

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування бізнес-стратегії підприємства»

(за матеріалами Спільне українсько-німецьке ТОВ «Лай-Спеції», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Ковальчук
Юлії Геннадіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутнісна характеристика бізнес-стратегій підприємств.....	6
1.2. Методичний підхід до формування бізнес-стратегії підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СП ТОВ «ЛАЙ – СПЕЦІЇ».....	19
2.1. Зовнішнє середовище функціонування підприємства	19
2.2. Стратегічні можливості розвитку підприємства	25
2.3. SWOT-аналіз підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СП ТОВ «ЛАЙ – СПЕЦІЇ»	30
3.1. Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства	30
3.2. Фінансове забезпечення реалізації бізнес-стратегії	377
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	488
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Формування ринкових відносин у нашій економічній системі потребує багато змін в її управлінні на всіх ланках, а саме на мікрорівні. В традиційному вигляді ця модель орієнтована на дії у вищих органах управління та пошуку внутрішнього резерву, тож в сьогоденні економічні перетворення можуть гальмувати інертність керівних органів управління та їх скерованість на вирішення проблем в поточній ситуації.

Під процесом стратегічного управління слід розуміти безупинний творчий процес, який повинен враховувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Є декілька моделей щодо розгляду процесу стратегічного управління на яких акцентують свій погляд вітчизняні та закордонні вчені, а саме: В.І. Ляско, Л.П. Владимировою, Т.П. Любановою, Ф. Котлер, Ю.Л. Оленніковою, А.І. Ільїним, Д. Хасби, В.Д. Марковою.

Розглядаючи їх праці та дослідження в літературі можна зазначити наступне:

- необхідно при формуванні бізнес-стратегії включати в процес планування всіх елементів, а саме контроль і управління реалізації стратегії, яка призведе до того, що детально описує процес стратегічного менеджменту;
- якщо робити зведення стратегічного управління тільки задля формування, то оцінка та вибір стратегії звільняє його такої можливості та основних елементів, а саме: окреслення плану, місії та визначення цілей організації.

При завершенні процесу стратегічного управління необхідно провести оцінку та контроль реалізації стратегії організації. Такий процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок, який є між роботою з досягнення цілей та ціллі, які постають перед організацією.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні наукових

підходів та практичних рекомендацій щодо формування бізнес-стратегії підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність бізнес-стратегії на підприємстві;
- розглянути методичний підхід до формування бізнес-стратегії підприємства;
- дослідити зовнішнє середовище функціонування підприємства;
- вивчити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати стратегічні можливості розвитку підприємства;
- провести SWOT-аналіз підприємства;
- обґрунтувати стратегічні альтернативні бізнес-стратегії підприємства та фінансове забезпечення реалізації бізнес-стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-стратегії на підприємстві СП ТОВ «Лав Спеції».

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні питання щодо формування бізнес-стратегії підприємства.

В процесі написання дипломної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналізу і синтезу, системно-структурного аналізу, групування, історичний, порівняння, економіко-математичного аналізу і моделювання, рядів динаміки, соціологічних та експертних опитувань.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові періодичні видання, підручники, монографії, нормативно-правова база України з предмету дослідження, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в системному обґрунтуванні теоретичних та практичних засад формування бізнес-стратегії підприємства. **Практичне значення (апробація) результатів дослідження** полягає в розробленні рекомендацій щодо формування бізнес-стратегії досліджуваного підприємства та її реалізації.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) складає 49 сторінок, в т.ч. 23 таблиці, 2 рисунки, 4 формули. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісна характеристика бізнес-стратегій підприємств

За різних часів різні науковці та дослідники по-різному розуміли категоріальне поняття «стратегія розвитку» підприємства. Так, спочатку дане поняття пояснювали, як зіставлення плану щодо діяльності та розвитку підприємства у незмінному зовнішньому середовищі. При цьому, саму стратегію ототожнювали вже із певним результатом діяльності підприємства, якого можна було досягти лише дотримуючись чітко розроблених дій за певною інструкцією. Така концепція стратегії передбачала розробку системи цілей бізнес-організації, які зазначають найбільші результати господарсько-економічної та фінансової діяльності бізнес-організації, які мали бути досягнуті протягом тривалого часу. Наступним етапом є зіставлення плану конкретних заходів, послідовне виконання, яких мало забезпечити виконання намічених цілей.

Стратегія – це довгостроковий напрям розвитку організації, головною ціллю якого є знаходження та зайняття найкращих позицій на цільовому ринку найближчих конкурентів, а також задоволення потреб потенційних споживачів шляхом досягнення визначеної мети, завдяки виконанню всіх поставлених завдань, якого забезпечення впровадження інновацій та змін у бізнес-організації через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

Слід зазначити, що саме стратегія є прикладом доцільної послідовної діяльності підприємства, що проходить червоною ниткою крізь всі сфери діяльності підприємства та визначається як найважливіший елемент самовизначення. Такий опис стратегії підприємства є синонімічним із

організаційною культурою на підприємстві, проте саме стратегія має більш переваг, аніж недоліків. Така концепція стратегії більшою мірою пов'язана із всіма діями підприємства, які розглядаються через призму конкуренції.

Під категорією «стратегія розвитку» слід розуміти узагальнений комплекс розроблених дій та заходів, спрямованих на досягнення встановлених довгострокових цілей господарської організації шляхом необхідних змін у її функціональних підсистемах з урахуванням наявних економічних ресурсів та вплив ключових факторів зовнішнього середовища. В економічній літературі стратегія бізнес-організації - це набір чітко визначених цілей і заходів, щодо довгострокового розвитку та отримання конкурентної переваги. Слово «стратегія» походить з грецької мови і означає «мистецтво генерала».

Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером) базуються в осмисленні ролі та місця певного підприємства, його конкурентів [1, с. 64]. Якщо розглядати дану теорію, то можна зазначити, що частка ринку, яка належить організації та виокремлює чотири типи конкурентних стратегій, а саме: стратегія «лідера на ринку», стратегія «виклик лідеру», стратегія «послідовник» та стратегія «фахівця» або ж «нішера».

Проведений аналіз показує на наявність та можливість використання ще двох конкурентних стратегій «домінатор» та «загарбник» (табл. 1.1).

Попри зазначені вище у таблиці варіанти стратегій є ще одна, яка має назву стагнаційна, де ринкова активність визначається без врахування впливу та дій зі сторони конкурентів.

Конкурентні стратегії за Ф. Котлером ґрунтуються і залежать від ринкової позиції та частки ринку. Зазначені стратегії та їх класифікація мають відображення в поглядах та дослідженнях інших науковців, які їх доповнюють. В стратегічному менеджменті існує досить велика кількість конкурентних стратегій, які є найбільш обґрунтованими як теоретично так і практично.

Таблиця 1.1

Варіанти стратегії конкурентної поведінки за Ф. Котлером

Показник	Домінатор	Лідер ринку	Виклик лідеру	Загарбник	Наступник	Експерт
1	2	3	4	5	6	7
Позиція на ринку	Домінуюча	Частка ринку найбільша	Займає 2 та 3 місце в ринковій частці	Нечіткість позиції на початок активності на ринку. Частка на ринку можлива бути нульовою	Має суттєву позицію (співвідношеність ринкової частки до ринкової частки лідера є більшою за 1/4)	Має найбільшу нішу на ринку
Ринковий сектор	Цілий ринок	Цілий ринок	Цілий ринок	Цілий ринок чи найбільший сегмент	Є вужчим за лідера (в більшості випадків – найбільші сегменти)	Ринкова ніша
Враховуються дії найбільшого конкурента	Є суттєвим	Є значним	Є максимальним	Є суттєвим	Є максимальним	Є середнім
Активності до найбільш конкурентів	Є незначною	Ініціативні і захисні дії	Є максимальною	Є суттєвою	Є суттєвою (брати досвід з дій лідера, застосування захисних дій)	Є незначною
Активність на ринку (сформувати попит та мати вплив на споживача)	Є максимальною	Є значною	Є значною	Є значною	Є суттєвою	Є максимальною в ринковій ніші
Необхідні ресурси	Є максимальними	Є значними	Є значними	Є значними	Є суттєвими	Є незначними
Досвід (Вплив закону досвіду)	Є максимальний	Є значним	Є значним	Мають досвід на іншому ринку	Є суттєвим	Має значну ринкову нішу

Джерело: складено автором за даними [1, с. 67].

В табл. 1.2 зазначимо класифікацію конкурентних стратегій М. Портером. Визначимо основні пункти як саме конкурентні стратегії допомагають підприємствам у визначенні дій і пріоритетів: 1) вибір масштабу виробництва; 2) вибір для основи конкурентної переваги; 3) зрозуміти особливості своєї компанії, свого товару і визначити сегмент споживача; 4) вибір в напрямку збільшення виробництва або збереження унікальності товару і його якості.

