конкурентному ринку, так і щодо його подальшого розвитку.

Таблиця 2.8

Зведені результати анкетування менеджерів ТОВ «Леманія» щодо системи стратегічного управління на підприємстві

Запитання	Зведені результати анкетування (7-ми менеджерів підприємства)
Чи берете Ви участь у визначенні стратегій розвитку підприємства?	«Так» – 100 % респондентів «Ні» – 0 % респондентів
Які інструменти стратегічного управління Ви використовуєте на підприємстві?	SWOT-аналіз – 57 % респондентів Матричні методи вибору стратегій – 0 % VRIO-аналіз – 0 % Інші інструменти: - Бенчмаркінг – 29 %
Як часто Ви переглядаєте стратегічні цілі та стратегії розвитку?	Один раз на рік – 57 % Один раз на пів року – 43 % Один раз у квартал – 0 % Рідше, ніж раз на рік – 0 %
Чи є на Вашому підприємстві дієва система стратегічного контролю?	«Так» – 0 % респондентів «Ні» – 100 % респондентів

Отже, як свідчать дані табл. 2.8, система стратегічного управління досліджуваного підприємства, передусім, потребує запровадження дієвої системи

стратегічного контролю. Не дуже активно та добре використовуються на підприємстві й різні інструменти стратегічного управління. Частково це пов'язано з тим, що менеджери не зовсім добре володіють цим інструментарієм. Це обумовлює певну необґрунтованість при прийнятті стратегічних рішень. Щоб уникнути цього недоліку в майбутньому можна б було провести спеціальний тренінг для менеджерів ТОВ «Леманія».

Виходячи з результатів останнього запитання в анкеті, ми можемо відзначити, що хоч компанія ТОВ «Леманія» і визначає стратегічні цілі свого підприємства, але на даний моментів етапи їх досягнення не мають належного контролю. Така ситуація може негативно вплинути на майбутню життєдіяльність підприємства, оскільки стратегічний дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації ще доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності.

У ході дослідження було виявлено, що нині ТОВ «Леманія» обрала та реалізує стратегію лідерства за витратами, намагаючись не перейти до стадії спаду у своєму розвитку.

Основні завдання, які мають виконуватися при реалізації стратегії лідерства за витратами у ТОВ «Леманія» такі:

- зниження транспортних витрат;
- зростання прибутку;
- оптимізація системи збуту шляхом розширення бази інвесторів;
- запровадження прогресивних логістичних підходів на підприємстві;
- вдосконалення технологій будівництва.

Досліджуване підприємство хоч і займає нині непогані позиції на вітчизняному ринку будівництва, орієнтуючись на зважену цінову політику, але через певні прорахунки у технологічних рішеннях не дотягує до деяких своїх основних конкурентів.

Основна діяльність ТОВ «Леманія», що пов'язана з нежитловим і житловим будівництвом, в основному характеризується високим оборотом капіталу, але

низьким прибутком. Зауважимо, що цивільні будівельні проекти зазвичай тривалі за часом, мають більший ризик і є більш капіталоємними. Проте вони приносять достатньо великий прибуток.

Сьогодні досліджуване підприємство націлене на своєчасну ідентифікацію операційних ризиків та запобігання їх настання на ранніх стадіях незалежно від етапу реалізації будівельного проекту. Це допомагає забезпечувати більшу прибутковість підприємства.

Одним з важливих факторів прибутковості підприємства є збільшення ефективності будівництва і зростання продуктивності шляхом збільшення обсягів стандартизованих робіт в процесі будівництва. Зростає частка проектів з використанням стандартизованих компонентів, вироблених заздалегідь, операції виконуються за принципом «точно-у-термін».

Узагальнений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Леманія» дозволив виявити його сильні та слабкі сторони. Водночас SWOT-аналіз дозволяє оцінити загрози та можливості ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Леманія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Значна частка ринку; 2) Високий контроль якості; 3) Міцні позиції на вітчизняному ринку; 4) Досвідчений і кваліфікований персонал; 5) Позитивний імідж підприємства; 6) Якість будівельних проектів, що розробляються	1) Бувають випадки неповного завантаження виробничих потужностей; 2) Недоліки в рекламній політиці; 3) Середній рівень цін; 4) Велика потреба в енерго- і теплоносіях; 5) Необхідність придбання матеріалів на зовнішньому ринку, що удорожчує послуги; 6) Велика матеріаломісткість виробництва
Можливості	Загрози
1) Наявність нових потенційних замовників послуг на ринку; 2) Освоєння нових ринків збуту своїх послуг; 3) Нові технології та ноу-хау у будівельній сфері, що можуть бути використані підприємством для удосконалення ведення свого бізнесу; 4) Зниження цін на деякі матеріали;	1) Загроза виходу на ринок нових конкурентів; 2) Посилення конкуренції між діючими будівельними компаніями; 3) Подорожчання імпортованих матеріалів; 4) Загрози геополітичної нестабільності; 5) Несприятлива зміна курсів

5) Можливості розвитку партнерства з постійними замовниками

іноземних валют.

Як видно з табл. 2.9, сучасні умови діяльності ТОВ «Леманія» залишаються переважно сприятливими, ніж несприятливими. Очевидним є факт, що для ефективного використання можливостей зовнішнього середовища, а також протистояння загрозам зовнішнього середовища, підприємству в першу чергу слід звернути серйозну увагу на подальше посилення своїх сильних сторін.

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, система стратегічного управління ТОВ «Леманія» має, як сильні, так і слабкі сторони. До слабких сторін, згідно з результатами опитування, передусім, можна віднести чітко налагодженого стратегічного контролю.

Водночас вважаємо, що підприємству потрібно налагодити аналіз змін на галузевому ринку на постійній основі, а не вивчати його тільки за умови кризових ситуацій.

Наявність на підприємстві слабких сторін та невикористаних ринкових можливостей обумовлює необхідність розробки рекомендацій щодо нової стратегії його розвитку та конкуренції на ринку. У новий стратегічний план мають бути включені заходи, що спрямовані на виправлення слабких сторін у діяльності підприємства та перманентне забезпечення високої якості будівельних матеріалів та прискорення швидкості виконання будівельних проектів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЛЕМАНІЯ»

3.1. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Леманія»

Провівши діагностику системи стратегічного управління ТОВ «Леманія», визначивши слабкі та сильні сторони розглянемо шляхи вдосконалення даної системи.

