

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система стратегічного управління підприємством»
(за матеріалами ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», м. Київ)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Власенко
Марини Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус
Алла Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1 Сутність системи та процесу стратегічного управління підприємством.....	5
1.2 Методичні підходи до системи стратегічного управління підприємством.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УТС».....	13
2.1 Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС».....	13
2.2 Оцінка ефективності системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС».....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УТС».....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність проблеми полягає в тому, що інтеграція, глобалізація диктують нові правила гри на ринку і переможцями стають ті, хто прораховують ризики, обирають найкращі зі стратегічних альтернатив і використовуючи ґрунтовну систему стратегічного управління йдуть до своєї мети. Саме тому, у підприємств не зостається вибору і кожен має опікуватись своїм майбутнім вже сьогодні, налагоджуючи чи вибудовуючи вдалу систему стратегічного управління організацією.

В умовах нестабільності та складності кон'юнктури ринку, посилення конкурентної боротьби, зміни законодавства досягти успіху в підприємницькій діяльності зможуть лише ті підприємства, які мають визначену місію, організаційну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, передбачають реакцію на зміни та загрози в ринковому середовищі та використовують усі інструменти для підвищення конкурентоспроможності, тобто ґрунтовну систему стратегічного управління підприємством.

Проблеми стратегічного управління підприємством досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями: Ансоффом І. Х. [42], Виханським О.С. [43], Довгань Л. Є. [6, 7], Коробейніковим О.Л. [48], Кіндрацькою Г. І. [10], Месконом М. Х. [51, 52], Мізюком Б. М. [16, 17], Поповим С.А. [54], Петровим А. М. [53], Портером М. Ю. [55], Стріклендом А. Дж. і Томпсоном А. А.[58], Шершньовою З. Є. [38, 39] та іншими. Проте недостатньо розкрито поняття та складові системи стратегічного управління підприємством, що і визначає актуальність теми, мету та завдання роботи.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад, розробка методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо системи стратегічного управління підприємством на прикладі ТОВ «Торгівельний Двір «УТС».

Відповідно до поставленої мети у процесі дослідження сформульовано такі **завдання**:

- визначити концептуальні засади системи стратегічного управління

підприємством;

– встановити сутність системи та процесу стратегічного управління підприємством;

– ознайомитися із методологією системи стратегічного управління організацією;

– проаналізувати систему стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС»;

– оцінити ефективність системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС»;

– знайти шляхи для удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС».

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційні засади системи стратегічного управління ТОВ «Торгового Двору УТС».

Методи дослідження базувалися на системному підході до аналізу явищ на стратегічну перспективу, зокрема на фундаментальних положеннях теорії стратегічного управління, методології стратегічного аналізу, прийняття стратегічних рішень.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 65 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 12 додатків, викладених на 17 сторінках.

Наукова новизна полягає у формулюванні поняття «система стратегічного управління підприємством», визначення автором складових процесу і системи стратегічного управління.

Результати роботи апробовані у збірнику статей «Управління та адміністрування» КНТЕУ 2018 р. за темою роботи (дод. П) та на конференції "Пріоритети соціально-економічного розвитку суспільства" 4.03.18 року («Інноваційні підходи до системи стратегічного управління підприємством»).

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність системи та процесу стратегічного управління підприємством

Ринкове середовище, в якому функціонують господарські суб'єкти протягом останніх років постійно змінюється, зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані фактори ризику. Постає проблема забезпечення ефективного і результативного існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі. Вирішенням даної проблеми займаються менеджери підприємства, відповідальні за систему стратегічного управління підприємством. Але ускладнює і уповільнює поточний процес той факт, що вчені не дійшли єдиного висновку щодо поняття системи стратегічного управління підприємством та її складових.

Так, для формулювання власного визначення було розкладено термін «система стратегічного управління підприємством» на окремі частини і дедуктивним методом виведено власне поняття. Для цього розглянуто категорії:

- «система» як цілісне упорядкування елементів із єдиною метою, складові якого пов'язані прямими та зворотними зв'язками і тісно взаємодіють із макросередовищем;
- «система управління» завжди включає «керуючі» та «керовані» підсистеми або суб'єкти та об'єкти управління і має завдання формувати професійну управлінську діяльність [40];
- «система управління підприємством» покликана вести організацію до її мети витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів (за А. Файолем) [17, с. 35]. При цьому неможливо обійтися без 6 функцій менеджменту: планування, організування, регулювання,

координації, контролю і мотивації [13];

– «стратегія» інтегрує усі цілі, норми підприємства в єдине ціле, враховує вплив макрооточення, а також сприяє такому використанню ресурсів, при якому досягаються відносні внутрішні переваги. Виділяють чотири рівні розроблення стратегії: корпоративний чи портфельний (встановлюються пріоритети), бізнес-рівень чи діловий (розробка конкурентних позицій), функціональний (досягнення цілей підрозділів) і оперативний [25];

– «стратегічне управління» трактують по різному, але вважаємо, що це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи окремі частини, та зовнішнім середовищем [27].

Кожна система стратегічного управління є унікальною і залежить від взаємодії багатьох чинників (приналежності до сфери чи галузі, масштабів організації, рівнів менеджменту та кваліфікації персоналу). Однак, всі системи повинні відповідати на наступні питання: Які місія і цілі підприємства? Які існуючий і майбутній профілі бізнесу, якими займається підприємство? Що менеджмент має зробити, щоб забезпечити виконання місії і досягти поставлених цілей [43].

Таким чином, система стратегічного управління підприємством – це складна сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів зі стійким зворотнім зв'язком і впливом на систему в цілому, які забезпечують позитивний економічний ефект та стійкі конкурентні переваги на перспективу для найвигіднішої ринкової позиції підприємства в майбутньому.

Щодо складових системи стратегічного управління підприємством, то вважаємо за доцільне виокремити 5 елементів:

– формування місії – причини та змісту існування підприємства, установи чи організації та встановлення відповідних довгострокових і короткострокових цілей;

– організаційна структура формує межі підрозділів та зв'язок між

ними – так званий "скелет" підприємства, щодо організаційної культури, то вона встановлює правила взаємодії між персоналом і тому є «душею» цього підприємства; для організаційної культури важливо, щоб менеджери мали стратегічне мислення;

- конкурентні переваги показують на скільки ефективно підприємство використовує всі наявні ресурси та відображають економічні, організаційні та технічні переваги над існуючими конкурентами;

- корпоративна стратегія є детальним всеохоплюючим комплексним планом, що розробляється на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують. Це також зразок чи модель до якого прагне наблизитися підприємство;

- процес стратегічного управління включає сукупність дій з реалізації цілей і встановлення бажаних відносин із зовнішнім середовищем за допомогою наявних ресурсів для ефективної та результативної діяльності організації в цілому та її підрозділів зокрема (рис. 1.1).

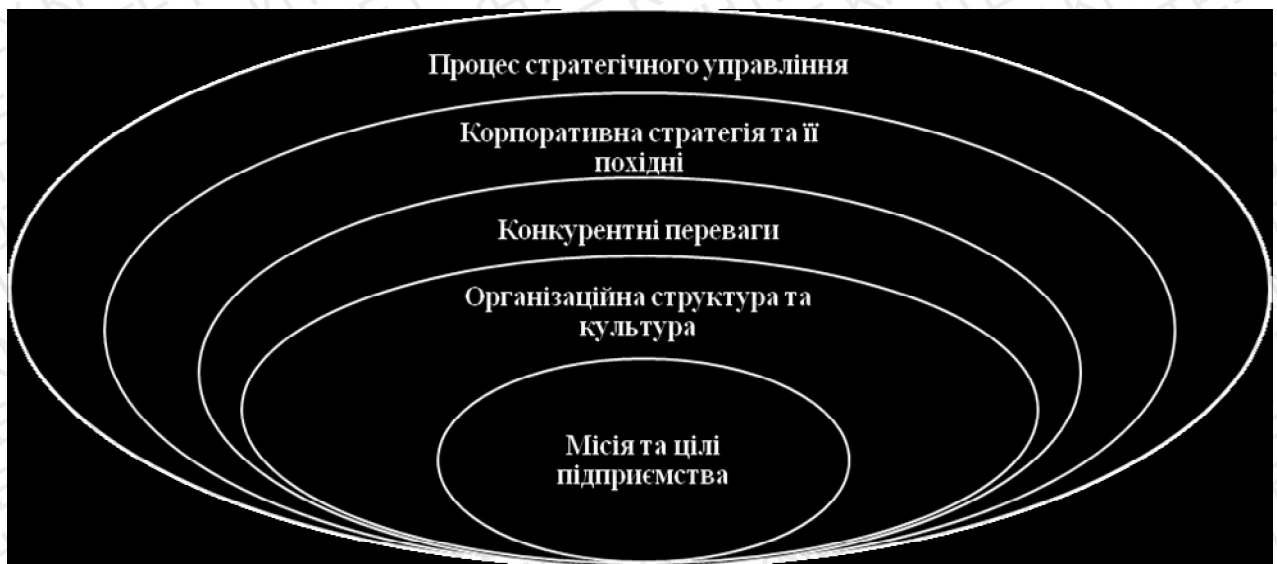


Рис. 1.1. Складові системи стратегічного управління підприємством

**Розроблено автором на основі джерел [13, 25, 24, 27, 43, 1]*

Отож, процес стратегічного управління увібрав у себе попередньо описані чотири складові системи стратегічного управління, а також нерозривно

пов'язаний із впровадженням останньої в діяльність організації. Саме тому даний процес потребує особливо детального розгляду. Багато вчених намагалися визначити складові процесу і результати узагальнено в таблиці (дод. А).