Таблиці 1.2

Характеристика базових конкурентних стратегії М. Портера

Назва стратегії	Переваги	Ризики
1	2	3
Лідерство у витратах	1) можливість отримати прибуток через незначні витрати, на протигагу конкурентам в яких була втрачена така можливість; 2) захисні дії влади для покупців, які можуть знизити ціни тільки до рівня неефективного конкурента.	• вплив технологічних змін на попередні інвестиції та досвіду; • наразі конкуренти досить швидко наслідують досвід інших та інвестують в нове устаткування і при цьому йде зменшення витрат; • вплив інфляції на бізнес; • акцентування уваги на проблеми із витратами, підприємство не звертає увагу на зміни на ринку щодо продукту.
Диференціація	1) є захищеність від конкурентів через лояльність покупців до продукції; 2) особливості продукції, що створює бар'єр для виходу на ринок; 3) особливість продукції має захист від влади постачальників та споживачів через відсутність подібного товару та його замінників.	• при швидкісному наслідуванні та копіюванні перевага від диференційованого товару значно зменшується; • мають відмінність у витратах при застосуванні стратегії низьких витрат та диференціації, які можуть бути високими, в результаті чого споживачі просто оберуть більш дешевий товар, аніж особливий.
Фокусування	1) можливість задовольнити потреби покупців найкраще від інших; 2) в будь-який час є можливість знизити витрати в певному сегменті.	• зростання відмінностей у витратах між конкурентами, які ставлять акцент на свою діяльність; • якщо зменшуються відмінності між продукцією на цільовому ринку та продукцією на галузевому ринку; • зазвичай конкуренти шукають більш вузькі ринкові ніші при цьому самі нівелюють переваги підприємства, які обирають стратегію фокусування.

Джерело: складено автором за даними [30, с. 121]

На основі проведеного дослідження можемо об'єднати наведені думки науковців та запропонувати класифікацію стратегії розвитку бізнес-організації за періодом її існування (табл.1.3).

Водночас, така стратегія має бути гнучкою, щоб вносити відповідні корективи, які підвищуватимуть або підтримуватимуть ефективні результати

діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегії розвитку бізнес-організації

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Зародження бізнесу	Маркетингова	Створення плану на довгострокову перспективу покращення позицій на конкурентному ринку функціонування
	Фінансова	Одна із головних стратегій, яка має на меті стабілізацію фінансової політики певного підприємства шляхом досягнення відповідних цілей та виконання конкретних розроблених завдань. Після впровадження такого виду стратегії доцільним є дослідження фінансового стану підприємства, задля аналізу її ефективності.
	Операційна	Створення плану використання всіх можливих ресурсів підприємства задля забезпечення гарних позицій на конкурентному ринку.
	Корпоративна	Стратегія, яка є базовою для підприємства, оскільки узагальнює всі напрямки діяльності підприємства у єдину ефективну систему діяльності.
Розвитку	Концентрації	Стратегія, яка передбачає цільове використання ресурсів підприємства за одним напрямком задля його розвитку та удосконалення та покращення і досягнення поставленої цілі.
	Інтеграції	Стратегія, що передбачає поєднання не одного, а декількох напрямків діяльності підприємства для досягнення певної мети та покращення результатів діяльності загалом.
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг на різні цільові ринки, розширення спектру діяльності бізнес-організації та залучення більшої кількості потенційних споживачів.
Зрілості	Модифікації	Стратегія, яка має на меті аналіз та розширення цільової групи споживачів, при цьому без втрат якості певного товару чи послуги та збереження її цінності.
	Підтримки виробничого потенціалу	Представляє собою план, розроблений на довготривалу перспективу в одразу декількох сферах діяльності
Спад	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу або переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності.
	Відновлення	Систематизована діяльність підприємства по виявленню «слабких ланок» підприємства та або усунення, або вдосконалення їх.
	Відділення	Стратегія, яка передбачає аналогічні дії, що при ліквідації, проте застосовується не для всього підприємства, а для конкретної лінії виробництва, найчастіше неефективної та нерентабельної.

Джерело: складено автором за даними [16]

Отже, розглянувши види стратегій за різними ознаками кожна з

вказаних видів стратегій є стратегію розвитку, оскільки будь-яка стратегія у певний період життєвого циклу бізнес-організації, має свої особливості, за допомогою яких досягаються проміжні цілі та вказують на напрямок розвитку бізнес-організації в цілому. Стратегія розвитку встановлює перспективи розвитку компанії та визначає її позиціонування на ринку.

1.2. Методичний підхід до формування бізнес-стратегії підприємства

На зовнішнє середовище організації впливають певні чинники та умови, які знаходяться поза організацією та існує незалежно від неї, проте мають значний вплив на її функціонування. Основною рисою чинників зовнішнього середовища є її не контролюваність з боку організації. Проте різні чинники мають безпосередньо різний вплив: непрямий чи прямий (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором за даними [9, с. 65].

Відповідно до зазначених елементів вони поділяють ще на дві групи: мікро та макросередовище. До макросередовища слід віднести елементи

зовнішнього середовища, які не можливо контролювати підприємством та здійснює непрямий, опосередкований вплив на його ефективність. До мікросередовища слід віднести фактори, які не контролюються підприємством, проте мають значний вплив на його функціонування [16]. Деякі науковці зазначають, що чинники мікросередовища є його складовими частинами [9, 63 с.]. Це пояснюється тим, що в більшості випадків вони є суб'єктами. Ще можна зазначити, що фактори мікросередовища є своєрідними провідниками впливу на підприємства, аніж фактори макросередовища [16].

У зв'язку із зазначеним поділом чинників макро та мікросередовища можна сказати, що існують спеціальні методи для їх визначення. Щоб проаналізувати макросередовище є досить велика кількість методів, проте ми візьмемо до розгляду більш популярні у застосуванні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
1	3	4	5
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Даний аналіз можливо проводити за певною схемою, а саме: «фактор -- організація». Результат проведеного аналізу оформлюють в таблицю, де підметом являються чинники макросередовища, а вже присудком зазначається сила їх впливу, яку оцінюють у вигляді балів, рангів і інших одиничних вимірів	Перевага: якщо використовувати даний метод, то можна дослідити фактор за фактором за яким можна детально охарактеризувати зовнішнє середовище. Недолік: елементи, що характеризуються досить важко представити в кількісному вираженні, через які можливі труднощі в їх оцінюванні та в динаміці змін.
STEEP PESTLE STEEPLE	4+Природні 5+Правові 6+Етнічні	Зазначений вид аналізу проводиться через системну оцінку, як і попередній метод, адже він є його різновидом.	Мають переваги і недоліки попередньої методики аналізу
«5 конкурентних сил»	Фактори, які розглядаються – це інформація про конкурентів	1. Суперництво між продавцями усередині галузі. 2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути). 3. Імовірність, що з'являться нові конкурентів усередині галузі. 4. Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою,	Перевага: Застосування для аналізу конкуренції в галузі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити структуру цих сил, оцінити кожен силу і приступити до формування конкурентної стратегії. Недоліки: Ще однією проблемою у застосуванні п'яти сил Портера є чітке визначення

		диктувати свої умови. і 5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.	галузі. Залежно від напрямків їх діяльності, компанії можуть бути об'єднаними в різних галузях. Вони не можуть групувати компанії зі схожими напрямками бізнесу і називати це галуззю.
Бенчмаркінг	Конкуренти Наймані працівники Постачальники	Даний аналіз є порівняльним, де є набір певних показників і методів діяльності організації з іншими подібними організаціями. Такий аналіз має основні етапи: 1) складання планів; 2) здійснення збору даних; 3) проведення аналізу; 4) реалізація планів; 5) контролювання та оцінювання. Відповідно до цих етапів вони є загальними, які можуть бути розширені організацією.	Перевага: Підприємство отримує відповідь на питання, що дозволяють сформулювати план його подальших дій при здійсненні діяльності, забезпечити зростання конкурентоспроможності на перспективу

Джерело: складено автором за даними [4].

Проведення аналізу конкурентів можливе через карту стратегічних груп та має таку послідовність:

1. На першому етапі здійснюється обрання суттєвих властивостей товару чи організації, які у відповідності до аналізу мають два відокремлення (наприклад: спеціалізація продукції та співвідношення «ціни і якості»).
2. На другому етапі складається карта матриці на основі зазначених характеристик, найголовніше те, що характеристики не корелювалися (щоб характеристики не залежали одна від одної).
3. Проводиться розрахунок обраних характеристик по організаціях, а вже після цього наносять їх на карту.
4. Організації, які знаходяться один від одної, можна об'єднати в одну стратегічну групу.
5. У відповідності до кожної стратегічної групи малюються кола, які залежать від обсягу продажів в галузі.

Також слід зауважити, що окремі чинники зовнішнього середовища на різні організації мають різний ступінь впливу. На великі організації зовнішнє середовища має досить значний вплив, аніж на малі.

Аналізування мікросередовища показує дослідження елементів, які організація використовує в процесі господарської діяльності.

М. Портер запропонував представляти діяльність організації у вигляді ланцюгу формування цінності: організація, яка конкурує з іншими організаціями в одній із галузей, проте взаємопов'язані одна з одною в економічній діяльності. Кожний вид діяльності в ланцюжку пов'язують із витратами та пов'язуються з активами організаціями. Ці дії дозволяють оцінювати витрати і визначати її вартість, що формуються на кожному з етапів створення товару [4].

При ланцюгу створення цінностей можна скласти з дев'яти стратегічних видів діяльності, які залежні між собою з яких є п'ять основними, а вже інші чотири просто відіграють проміжні ролі.

До основної діяльності слід віднести наступні структурні елементи:

- елемент вхідної логістики – це такий вид діяльності, який отримує, зберігає та сортує товари від постачальників, контролює та управляє матеріально-технічними запасами;

- елемент виробничої діяльності – до яких входять види діяльності організації, її витрати та активи, що спрямовуються на перетворення сировини у вже готову продукцію (виробництво продукту, складання та зберігання, упакування, проведення діагностики щодо функціонування технологічного процесу, сертифікація продукції та її якість);

- елемент вихідної логістики (доставка продукції до споживача) – це такий вид діяльності, що пов'язано із фізичною доставкою продукції до споживача (зберігання продукції на складі, оброблення замовлення, формування розкладу поставок, відвантаження і транспортування продукції до кінцевого споживача);

- елемент продажів і маркетингу – це вид діяльності, який відносять до продажів, рекламування і просування продукції на ринок, проведення маркетингових досліджень та планування, підтримування діяльності дилерів та дистриб'юторів;

- елемент сервісу (обслуговування) – це вид діяльності, який призначений задля допомоги покупцям в доставлянні товару, певних

запчастин до нього, ремонту і обслуговування товару, надання інформації щодо товару і розглядання скарг [13, с.122].