Цільова спрямованість розвитку підприємства на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності передбачає широкий спектр стратегічних заходів, оскільки потребує визначення ключових факторів успіху та розробку відповідних заходів щодо їхньої реалізації, тобто формування конкурентних переваг, що дозволять досягати поставлених цілей розвитку.

Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальною, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір стратегії обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі.

До основних компонентів стратегії розвитку, які пропонуємо брати до уваги керівництву ТОВ «Леманія» у наступні часові періоди пропонуємо відносити:

- інновації у виді конкурентних технологій, проведення технічної модернізації, які дають змогу зменшити витрати і покращити якість будівельних послуг за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- фінансово-економічну стійкість, яка зберігає рівновагу підприємства і зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;

– інтеграцію, кооперацію та спеціалізацію як способи управління ресурсами (матеріалами підприємства для здійснення операційної діяльності) в межах стратегії прискореного реагування на нові запити замовників.

Вважаємо, що досліджуваному підприємству у процесі розвитку варто звернути увагу на те, яким чином розвивається нині будівельний ринок та які його основні показники.

Загалом, ринок будівництва в Україні в цілому та у м. Києві зокрема, згідно з даними Державної служби статистики України, в останні роки став нестабільним. Показники будівельного сектора в Україні то знижувалися, то підвищувалися протягом 2015 – 2019 рр., про що свідчать індекси обсягу виконання будівельних робіт (рис. 3.1).

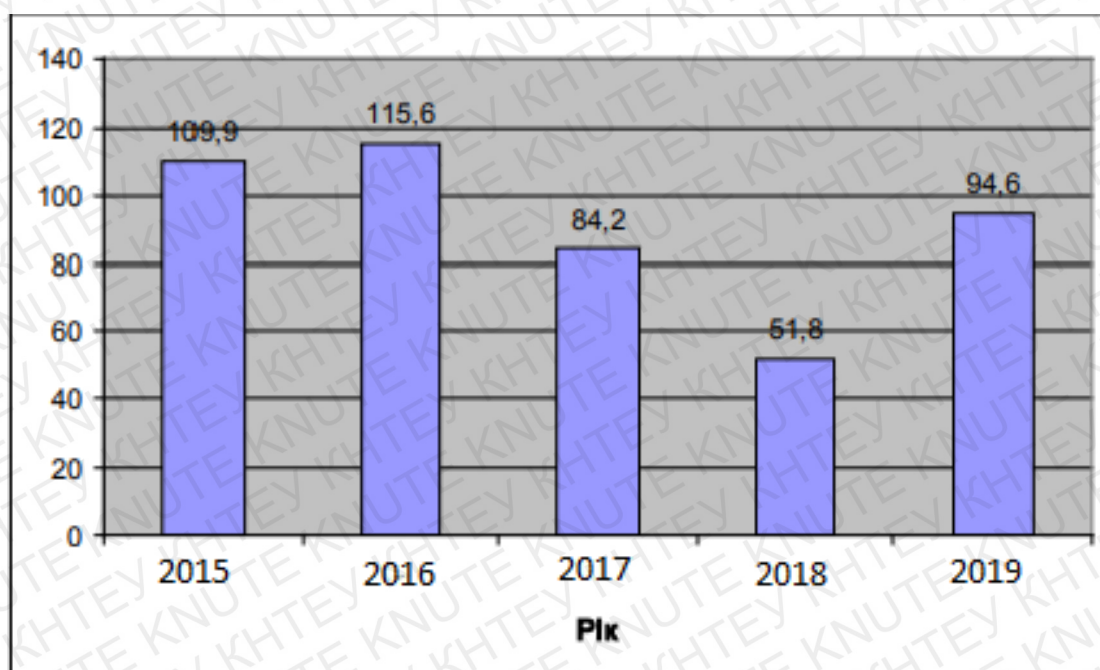


Рис. 3.1. Динаміка індексу обсягу виконаних будівельних робіт, % до попереднього року

Джерело: Дані Державної служби статистики України.

Значення показників виконання робіт у 2018 р., як свідчать дані рис. 3.1, зменшились порівняно з 2015 та 2016 рр. у понад 2 рази. І хоча у 2019 р.

намітилась позитивна тенденція, це зовсім не означає, що у 2020 р. і наступні роки ситуація знову не погіршиться. При цьому варто зауважити, що ситуація на ринку будівельних послуг не завжди прямо залежить від основних показників розвитку країни (хоча загальноекономічний розвиток і впливає на діяльність будь-якого підприємства). Відсутність чіткого прямого зв'язку між змінами ВВП та індексом будівельних робіт підтверджують цей наш висновок (рис. 3.2).