Так, наприклад М. Мескон й А. Петров не врахували, що без попереднього аналізу зовнішнього оточення не можна бути впевненим, що місія фірми буде задовольняти споживача і відповідати новим потребам, сучасному законодавству. Щодо 7 елементів за С. Поповим, то акцент зміщено на внутрішню діагностику сильних і слабких сторін, тобто орієнтований на майбутнє. Найбільш розгалуженим є процес за З. Шершньовою, С. Оборською та Ю. Ратушною, які першими додали концепцію до процесу, аналіз доповнили ще ретроспективним, виділили підсистеми по розробці планів та їх відповідного забезпечення. О. Коробейніков, В. Колесова та А. Трифілова зовсім по іншому розглянули процес, використовуючи основоположний принцип стратегічного управління – це рух від майбутнього в сьогодення, а не навпаки, як при оперативному управлінні, але аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього проглядається не досить чітко.

Синтезуючи всі вище підходи пропонуємо власні 8 етапів (елементів) процесу стратегічного управління підприємством:

I. Формування стратегічної концепції управління підприємством, тобто визначення в узагальненому вигляді напрямів діяльності підприємства, встановлення шляхів їх досягнення із зазначенням виконавців та завдань для них.

II. Аналіз мікро- та макросередовища, а також внутрішнього середовища з виявленням сил і слабкостей підприємства для визначення стратегічних альтернатив (найзручніше методом SWOT-аналізу).

III. Визначення головної мети діяльності – місії підприємства. Оскільки вона є базою і відправною точкою для всіх подальших планових рішень, створює зовнішній імідж підприємства для споживачів, конкурентів та інших учасників ринкових відносин [15].

- IV. Постановка цілей організації, узгоджений з місією, використовуючи метод «Дерево цілей» [3], який дозволяє зіставити існуючий стан із бажаним.
- V. Відбір та обґрунтування генеральної стратегії та похідних на усіх рівнях.
- VI. Формування підсистеми забезпечення із 4 компонентів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підсистеми забезпечення стратегічного управління підприємством

** Розроблено автором на основі джерел [47, 64]*

Як видно із рисунка, організаційна підсистема забезпечення започаткована А. Чендлером «Стратегія та структура» (автор доводить тісний зв'язок і вплив стратегії на організаційну структуру підприємства); фінансово-економічна підсистема передбачає створення автономних децентралізованих формувань («центри прибутку», «центри реалізації» та «центри інвестицій»); підсистема соціально-психологічного забезпечення створює позитивні чи негативні реакції персоналу на стратегічні зміни через організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат та стиль управління керівників; інформаційно-аналітичне забезпечення впливає на обґрунтованість стратегічних рішень, які приймаються, в залежності від доступної інформації.

Безперервний контроль за виконанням стратегій. Стратегічний контроль включає 4 складові: показники оцінки реалізації стратегії, підходи до системи вимірювання і відстеження стану параметрів контролю, оцінка результатів

порівняння й прийняття рішення щодо коригування та ревізії маркетингу – порівняння реального стану параметрів контролю із бажаним (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові стратегічного контролю за процесом стратегічного управління

** Розроблено автором на основі джерел [20, 49]*

VII. Оцінка результатів та моніторинг змін з обов'язковим врахуванням неточностей і недоліків при перегляді стратегій і визначенні нових орієнтирів.

1.2. Методичні підходи до системи стратегічного управління підприємством

Детально розглядаючи кожен із елементів системи стратегічного управління підприємством стає зрозумілим, що методологічну базу складатимуть: методи творення місії та формування цілей підприємства; методи визначення конкурентних переваг; моделі для обґрунтування різних

видів стратегій; інструменти стратегічного аналізу середовища (внутрішнього і зовнішнього).

Щодо методів творення місії та цілей підприємства, то формулюючи місію необхідно дотримуватись вимог (стислість і декларативність в одному реченні та зовнішня спрямованість на потенційного споживача), а цілі визначаємо методом «Дерево цілей» (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Метод «дерево цілей» [21]

Часто при формулюванні місії та цілей допускають помилки, що впливає в кінцевому підсумку на результат, оскільки персонал виконує завдання, які поставлені некоректно. Для уникнення таких неточностей та дублювання їх відмінності визначено (дод. Б).

Наочним методом визначення конкурентних переваг є Багатокутник конкурентоспроможності (рис. 1.5).

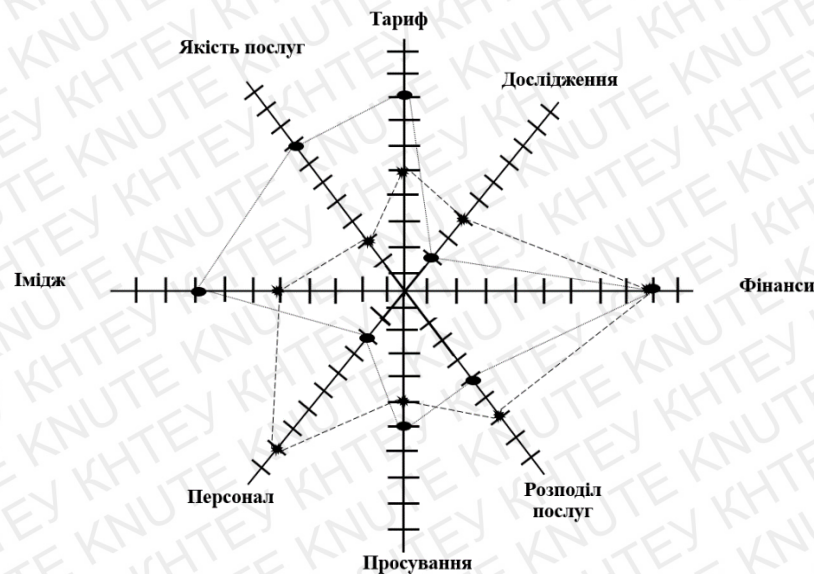


Рис. 1.5. Багатокутник конкурентоспроможності [23]

Багатокутник конкурентоспроможності одночасно відображає рівень показників конкурентоспроможності різних підприємств і дозволяє легко їх порівняти по кожному з показників. Багатокутник, який має найбільшу площу, відповідає найбільш конкурентоспроможній фірмі

Інструментами стратегічного аналізу середовища (внутрішнього і зовнішнього) зазвичай виступає SWOT-таблиця та SWOT-аналіз. Але існує більш новий інструмент – SWT-аналіз (S-сильних, W-слабких сторін та Т-трендів чи тенденцій) (рис. 1.6).