При допоміжній діяльності слід віднести наступні елементи:

- сучасне розвинення технологій (застосування ноу-хау, певні нововведення з боку технологій, що застосовуються в кожній ланці ланцюга цінностей) – це вид діяльності, які відносяться до процесу розвинення та дослідження товару, покращення процесу проектування товару, розроблення проекту щодо необхідного обладнання, розвинення матеріального забезпечення в організації, застосування систем комунікацій та телекомунікацій, комп'ютерні розроблення, постійне моніторингове явище щодо новацій в комп'ютерному просторі.

- елемент управління персоналом – це вид діяльності, який має відношення до процесу наймання працівників, його розвитку, навчання, адаптації і соціального забезпечення працівників, створення відносин між працівниками та керівництвом, підготовка, перепідготовка та постійне підвищення кваліфікації працівників організації;

- елемент інфраструктури організації – це вид діяльності, який має безпосередній вплив на загальне керівництво, бухгалтерію і фінанси, вирішення юридичних питань, вирішення питань безпеки та забезпечення конфіденційності, інформаційні системи управління та вирішення інших функцій вищого керівництва організації;

- елемент матеріально-технічного оснащення – купівля сировини, організація і забезпечення поставок [11].

У відповідності до зазначеної концепції М. Портера ланцюг цінностей організації має відображати набір, який пов'язує між собою напрями діяльності і функції, що виконуються всередині ж організації. Даний аналіз дозволить визначити основний вид діяльності, які створюють вартість для покупця та визначити допоміжний вид діяльності, а також є засобом для проведення стратегічного оцінювання, що здійснюється всередині організації

та поза нею, які є важливими для того, щоб розробити стратегії, і для визначеності того, щоб в майбутньому розвинути всі переваги організації [4].

Розглядаючи модель VRIO-аналізу спершу розглянемо, що вона означає за першими літерами Value, Rareness, Imitation, Organization. Такий аналіз спрямовується на оцінку унікальних властивостей ресурсів, здатності, компетентності, які мають забезпечувати переваги перед конкурентами у виробничих підприємствах (табл. 1.5), які передбачають аналізування за наступними критеріями, а саме: Value (означає цінність ресурсів, а саме визначається те, який саме ресурс є цінним для підприємства); Rareness (означає рідкісність, а саме те, в чому є унікальність продукту та кількість конкурентів з аналогічною продукцією); Imitation (означає відтвореність ресурсу – це визначення наскільки тяжким та дорогим процесом є для інших підприємств, які не володіють саме цим ресурсом отримувати його); Organization (означає організування – це значить, що ресурси мають підтримку від організації та зможе бути використана для реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Або ж в повній мірі виробниче підприємство зможе залучити ресурси та здібності для того, щоб реалізувати соціально-економічний потенціал підприємства).

Таблиця 1.5

Модель VRIO-аналізу ресурсів підприємства

V	R	I	O	Результат використання ресурсу	Економічний результат
ні	—	—	так	Конкурентна слабкість	Нижче середнього
так	ні	—	так	Конкурентний паритет	Середній
так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього
так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього

Джерело: складено автором за даними [13, с. 122].

Таким чином, стійка конкурентна перевага можливе за умови забезпечення тільки того ресурсу, який зможе задовольняти всі критерії VRIO-аналізу. При виявленні, що ресурс є не цінним – це може призвести до слабкості підприємства, а саме конкурентної. Але якщо ж виявиться, що

ресурс є досить цінним, то це надає невелику тимчасову перевагу для підприємства, що досить швидко може перейти в конкурентний паритет.

Для розробки та впровадження ефективної стратегії управління бізнес-організації необхідно враховувати зовнішні чинники (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє середовище, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших компаній, ефективність маркетингової діяльності та ін.) та внутрішніх факторів (наявність відповідних знань, навичок та умінь у персоналу бізнес-організації, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін та ін.), тому слід провести SWOT-аналіз (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

SWOT-аналіз стратегії розвитку бізнес-організації

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні можливості бізнес-організації (навички персоналу, потенціал) чи ресурси, які можуть призвести до формування конкурентної переваги.	Діяльності, яку бізнес-організація виконує недостатньо добре, або неправильно використовує ресурси та підсистеми потенціалу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність бізнес-організації, альтернативи, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей (результатів).	Сукупність факторів, які переважно негативно впливають на діяльність бізнес-організації, будь-які процеси чи явища, що перешкоджають руху бізнес-організації чи організації стратегії в напрямку досягнення своєї місії та цілей.

Джерело: складено автором за даними [11].

При виборі найбільш відповідного типу стратегії бізнес-організації слід враховувати такі фактори: вплив чинників зовнішнього середовища на бізнес-організації; сильні та слабкі сторони бізнес-організації; стадії життєвого циклу бізнес-організації; сфери діяльності; нормативно-правове законодавство; базова концепція досягнення конкурентних переваг та становища в галузі.

SWOT-аналіз призначений для визначення позицій, які займають бізнес-організації у зовнішньому середовищі, та для формування адекватних альтернативних стратегій розвитку. Його методика включає два основних

- визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації;

Отже, при проведенному дослідженні зробимо наступний висновок, що кожна методика, яка була зазначена, має досить важливу функцію для визначення показників підприємства, але використання усіх цих методик буде досить трудомістким для організації.

РОЗДІЛ 2

УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СП ТОВ «ЛАЙ – СПЕЦІЇ»

2.1. Зовнішнє середовище функціонування підприємства

Жодне підприємство не функціонує у вакуумі, а має досить диференційоване зовнішнє оточення, що характеризується значною динамічністю. Аналіз зовнішнього оточення СП ТОВ «Лай Спеції» не може дати бажаних результатів, якщо не розглядати його в системі усіх факторів, що визначають вибір ефективної стратегії підприємства, а саме:

- 1) правильно обрані довгострокові цілі;
- 2) реальну оцінку власних можливостей підприємства.

Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною постійного контролю з боку керівництва підприємства, їхній вплив на стратегічне та оперативне планування істотне, і для цих цілей варто їм дати кількісну характеристику.

Одним із методів аналізу зовнішнього оточення бізнесу є PESTLE-аналіз, що дозволяє аналізувати основні групи факторів: політичні, правові, економічні, соціально-культурні, технологічні (табл. 2.1). В розгляді PESTLE-аналіз СП ТОВ «Лай Спеції» можна зробити наступні висновки щодо мінімізації впливу зовнішнього середовища:

- 1) формування раціональної кадрової структури;
- 2) введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів;
- 3) пошук нових напрямів діяльності фірми;
- 4) отримання міжнародного сертифікату на послуги фірми;
- 5) страхування від політичних ризиків;
- 6) додаткові вкладення в інновації та оновлення потужностей;
- 7) поліпшення умов праці та побуту працівників фірми;
- 8) оновлення маркетингової політики фірми.

Таблиця 2.1

PESTLE-аналіз СП ТОВ «Лай Спеції»

Групи чинників	Події/чинники	Ймовірність події або прояву чинника	Вплив на компанію
1	2	3	4
Політичні	1) майбутні зміни в законодавстві	8	5
	2) державне регулювання конкуренції	9	4
	3) посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції	8	6
	4) вибори на всіх рівнях влади;	7	3
	5) екологічні проблеми;	10	10
	6) торгова політика	7	3
Економічні	1) рівень інфляції	7	4
	2) загальні проблеми оподаткування	9	4
	3) платоспроможний попит населення	10	7
	4) обмінні курси валют	8	7
	5) потреби кінцевого користувача	6	5
	6) економічна ситуація (ВВП)	8	4
Соціальні	1) моделі поведінки покупців	7	5
	2) подання ЗМІ	5	3
	3) недовіра до реклами з боку кінцевих споживачів	7	4
	4) нестача кваліфікованих працівників	10	8
	5) тенденція способу життя.	7	8
Технологічні	1) розвиток конкурентних технологій	9	5
	2) зміна та адаптація нових технологій	8	3
	3) інформація та комунікації, вплив Інтернету	9	10
	4) потенціал інновацій	5	3
	5) доступ до технологій	6	5
	6) нові види продукції	10	9
Правові	1) зміни в законодавстві	8	8
	2) законодавчі реформи в галузі	5	4
Екологічні	Догляд за навколишнім середовищем	10	10

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Таким чином для аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства СП ТОВ «Лай Спеції» взято за основу PESTLE-аналіз, в якому проаналізовано вплив чинників та запропоновано напрями мінімізації.

Проведемо аналіз та оцінку рівня конкуренції з в галузі

функціонування СП ТОВ «Лай Спеції» .

Для оцінки конкурентоспроможності СП ТОВ «Лай Спеції» потрібно побудувати конкурентний профіль підприємства та його конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентоспроможності СП ТОВ «Лай Спеції»

Підприємства	Вагомість показника	Бальна оцінка параметрів		
		«Продсервіс»	«Копчені спеції»	«Лай спеції»
Технології	0,6	4	4	4
Обладнання	0,9	4	3	3
Персонал	0,5	5	4	4
Системи управління	0,5	4	5	5
Інновації	0,7	5	4	3
Комунікації	0,4	4	3	3
Маркетингова політика	0,6	4	4	4
Експортно-імпортні можливості	0,7	5	4	4

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Як видно з таблиці основними конкурентами для СП ТОВ «Лай Спеції» є: ТОВ «Продсервіс» (м. Київ) та ТОВ «Копчені спеції» м. Одеса. Слід оцінити підприємства по критеріям: технології, потенційних можливостей обладнання, рівня персоналу, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій, рівня маркетингової політики, експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Обчислимо значення параметрів профілю за формулою:

$$Q = \sum P_i Q_i \quad (2.1)$$

де Q – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i – ваговий коефіцієнт i -го процесу;

Q_i – показник якості i -го ключового процесу.