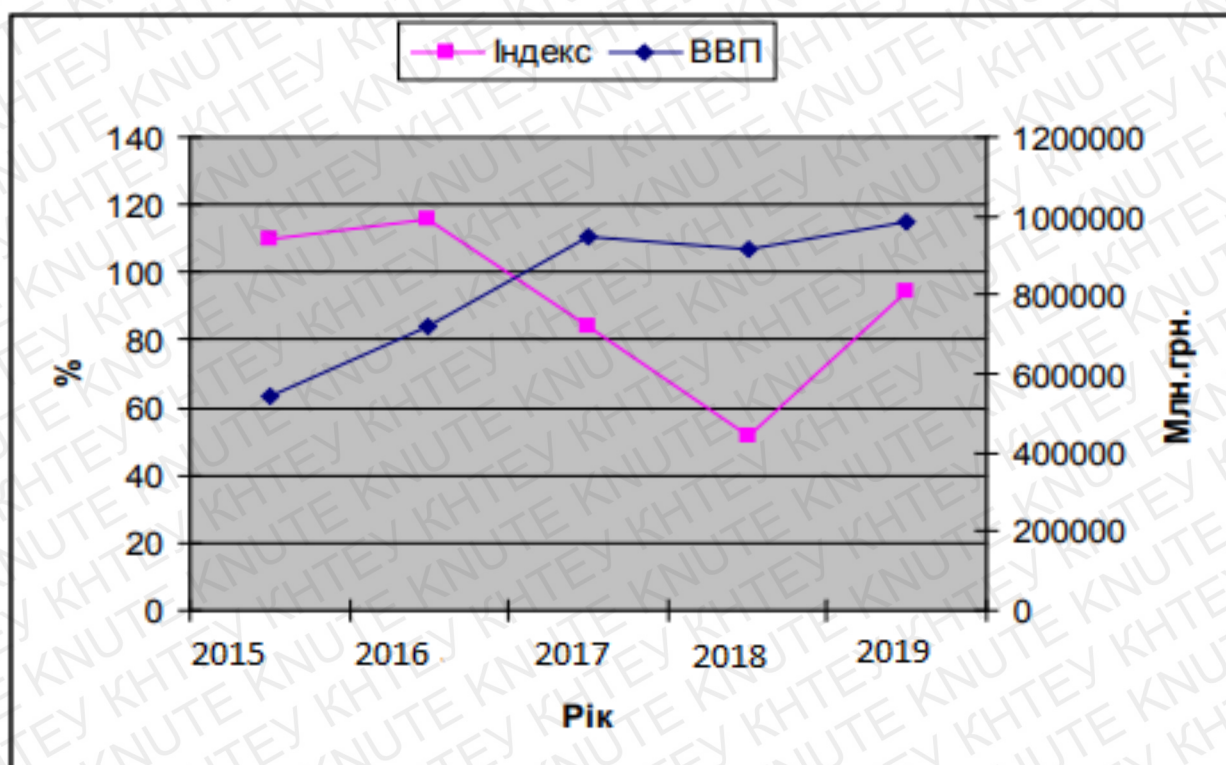


Рис. 3.2. Динаміка індексу будівельних робіт та ВВП України у 2015 – 2019 рр. (2019 р. – попередній прогноз)

Джерело: Дані Державної служби статистики України.

Враховуючи охарактеризовану ситуацію, у ході свого розвитку ТОВ «Леманія» спочатку доцільно визначити свою подальшу стратегію конкуренції. Для її визначення пропонуємо менеджерам підприємства користуватися тест-таблицею німецького вченого Х. Вільдемана (табл. 3.1).

За допомогою тест-таблиці Х. Вільдемана, визначили що ТОВ «Леманія» варто або продовжувати реалізувати стратегію лідерства за витратами та

розвивати відповідні конкурентні переваги або обрати стратегію фокусування на диференціації.

Таблиця 3.1

Генерування конкурентної стратегії ТОВ «Леманія»

Фактори		Значущість фактору при різних стратегіях		
		Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
Ринкові особливості	Різноманіття продуктів на ринку	Мала	Велика	Середня
	Великий розмір ринку	Велика	Середня	Мала
	Темп зростання ринку	Мала	Середня	Велика
	Мінливість попиту	Мала	Велика	Велика
Значущість найбільш важливих факторів конкурентоспроможності	Витрати	Велика	Середня	Мала
	Сервіс	Мала	Середня	Велика
	Якість	Мала	Велика	Середня
	Гнучкість	Мала	Велика	Велика
	Випередження у нововведеннях	Середня	Велика	Велика

** Розробка автора. Сірим кольором виділені поля, що нині притаманні ситуації досліджуваного підприємства.*

Звичайно оскільки будь-які зміни вимагають додаткових зусиль і коштів, з нашої точки зору підприємству варто продовжувати реалізувати стратегію лідерства за витратами, але з фокусуванням на великих та середніх замовників, які гарантовано приносять більш великі доходи підприємству.

Для удосконалення системи стратегічного управління у ТОВ «Леманія» також ще необхідно:

1) зробити вибір ключової стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

2) розробити систему стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

3) провести аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства за періодами реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

4) зробити прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує підприємство з урахуванням чинників зовнішнього середовища;

5) порівняти альтернативні стратегії розвитку підприємства та сценарії їх реалізації.

Отже, удосконалення стратегічного управління розвитком на підприємстві повинно формуватися на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу, та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку підприємства. Для її формування доцільно запропонувати формулу (рис. 3.3).

Цілі + Ринкові умови + Конкурентні переваги + Ресурси + Минулі
стратегії

Рис. 3.3. Структура стратегічної концепції розвитку підприємства

** Розроблено автором.*

У розробці або удосконаленні стратегії розвитку повинні приймати участь ряд спеціалістів, а саме менеджери, маркетологи, спеціалісти фінансових служб. Майбутній сценарій зростання, як правило, включає декілька взаємопов'язаних стратегій. Вибір найкращого варіанту концепції є досить складним процесом. Саме тому його краще проводити за умови залучення експертної групи спеціалістів.

При розробці та вдосконаленні стратегії необхідно враховувати реакцію інших суб'єктів конкурентного середовища, а також весь арсенал конкурентних переваг, що має підприємство. Для ефективного та правильного вибору стратегії підприємство зобов'язане мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності за декілька років. Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій (рис. 3.4):

- 1) рівень конкурентоспроможності стабільний;
- 2) рівень конкурентоспроможності спадний;
- 3) підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості;
- 4) рівень конкурентоспроможності помірно зростає;
- 5) рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

Поліпшенн я зовнішніх умов	Зовнішні умови незмінні	Погіршення зовнішнього
-------------------------------	----------------------------	---------------------------

			середовища
Конкурентний потенціал з часом слабшає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадаючий	Рівень КС стрімко падає
Конкурентний потенціал залишається без змін	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадний
Конкурентний потенціал з часом сильнішає	Рівень КС стрімко зростає	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний




-  бажаний напрямок зміни;
 небажаний напрямок зміни;
 без змін.

Рис. 3.4. Ймовірні напрями зміни рівня конкурентоспроможності підприємства при виборі стратегії розвитку

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій, а саме – стрімке зростання / падіння характерний лише один варіант – помірно зростання/ падіння відповідно.

На рис. 3.4 відображено сценарії розвитку підприємства за умови, що воно не залишає конкурентного поля, тобто не припиняє і не змінює сферу своєї діяльності. Стрілки на рисунку показують можливі напрями зміни рівня конкурентоспроможності підприємства. У нашому випадку конкурентоспроможність ТОВ «Леманія» помірно зростає.

Очевидно, що вибір стратегії залежить від можливостей підприємства, наявної ситуації на конкурентному ринку, її відповідності стратегічним цілям

розвитку підприємства та факторів, що прямо чи непрямо впливають на його розвиток.

Варіанти стратегій визначаються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії підприємства, його місця у галузевій та ринковій структурі. Рівень оцінки кожного варіанту складається на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів.

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розглядається.

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформувати концепцію по вдосконаленню системи стратегічного управління розвитком підприємстві, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною шкалою), цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення.

Приклад варіантів прийнятних для ТОВ «Леманія» альтернативних стратегій наведено в табл. 3.2.

Відбір стратегії відбувається шляхом вимірювання в витратах з можливостями ресурсного забезпечення. В результаті формується концепція комбінованого варіанту як сукупність декількох стратегій.