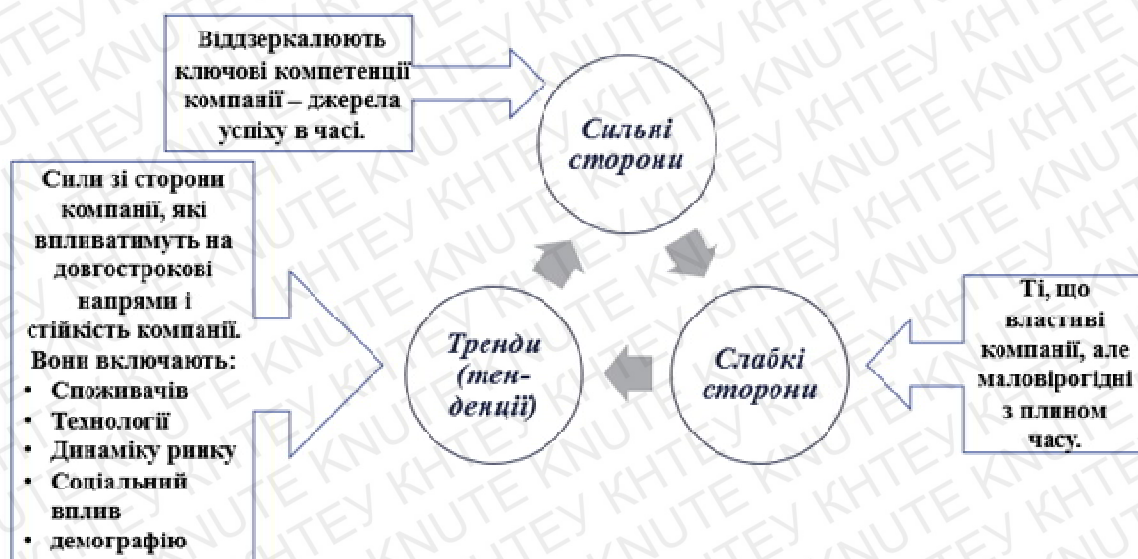


Рис.1.6. Схема SWT-аналізу

**Розроблено автором на основі джерел [46, 56, 51, 50]*

Так, дослідження внутрішнього середовища зостається незмінним – сильні та слабкі сторони, тобто переваги та недоліки, але на зміну можливостям та загрозам приходять тренди чи тенденції (суттєві зміни в технологіях, розподілі, інновації в продуктах, на ринках споживчих і соціальних розробок), які дуже часто лишаються поза зором топ-менеджменту підприємств, хоча саме вони можуть кардинально вплинути чи навіть змінити бізнес.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ

«ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УТС»

2.1 Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС»

ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» успішно працює на ринку промислової хімії України з 1995 року. Тобто більше ніж 20 років спеціалізується на поставках широкого спектру хімічної продукції вітчизняним виробникам та споживачам різних галузей. Товариство знаходиться в м. Києві, має два філіали у Харкові та Дніпрі. Складські приміщення розташовані у Києві, Донецьку, Луцьку, Одесі, Дніпропетровську, Харкові, Львові та Івано-Франківську. Загальна чисельність працівників близько 100 осіб. Товариство співпрацює із НАК «Нафтогаз України», АТ Кондитерська фабрика «А.В.К.», ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН», ТОВ «Комплекс Агромарс», так і у зарубіжних компаній: «Anwil S.A.» (Польща), ВАТ Хімпром (Росія), Novacke chemicke zavody, A.S. (Словаччина), Siseком (Туреччина) (дод. Е).

Важливим стратегічним рішенням менеджменту ТОВ «Торгівельний двір

«УТС» було розширення географії доставки продукції не лише по усім регіонам України, а навіть за її межі: Азербайджан, Вірменія, Білорусія, Грузія, Автономна Республіка Абхазія, Казахстан, Молдова, Росія, Таджикистан, Туркменістан та Узбекистан.

Слід зазначити, що ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» з 2011 року є членом Київської торгово-промислової палати України і дотримується принципів доброчесності, поваги до ділових партнерів та ведення добросовісної конкуренції (дод. Ж).

Організаційна структура ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» побудована за лінійно-функціональним типом управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Торгівельний двір «УТС»

**Розроблено автором на основі джерела [32]*

У даній структурі менеджери безпосередньо співпрацюють з клієнтами, досконало знають ринок та конкурентів, і можуть запропонувати необхідну продукцію на найкращих умовах. Фахівці з логістики формують оптимальні для споживачів маршрути доставки за найкращою ціною та у найкоротший термін.

Спеціалісти ЗЕД забезпечують укладання та виконання контрактів із закордонними постачальниками, що дає можливість надавати продукцію із перших рук, напряду від виробника. Працівники фінансового відділу відповідальні за процес документообігу, оперативно вирішують будь-які фінансові питання.

Щодо товарів ТОВ «Торгівельний двір «УТС», то в основному підприємство займається продажами в Україні мінеральних добрив, сировини для виготовлення будматеріалів, а також великого асортименту харчових добавок для виробництва продуктів харчування, серед яких наступні категорії: консерванти, барвники, стабілізатори, регулятори кислотності, загусники, антиоксиданти та іншу продукцію, яку неможливо об'єднати в єдину категорію (дод. И).

Що стосується послуг, які надає підприємство, то це – оптовий продаж хімічної продукції від виробника; постачальницькі послуги посередництва між виробником хімічної продукції та клієнтами; логістичні послуги оформлення замовлень клієнтів, комплектації замовлень, транспортування продукції та супроводження (експедиторство), зберігання продукції на складах, перекомплектації, доставки продукції.

Стратегічний аналіз системи передбачає за М. Портером аналіз конкурентних сил, однією з яких є постачальники. Для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» постачальниками хімічної продукції виступають організації різних форм власності: найбільш чисельна група – товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства, фізичні особи підприємці, менш чисельна – державні підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільші українські постачальники продукції ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» за 2017 рік*

№	Назва підприємства - партнера	Оборот коштів за 2017 р.
---	-------------------------------	--------------------------

1.	ДП "Артемсіль"	1710313
2.	ТОВ "Баланс агро центр"	192900
3.	ТОВ "Барвінок Україна"	6067300
4.	ТОВ "Експохім-Олтіг Груп"	115200
5.	ТД ТОВ "Енергостройінвест"	245064
6.	ДП "ЄвроХім-Україна Агроцентр"	223610
7.	ТД ТОВ НХК	102520
8.	ТОВ "Промекоторг"	150000
9.	ТОВ "Промхімцентр"	115200
10.	ТОВ "Солком 555"	116460
11.	ТОВ "Техкормінвест"	417700
12.	ФОП Діжиченко О.М.	437645
13.	ПП "Коннект"	149049

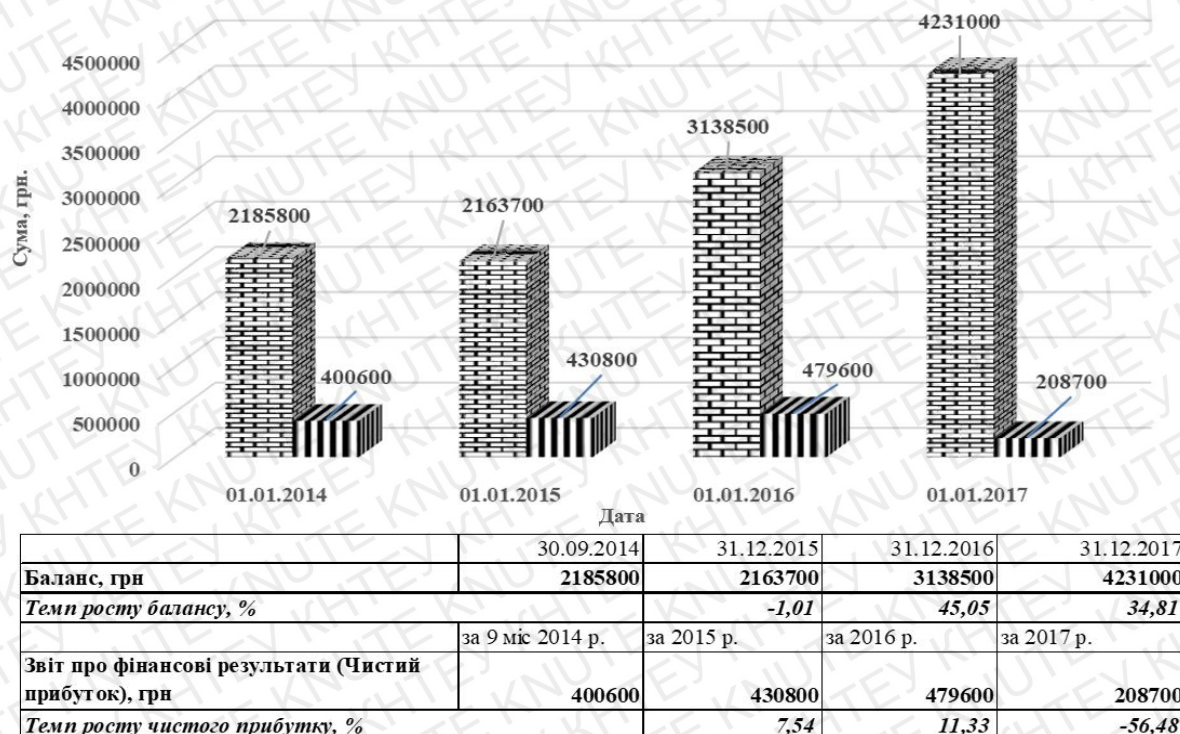
Продовження табл. 2.1

14.	ТОВ "Лава Компанія"	132671
15.	ПП "Льо Маж"	373036
16.	ФОП Одиненко Е.О.	197285
17.	ПП АП "Пейдж"	206786
18.	Інші (дрібніші партнери)	13876692
Всього:		24829431

**Розроблено автором на основі оборотно-сальдових відомостей ТОВ*

«Торгівельний Двір «УТС» [дод. К]

Щоб проаналізувати загальні тенденції розвитку підприємства за останні роки пропонуємо розглянути результати витягу із балансів та звітів про фінансові результати ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» за 2014-2017 р.р., а саме динаміку щорічних показників прибутку підприємства (зі звітів про фінансові результати (форма 2) та балансу (форма 1)) (рис. 2.2).