ТОВ «Продсервіс» = $0,6 * 4 + 0,9 * 4 + 0,5 * 5 + 0,5 * 4 + 0,7 * 5 + 0,4 * 4 + 0,6 * 4 + 0,7 * 5 = 21,5$.

ТОВ «Копчені спеції» = $0,6 * 4 + 0,9 * 3 + 0,5 * 4 + 0,5 * 5 + 0,7 * 4 + 0,4$

$$* 3 + 0,6 * 3 + 0,7 * 4 = 18,8.$$

$$\text{СП ТОВ «Лай Спеції»} = 0,6 * 4 + 0,9 * 3 + 0,5 * 4 + 0,5 * 5 + 0,7 * 3 + 0,4 * 3 + 0,6 * 4 + 0,7 * 4 = 18,7.$$

Отже, основним конкурентом для СП ТОВ «Лай Спеції» є ТОВ «Продсервіс», а профіль ТОВ «Копчені спеції» наближений до нашого підприємства. Тому СП ТОВ «Лай Спеції» слід укріплювати свої позиції на ринку, що може допомогти витіснити конкурента з його ринкової позиції.

При здійсненні портфельного аналізу найчастіше використовуються матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Розглянемо основні принципи її побудови на прикладі СП ТОВ «Лай Спеції».

З метою проведення портфельного аналізу СП ТОВ «Лай Спеції» перш за все необхідно визначити його стратегічну зону господарювання (СЗГ), виходячи з результатів аналізу стратегічного бачення та існуючих об'єктів господарювання підприємства. Таким чином, нами визначено, що основними СЗГ СП ТОВ «Лай Спеції» є продаж наступних продуктів:

1. Пряно-ароматичні суміші спецій для виробництва ковбас – СЗГ – 1
2. Комплексні суміші зі спеціями – СЗГ – 2
3. Ароматизатори – СЗГ – 3
4. Декори, сухі маринади – СЗГ – 4
5. Натуральні спеції – СЗГ – 5

Матриця «зростання-частка ринку» або БКГ будується в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожна СОБ. Ця частка вимірюється шляхом порівняння обсягів аналогічних продуктів, реалізованої лідером. Якщо фірма продає спецій менше, ніж лідер, то продукція попадає в праву половину матриці, якщо більше – то в ліву половину матриці. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукції даної галузі.

Діаметр кола кожної СОБ пропорційний до найбільшого обсягу продажу даного виду продукції. Тобто, якщо підприємство має обсяг продажу різних видів спецій А в розмірі 10000 грн., а продукту Б – 1000 грн., то діаметр кола продукту А можна прийняти, наприклад, в розмірі 2см, а

продукту Б в десять раз менше, тобто 0,2 см.

Таблиця 2.3

Оцінка частки ринку та темпів зростання СП ТОВ «Лай Спеції» в 2021 році

СЗГ СП ТОВ «Лай Спеції»	Обсяг реалізації, тис. грн.	Річні тем- пи зрос- тання, %	Віднос- на частка ринку	Найбільший пріоритетний конкурент обсяг реалізації, тис. грн.	Відносна частка ринку СП ТОВ «Лай Спеції» порівняно з пріоритетним конкурентом
Пряно- ароматичні суміші спецій для виробництва ковбас	13710,6	17,6	0,89	12500	1,00
Комплексні суміші зі спеціями	59412,7	2,2	1,57	39780	1,00
Ароматизатори	2285,1	9,2	1,06	3595	1,00
Декори, сухі маринади	12568,1	2,48	0,87	10236	1,00
Натуральні спеції	9140,4	13,22	1,11	5750	1,00

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу:

- 1) висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках – ідеальний стан («зірка»);
- 2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках («дійна корова») – стабільне джерело коштів для підприємства;
- 3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках («дика кішка») – майбутнє бізнесу не визначене;
- 4) поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою («собака») – відкинуті від світу бізнесу.

Першим етапом побудови матриці БКГ є визначення найбільших конкурентів СП ТОВ «Лай Спеції» за фактичними темпами зростання на ринку за даними 2021 року для кожної СОБ.

Далі визначаємо діаметри кола кожної СЗГ. Оскільки СЗГ – 2 має найбільші обсяги реалізації, обираємо діаметр її кола, наприклад, 3см.

Тоді діаметри кіл інших СЗГ становитимуть:

СЗГ – 1 – 2,19 см.

СЗГ – 2 – 3 см.

СЗГ – 3 – 0,05 см.

СЗГ – 4 – 1,42 см.

СЗГ – 5 – 0,46 см.

За результатами проведеного аналізу побудуємо матрицю БКГ (рис. 1).

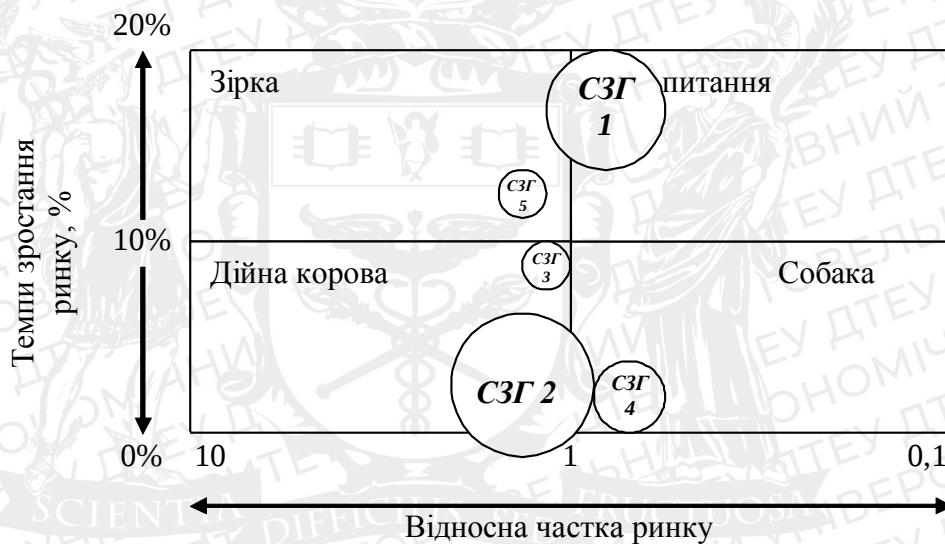


Рис. 2.1. Стратегічне становище СЗГ СП ТОВ «Лай Спеції»

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про незбалансованість існуючого портфеля бізнесу СП ТОВ «Лай Спеції». Лідером є СЗГ–5 натуральні спеції. Цей вид бізнесу характеризується відносно високими темпами зростання на ринку – майже 13%, та досить великою часткою на ринку. В той же час на підприємстві існує аутсайдер, СЗГ–4. Ця сфера бізнесу має невелику частку на ринку та незначні темпи росту.

Таким чином сучасний стан стратегічного контролю та управління в СП ТОВ «Лай Спеції» можна проаналізувати так: потрібно звернути увагу на

неприбуткові види діяльності; зменшити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток діяльності СП ТОВ «Лай Спеції».

2.2. Стратегічні можливості розвитку підприємства

Сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня динамічності діяльності та активного впливу зовнішнього середовища, що у сукупності впливових детермінант визначає зовнішні джерела змін у стратегічній діяльності.

У нашому дослідженні застосування VRIO-аналізу буде здійснено при оцінці рівня реалізації стратегічних можливостей змін, акумульованих ринком, та їх доступності для внутрішнього стратегічного потенціалу СП ТОВ «Лай Спеції».

Матриця VRIO-аналізу стратегічних ресурсів СП ТОВ «Лай Спеції» наведена у табл. 2.4. При її побудові використано аналітичну звітність про діяльності СП ТОВ «Лай Спеції». При виконанні VRIO-аналізу додатково було досліджено спеції – як продукт, що доступний для стратегічного потенціалу підприємства, який виступає базою для реалізації техніко-технологічної локальної складової та складової нематеріальних активів (для СП ТОВ «Лай Спеції» — це вартість активів, пов'язаних із виготовленням і реалізацією, які визначаються їх особливими характеристиками).

Отже, отримані результати оцінки стратегічних ресурсів СП ТОВ «Лай Спеції» дозволяють визначити, що підприємству варто реалізовувати активну стратегію реалізації стратегічних можливостей змін, базовими елементами якої повинні стати: якісна продукція, фінансові ресурси, можливості зміни техніко-технологічної бази та використання нематеріальних ресурсів, доступних системі менеджменту стратегічних змін. Зазначені базові елементи формують пул ключових компетенцій підприємства, максимальна реалізація яких може бут досягнута тільки за рахунок ефективного формування та використання трудового потенціалу.

Таблиця 2.4

VRIO-аналіз стратегічних ресурсів підприємства СП ТОВ «Лай Спеції»

Ресурс	V	R	I	O	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Трудові ресурси	Ні	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	0,282
Техніко-технологічна база	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,364
Оборотні ресурси	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	0,314
Нематеріальні активи	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,203
Фінансові ресурси	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	0,365
Спеції	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Сила	—

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

СП ТОВ «Лай Спеції» показав, що підприємство відчуває брак кваліфікованого персоналу внаслідок значної плинності персоналу та низької вмотивованості працівників робочих професій) та оборотних активів (аналіз звітності СП ТОВ «Лай Спеції» відображає, що підприємство відчуває брак ліквідних активів). Стратегія змін, рекомендована СП ТОВ «Лай Спеції» має базуватися на виробничій та фінансовій функціональних стратегіях, результати реалізації яких мають забезпечувати зростання ефективності кадрової стратегії та максимізації ефективності реалізації активів комбінату.