Таблиця 3.2

Приклади прийнятних для ТОВ «Леманія» стратегій розвитку

Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
Стратегія диференціації	3	Диференціація будівельних	1-3 місяці	Рівень ресурсного

		послуг з метою збільшення кількості замовників		забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності підприємства
Стратегія інноваційного розвитку	1	Підвищення конкурентного статусу підприємства	1 рік	
Стратегія ринкового лідера (або стратегія орієнтації на ринкову експансію)	2	Збільшення частки ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп замовників	1 рік	

Отже, сутність сучасного розуміння системи стратегічного управління розвитку на підприємстві проявляється у вирішенні головного завдання стратегічного управління, а саме уникнення загроз або використання як існуючих, так і майбутніх неочікуваних можливостей на користь бізнесу. В результаті цього, основу стратегії розвитку та успіх її реалізації забезпечує ряд принципів:

- 1) активність стратегії, спрямована на зміну середовища в своїх інтересах (або адаптацію до нього підприємства), у т.ч. шляхом оцінки можливостей розвитку в режимі реального часу з метою передбачення виникнення загроз;
- 2) комплексна, системна оцінка умов діяльності підприємства, цільових орієнтирів як результату взаємодії макро- та мікросередовища;
- 3) найбільш повного використання конкурентних переваг підприємства. Нейтралізація його слабких сторін та сильних сторін конкурентів;

- 4) регулювання витрат та їх оптимізація як ключового фактору отримання конкурентних переваг та подальшого зростання;
- 5) збалансованість основних стратегічних детермінант – фінансово-економічної стійкості та інновацій в рамках комплексної стратегії розвитку;
- 6) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів реалізації минулої та поточної стратегії.

Таким чином, пошук шляхів вдосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де найбільш сильні його позиції можуть допомогти при виборі правильного стратегічного курсу.

В умовах посилення глобалізації ефективна стратегія розвитку є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі, тому дане питання має постійно досліджуватися та вдосконалюватися підприємством. Оскільки раніше нами був зроблений висновок про доцільність продовження реалізації стратегії економії на витратах, але з певним фокусуванням на вигідних замовниках, зупинимося більш детально на можливих джерелах мінімізації витрат для ТОВ «Леманія».

Основним джерелом мінімізації витрат є встановлення оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу) просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу). Тому такі заходи, як зниження витрат на НДДКР або перехід на більш дешеві і низькоякісні матеріали в рамках вже існуючих технологій не можуть бути віднесені до способів реалізації стратегії мінімізації витрат.

Основними шляхами впровадження стратегії лідерства за витратами на ТОВ «Леманія», повинні бути наступні:

- зниження транспортних витрат за рахунок використання вітчизняних будматеріалів;
- оптимізація системи продажу об'єктів шляхом розширення клієнтської бази;
- запровадження прогресивних логістичних підходів на підприємстві.

При реалізації стратегії лідерства за витратами підприємство у наступні часові періоди має переслідувати чотири цілі:

- фінансову (зменшення витрат);
- ринкову (збільшення ринкової частки);
- виробничу (збільшення обсягів будівництва щорічно);
- кадрову (зменшення плинності кваліфікованих кадрів).

Контроль за виконанням всіх поставлених цілей повинен здійснювати новостворений відділ стратегічного розвитку та керівники всіх підрозділів.

Водночас варто запровадити чітку та зрозумілу працівникам систему стратегічного контролю за виконанням стратегічних рішень. При цьому до керівників та менеджерів мають висуватися такі вимоги:

- регулярний контроль за витратами;
- конкретні, детальні звіти про контроль;
- розподіл повноважень;
- розробка стимулів для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Розглянемо переваги, які ТОВ «Леманія» зможе отримати від реалізації стратегії фокусування на лідерстві за витратами.

По відношенню до прямих галузевих конкурентів підприємство, що має мінімальні витрати, за інших рівних умов має більш високу рентабельність. В тому випадку, якщо підприємство не має максимальної в галузі ринкової частки, у нього є шанси завоювати її за рахунок більшої рентабельності.

По відношенню до замовників таке підприємство також має сильні позиції, оскільки ніхто окрім нього на ринку не може запропонувати більш низькі ціни в довгостроковому періоді.

Нічого конкретного відносно постачальників в рамках моделі сказати не можна, оскільки в окремих випадках мінімальні витрати можуть значною мірою досягатися за рахунок сприятливих відносин з постачальниками; з іншого боку, підприємство може від них сильно залежати, оскільки останні усвідомлюють, що значною мірою визначають успіх вибраної підприємством стратегії. Проте, якщо

ринкова частка підприємства значно перевищує частки інших галузевих організацій, вона може до певного ступеня диктувати постачальникам свої умови.

По відношенню до потенційних конкурентів такі підприємства мають сильні позиції через своє положення на ринку. Проте вони можуть значно слабшати, якщо конкуренти увійдуть до галузі з новими, більш ефективними технологіями.

По відношенню до товарів-замінників статус підприємства з мінімальними витратами не дає відчутно виражених переваг, за винятком випадків, коли конкурентоспроможність товарів-замінників порівняна з конкурентоспроможністю послуг підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості зміненої стратегії лідерства за витратами з орієнтацією на фокусування у ТОВ «Леманія»

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат
Стратегічна мета	Фокусування на великих та середніх замовників
Конкурентна перевага	Постійний пошук шляхів скорочення витрат, витрати, нижчі, ніж у основних конкурентів
Особливості будівельних послуг	Якісні будівельні послуги за помірними цінами
Операційна діяльність	Пошук способів зниження витрат без погіршення якості
Маркетинг	Скорочення маркетингових витрат, пошук мало витратних засобів реклами для просування послуг підприємства на ринку
Слабкі сторони стратегії	<ul style="list-style-type: none"> — Неможливість запроваджувати дорогі технологічні зміни — Повільна реакція на необхідність удосконалення послуг через посилення уваги до витрат

Таким чином, ТОВ «Леманія» доцільно шукати альтернативні шляхи вирішення економічних проблем та нові джерела фінансування за необхідності змін технологічного характеру.

З метою забезпечення прогресивного розвитку ТОВ «Леманія» при стратегічному управлінні слід велику увагу приділити якості будівництва житлових будинків та котеджів. Основні етапи розвитку системи управління якістю на підприємстві, що нами пропонуються, наведені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Система забезпечення якості будівництва у процесі розвитку ТОВ «Леманія»

Тобто, система якості будівництва повинна базуватись на системі екологічного забезпечення, використанні сучасних технологій та матеріалів, відповідати нормам стандартизації, успішному залученні кадрового потенціалу та високому рівні логістичних зв'язків.