*Рис. 2.2. Динаміка рівнів прибутку та балансу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» за 2014-2017 р.р.**

**Розроблено автором на основі результатів фінансової звітності ТОВ*

«Торгівельний Двір «УТС» [дод. Л]

З діаграми видно, що чистий прибуток підприємства поступово зростає (на 7,54% у 2015 р. і на 11,33% у 2016 р.), але у 2017р. бачимо різкий спад більше ніж у половину (з 479600 грн. у 2016 р. до 208700 грн. у 2017 р.). Щодо рівня балансу, то він поступово зростає за останні роки (на 45,05 % у 2016 р. і на 34,81% у 2017 р.). Отож, спостерігаючи таку нестійку тенденцію, можна припустити, що при наявності спеціалістів зі стратегічного планування та при проведенні безперервного стратегічного управління ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» могло би уникнути різкого падіння рівня чистого прибутку.

Аналізуючи безпосередньо систему стратегічного управління підприємством потрібно дати відповіді на наступні питання:

– Які місія та цілі підприємства? Не існує документу в ТОВ «Торгівельний двір «УТС», в якому б чітко прописувались місія та цілі. Але на офіційному сайті є кредо, яке звучить наступним чином: «Ми розуміємо наших партнерів як ніхто інший, а завдяки старанній роботі і постійному самовдосконаленню, надаємо найвищий рівень сервісу за прийнятну ціну. Наша компанія займає лідируючі позиції на ринку, тому працюючи з нами, Ви ніколи не будете переплачувати зайві гроші і отримаєте продукцію з перших рук!» Тому в наступних розділах одним із завдань буде формулювання місії та визначення цілей для підприємства при удосконаленні системи стратегічного управління.

– Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, яким займається підприємство? Існуючий профіль бізнесу ТОВ «Торгівельний двір «УТС» – це надання логістичних послуг із зберігання, транспортування та оптової торгівлі промисловою хімією України в межах держави та за її кордонами без виробництва. Майбутній профіль доцільно буде визначити при розробці заходів з удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

– Що менеджмент має зробити, щоб забезпечити виконання місії та досягнення поставлених цілей? По-перше, визначити хто відповідальний за стратегічне управління і назначити персонал. По-друге, сформулювати місію та визначити цілі підприємства. По-третє, провести стратегічний аналіз

середовища (внутрішнього і зовнішнього) підприємства, на основі чого визначити стратегічні орієнтири в діяльності.

Відомо, що ключовим моментом системи стратегічного управління підприємством є стратегія. При створенні підприємства, вищим менеджментом (директором та заступником директора) ТОВ «Торговий Двір «УТС» було обрано стратегію розвитку ринку, щоб закріпити свої позиції на ньому. Окрім того, профіль діяльності підприємства пов'язаний із оптовим продажем хімічної продукції без виробництва, тому доречним був пошук нових ринків збуту (стратегія концентрованого росту ринку). Після цього етапу стратегія підприємства не була переглянута дотепер.

Однак, незважаючи на недостатню увагу до стратегії топ-менеджмент підприємства опікується конкурентними перевагами підприємства. Для наочної побудови уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства складена SWOT-таблиця ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», у якій всі сильні сторони можна віднести до конкурентних переваг, так як власними складськими приміщеннями та доставкою продукції напряму від виробника можуть похвалитися далеко не всі підприємства в Україні. Так само і членством у Торгово-промисловій палаті України. Комплексне обслуговування також є безперечною конкурентною перевагою, враховуючи, що світові тенденції тяжіють до універсалізації та оптимізації усіх процесів. Широка географія співробітництва із зарубіжними країнами додає престижу організації в очах як конкурентів, так і клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-таблиця ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Член Торгово-промислової палати України (налагодження співпраці з міжнародними та регіональними партнерами)	1. Відсутність свого парку автотранспорту
2. Існує на ринку більше 20 років (достатньо відома, має досвід, напрацьовану клієнтську та партнерську бази, користується довірою серед партнерів)	2. Існує лише 1 офіс в Києві та 2 філіали в Харкові й Дніпропетровську (контроль складів та інших операцій здійснюється дистанційно)

Продовження табл. 2.2

3. Низька собівартість (клієнт отримує продукцію напряму від виробника)	3. Склади класів "С" та "D" (неможливість зберігання хімічної продукції, яка потребує спеціальних режимів (температурних, вологості)
4. Наявність власних складських приміщень (зручність для клієнта)	4. Недостатньо широкий асортимент продукції
5. Перевірена та надійна база виробників-постачальників продукції	5. Відсутність чітко вираженої стратегії розвитку підприємства, що не дає уявлення працівникам про перспективи розвитку
6. Комплексне обслуговування клієнтів (послуги закупівель, зберігання, транспортування, постачання)	6. Централізована система прийняття рішень - це заважає оперативно їх приймати
7. Широка географія (співпрацює з усіма регіонами України та навіть 10 зарубіжними країнами)	
8. Співпрацює з відомими українськими брендами: "ROSHEN", "ABK", "Галичина", "Тульчинка", "Галактон" та ін.	
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Ненасиченість ринку дає можливість розширення асортименту запропонованої продукції	1. Зміни в законодавстві (особливо митні бар'єри)
2. Вхідження України до зони вільної торгівлі дозволить співпрацювати з європейськими країнами при мінімальних митних витратах	2. Проблеми з транспортуванням (у зв'язку з відсутністю власного автопарку, тобто залежності від перевізників-партнерів)
3. Членство в ТПП України сприяє розширенню збутової сітки	3. Зміна умов співпраці з постачальниками за рахунок політичних проблем між країнами (Росія)
4. Швидка зміна науки і техніки дозволяє удосконалити технологічне оснащення складів до нового класу	4. Поява нових конкурентів з широким асортименом хімічної продукції, власним транспортним парком та сккладами високих класів
	5. Зміна курсу національної валюти (може негативно вплинути при розрахунках із зарубіжними партнерами)

**Розроблено автором*

Отож, переваг є достатньо, але не варто забувати і про слабкі сторони, які при невдалому менеджменті можуть призвести навіть до краху перерахованих переваг. Окрім того, значний вплив мають зовнішні чинники – зміни в законодавстві, політична нестабільність, нові конкуренти та нестабільність національної валюти. Тож, аналіз сильних та слабких сторін відкриває картину стійкості положення ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» на ринку та дозволяє виявити потенційні можливості, що і стануть рушійною силою при удосконаленні системи стратегічного управління підприємством.

Уважно переглянувши конкурентні переваги підприємства, а особливо врахувавши, що ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» знижує собівартість хімічної продукції за рахунок прямої поставки від виробника та власних складських приміщень і оренди транспортних засобів, то очевидно, що підприємство дотримується конкурентної (ділової, бізнесової) стратегії лідерства за витратами. Тобто, усіма способами знижує собівартість хімічної продукції та вартість її перевезення, що дає змогу знизити реалізаційні ціни і привабити переважну більшість клієнтів. Тобто, підприємство дотримується конкурентної стратегії вдосконалення діяльності (за І. Ансоффом).

Слід згадати, що до системи стратегічного управління підприємством включено такий елемент як організаційна культура. В документах ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» не вказано який тип організаційної культури притаманний підприємству, але проходження практики дозволило дійти деяких висновків в цьому питанні. Узагалі, багато вчених приділяло увагу типології організаційних культур підприємств [5], але будемо брати за основу типологію Д. Коула [28].

Критеріями Д. Коул визначає спосіб орієнтації колективу на завдання, на стосунки та на якість. Доповнили дану методику російські дослідники Т.Ю. Базаров та П.В. Малиновський і виокремили чотири типи організаційної культури: бюрократичну, органічну, підприємницьку та партиципативну. Отож, для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» притаманний бюрократичний тип організаційної культури, при якому лідерство закріплено за певною посадою (директором). Саме він визначає шляхи можливого розвитку підприємства. Щодо співробітників, то їх повсякденна робота залежить від чіткості, сталості цілей, активного контролю керівника. Окрім того, всі функції і відповідальність закріплені за посадами. Інтереси колективу первинні. Підтвердженням слугує те, що за 1,5 роки роботи майже половина персоналу підприємства повністю змінилась. Тобто головне, щоб механізм працював, а співробітників легко замінюють. Що стосується службової

інформації, то доступ до неї обмежений, тобто отримати її можна лише після прямої згоди чи з дозволу директора.