2.3. SWOT-аналіз підприємства

Для встановлення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та

слабкими сторонами підприємства будується матриця SWOT (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз СП ТОВ «Лай Спеції»

Можливості		Загрози	
1) розширення продукції компанії з метою задоволення більшої кількості клієнтів; 2) збільшення прибутковості фірми; 3) залучення нових клієнтів; 4) збільшення питомої ваги послуг фірми на ринках збуту		1) постійне входження на ринок нових конкурентів; 2) несприятливі зміни в обмінних курсах валют; 3) спад в економіці; 4) нова хвиля пандемії в світі; 5) можливість втрати потенційних та постійних клієнтів; 6) затягнення війни в країні; 7) зміни у смаках і перевагах споживачів тощо.	
Сильні сторони			
1) індивідуальний контакт з клієнтом; 2) орієнтація на споживачів, його запити і побажання; 3) стійка клієнтура; 4) досвід роботи; 5) вміння професійно вести конкурентну боротьбу; 6) наявність необхідних фінансових ресурсів		1) за рахунок збільшення конкурентів в галузі постійно орієнтуватися на смаки споживачів та вдосконалювати продукції; 2) виведення на ринок нових видів спецій за дослідженнями проведеними фірмою, які бажають отримати постійні та потенційні клієнти; 3) висока кваліфікація персоналу дозволить чітко визначитись з напрямком руху підприємства у нестабільній конкурентній боротьбі.	
Слабкі сторони			
1) відставання в оновленні товарів (наприклад, у розробці нових комплектів спецій); 2) недостатньо сформований імідж; 3) невелика ринкова частка; 4) недостатність реклами в ЗМІ, на форумах, виставках тощо.		1) через розширення ринків збуту та впровадження нових товарів можна залучити нових клієнтів; 2) сформувати сприятливий імідж підприємства за рахунок надання якісних товарів 3) удосконалення системи збуту та організація служби, яка буде інформувати послуги на ринку..	
		1) за рахунок вдосконалення продукції зменшити втрату клієнтів пропонуючи йому відповідну продукцію за його побажанням та смаком; 2) розширити рекламу в соціальних мережах.	

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Основними завданнями SWOT-аналізу для СП ТОВ «Лай Спеції» є:

- 1) виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам

фірми;

2) визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їх впливу;

3) виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;

4) визначення слабких сторін фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

5) виявлення конкурентних переваг та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз показує, що сильних сторін у СП ТОВ «Лай Спеції» більше, ніж слабких. А отже це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру підприємства.

Пріоритетним стратегічним напрямом для СП ТОВ «Лай Спеції» є обслуговування клієнтів та великий вибір продукції, оскільки він дуже важливий для споживача, і фірма має великі можливості для його вдосконалення. За умов застосування стратегії вкладання інвестицій в розвиток обслуговування клієнтів в майбутньому, що може призвести до конкурентних переваг на ринку збуту.

На підставі виявлених проблем можна сформувати корпоративну стратегію: підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення асортименту пропонованої продукції; активне розширення клієнтської бази, за рахунок активної маркетингової політики і реклами СП ТОВ «Лай Спеції». Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує значно більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

Відповідно до матриці SWOT-аналізу можливі чотири основних стратегії для СП ТОВ «Лай Спеції»:

1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей – найбажаніша і найперспективніша стратегія для СП ТОВ «Лай Спеції» ;

- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірм для знешкодження маркетингових загроз;
- 3) стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та потенційних маркетингових загроз.

Отже, в такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку спецій за рахунок чітких стратегій та правильного способу формування цілей.



РОЗДІЛ 3

ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СП ТОВ «ЛАЙ – СПЕЦІЇ»

3.1. Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства

Для підвищення ефективності СП ТОВ «Лай Спеції» сформулюємо перспективну місію діяльності: «Розвивати діяльність підприємства, запроваджувати інновації на підприємстві, підвищувати ефективність, задовольняти потреби споживачів у високоякісній та доступній продукції, розширювати асортимент та ринки збуту». Для того, щоб досягти поставлену місію, потрібно підприємству досягти наступних цілей:

1. Операційні цілі:

- оновлення існуючого устаткування та придбання нового, сучасного устаткування для зберігання продукції;

- використання міжнародного досвіду розвитку логістичної системи;

- виведення із асортименту не рентабельних видів продукції.

2. Маркетингові цілі:

- провести маркетинговий аналіз ринку: споживачів, конкурентів, кон'юнктури і за результатами досліджень розширити наявний асортимент продукції;

- ввести систему знижок та заохочень для оптових та постійних покупців, з метою збільшення частки ринку;

- провести дослідження якісних та цінових характеристик товарів, з метою виявлення резервів підвищення рівню конкурентоспроможності продукції підприємства.

3. Кадрові цілі:

- підвищення кваліфікаційного рівню середнього та вищого управлінського персоналу;

- впровадження нематеріальних важелів мотивації;

- використання системи оцінки «робочого внеску» в результаті.

4. Фінансові цілі:

- надання знижок та відстрочок платежів стратегічно важливим партнерами підприємства;
- підвищення ефективності фінансової дисципліни;
- зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей;

Базова стратегія конкуренції, запропонована М. Портером, є основою конкурентного поведінки підприємства над ринком і визначає схему забезпечення переваг над конкурентами, будучи центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать усі подальші рекламні дії.

Як показує практика, успішні та перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, протекції з боку держави, невибагливих споживачів, дешеву систему постачання та найменшу кількість альтернативних галузей, здатних їх замінити. Бізнес з новітніми технологіями і високою ефективністю найбільше схильний до атак конкурентів, ймовірність банкрутства на таких ринках дуже велика.

Конкуренція підприємства зводиться до того, щоб бути подібними до своїх великих (потужних) конкурентів. Це надає їм впевненості у собі. Але наслідувати інших означає позбавити себе будь-якої переваги. Відсутність конкурентних переваг є вірним шляхом до банкрутства. Деякі підприємства, володіючи певною конкурентною перевагою, не роблять жодних зусиль для того, щоб не втратити їх. Наявність конкурентної переваги має зупинити подальший пошук.

Прагнення бути першими у всіх сферах конкурентної боротьби, гонитва за миттєвими прибутками часто змушує підприємства відмовлятися від раніше розробленої стратегії конкуренції, що вносить хаос у діяльність підприємства і не дозволяє йому зосередитись на довгострокових цілях у сфері конкурентної боротьби.

Аналізуючи обстановку ринка спецій за наведеними у попередньому розділі вище чинників, можна дійти невтішного висновку, що загроза появи

нових конкурентів існує, але невелика, і цей чинник має незначний вплив на силу конкуренції на місцевому сегменті ринку в сьогоденні та і у майбутньому.

Загроза посилення інтенсивності конкуренції у галузі. Чинник посилення конкуренції у галузі для СП ТОВ «Лай Спеції» незначний.

Загроза товарів-замінників. Така загроза є, але незначна.

Загроза посилення влади покупців. Кількість покупців у СП ТОВ «Лай Спеції» велика, але кожен із них діє значною мірою незалежно один від одного і купує різну кількість товару, їх вплив на ринок сильний. Великий вплив має поінформованість клієнтів про СП ТОВ «Лай Спеції» та конкурентів. Чим краще обізнані споживачі, тим вигідніше їхнє положення щодо постачальника. Зокрема Internet відкриває нові можливості перед споживачами (у даному випадку) пошуку інформації. СП ТОВ «Лай Спеції» має ефективну рекламну політику на місцевому ринку, що полегшує клієнтам бути поінформованими щодо асортименту товару. Все це само собою впливає на споживача. Він більш поінформований про підприємство, і ймовірніше, що його вибір паде саме на СП ТОВ «Лай Спеції». Таким чином, можна зробити висновок, що важелі впливу покупців чинять тиск на конкурентоспроможність СП ТОВ «Лай Спеції».

Клієнтура та купівельні переваги. СП ТОВ «Лай Спеції» працює у сфері спецій. За даними маркетингових досліджень компанії, основними покупцями є фізичні особи, приватні підприємці та великі компанії, що виготовляють ковбасні вироби.

Щоб правильно формувати асортиментну політику, необхідно знати переваги покупців. Зміна купівельних переваг призводить до зміни асортименту СП ТОВ «Лай Спеції». Якщо раніше центральну частину асортименту складали просто набори спецій, то зараз акцент усунутий у широкий спектр послуг є для різного виготовлення ковбас. Таким чином, рівень загрози середній.

Загроза посилення ринкової влади постачальників. У явному вигляді такої загрози немає. На ринку спецій велика кількість постачальників – відхід постачальника з ринку не є критичним фактором для стійких підприємств, які давно мають дистриб'юторську мережу спецій, які мають відпрацьовані методи продажу, сильний бренд та технології роботи з покупцем. Постачальник є велика німецька компанія, тому вона також зацікавлена у забезпеченні споживача високоякісною продукцією. Ступінь загрози дуже низький.

Таким чином, можна зробити висновок, що як базова конкурентна стратегія доцільно вибрати стратегію диференціації (рис. 3.1).

		КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА	
		Низькі витрати	Диференціація
СФЕРА КОНКУРЕНЦІЇ	Увесь ринок	Лідерство у витратах	Диференціація
	Ринковий сегмент	ФОКУСУВАННЯ	
		На витратах	На диференціація

Рис. 3.1. Вибір конкурентної стратегії за матрицею М. Портера

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.⁵

Вибрана базова конкурентна стратегія – **стратегія фокусування на основі диференціації**.

Для того, щоб реалізувати обрану стратегію на нашому підприємстві - необхідно чітко розуміти потреби покупців – що саме цінують покупці, за що саме вони готові заплатити більше грошей, якщо зросте ціна на продукцію і чи зможуть відмовитися від аналогів-товарів інших компаній. Якщо досконало впровадити бізнес-стратегію диференціації – запропонована продукція буде конкурентною і клієнти не будуть шукати заміну цієї продукції. Можна навіть створити міні-монополію з групи постійних покупців і виготовляти продукцію, щоб задовольняти саме їхні потреби. При цьому допускається, що в нашій галузі може функціонувати кілька успішних підприємств, які використовують бізнес-стратегію диференціації, але не стикаються інтересами, а ніби поділяють покупців на дві групи і задовольняють визначені, але різні вимоги (наприклад, оптова компанія

закуповує ароматизатори та спеції у СП ТОВ «Лай Спеції», а сухі маринади у ТОВ «Продсервіс»). Тому успішно проведена стратегія диференціації зменшує гостроту конкуренції. Якщо постачальники спецій піднімуть ціни, «граничні» покупці з малою чутливістю до ціни, спокійно сприйматимуть кінцеву вищу ціну, якщо пропонується ексклюзивний товар. [10]

Також для запровадження обраної стратегії необхідно обрати сегмент ринку та вид диференціації.

Товарна диференціація. СП ТОВ «Лай Спеції» отримала пропозицію про співробітництво від Компанії «Б2Ф Україна» - великий імпортер натуральних ароматизаторів французької фірми Robertet. У зв'язку із ситуацією в країні у Компанії «Б2Ф Україна» виникли логістичні збої в поставках сировини, що загрожує їй невиконанням контрактів, а також вона сама не має достатньо потужностей для роздрібної торгівлі. Компанії «Б2Ф Україна» взяла зразки ароматизаторів, які пропонує СП ТОВ «Лай Спеції» і вони її повністю задовольнили. Для того, щоб мати змогу виготовляти ароматизатори для алкогольних напоїв необхідно оновити обладнання, Компанії «Б2Ф Україна» готова інвестувати цей проект. Цим проектом ми зможемо зайняти сегмент ринку великих компаній – виробників алкоголю в Україні, таких як «Баядера Групп» та «Перший національний виноробний холдинг».

Другим запропонованим проектом є відкриття лавки в ТРЦ «Аладін», який знаходиться недалеко від офісу компанії, для роздрібної торгівлі спеціями, що є сервісною диференціацією. Багато клієнтів хотіли б перед проведенням покупки ознайомитися з продукцією, відчутти аромат спецій та ароматизаторів.

Отже, для забезпечення ефективного впровадження бізнес-стратегії, незалежно від проекту, який буде обраний на даному етапі (можливо, навіть, обидва), необхідно застосувати наступні короткострокові стратегічні заходи:

- оновити устаткування та придбати нове, на базі інвестиційного проекту Компанії «Б2Ф Україна» та сучасного устаткування для зберігання

продукції;

- використовувати міжнародний досвід розвитку логістичної системи для налагодження нових логістичних схем та залучення мультимодальних перевізників;
- виведення із асортименту не рентабельних видів продукції, таких як декор та сухі маринади;
- підвищення кваліфікаційного рівню середнього та вищого управлінського персоналу, можливо стажування в Німеччині або Франції, на умовах партнерської підтримки;
- впровадження нематеріальних важелів мотивації – розробити гнучку систему КПП.

А також довгострокові стратегічні заходи:

- провести маркетинговий аналіз ринку: споживачів, конкурентів, кон'юнктури і за результатами досліджень розширити наявний асортимент продукції, а не тільки ароматизатори;
- ввести систему знижок та заохочень для оптових та постійних покупців, з метою збільшення частки ринку, а якщо відкриється магазин – запровадити накопичувальну бонусну систему;
- провести дослідження якісних та цінових характеристик товарів, з метою виявлення резервів підвищення рівню конкурентоспроможності продукції підприємства;
- надання знижок та відстрочок платежів стратегічно важливим партнерами підприємства;
- підвищення ефективності фінансової дисципліни;
- зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- використання на підприємстві системи оцінки «робочого внеску» в результати – грейдингу.

Наш проект з компанією Компанії «Б2Ф Україна» розрахований на 3 роки. Для того, щоб краще зрозуміти порядок виконання запропонованих заходів – зведемо їх в таблицю 3. 1. з розбивкою кожного року на квартали.

Так буде зрозуміліше, що робимо спершу, що робимо згодом, а що потребує постійної підтримки.

Таблиця 3.1

Строки реалізації стратегічних заходів

№ з/п	Заходи	1 рік				2 рік				3 рік			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Оновити устаткування та придбати нове, на базі інвестиційного проекту Компанії «Б2Ф Україна» та сучасного устаткування для зберігання продукції;	+											
2	Використовувати міжнародний досвід розвитку логістичної системи для налагодження нових логістичних схем та залучення мультимодальних перевізників.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Виведення із асортименту не рентабельних видів продукції, таких як декор та сухі маринади.	+											
4	Підвищення кваліфікаційного рівню середнього та вищого управлінського персоналу, можливо стажування в Німеччині або Франції, на умовах партнерської підтримки	+				+				+			
5	Впровадження нематеріальних важелів мотивації – розробити гнучку систему КПП.	+											
6	Провести маркетинговий аналіз ринку: споживачів, конкурентів, кон'юнктури і за результатами досліджень розширити наявний асортимент продукції, а не тільки ароматизатори.					+							
7	Ввести систему знижок та заохочень для оптових та постійних покупців, з метою збільшення частки ринку, а якщо відкриється магазин – запровадити накопичувальну бонусну систему.					+	+	+	+	+	+	+	+
8	Провести дослідження якісних та цінових характеристик товарів, з метою виявлення резервів підвищення рівню конкурентоспроможності продукції підприємства.					+				+			
9	Надання знижок та відстрочок платежів стратегічно важливим партнерами підприємства.					+	+	+	+	+	+	+	+
10	Підвищення ефективності фінансової дисципліни.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11	Зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Використання на підприємстві системи оцінки «робочого внеску» в результати – грейдингу.					+							

Джерело: складено автором на основі запропонованих стратегічних заходів

Диференціація захищає підприємство від 5 конкурентних сил. По відношенню до прямих конкурентів диференціація знижує замінність товару, посилює прихильність до бренду, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність. Прихильність споживачів певної торгової марки послаблює їх тиск на підприємство і ускладнює прихід ринку нових конкурентів. Підвищена рентабельність продукції збільшує стійкість до можливого зростання витрат у результаті дій сильного постачальника. І нарешті, відмінні властивості товару та завойована відданість покупців захищають підприємство від товарів-замінників.

Наявність відмінних якостей вимагає, зазвичай, вищих витрат, що зумовлює зростання ціни. Однак успішна диференціація дозволяє підприємству досягти більшої рентабельності, оскільки споживачі готові платити за унікальність продукції.

3.2. Фінансове забезпечення реалізації бізнес-стратегії

Для того, щоб зрозуміти, чи буде впровадження бізнес-стратегії диференціації ефективним, необхідно прорахувати всі витрати і доходи, які пов'язані із реалізацією запропонованих проектів.

Перший проект – товарна диференціація, пов'язана із розширенням асортименту ароматизаторів. Спочатку визначимо наявний асортимент ароматизаторів, дані занесемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інформація про наявну асортиментну групу «Ароматизатори»

№ з/п	Асортиментна підгрупа	Фасування, кг
1	16058 Аромат бульйона	1
2	180898 Аромат диму «AR»	1
3	180991 Аромат м'яса (без глутамата)	1
4	180143 Аромат курятини	1
5	180124 Аромат яловичини	1
6	180123 Аромат тушкованої свинини	5
7	180841 Аромат «Іберик Хем»	1

8	180940 Аромат тушкованого м'яса	5
9	180996 Аромат смаженого м'яса	1
10	180818 Аромат шинки	1
11	250653 Аромат «Вершкове масло»	1

Джерело: складено автором за асортиментом СП ТОВ «Лай Спеції».

Підприємство Компанія «Б2Ф Україна» зацікавлена у виготовленні наступної асортиментної групи ароматизаторів на базі СП ТОВ «Лай Спеції», які наведені в табл. 3.3. Для цього Компанія «Б2Ф Україна» готові інвестувати на придбання нового устаткування 60000 тис. грн. на рік – це дозволить розширити асортимент та збільшити об'єми виготовлення ароматизаторів щонайменше вдвічі.

Таблиця 3.3

Інформація про нову асортиментну групу «Ароматизатори»

№ з/п	Асортиментна підгрупа	Фасування, кг
1	18033 Аромат червоного вина	5
2	258990 Аромат «Коньяк»	5

Джерело: складено автором

Вартість 5 кг ароматизатора вирішено було встановити на рівні 975 грн./кг, тоді коли вартість інших ароматизаторів залишили на рівні минулого року - 780 грн./кг і вирішили поки не підіймати. За попередній рік було продано майже 3 тони спецій (2930 кг). На замовлення Компанії «Б2Ф Україна» і з необхідним новим обладнанням можна буде за рік виготовляти 3000 кг спецій в межах контракту, а в перспективі на наступні роки, можливо навіть 4000 кг., якщо в цьому виникне потреба і знайдуться нові клієнти. І це не враховуючи той об'єм спецій, які компанія виробляла до цього. Можливо, їх об'єм і скоротиться, але вони будуть виготовлятися обов'язково. Собівартість виготовлення 1 кг спецій нового або існуючого асортименту – 530 грн/кг.