Підвищення якості наданих послуг дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві, функціональний розподіл потужностей; забезпечить ефективніше використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива та енергії.

Проте для повноцінного запровадження запропонованої системи якості з часом підприємству варто переглянути свою стратегію розвитку. Це буде необхідно, оскільки покращання якості вимагатиме додаткових коштів. А за умови орієнтації на мінімізацію витрат це зробити буде важко.

3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження заходів щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства

Будь-яка стратегія розвитку підприємства має бути перевірена на рахунок її ефективності.

На відміну від соціальної, економічну ефективність можна підрахувати, спрогнозувавши основні показники доходності підприємства. В цілому, стратегічне управління розвитком підприємства передбачає в своїй структурі пункт фінансового плану – положення, в якому спеціалісти детально розраховують витрати на доходи від нововведення. Нами будуть розраховані лише окремі основні показники економічної ефективності.

Наведені можливі шляхи зниження витрат за окремими статтями, враховуючи суттєвий рівень збитковості діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями зниження витрат ТОВ «Леманія»

Складові	Зниження витрат	
	Частка від загальної собівартості, % (2019 р.- прогноз)	За рахунок чого (характер пропонуваніх змін в складовій)
Матеріальні витрати	17,48%	За рахунок переходу на схему 70 % попередньої оплати за матеріали

Витрати на оплату праці	9,00%	
Відрахування в соцфонди	3,18%	
Нарахована амортизація	13,38%	
Адміністративні витрати	6,62%	Скорочення витрат за рахунок удосконалення системи стратегічного контролю
Витрати на збут	1,23%	
Інші операційні витрати	17,80%	
Фінансові витрати (% за банківські кредити)	30,78%	За рахунок емісії акцій підприємства
Інші фінансові витрати	0,54%	

Проведемо аналіз прогнозу фінансових результатів ТОВ «Леманія» після скорочення витрат, передусім, за рахунок удосконалення системи стратегічного контролю на підприємстві (табл.3.6), на основі даних дод. Є.

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Леманія»

Показник	Звітний період	Прогнозний період	Прогнозний період
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1378 805,00	14208 55,97	14641 89
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1339 350,00	14104 39,44	14534 55
Інший операційний дохід	1617 62,00	22701 9,86	31860 4
Адміністративні витрати	3551 5,00	46066, 55	47471, 5
Витрати на збут	2413 6,00	33118, 75	34128, 81
Інші операційні витрати	1824 80,00	25609 5,89	35940 9,8
Фінансові доходи	385, 00	385,00	385
Інші доходи	5805 97,00	58059 7,00	58059 7,00
Фінансові витрати	5162 8,00	22143, 94	2893,3 74
Інші витрати	5800 73,00	58007 3,00	58007 3,00

Фінансовий результат до оподаткування	-	-	41506
	91633,00	119079,75	8,47
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	9174	-	33620
	3,00	96454,59	5,5

Впровадження запропонованої стратегії в довгостроковому періоді дозволить забезпечити:

- захист від конкуренції;
- збільшення частки ринку;
- скорочення витрат на розробку, виробництво й просування продукції;
- збільшення завантаження виробничих систем;
- альтернативні варіанти використання сировини та матеріалів.

Бачимо з розрахунків, що в 2019 році підприємство все ще має чистий збиток, а вже в 2020 році підприємство досягає чистого фінансового результату, який становить 336205,5 тис.грн.

Проведені розрахунки дозволяють зробити орієнтовні висновки щодо динаміки чистого прибутку ТОВ «Леманія». Як бачимо реалізація стратегії мінімізації витрат дозволить починаючи з 2020 року нарощувати обсяги чистого прибутку і на кінець 2024 року досягти рівня 1602281,76 тис.грн.

Удосконалення системи стратегічного контролю та запропонованої стратегії розвитку дозволить також збільшити частку ринку підприємства в Україні за умови сприятливої кон'юктури будівельного ринку та стабільного законодавства.

Отже, як ми бачимо належний вибір та якісна реалізація стратегії у ТОВ «Леманія» при ефективній організації може принести значний економічний результат. А це є підставою для замислення керівництва досліджуваного підприємства над подальшим удосконаленням системи стратегічного управління та реалізації уточненої стратегії розвитку.

ТОВ «Леманія» потенційно має ресурси та організаційні здатності для того, щоб стати ведучим підприємством на будівельному ринку України.

Перехід до нового стану за результатами операційної діяльності та управління може змінити сьогодишню ситуацію. Стратегії в технологічній, та управлінській сферах діяльності підприємства принесуть якісно нові вигідні результати.

Стратегія є запорукою для загального розвитку діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності. Будь-який суб'єкт господарської діяльності досягне найвищого рівня розвитку лише за умови ведення повноцінної стратегічної діяльності, прогресивних рішень в галузях техніки, технології, управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до вирішення важливого наукового і практичного завдання – удосконалення системи стратегічного управління і планування на підприємстві будівельної галузі. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

Досліджено розбіжності щодо етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення. Стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства. Проміжні етапи передбачають: уточнення цілей стратегії, аналіз середовища діяльності підприємства, розроблення декількох варіантів стратегії, деталізацію стратегічних завдань, розрахунок фінансово-економічних показників тощо. Завершальним етапом стратегії розвитку є вибір стратегії, її впровадження, контроль за реалізацією стратегії, оцінювання результатів стратегії розвитку.

На підприємстві ТОВ «Леманія» було визначено, що значення фінансового показника за останні роки є від'ємним. Це свідчить про фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, і як наслідок – зниження фінансової стійкості підприємства в цілому. Для покращення ситуації ТОВ «Леманія» має провести реструктуризацію, або продаж активів, котрі не задіяні в процесі господарювання. Необхідними заходами, що сприятимуть розвитку підприємства тут можуть бути такі, що передбачають перегляд політики залучення позикових коштів, а також співпраця з кредиторами. Основними шляхами підвищення фінансової стійкості підприємства є:

- підвищення ефективності використання основних фондів підприємства;
- підвищення інтенсивності використання оборотних активів підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- подальше збільшення обсягів реалізації послуг з будівництва та монтажних

робіт;

—зниження матеріальних операційних витрат;

— залучення інвестицій (кредитів) та ін.