2.2 Оцінка ефективності системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС»

Система стратегічного управління ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» дотепер не є усталеною і чітко сформованою, тому її важко оцінити. Різні науковці виокремлюють ті чи інші критерії, що впливають на ефективність системи. Спробуємо провести оцінку тих елементів, що існують на підприємстві і мають бути агреговані в єдину систему. Почнемо з аналізу рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для оцінки порівнюємо по одному товару з кожної підгрупи прайс-листа ТОВ «Торгівельний двір «УТС» із аналогічними товарами компанії ТОВ «Каапрі» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності товарів ТОВ «Торгівельний двір «УТС» у порівнянні з еталоном ТОВ «Каапрі»*

№	Параметри товарів	Показники товару "X"	Товар-еталон	Коефіцієнт вагомості	Товар "X"/ Еталон
<i>Сода кальцинована (промислова хімія)</i>					
1	Ціна товару, грн/т	8500	7200	0,7	1,18
2	Вартість зберігання, грн/кг (1 день)	0,4	0,7	0,2	0,57
3	Вартість доставки, грн/км	7	5	0,1	1,4
4	Упаковка товару, кг	25	25	0,5	1
5	Надання знижки, %	5	7	0,3	0,71
6	Комплектація за проханням замовника, дні	1	1	0,2	1
<i>Сода харчова (харчові добавки)</i>					
1	Ціна товару, грн/т	8000	8500	0,7	0,94

Продовження табл. 2.3

2	Вартість зберігання, грн/кг (1 день)	0,4	0,7	0,2	0,57
3	Вартість доставки, грн/км	5	7	0,1	0,71
4	Упаковка товару, кг	25	25	0,5	1,00
5	Надання знижки, %	10	3	0,3	3,33
6	Комплектація за проханням замовника, дні	1	2	0,2	0,50
<i>Купорос Мідний (мінеральні добрива)</i>					
1	Ціна товару, грн/т	52000	67000	0,7	0,78
2	Вартість зберігання, грн/кг (1 день)	0,4	0,7	0,2	0,57
3	Вартість доставки, грн/км	5	7	0,1	0,71
4	Упаковка товару, кг	25	25	0,5	1,00
5	Надання знижки, %	9	6	0,3	1,50
6	Комплектація за проханням замовника, дні	1	1	0,2	1,00
<i>Карбід кальцію фр.50x80мм.</i>					
1	Ціна товару, грн/т	26000	32000	0,7	0,81
2	Вартість зберігання, грн/кг (1 день)	0,4	0,7	0,2	0,57
3	Вартість доставки, грн/км	5	7	0,1	0,71
4	Упаковка товару, кг	100	100	0,5	1,00
5	Надання знижки, %	7	5	0,3	1,40
6	Комплектація за проханням замовника, дні	1	1	0,2	1,00

**Розроблено автором на основі [3]*

ТОВ «Каапрі» визначено як підприємство-еталон, оскільки директор та комерційний директор об'єкта дослідження вважають ТОВ «Каапрі» основним конкурентом. Спочатку, виділили найбільш значущі для споживачів якості товару, які поділяються на цінові (ціна товару, вартість зберігання та вартість доставки), а також якісні (упаковка товару, надання знижки, комплектація за проханням замовника у днях). Наступним кроком проставили коефіцієнти вагомості для кожного параметра товару

Далі розраховуємо одиничні показники конкурентоспроможності, беручи до уваги, що якщо збільшення параметру, що характеризує товар, зумовлює підвищення якості, то значення параметра «А» ділиться на параметр товару-

еталона, якщо зниження, то навпаки. Після чого рахуємо загальний коефіцієнт якості і ціновий. Поділивши перший на другий отримаємо коефіцієнт конкурентоспроможності (К). Якщо $K > 1$, то рівень якості вищий за рівень витрат, а отже товар конкурентоспроможний. Якщо $K < 1$, то товар неконкурентоспроможний [23].

За товаром «Сода кальцинована» з підгрупи промислової хімії маємо такі розрахунки:

$$K_{\text{ціна}} = 8500/7200 = 1,18;$$

$$K_{\text{варт.збер.}} = 0,4/0,7 = 0,57;$$

$$K_{\text{варт.дост.}} = 7/5 = 1,4;$$

$$K_{\text{упак.тов.}} = 25/25 = 1;$$

$$K_{\text{знижка}} = 5/7 = 0,71;$$

$$K_{\text{комплект.}} = 1/1 = 1;$$

$$K_{\text{я}} = 1 * 0,5 + 0,71 * 0,3 + 1 * 0,2 = 0,91;$$

$$K_{\text{ц}} = 1,18 * 0,7 + 0,57 * 0,2 + 1,4 * 0,1 = 1,08;$$

$$K = K_{\text{я}} / K_{\text{ц}} = 0,91 / 1,08 = 0,85.$$

$K = 0,77 < 1$, тому «Сода кальцинована» ТОВ «Торгівельний двір «УТС» не конкурентоспроможна по відношенню до «Соди кальцинованої» ТОВ «Каапрі».

Щодо наступних категорій товарів, то розрахунки проведено аналогічно. Так, за товаром «Сода харчова» (з підгрупи харчових добавок) отримано наступні результати: $K_{\text{я}} = 1,6$; $K_{\text{ц}} = 0,84$; $K = 1,89 > 1$, що свідчить про конкурентоспроможність харчової соди.

Розрахунки з підгрупи мінеральних добрив по товару «Мідний купорос» показали, що: $K_{\text{я}} = 1,15$; $K_{\text{ц}} = 0,73$; $K = 1,58 > 1$, тому дана продукція конкурентоспроможна.

На рахунок товару «Карбід кальцію фр.50x80мм.», розрахунки показують, що він також конкурентоспроможний: $K_{\text{я}} = 1,12$; $K_{\text{ц}} = 0,75$; $K = 1,48 > 1$.

Таким чином, можемо зробити висновок, що за ходовими позиціями товари ТОВ «Торгівельний двір «УТС» є конкурентоспроможними по

відношенню до основного конкуренту ТОВ «Каапрі», але існують й товари, які не конкурентоспроможні, зокрема «Сода кальцинована», а тому ТОВ «Торгівельний двір «УТС» варто частіше аналізувати конкурентоспроможність власних товарів та вживати заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності тих, які мають низькі показники (як «Сода кальцинована»). Це дозволить продукції підприємства завжди користуватися попитом, а підприємству ефективно функціонувати на ринку, залишаючись конкурентоспроможним.

Далі пропонуємо розглянути конкурентоспроможність «Торгівельний двір «УТС» по відношенню до ТОВ «Каапрі» у розрізі послуг, що надаються даними підприємствами (рис. 2.3).

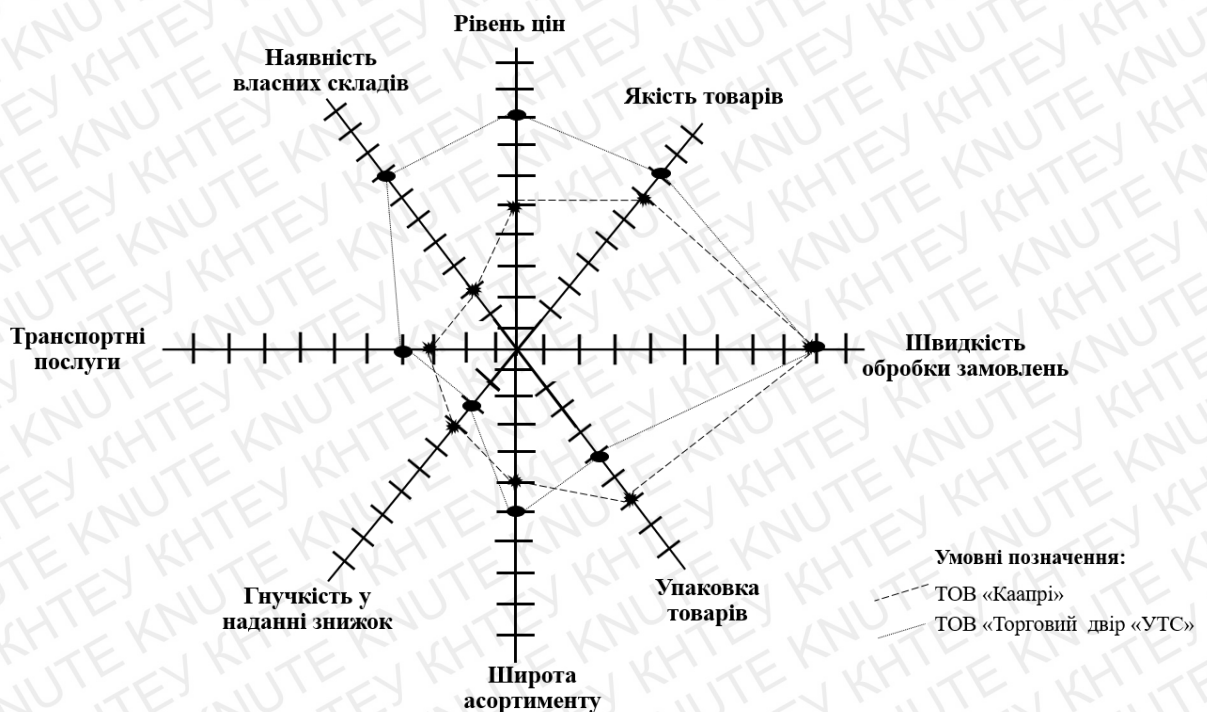


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Торгівельний двір «УТС» по відношенню до ТОВ «Каапрі»*