Перш за все, для економічного обґрунтування доцільності випуску інноваційного продукту – ароматизаторів алкогольних виробів, слід

розробити чіткий план продажів, який дасть нам змогу прорахувати плановий чистий прибуток, результати занесемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

План продажів ароматизаторів на 4 роки

	1 рік (поквартально)				2 рік	3 рік
	1	2	3	4		
Очікуваний об'єм продажів, шт.	0	1000	1000	1000	3000	3000
Ціна продажів, грн.	0	975000	975000	975000	2750000	2750000
Виручка від продажів, тис.грн.	0	445000	445000	445000	1335000	1335000

*Джерело: складено автором

Для підрахунку прибутку, необхідно прорахувати витрати на виробництво продукції, для кращого розуміння (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на виробництво 1 т продукції

№ п/ч	Елементи витрат	Сума	
		тис. грн	%
1	Матеріальні витрати (без ПДВ)	406,5	76,7
2	Витрати на оплату праці	35,5	6,7
3	Відрахування на соціальні заходи (38%)	13,3	2,5
4	Амортизація	4,2	0,8
5	Інші витрати	70,5	13,3
	Всього витрат	530	100

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, що чистий прибуток за 1 т продукції становитиме 445 тис. грн.

Проведемо розрахунок NPV та представимо його у таблиці 3.6. Він показує величину грошових коштів, яку ми очікуємо отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його первинні інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням проекту. Чистий грошовий потік розраховують шляхом дисконтування за формулою (3.1):

$$PV_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^k} \quad (3.1)$$

де NCF - чистий грошовий потік за окремі періоди (роки);

$(1+r)^k$ - дисконтний множник;

r - ставка дисконтування, або норма дисконту.

У випадку, коли $NPV > 0$ - проект варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$ - проект варто відхилити, бо він збитковий; $NPV = 0$ - проект не прибутковий і не збитковий.

Таблиця 3.6

Розрахунок NPV

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник, $i = 30\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
1	2	3	4 = 2-3	5	6 = 4*5
0	0	60	-60	1	-60
1	2750	1590	1160	0,769	892
2	2750	1590	1160	0,591	686
Чиста приведена вартість					1578

Джерело: складено автором

У нашому випадку, бачимо, що проект прибутковий, оскільки $NPV > 0$

Тепер розрахуємо термін окупності щоб дізнатися через який період він почне окупатися.

Термін окупності розраховується за формулою (3.2):

$$T_{ok} = \frac{I}{\sum_{t=1}^n \frac{CDD_t}{(1+i)^t}} \quad (3.2)$$

де T_{ok} - термін окупності;

I - обсяг інвестицій по проекту;

$CDD_t (s)$ - річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$$T_{ok} = 0,04 \text{ (роки.)} = 5 \text{ місяців}$$

Тобто термін окупності проекту становить близько 5 місяців. Враховуючи те, що в нас річна безпроцентна позичка від Компанії «Б2Ф Україна», в нас немає додаткових витрат у вигляді відсотків.

Одним із способів використання концепції приведеної вартості до аналізу інвестиційних проектів є визначення індексу прибутковості. PI визначає, який дохід отримаємо в майбутньому на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проекту. Якщо $PI > 1$, то проект ефективний.

Цей метод показує приведену вартість доходу з розрахунку на одиницю приведених витрат за формулою (3.3) :

$$NPV = \sum_{n=1}^n \frac{P_n}{(1+i)^n} - IC, \quad (3.3)$$

де P_n - індекс прибутковості;

P_k - чистий грошовий потік; i - норма дисконтування;

n - роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

IC - загальний обсяг інвестицій по проекту.

З огляду на те, що проект вартий уваги, якщо індекс прибутковості більше 1, розрахувавши цей показник, використовуючи дані про приведену вартість чистого грошового потоку по проекту та загальний обсяг інвестицій. Згідно з одержаних результатів індекс прибутковості за проектом становить 1,523, що є позитивним результатом, адже якщо $PI > 1$, тому проект вважається ефективним. Представимо результати всіх розрахунків у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Результати оцінки ефективності впровадження проекту

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	780 тис. грн.	> 0
DPP	1,3 років	< 5 р.
PI	1,523	> 1

Джерело: складено автором

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективним і має низький рівень ризику, так як індекс рентабельності перевищує 1, а термін окупності менше 5 років. Даний проект в майбутньому сприятиме зростанню доходів підприємства.

Для реалізації другого проекту – відкриття лавки спецій необхідно залучення кредитних коштів. Оренда приміщення з ремонтом в ТРЦ «Аладин» 10800 грн/місяць, проте орендний платіж необхідно внести одразу за 2 місяці -21600 грн. Плюс необхідно закупити стелажі для того, щоб розставити спеції - 2500 грн/шт. З нашим асортиментом нам необхідно 9 шт., тобто 22500 грн. А також обладнати робоче місце продавця – 15000 грн (включаючи ноутбук). Отже витрати на проект за рік складуть 167100 грн. було прийнято рішення залучити на реалізацію проекту кредитні кошти. Отже, сума витратна перший місяць – 59100 грн. Кредит підприємству пропонується брати в АКБ Приватбанку, де воно і обслуговується. Банк надасть кредит під 25% річних в гривні на півроку. Мета кредиту: відкриття магазину. Графік погашення кредиту та орендних платежів підприємства СП ТОВ «Лай Спеції» приведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат СП ТОВ «Лай Спеції» для забезпечення проекту за рік

Дата	Сума заборгованості по кредиту, тис. грн	Оренда тис. грн.	Сплата тіла кредиту +відсотки, тис. грн.	Всього витрат по кредиту та оренду, тис. грн.
------	--	------------------	--	---

1	2	3	4	5
01.01	59,1			
01.02	59,1	10,8	6,38	17,18
01.03	54,2	10,8	6,26	17,06
01.04	49,3	10,8	6,13	16,93

Продовження Таблиці 3.8

1	2	3	4	5
01.05	44,4	10,8	6,01	16,18
01.06	39,5	10,8	5,89	16,69
01.07	34,6	10,8	5,77	16,57
01.08	29,7	10,8	5,64	16,44
01.09	24,8	10,8	5,52	16,32
01.10	19,9	10,8	5,4	16,2
01.11	15	10,8	5,28	16,08
01.12	10,1	10,8	5,15	15,95
01.01	4,9	10,8	5,03	15,83
	Всього	129,6	68,46	198,06

Джерело: складено автором

По підприємству за таких обсягів збуту зростуть витрати. Перш за все необхідно зазначити, що для забезпечення такого обсягу продаж не потрібно додатково наймати менеджерів по продажам.

Розрахунок додаткових операційних витрат підприємства СП ТОВ «Лай Спеції» для реалізації другого проекту показано в таблиці 3.8.

Графік отримання доходів і понесення витрат, розподілені на 4 квартали, дані наведено в таблиці 3.9. Розрахунок ефективності будемо проводити враховуючи 2 роки на реалізацію цього проекту. Передбачимо, що

виручка від реалізації асортиментної групи, представленою в магазині, на другий рік не зміниться. Проте на другий рік вже не буде інвестицій та затрат на сплату кредиту.

Таблиця 3.8

Розрахунок додаткових витрат підприємства СП ТОВ «Лай Спеції»
для реалізації стратегії сервісної диференціації на місяць

№ з/п	Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
1	Адміністративні витрати, всього	6,00
2	в тому числі витрати на складування	7
3	витрати на оплату праці та соціальне страхування	3,65
4.	Витрати на збут (19,6/ 4 квартала)	4,9
6	Всього операційних витрат	14,55

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9

План доходів та витрат підприємства СП ТОВ «Лай Спеції», тис. грн.

№ з/п	Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за 1 рік	2 рік
1.	Виручка від реалізації	51,85	164,18	95,05	120,97	432,04	432,04
2	Собівартість товарів	40,40	127,94	74,07	94,27	336,68	336,68
3	Операційні витрати підприємства	14,55	14,55	14,55	14,55	58,2	58,20

Джерело: складено автором

З проведених розрахунків, можна зазначити, що при залученні підприємством СП ТОВ «Лай Спеції» додаткової товарної групи спецій та ароматизаторів реалізації стратегії сервісної диференціації принесе по розрахункам чистий дисконтований дохід для підприємства 4,19 тис. грн. за два роки. При цьому інвестиції складуть лише 59,1 тис. грн. Вже на цьому етапі проект можна вважати вигідним

Таблиця 3.10

Показники ефективності проекту сервісної диференціації СП ТОВ «Лай Спеції»

Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за 1 рік	2 рік	Разом
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	51,85	164,18	95,05	120,97	432,04	432,04	864,09
Собівартість, тис. грн.	40,4	127,94	74,07	94,27	336,68	336,68	673,37
Валовий дохід, тис. грн.	11,44	36,24	20,98	26,7	95,36	95,36	190,72
Операційні витрати, тис. грн.	14,55	14,55	14,55	14,55	58,2	58,20	116,40
Оподатковуваний прибуток, тис. грн.	-3,11	21,69	6,43	12,15	37,16	37,16	74,32
Податок на прибуток (25%), тис. грн.		5,4	1,6	3,0	10,07	10,07	20,14
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	-3,11	16,27	4,82	9,11	27,09	27,09	54,19
Інвестиції, тис. грн.			25	25	50		
Грошовий потік, тис. грн.	-3,11	16,27	-20,18	-15,89	-22,908	27,09	4,19
Множник дисконтування (дисконтна ставка 14%)	0,9914	0,9829	0,9745	0,9662	x	0,9335	x
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-3,083	21,105	-11,381	-7,309	8,348	40,71	49,05
Чистий дисконтований дохід, тис. грн.				4,19			
Індекс доходності				1,08			
ППП, років				1,85			

Джерело: складено автором

Індекс дохідності складе 1,08, це означає, що кожна гривня інвестицій принесе 1,08 грн. прибутку. Термін окупності – 1,85 року. Отже, проект можна вважати прибутковим і економічно доцільним для використання підприємством СП ТОВ «Лай Спеції». Проте, для уникнення ризиків не рекомендується запускати 2 проекти одночасно. Вони обидва доцільні та ефективні. Але проект сервісної диференціації рекомендується запускати через пів року після старту проекту товарної диверсифікації. Перший проект вже буде приносити дохід і зможе підстрахувати другий проект.