3) Основна діяльність ТОВ «Леманія», що пов'язана з нежитловим і житловим будівництвом, в основному характеризується високим оборотом капіталу, але низьким прибутком. Варто зауважити, що цивільні будівельні проекти зазвичай тривалі за часом, мають більший ризик і є більш капіталоемними. Проте вони приносять достатньо великий прибуток. Одним з важливих факторів прибутковості підприємства є збільшення ефективності будівництва і зростання продуктивності шляхом збільшення обсягів стандартизованих робіт в процесі будівництва. Зростає частка проектів з використанням стандартизованих компонентів, вироблених заздалегідь, операції виконуються за принципом «точно-у-термін».

4) Для більшого розуміння ситуації на підприємстві ТОВ «Леманія» був проведений аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Було виявлено, що слабкими сторонами є: випадки неповного завантаження виробничих потужностей, недоліки в рекламній політиці, середній рівень цін, велика потреба в енерго- і теплоносіях, необхідність придбання матеріалів на зовнішньому ринку, що удорожчує послуги, велика матеріаломісткість виробництва. Підприємству потрібно налагодити аналіз змін на галузевому ринку на постійній основі, а не вивчати його тільки за умови кризових ситуацій. У новий стратегічний план мають бути включені заходи, що спрямовані на виправлення слабких сторін у діяльності підприємства та перманентне забезпечення високої якості будівельних матеріалів та прискорення швидкості виконання будівельних проектів.

5) Для такої не стабільної фінансової ситуації, яка склалась на підприємстві ТОВ «Леманія» доцільно буде впроваджувати також стратегію лідерства за витратами. Основними шляхами впровадження стратегії лідерства за витратами у ТОВ «Леманія», повинні бути наступні: зниження транспортних витрат за рахунок використання вітчизняних будматеріалів; оптимізація системи

продажу об'єктів шляхом розширення клієнтської бази; запровадження прогресивних логістичних підходів на підприємстві.

При реалізації стратегії лідерства за витратами підприємство з орієнтацією на фокусування має переслідувати чотири цілі:

- фінансову (зменшення витрат);
- ринкову (збільшення ринкової частки);
- виробничу (збільшення обсягів будівництва щорічно);
- кадрову (зменшення плинності кваліфікованих кадрів).

6) З метою забезпечення прогресивного розвитку ТОВ «Леманія» при стратегічному управлінні слід велику увагу приділити якості будівництва своїх об'єктів. Основні етапи розвитку системи управління якістю на підприємстві, що нами пропонуються, базуються на системі екологічного забезпечення, використанні сучасних технологій та матеріалів, відповідати нормам стандартизації, успішному залученні кадрового потенціалу та високому рівню логістичних зв'язків. Підвищення якості наданих послуг дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві, забезпечить ефективніше використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива та енергії.

7) В результаті реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного контролю на підприємстві та орієнтації спочатку на стратегію фокусування на скороченні витрат, за нашими прогнозами, ТОВ «Леманія» вже у 2020 р. має стати прибутковим.

На сам кінець зазначимо, що рекомендації, які були надані у випускній кваліфікаційній роботі, розглядалися на досліджуваному підприємстві, про що є відповідний лист-відзив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М.М., Бардаш С.В., Бородкін О.С., Бутинець Т.А., Виговська Н.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Г.Г. Кірейцев (ред.). - 2.вид., перероб. та доп. - К. : ЦУЛ, 2002. - 495с.
2. Ареф'єва О.В., Сахаєв В.Г., Ареф'єв О.В., Махсма М.Б., Попрозман О.І. Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Європейський ун-т. - К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2005. - 238с.
3. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства: Навч.- метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / Харківський держ. економічний ун-т - Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. - 409с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган- Барановського. - Донецьк : ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2003. - 149с.
5. Верещагін В.В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2004. - 25с.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. зі спец. "Менеджмент організацій" усіх форм навч. / Київський економічний ін-т менеджменту - "Екомен". - 3.вид., випр. - К. : Кондор, 2004. - 596с.
7. Гуляєва Н.М. Управління формуванням та використанням основних фондів торговельного підприємства / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2000. - 76с.
8. Дем'яненко Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган- Барановського. - Донецьк, 2003. - 18с.

9. Доленко Л.Х., Горняк О.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. - О. : Астропринт, 2001. - 508с.
10. Дорошук Г.А. Основи менеджменту: метод. вказівки до практ. занять для студ. спец. 7.030601 - менеджмент: менеджмент організацій / Одеський національний політехнічний ун-т. Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій - О. : Наука і техніка, 2007. - 32с.
11. Економіка підприємства: теорія та практика= Economy of enterprise: theory and experience: Зб. матеріалів Міжнар. науково-практ. конф., 23-24 березня 2006 р. / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана / Г.О. Швиданенко (ред.кол.) - К. : КНЕУ, 2006. - 205с.
12. Економіка підприємства: навч. посібник для дистанційного навч. / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна" / В.Є. Воротін (заг.ред.), О.Є. Єрмаков (уклад.). - К. : Університет "Україна", 2005. - 248с.
13. Економіка підприємства: Навч.-метод. комплекс / Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. Факультет менеджменту та психології / А.Г. Шевченко (уклад.). - К. : Міленіум, 2004. - 52с.
14. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. – Харків: Консум, 2004. –208 с.
15. Калиновська Л.Є. Управління якістю діяльності торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2005. - 19с.
16. Калінеску Т.В, Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2007. - 272с.
17. Керанчук Т.Л. Стратегія стабілізації фінансового стану торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Київський держ. торговельно- економічний ун-т. - К., 1999. - 20с.

18. Конкурентноспроможність машинобудівної продукції на зовнішніх ринках: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.05.01 / Т.О. Савчук-Поліщук; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2004. - 20 с.

19. Корольова-Казанська О.В. Управління вексельним оборотом торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2006. - 22с.

20. Крутенко Н.Г. Розповіді про кераміку: Книжка про глиняний горщик, полив'яну кахлю, цеглу та фарфорову чашечку. А ще про тих, хто їх виготовляє. - К. : Либідь, 2002. - 252с.

21. Лисенко В.П. Управління поточними витратами торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Київський держ. торговельно- економічний ун-т. - К., 2000. - 21с.

22. Лігоненко Л.О. Управління господарським ризиком як елемент системи протидії банкрутству торговельного підприємства / Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торговельно- економічний ун-т. - К., 1998. - 185с.