*Розроблено автором

Для оцінки обрано наступні критерії: швидкість обробки замовлень, упаковка товарів, гнучкість у наданні знижок, можливість комплектації за

проханням, наявність власних складів. На рисунку чітко видно, що багатокутник ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» майже по усім критеріям виходить за межі багатокутника ТОВ «Каапрі», що безперечно є позитивним. Тобто, по якості транспортних послуг, а також товарів, рівню цін, широті асортименту та завдяки наявності власних складів досліджуване підприємство характеризується вищими показниками, ніж конкурент. Швидкість обробки замовлень не відрізняється у підприємств. І лише через гіршу упаковку товарів та меншу гнучкість у наданні знижок ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» дещо знижує свою високу позицію в очах клієнтів. Саме на останні три послуги варто звернути особливу увагу при розробці заходів по вдосконаленню конкурентоспроможності підприємства.

Що стосується комплексної оцінки ефективності системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС», то найкраще наочно зобразити критерії оцінки та бали по основним стратегічним аспектам діяльності, використовуючи анкети відомої німецької фірми Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung. Дана анкета виявляє характер діяльності організації, завдяки наступним чинникам: стратегічне мислення персоналу, стратегічні цілі діяльності, маркетингові стратегії, методи встановлення стратегій, стратегічні заходи, маркетингові плани та їх реалізація (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка стратегічного характеру діяльності ТОВ «Торгівельний двір «УТС»*

Чинник	Орієнтація організації на поточну діяльність	Оцінка за десятибальною шкалою										Стратегічна орієнтація організації	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє				+								Наявне
Стратегічні цілі організації	Невизначені		+										Визначені
Конкурентні маркетингові стратегії	Відсутні (необґрунтовані)	+											Наявні (обґрунтовані)

Реалізація планів	Слабкий контроль за виконанням прийнятих рішень									+		Обов'язкова і невід'ємна підсистема стратегічного менеджменту
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	---

Продовження табл. 2.4

Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат реагування на надзвичайні події			+							Використовуються постійно, комплексно, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування
Стратегічні заходи	Формуються на основі інтуїції, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні			+							Формуються в результаті діагностики процесу стратегічного управління
Плани	Поточні, безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях			+							Розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень, стратегічні
ВСЬОГО	26 балів										

**Розроблено автором методом експертних оцінок*

Оцінюючи стратегічний характер підприємства, інтерпретувати результати можна таким чином: орієнтація на концепцію стратегічного опортунізму, тобто зовнішнє середовище, настільки динамічне, що розробляти стратегію недоцільно (0—23 бали); дотримання концепції стратегічного бачення довгострокової перспективи (24—47 балів); реалізація концепції динамічного розвитку, гнучкості стратегічної поведінки (48—70 балів). Таким чином, ТОВ «Торгівельний двір «УТС» отримує 26 балів, що свідчить про необхідність дотримання концепції стратегічного бачення довгострокової перспективи підприємством.

Зрозуміло, що стратегічний рівень істотно залежить від тих критеріїв, за якими проводиться його оцінка, та встановленою їх вагомістю. Адже може виявитися, що при одному наборі критеріїв рівень системи стратегічного менеджменту високий, а при іншому – незадовільний. Але спробуємо завдяки другій анкеті розрахувати оцінку рівня системи стратегічного управління, визначивши стратегічний рівень організації за елементами системи стратегічного менеджменту на підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка стратегічного рівня ТОВ «Торгівельний двір «УТС» за елементами системи стратегічного менеджменту*

Чинники	Рівень вагомості чинника	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації	Загальна оцінка
<i>Стратегія</i>			
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	2	6
Під час формування стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів	3	1	3
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	2	3	6
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	1	2
<i>Організаційна структура управління</i>			
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво	2	5	10
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)	1	1	1
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	1	2
В організації добре розвинуті вертикальні й горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	4	8
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, управлінськими ланками)	3	1	3
<i>Організаційна культура</i>			
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність усередині організації	2	3	6
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип безперервного навчання	2	2	4
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	5	5
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	2	2	4
<i>Середня оцінка стратегічного рівня організації</i>			2,22

*Розроблено автором методом експертних оцінок, використовуючи [45]

Аналізуючи результати таблиці зазначимо, що рівень вагомості чинника оцінюють за трибальною шкалою (дуже важливий – 3, важливий – 2, менш важливий – 1), а рівень стратегічного зорієнтованості аналізованої організації –

за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, незадовільний – 1). Загальна оцінка за кожним з критеріїв визначається як добуток двох розрахованих значень і вказує, на скільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів). Середня оцінка стратегічного рівня організації (C_p) за елементами системи і стадіями процесу стратегічного менеджменту визначається за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_{B_i} * P_{C_{zo_i}}}{\sum_{i=1}^n P_{B_i}}, \quad (2.1)$$

де n – кількість критеріїв, за якими оцінюють стратегічний рівень організації, $i = 1, 2, \dots, n$; P_{B_i} – вагомість i -го критерію; $P_{C_{zo_i}}$ – рівень i -го критерію стратегічної зорієнтованості аналізованої організації.

Щодо ТОВ «Торгівельний двір «УТС», то загальні оцінки по кожному з критеріїв є недостатньо високими, тому не дивно, що і середня оцінка стратегічного рівня організації складає 2,22 бали, тобто є низькою, що свідчить про необхідність негайного розроблення заходів для створення ефективної системи стратегічного управління підприємством.

Отже, ефективність системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС» бажає бути вищою, а тому потребує доопрацювання та кардинальної фундаментальної перебудови. Про це свідчать низькі показники анкет загальної оцінки стратегічного характеру діяльності організації та стратегічного рівня організації, хоча оцінка конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства показали достатньо високий рівень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УТС»

Аналіз досліджень в галузі стратегічного управління свідчить про те, що більшість підприємств намагаються підвищувати рівень конкурентоспроможності знижуючи витрати, що веде за собою ріст прибутку – таким чином діє і ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», у чому переконалися у попередніх пунктах. Але чи це найефективніший спосіб, коли мова йде про стратегічну ефективність господарювання? На жаль, ні, оскільки менеджери оцінюють стратегічну ефективність по росту обсягу капіталу, інвестованого власниками. Тому підприємству потрібно створювати нову споживчу цінність, яка задовольнятиме потенційні потреби клієнтів і сприятиме зростанню вартості бізнесу. Процедура розробки заходів із удосконалення системи стратегічного управління повинна насамперед передбачати і по можливості мінімізувати негативні впливи на підприємство. Одним із результативних методів прогнозу таких впливів є побудова карти ризиків підприємства.

Отож, для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» розроблено карту ризиків (на 1 місяць), яка виявляє негативні фактори та визначає вірогідні події, що мають безпосереднє відношення до ризиків для підприємства. Даний метод показує всі кількісні та якісні ризики (оцінені в кількісному виразі) для підприємства. Спрогнозувавши найбільш суттєві з них, менеджмент підприємства зможе розробити ефективну систему стратегічного управління.