Після прорахунку двох проектів, подивимося, як змінилися строки реалізації стратегічних заходів. Результати внесемо в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Строки реалізації стратегічних заходів

№ з/п	Заходи	1 рік				2 рік				3 рік			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Оновити устаткування та придбати нове, на базі інвестиційного проекту Компанії «Б2Ф Україна» та сучасного устаткування для зберігання продукції;	+											
2	Використовувати міжнародний досвід розвитку логістичної системи для налагодження нових логістичних схем та залучення мультимодальних перевізників.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Виведення із асортименту не рентабельних видів продукції, таких як декор та сухі маринади.		+										
4	Підвищення кваліфікаційного рівню середнього та вищого управлінського персоналу, можливо стажування в Німеччині або Франції, на умовах партнерської підтримки					+				+			
5	Впровадження нематеріальних важелів мотивації – розробити гнучку систему КПП.			+									
6	Провести маркетинговий аналіз ринку: споживачів, конкурентів, кон'юнктури і за результатами досліджень розширити наявний асортимент продукції, а не тільки ароматизатори.							+					
7	Ввести систему знижок та заохочень для оптових та постійних покупців, з метою збільшення частки ринку, а якщо відкриється магазин – запровадити накопичувальну бонусну систему.							+	+	+	+	+	+
8	Провести дослідження якісних та цінових характеристик товарів, з метою виявлення резервів					+				+			

	підвищення рівню конкурентоспроможності продукції підприємства.												
9	Надання знижок та відстрочок платежів стратегічно важливим партнерами підприємства.					+	+	+	+	+	+	+	+
10	Підвищення ефективності фінансової дисципліни.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11	Зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Використання на підприємстві системи оцінки «робочого внеску» в результати – грейдингу.					+							

Джерело: складено автором на основі запропонованих стратегічних заходів

Отже, зміни, які відбулися в нашій таблиці 3.1., враховуючи результати розрахунку двох проектів і зведені в таблицю 3.11.:

1. Виведення із асортименту не рентабельних видів продукції, таких як декор та сухі маринади не рекомендується одразу із запуском нових проектів, для того, щоб зробити це безболісно, необхідно попередити своїх клієнтів і виконати всі контракти, отже даний захід переноситься на 2 квартал.

2. Підвищення кваліфікаційного рівню середнього та вищого управлінського персоналу, можливо стажування в Німеччині або Франції, на умовах партнерської підтримки буде можливо тільки через рік (так як заплановано раз на рік), тому що реалізація двох проектів не дасть змоги в перший рік відпускати персонал на навчання, бо вони всі будуть активно задіяні в проектах.

3. Впровадження нематеріальних важелів мотивації – розробити гнучку систему КПП неможливо буде ввести з першого кварталу – тільки з третього.

4. Провести маркетинговий аналіз ринку: споживачів, конкурентів, кон'юнктури і за результатами досліджень розширити наявний асортимент продукції, а не тільки ароматизатори пропонується зробити після окупності 2-го проекту.

5. Ввести систему знижок та заохочень для оптових та постійних покупців, з метою збільшення частки ринку, а якщо відкриється магазин – запровадити накопичувальну бонусну систему. Надання знижок пропонується вводити також після окупності відкриття магазину. Надання

несвоєчасних знижок може збільшити термін окупності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки й обґрунтувати пропозиції щодо формування бізнес-стратегії підприємства.

Стратегія – це довгостроковий напрям розвитку організації, головною ціллю якого є знаходження та зайняття найкращих позицій на цільовому ринку найближчих конкурентів, а також задоволення потреб потенційних споживачів шляхом досягнення визначеної мети, завдяки виконанню всіх поставлених завдань, якого забезпечення впровадження інновацій та змін у бізнес-організації через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

Кожна із представлених у цьому дослідженні методик передбачає аналіз важливих для підприємства показників, проте застосовувати усі ці методи для підприємства буде надто трудомістко.

Сучасний стан стратегічного контролю та управління в СП ТОВ «Лай Спеції» можна проаналізувати так: потрібно звернути увагу на неприбуткові види діяльності; зменшити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток діяльності СП ТОВ «Лай Спеції».

Застосування VRIO-аналізу системою менеджменту стратегічних змін дозволяє досягнути наступних результатів: забезпечити оцінку якісних властивостей стратегічних ресурсів підприємства та ефективності управління

ними з урахуванням вимог не тільки системи менеджменту, але й вимог конкуренції щодо їх стану та рівня реалізації; забезпечити обґрунтоване визначення сильних та слабких сторін діяльності компанії; визначити конкурентний статус функціональних напрямків діяльності, пов'язаних із реалізацією стратегічних ресурсів; структурувати аналітичну звітність і забезпечити її репрезентативність у якості інформаційного забезпечення системи підтримки управлінських рішень щодо реалізації стратегічних змін.

В третьому розділі роботи приведено та досліджено 2 стратегії диференціації – товарна диференціація та сервісна диференціація. Товарна диференціація означає створення ексклюзивних відмінностей у товарі фірми порівняно з іншими конкурентними товарами-аналогами. Основою товарної диференціації є товарні інновації. Підприємство СП ТОВ «Лай Спеції» не змогло б запропонувати товарні інновації на даний час, так як не є прямим виробником товарів, а виступає на ринку оптовим переробником сировини та представником (дистриб'ютором) німецької компанії. Проте, відмінністю фірми від конкурентів може стати пропозиція запуску нових видів ароматизаторів, які раніше нашою фірмою не вироблялися. Слід відмітити, що на ринку присутні великі гіпермаркети будівельних матеріалів, які пропонуються дуже великий асортимент. Було прийнято пропозицію партнера (він же конкурент) для виготовлення нових ароматизаторів по прямому контракту із виділеними під нього інвестиціями. Проект ефективний – термін окупності 5 місяців.

Сервісна диференціація. Дана стратегія передбачає пошук і створення позитивних відмінностей у сервісному обслуговуванні споживачів фірми. На підприємстві СП ТОВ «Лай Спеції» продажі відбуваються через склад та службу доставки. Тому було запропоновано відкрити магазин спецій в ТЦ «Аладін», що знаходиться біля офісу СП ТОВ «Лай Спеції», в якому необхідно орендувати приміщення 27 м. кв. на рік. Проведений у 2 розділі аналіз показав, що відкриття магазину також ефективний проект, проте в нього менша дохідність на 1 грн. та більший термін окупності, але якщо

проект запуститься без негативних сюрпризів - то підприємство набуде стійкої конкурентної переваги за допомогою сервісної диференціації.

Після того, як один із проектів будуть реалізовані та окупляться (або навіть обидва), можна буде далі застосовувати довгострокові заходи, які ми розробили в даній ВКР.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 88-95.
2. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1 (56)., С. 19–26.
3. Білоконенко Г.В. Сутність та зміст соціально-економічного потенціалу виробничої організації. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. 2012. N 3(19). С. 80-98.
4. Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Економіка та управління підприємствами .Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2018. № 6(14) С.15-22.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 396 с.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. за ред. М.В.Кужельного. Київ.: КНЕУ, 2002 . 198 с.
7. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко . – К.: Алерта, 2006. – 404 с.

8. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1 (8). С. 116-124.
9. Ємцев В.І. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2019. Спецвипуск 33. Част. 1. С. 102–105.
10. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: розробка стратегії: навч. посіб. / Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. — 2-е вид. — Х. : ХДУХТ, 2008. — 214с.
11. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014, № 5, Т. 2. С. 133-138.
12. Зубко І.П. Тенденції розвитку м'ясопереробних підприємств в умовах посилення конкуренції. 36. наук. праць Уман. держ. аграр. ун-ту. Ч. 2. „Економіка” / Редкол.: П.Копитко (відп. ред.) та ін. Умань: УДАУ, 2017. Вип. 64. С. 320–328.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Знання України, 2005. 250 с.
14. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Галицький економічний вісник. 2017. №4(29). С.106-115
15. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
16. Коваль Л.І. Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://rbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 26.11.2022).
17. Круглянко А.В., Стратегічні аспекти розвитку малих підприємств в умовах циклічних коливань економіки України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2016_2_36.pdf (дата звернення 26.11.2022).

18. Куцик П.О., Медвідь Л.Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 372 с.
19. Малюта Л. Формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 190-199.
20. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: [підручник.]. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
22. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський— Харків : Видавництво «Точка», 2018. — 208 с.
23. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно- побутових підприємств. Економіка та держава. 2011. № 11. С. 77-81.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
25. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. К.: УВПК „ЕксОб”, 2004. 560 с.
26. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / В.Ф.Оберемчук. К.: МАУП, 2000. 128 с.
27. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів: "Новий Світ-2000", 2003. 272 с.
28. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль: Астон, 2002. — 416с.
29. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