23. Лугівська О.П. Формування ефективної податкової політики торговельного підприємства: Дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Київський держ. торговельно- економічний ун-т. - К., 1996. - 220с.

24. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. за спец. "Економіка підприємства", "Менеджмент організації", "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності", "Маркетинг" / Н.М. Ушакова (ред.). - К. : Хрещитик, 1999. - 797с.

25. Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом: Матеріали щорічної науково-практ. конф., 16 квітня 2004 р.: У 2 ч. / Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентіві України / А.О. Чемерис (заг.ред.) - Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 229с. - Ч. 1- 229с.

26. Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом: Матеріали щорічної науково-практ. конф., 16 квітня 2004 р.: У 2 ч. / Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України / А.О. Чемерис (заг.ред.) - Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 353с. - Ч. 2- 353с.

27. Міжнародна конкурентноспроможність: держава і підприємство / О.Г. Нефедова // Культура народів Причерномор'я. - 2006. - №78. - С. 102-105

28. Москвітіна Т.Д., Черепов В.В. Комерційні зв'язки торговельного підприємства: Навч. посібник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К. : КНТЕУ, 2002. - 126с.

29. Настільна книга працівника торговельного підприємства: збірник систематизованого законодавства / О. Вітковська (уклад.). - Х. : Видавничий будинок "Фактор", 2006. - 448с.

30. Овсянкіна В.О. Вплив фізичних полів на структуру та властивості бінарних систем на основі поліуретану та ацетобутирату целюлози: Автореф. дис... канд. хім. наук: 02.00.06 / НАН України; Інститут хімії високомолекулярних сполук. - К., 2005. - 19с.

31. Омелянвич Л.О., Долматова Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. - 196с.

32. Опорний конспект лекцій зі спецкурсу "Економіка торговельного підприємства" / Київський національний торговельно-економічний ун-т / Ніна Миколаївна Ушакова (уклад.). - К. : КНТЕУ, 2003. - 130с. - Ч. 2- 130с.

33. Оцінка ефективності стратегії міжнародного маркетингу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / В.С. Наумова; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К., 2002. - 20 с.

34. Оцінка та діагностика конкурентноспроможності підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Н.А. Дробітько; Харк. держ. екон. ун-т. - Х., 2002. - 20 с.

35. Перехрест А.І. Гібридні поліуретан-акрилатні системи на основі іономерних олігоуретанакрилатів: Автореф. дис... канд. хім. наук: 02.00.06 / НАН України; Інститут хімії високомолекулярних сполук. - К., 2005. - 20с.

36. Підвищення ефективності управління діяльністю торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Акіф Юзеф М. Аль-Зіадат; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк, 2002. - 18 с.

37. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

38. Система стратегічного планування розвитку підприємства: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / І.В. Смолін; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2005. - 36 с.

39. Скиба С.І. Формування і властивості наповнених ВПС на основі поліуретану та поліефіракрилату: Автореф. дис... канд. хім. наук: 02.00.07 / НАН України; Інститут хімії високомолекулярних сполук. - К., 1996. - 17с.

40. Слінченко О.А. Формування і властивості наповнених напіввзаємопроникних полімерних сіток на основі поліепокситриазинів і поліуретану: Автореф. дис... канд. хім. наук: 02.00.06 / НАН України; Інститут хімії високомолекулярних сполук. - К., 1999. - 16с.

41. Старостенко О.М. Термопластичні взаємопроникні полімерні сітки на основі поліуретану і кополімерів стиролу: Автореф. дис... канд. хім. наук: 02.00.06 / НАН України; Інститут хімії високомолекулярних сполук. - К., 1999. - 17 с.

42. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / В.В. Пастухова; Київ. нац. торгов.-екон. ун-т. - К., 2003. - 31 с.

43. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / В.А. Павлова; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк, 2006. - 33 с.

44. Стратегія управління доходами торговельних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / В.В. Полянко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2002. - 21 с.

45. Томпсон А.А, Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб.: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 426 с.

46. Унковська Т.Є. Фінансова рівновага торговельного підприємства та шляхи її досягнення: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.07 / Київський держ. торговельно- економічний ун-т. - К., 1997. - 35с.

47. Управління гнучким розвитком підприємств в трансформаційній економіці: стратегічний аспект: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.В. Божидарнік; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К., 2003. - 19 с.

48. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник / За ред. І.Ю.Сіваченка, Ю.Г.Козака, Ю.І.Єханурова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

49. Ушакова Н.М., Кукурудза Л.О., Лисенко В.П. Управління поточними витратами торговельного підприємства: Навч. посібник / Київський держ. торговельно- економічний ун-т; Інститут форм і методів навчання. - К., 1997. - 95с.

50. Фоміна М.В. Стратегія підвищення ефективності господарської діяльності торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. - Донецьк, 1999. - 17с.

51. Фурман Т.Ю. Стратегія розвитку торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т. - К., 2006. - 20с.

52. Хістева О.В. Якість прибутку та його вплив на сталий розвиток торговельного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк, 2006. - 17с.

53. Чемерис А., Кюрінець Р., Мишишин О. Методи оптимізації в економіці. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 152 с.
54. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.-практич. Пособие. 2-е изд., исправ. и доп. – М.: Гном-пресс, 1998. – 368 с.
55. Янковский Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 398 с.

Ретроспектива балансових звітів ТОВ «Леманія»

Актив	№ од рядка	за 2016р.	за 2017р.	за 2018р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	000			
- первісна вартість	001	50 34,0	52 72,5	59 08,5
- накопичена амортизація	002	33 08,0	37 47,0	41 86,5
Незавершені капітальні інвестиції	005	15 755,5	22 767,0	24 953,0
Основні засоби:	010	16 10256,0	15 18417,5	14 41768,5
- первісна вартість	011	27 81844,0	27 95465,5	28 24228,0
- знос	012	11 71588,0	12 77048,0	13 82459,5
Інвестиційна нерухомість	015			
Довгострокові біологічні активи	020			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
- які облік-ся за методом участі в капіталі інших підприємств	030			
- інші фінансові інвестиції	035	37 1347,5	36 9832,0	37 3313,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	040			
Відстрочені податкові активи	045			
Інші необоротні активи	090			
Усього за розділом I	095	19 99085,0	19 12542,0	18 41756,5
II. Оборотні активи				