Для початку сформовано таблицю, яка включає: об'єкт ризику – тобто на що саме може вплинути ризик; тригер – це ті фактори, що безпосередньо впливають на настання ризику. Експертним методом визначено імовірність настання даного ризику. Рівень впливу тригера виражено в гривнях. Рівень ризику розраховується як добуток імовірності на рівень ризику і теж виражений у гривнях. У примітках вказано, яким чином було проведено розрахунок для

якісних тригерів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок об'єктів ризику для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» на місяць

№	Об'єкт ризику	Тригер	Імовірність	Рівень впливу тригера	Рівень ризику	Примітка
1	При-буток	1.1 Дохід	0,6	80000	48000	Зі звітності
		1.2 Витрати + податки	0,5	75000	37500	Зі звітності
		1.3 Собівартість	0,2	70000	14000	Відсоток від вартості
2	чп	2.1 Вихідний ГП	0,3	230000	69000	Зі звітності
		2.2 Вхідний ГП	0,3	170000	51000	Зі звітності
3	Обсяг продажів	3.1 Обсяг попиту	0,8	20000	16000	Найбільший обсяг попиту /Найменшого обсягу попиту (за рік)
		3.2 Ціна закупівель	0,1	78000	7800	Збільшення ціни по угоді, разів/Усього укладених угод по закупівлям
		3.3 Надійність постачальників	0,4	30000	12000	Успішні угоди/К-ть угод всього
4	Постачання товару	4.1 Організаційно-технічний рівень складів	0,1	65000	6500	Відсоток зіпсованої продукції
		4.2 Надійність постачальників (час)	0,4	55000	22000	К-ть угод за якими понесено збитки через постачальника/К-ть вдалих угод
		4.3 Незнаходження у постачальників потрібних ресурсів	0,2	6000	1200	К-ть запитів на відсутні ресурси/К-ть запитів усього
5	Транс-акції	5.1 Зміни законодавства (митне, податкове)	0,6	30000	18000	К-ть змін законодавства, що торкнулися підприємства/Всього к-ть змін законодавства в даній сфері
		5.2 Термін документообороту (ТТН)	0,5	5000	2500	К-ть затягнутих угод через витрати часу на отримання документів/К-ть всього затягнутих угод з різних причин
		5.3 Дебіторська заборгованість	0,3	17000	5100	Зі звітності
6	Транспортування	6.1 Стан ТЗ, амортизація	0,6	50000	30000	Зі звітності
		6.2 Погодні умови, сезонність	0,1	10000	1000	К-ть відмін рейсу через погодні умови/Всі рейси
		6.3 Надійність партнерів-перевізників	0,4	30000	12000	Успішні угоди/К-ть угод всього
		6.4 Маршрутизація	0,7	7000	4900	К-ть невдало складених маршрутів/К-ті всього

**Розроблено автором*

Попередньо розроблена таблиця дає можливість підсумувати усі наявні ризики для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» і показати їх картографічним методом на карті ризиків підприємства (рис. 3.1).

Імовірність, %					Рівень ризику, грн.
	Несуттєвий 20000	Маржинальний 30000	Критичний 40000	Катастрофічний 50000	
Висока (80)	3,1				
	6,4				
Вище середньої (60)	5,1	1,2			
	5,2	6,1	1,1		
Середня (40)	3,3	4,2		2,1	
	5,3			2,2	
	6,3				
Нижче середньої (20)	1,3				
	4,3				
Низька (10)	3,2				
	4,1				
	6,2				

*Рис. 3.1. Карта ризиків ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»**

**Розроблено автором*

Як бачимо найтемніші клітинки відповідають за найбільш небезпечні ризики для підприємства, що потребують негайного втручання, так як можуть спричинити суттєві збитки для підприємства. Клітинки з ледве помітним градієнтом свідчать про ризики, на які варто звернути увагу і вжити заходів для усунення. У білих клітинках розміщені ризики, які існують, але не завдають значного впливу. Жирна лінія – це лінія толерантності, яка є межею: зверху неї відображаються небезпечні для підприємства ризики, а знизу ті, що поки не спричиняють катастрофи.

Таким чином, на карті ризиків ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» видно, що найнебезпечніші ризики, які можуть завдати шкоди понад 50000 грн. – це ризики вхідного і вихідного грошових потоків підприємства. Імовірність їх

настання 40%. На прибуток підприємства значний вплив має дохід, бо від його коливання підприємство може понести збитки від 40000 грн. Отож, на дані фінансові показники менеджменту підприємства потрібно звернути найбільшу увагу і намагатися контролювати їх коливання. Дуже імовірно (80%), що від коливання обсягу попиту може зменшитись обсяг продажів, а від якості складання маршрутів може збільшитись сума транспортування хімічної продукції – хоча дані фактори призведуть до грошових втрат в межах 20000 грн. Об'єктивно, на коливання попиту впливають безліч зовнішніх чинників і важко нівелювати даний ризик, а от якість складання маршрутів можна корегувати.

Щодо інших методів прогнозування і уникнення ризиків із виокремленням найвпливовіших сильних та слабких сторін, можливостей й загроз, що є актуальним на сьогоднішній день для ТОВ «Торгівельний двір «УТС», то пропонуємо удосконалити і видозмінити SWOT-таблицю, провівши SWOT-аналіз (рис. 3.2).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не насиченість ринку дає можливість розширення асортименту запропонованої продукції 2. Швидка зміна науки і техніки дозволяє удосконалити технологічне оснащення складів до нового класу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблеми з транспортуванням (у зв'язку з відсутністю власного автопарку, тобто залежності від перевізників-партнерів) 2. Поява нових конкурентів з широким асортиментом хімічної продукції, власним транспортним парком та складами високих класів
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька собівартість (клієнт отримує продукцію напряму від виробника) 2. Комплексне обслуговування клієнтів (послуги закупівель, зберігання, транспортування, постачання) 3. Широка географія (співпрацює з усіма регіонами України та навіть 10 зарубіжними країнами) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Розширення асортименту продукції 1.2. Розширення асортименту продукції 1.3. Поглиблення співпраці з українськими підприємствами 2.1. Удосконалення складів до вищого рівня 2.2. Удосконалення складів до вищого рівня 2.3. Збільшення кількості складів 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Створення власного автопарку вантажівок-перевізників 1.2. Створення власного автопарку вантажівок-перевізників 1.3. Створення власного автопарку вантажівок-перевізників 2.1. Розширення асортименту продукції 2.2. Розширення асортименту продукції 2.3. Розширення асортименту продукції
	Слабкі сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність свого парку автотранспорту 2. Відсутність чітко вираженої стратегії розвитку підприємства, що не дає уявлення працівникам про перспективи розвитку 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Створення власного автопарку вантажівок-перевізників 1.2. Створення посади маркетолога з функціями стратегічного управління 2.1. – 2.2. –

Рис. 3.2. SWOT-аналіз ТОВ «Торгівельний двір «УТС»*

*Розроблено автором на основі SWOT-таблиці ТОВ «Торгівельний двір

«УТС»

Так, обираємо найвагоміші чинники із зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на підприємство (із SWOT-таблиці). Після чого, на перетині цих змін бачимо заходи щодо нейтралізації впливу негативних факторів. Даний SWOT-аналіз дозволив виокремити найсуттєвіші сильні та слабкі сторони. Так, через ненасиченість ринку та низьку собівартість продукції ТОВ «Торгівельний двір «УТС» доцільно розширювати асортимент. Щодо широкої географії та ненасиченості ринку, то рекомендуємо поглиблювати співпрацю з українськими підприємствами.

Слабкою стороною підприємства є відсутність власного парку автотранспорту, якщо ТОВ «Торгівельний двір «УТС» його створить, то нейтралізуються загрози проблем з транспортуванням та поява нових конкурентів (можливо зі своїм автопарком). Швидка зміна науки і техніки підштовхує підприємство до удосконалення складів до вищого рівня, а широка географія змушує збільшувати їх кількість. Однією зі слабких сторін підприємства є відсутність чітко вираженої стратегії розвитку підприємства, що не дає уявлення працівникам про перспективи розвитку, а загроза появи нових конкурентів з широким асортиментом продукції, власним транспортним парком та складами високих класів змушує задуматися про введення на підприємстві посади маркетолога із функціями стратегічного управління.

На даному етапі розроблення заходів ми вже маємо імовірні ризики для підприємства, сильні та слабкі сторони з відповідними заходами по усуненню останніх (SWOT-аналіз) і тепер варто звернути увагу на нову споживчу цінність, яка збільшуватиме вартість бізнесу. Для ТОВ «Торгівельний двір «УТС» нова споживча цінність може приховуватись у нових тенденціях в галузі: зміни в оптовій торгівлі в цілому, тонкощі транспортування та зберігання хімічної продукції, окрім того взагалі не звернули увагу на нові види хімічної продукції, попит на які може зрости у зв'язку з впровадженням нових технологій XXI століття. Тому розроблено SWOT-аналіз ТОВ «Торгівельний двір «УТС» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. SWT-аналіз ТОВ «Торгівельний двір «УТС»

*Розроблено автором на основі попередніх SWOT-таблиці та SWOT-аналізу

Детальніше про деякі тренди (тенденції), що наведені у SWT-аналізі:

1. Транспорт, оснащений GPS-системою зменшить час у дорозі та витрати пального; використовує оптимальні маршрути; контролює доступ до бензобаку; дистанційно здійснює спостереження за вагою вантажу транспортного засобу та за температурою холодильної камери фургона, за положенням дверей фургона (відкриті/закриті, попереджує про несанкціонований доступ). Можна робити порівняння дорожніх листів і звітів системи, і це дозволяє виявляти ряд фактів зловживання службовим автотранспортом, такі як злив палива, холостий пробіг, передчасне технічне обслуговування, "ліві" рейси, що в сумі дозволяє знизити затрати від 10-40% [36]. Для ТОВ «Торгівельний двір «УТС» перший місяць користування обійдеться близько 4700 грн, а кожен наступний всього 200-350 грн. (так як далі оплачується лише абонентська плата програмного забезпечення) [30].
2. Qguar TMS Mobile виводить водієві на екрані смартфона всю

інформацію, що стосується ходу виконання маршруту і здійснення запланованих зупинок для розвантажень, навантажень, відпочинку та інших подій, що впливають на ефективність перевезення [41]. Також, мобільний додаток дозволяє фіксувати факт і результат виконання перевезень, які відображаються в центральній базі даних.