Запаси	100	11	11	93
Поточні біологічні активи	110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	125	30	19	18
Дебіторська заборгованість за рахунками:				
- за виданими авансами	130	52	47	23
- з бюджетом	135	36	29	43
у тому числі з податку на прибуток	136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	155	15	13	30
Поточні фінансові інвестиції	160	97	48	24
Гроші та їх еквіваленти:	165	13	10	74
Витрати майбутніх періодів	170	13	31	53
Інші оборотні активи	190	50	89	13
Усього за розділом II	195	63	46	63
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	200			
Баланс	300	26	23	24
		37826,5	73263,5	77232,0

Продовження додатку Б.1

Пасив	К од рядка	за 2016р.	за 2017р.	за 2018р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1 400	859388,0	85 9388,0	859 388,0
Капітал у дооцінках	1 405	1204169,0	12 02818,5	120 1715,5
Додатковий капітал	1 410			
Резервний капітал	1 415	634,0	63 4,0	634 ,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 420	-689284,5	- 831592,5	- 941767,0
Неоплачений капітал	1 425			
Вилучений капітал	1 430			
Усього за розділом I	1 495	1374906,5	12 31248,0	111 9970,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1 500	314700,0	28 6522,0	269 046,0
Довгострокові кредити банків	1 510	466907,5	39 5126,0	288 067,5
Інші довгострокові зобов'язання	1 515			
Довгострокові забезпечення	1 520	9316,5	12 897,5	151 68,0
Цільове фінансування	1 525			
Усього за розділом II	1 595	790924,0	69 4545,5	572 281,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1	1771,0		

	600			
Поточна кредиторська заборгованість				
- за довгострок. зобов'язаннями	610	1	97569,0	73 200
- товари, роботи, послуги	615	1	133472,5	130,5 167
- розрахунками з бюджетом	620	1	2703,0	9851,0 230
- у тому числі з податку на прибуток	621	1		27 8,5
- розрахунками зі страхування	625	1	6704,0	11 177
- розрахунками з оплати праці	630	1	11916,5	792,0 20,5
Поточні забезпечення	660	1		12 104
Доходи майбутніх періодів	665	1		
Інші поточні зобов'язання	690	1	217860,0	20 386
Усього за розділом III	695	1	471996,0	7323,0 536,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	700	1		44 784
Баланс	900	1	2637826,5	7470,0 980,0
				23 247
				73263,5 7232,0

Додаток Б.2

**Ретроспектива аналітичних звітів про фінансові результати ТОВ
«Леманія»**

Стаття	К од рядка	3 а 2016р.	3 а 2017р.	3 а 2018р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2	8	1	1
	000	42978	063641	378805
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2	8	1	1
	050	56740	065248	339350
Валовий:				
- прибуток	2			3
	090			9455
- збиток	2	1	1	
	095	3762	607	
Інші операційні доходи	2	8	8	1
	120	2130	7787	61762
Адміністративні витрати	2	3	3	3
	130	6451	4553	5515
Витрати на збут	2	2	2	2
	150	6898	5546	4136
Інші операційні витрати	2	9	1	1
	180	6591	06058	82480
Фінансові результати від операційної діяльності:				
- прибуток	2			
	190			
- збиток	2	9	7	4
	195	1572	9977	0914
Доход від участі в капіталі	2			
	200			
Інші фінансові доходи	2	7	2	3
	220	02	673	85
Інші доходи	2	3	2	5
	240	34619	5638	80597
Фінансові витрати	2	8	7	5
	250	7445	7601	1628
Втрачені до участі в капіталі	2			
	255			
Інші витрати	2	3	2	5
	270	34665	4822	80073
Фінансові результати до оподаткування:				
- прибуток	2			
	290			
- збиток	2	1	1	9

	295	78361	54089	1633
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 300	2 1404	3 0174	1 10
Прибуток (збиток) відприпиненої діяльності після оподаткування	2 305			
Чистий фінансовий результат:				
- прибуток	2 350			
- збиток	2 355	1 56957	1 23915	9 1743

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	К	з	з	з
	од рядка	а 2016р.	а 2017р.	а 2018р.
Матеріальні витрати	2 30	5 90025	7 85644	1 044522
Витрати на оплату праці	2 40	1 27432	1 44700	1 52548
Відрахування на соціальні заходи	2 50	4 7910	5 4762	5 7406
Амортизація	2 60	1 10101	1 05670	1 09417
Інші операційні витрати	2 70	4 4621	3 4584	3 5146
Разом	2 80	9 20089	1 125360	1 399039

Додаток В

Анкета

Шановні менеджери ТОВ «Леманія», просимо дати відповіді на запитання з метою подальшого удосконалення системи стратегічного управління на Вашому підприємстві.

1) Чи визначаєте Ви стратегії розвитку підприємства?	
1) Так	2) Ні

2)Які інструменти стратегічного управління Ви використовуєте на підприємстві?	
1)SWOT-аналіз	2) Матричні методи вибору стратегій
3)VRIO-аналіз	4) Інші (назвіть які)
3)Як часто Ви переглядаєте стратегічні цілі та стратегії розвитку?	
1)Рідше, ніж раз на рік	2)Один раз в квартал
3)Один раз на пів року	4)Один раз на рік
4)Чи є у Вас дієва система стратегічного контролю на підприємстві?	
1)Так	2)Ні

Дякуємо за Ваші відповіді!

Показники для прогнозування обсягів діяльності ТОВ «Леманія»

Показник	2 016р.	2017 р.	20 18р.
Темп зростання ВВП, середній, %	113,7		
Темп приросту ВВП, середній, %	13,7		
Обсяг чистого доходу (виручки від реалізації продукції), тис.грн.	8 42978, 0	1063 641,0	13 78805,0
Темп зростання чистого доходу (виручки від реалізації продукції), середній, %	127,9		
Темп приросту чистого доходу, середній, %	27,9		
Мультиплікатор ТпрВр/ТпрВВП	2,0		
Прогнозний темп росту ВВП на 2019	0,015		
Прогнозний темп приросту чистого доходу	0,030		
Прогнозний темп зростання чистого доходу	1,0		

Інформація про відносні показники господарської діяльності в звітному періоді ТОВ «Леманія»

Показник	2 016р.	2 017р.	2 018р.	Сере дне значення
Рівень собівартості реалізації продукції	8 56740	1 065248	1 339350	0,99
Рівень адміністративних витрат	3 6451	3 4553	3 5515	0,03
Рівень витрат на збут	2 6898	2 5546	2 4136	0,02

Доходність інвестицій	фінансових	0, 001	0,001
Вартість кредитних ресурсів		0, 30	0,30