3. Google-glass на складах – заміна основного інструменту складського працівника (ручного сканера). Прийом, сортування та пакування посилок тепер відбувається на 40% швидше, так як руки операторів постійно вільні, а для переходу між різними функціями програмного забезпечення використовуються голосові команди [12]. Для підприємства це коштуватиме близько 21 869 – 31 023 грн. за даними Hotline.ua [4].

4. Помаранчеві роботи Kiva – основне призначення: довозити полки з товарами до співробітника, який формує замовлення. Раніше виконання такого завдання займало години, то тепер – кілька хвилин. Окрім підвищення ефективності обробки замовлень, також дозволяє економити: на складі міститься на 50% більше товару. Вони обійдуться підприємству у 100-200 тис. дол. [7], тому пропонуємо мати на увазі, що така тенденція існує, але ТОВ «Торгівельний двір «УТС» на даному етапі не радимо впроваджувати цих робіт. Оскільки підприємство ще не досягло такого обсягу товаропотоку і вартість висока.

Отож, спробуємо розрахувати економічний ефект від оснащення транспорту GPS-системою. Для цього проведемо попередні розрахунки, використовуючи наступні формули.

Витрати на перший рік (V_{GPS}) від впровадження GPS-системи:

$$V_{GPS} = \text{Витрати на 1 міс} + \text{Сума витрат на 1 місяць} \times 11 \text{ місяців} \quad (3.1)$$

Літраж (Л) витраченого пального на 1 авто:

$$L = \text{Сер пробіг авто на міс} / \text{Сер норма витрат пального} \quad (3.2)$$

Витрати на одну машину за місяць (V_{1m}):

$$V_{1m} = L \times \text{Ціну за пальне} \quad (3.3)$$

Економічний ефект від впровадження GPS-системи (E_{GPS}) на рік:

$$E_{GPS} = V_{1m} \times 12 \text{ місяців} \times \text{Відсоток зниження витрат} - V_{GPS} \quad (3.4)$$

Витрати на перший рік від впровадження GPS-системи розраховуємо: $V = 4700 + 250 \times 11 = 7450$ грн. на перший рік (дані за результатами SWT-аналізу).

ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» має в своєму розпорядженні декілька грузових машин, середньомісячний пробіг яких складає близько 8000 км. Середня норма витрат – 35 л дизельного пального на 100 км. Ціна дизельного пального близько 20 грн за 1 л. Розраховуємо літраж витраченого пального і витрати на одну машину: $L = 8000/100 \times 35 = 2800$ літрів; $V_{1m} = 2800 \times 20 = 56000$ грн.

Припустимо, що нова GPS-система контролю знижуватиме витрати щонайменше на 10% (середньо ринковий показник), тоді економічний ефект від впровадження GPS-системи (E_{GPS}) на рік становитиме: $E_{GPS} = 56000 \times 0,1 \times 12 - 7450 = 59750$ грн. на рік;

Окрім того, дана GPS-система прокладає найзручніший маршрут, враховуючи стан на дорогах (пробки) і запровадивши її буде уникнутий ризик невдалої маршрутизації, тобто економічний ефект від уникнення ризику невдалої маршрутизації ($E_{рнм}$) на рік розраховуватиметься за формулою:

$$E_{рнм} = \text{Вартість ризику на рік} \times \text{Вірогідність} \quad (3.5)$$

Для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» ризик невдалої маршрутизації прогнозовано на місяць становить 4900 грн. з вірогідністю настання 80 %: $E_{рнм} = 4900 \times 12 \times 0,8 = 47040$ грн. на рік.

Пригадаємо також, що при аналізі конкурентоспроможності методом одиничних та групових показників (п. 2.2) було з'ясовано, що товар «Сода кальцинована» не конкурентоспроможній по відношенню до головного конкурента ТОВ «Каапрі», а тому з погляду стратегічного управління доцільно відмовитись від даної групи товарів. Отож, пропонуємо порахувати економічний ефект від відмови реалізації «Соди кальцинованої» ($E_{всд}$) за формулою:

$$(3.5) \quad E_{всд} = \text{ЧП}_{кт} - \text{ЧП}_{нкт}$$

де $\text{ЧП}_{кт}$ – чистий прибуток від конкурентоспроможного товару;

$\text{ЧП}_{нкт}$ – чистий прибуток від неконкурентоспроможної «Соди кальцинованої».

У додатку М видно, що всі товари ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» можна умовно розподілити на 4 категорії: карбід кальцію, мінеральні добрива, харчові добавки та промислова хімія. 4 категорії принесли 53219,7 доходу в 2017 р. «Сода кальцинована» складає $\frac{1}{4}$, тобто $53219,7/4=13304,9$ тис. грн., але не дає підвищення прибутку на 25% (лише на 15%). Так, частка чистого прибутку, що припадає на «Соду кальциновану» ($\text{ЧП}_{ск}$) становить $\text{ЧП}_{ск} = 208,7 * 0,1 = 20,87$ тис грн. У той час як інші групи товарів приносять $\text{ЧП}_{іт} = 208,7 * 0,25 = 52,175$ тис. грн. Тобто, при відмові від «Соди кальцинованої» економічний ефект ($E_{всд}$) становитиме: $E_{всд} = 52,175 - 20,87 = 31,305$ тис. грн.

Об'єднавши розраховані економічні ефекти, отримаємо загальний економічний ефект (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Загальний річний економічний ефект для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» від нововведень*

№	Назва заходу	Економічний ефект (грн)
1	Впровадження GPS-системи	59750
2	Уникненням ризику невдалої маршрутизації	47040

3	Відмова від «Соди кальцинованої»	31305
Загальний річний економічний ефект		138095

**Розроблено автором*

Отож, якщо керівництво ТОВ «Торгівельний Двір» буде регулярно проводити аналіз ризиків, запровадить GPS-систему контролю за транспортними перевезеннями і відмовиться від неконкурентоспроможного товару «Соди кальцинованої», то в наступному 2019 р. отримає економічний ефект у розмірі 138 095 грн.

Слід зауважити, що у попередньому пункті завдячуючи результатами багатокутника конкурентоспроможності можемо розробити заходи для покращення конкурентної позиції на ринку ТОВ «Торгівельний двір «УТС». Отож, потрібно переглянути час обробки замовлень, для того щоб виявити прогалини у швидкості обробки і спробувати мінімізувати час, тобто оптимізувати даний процес. Ще більше уваги варто звернути на упаковку товарів – сьогодні існує величезне різноманіття тар та інших засобів для здешевлення, при цьому не завдаючи шкоду якості упаковки. Також, досліджуване підприємство менш гнучке у наданні знижок, порівняно з ТОВ «Каапрі», але цінова політика – окремий аспект стратегічного управління, який потребує більш детального дослідження.

Впровадження сучасної системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» варто розпочинати із виокремлення п'яти складових, з яких складається система: місія та цілі підприємства, організаційна структура та культура, конкурентні переваги, корпоративна стратегія та її похідні, процес стратегічного управління. Оскільки, з попередніх розділів очевидно, що ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» не має чіткої системи стратегічного управління, натомість проглядаються лише деякі елементи, то доведеться формувати дані складові майже з нуля і впроваджувати поетапно в діяльність підприємства.

Отож, розпочнемо з місії та цілей підприємства. Так, як відомо кредо діяльності ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», проаналізовано внутрішнє та

зовнішнє середовище підприємства, то сформульована місія для підприємства виглядає таким чином: «Надання найвищого рівня сервісу у галузі оптової торгівлі хімічною продукцією за прийнятною ціною на вітчизняних та зарубіжних ринках».

Відповідно до місії, формулюємо цілі підприємства, які поділяються на рівні I, II, III та оформлені у вигляді «Дерева цілей» (рис. 3.4).

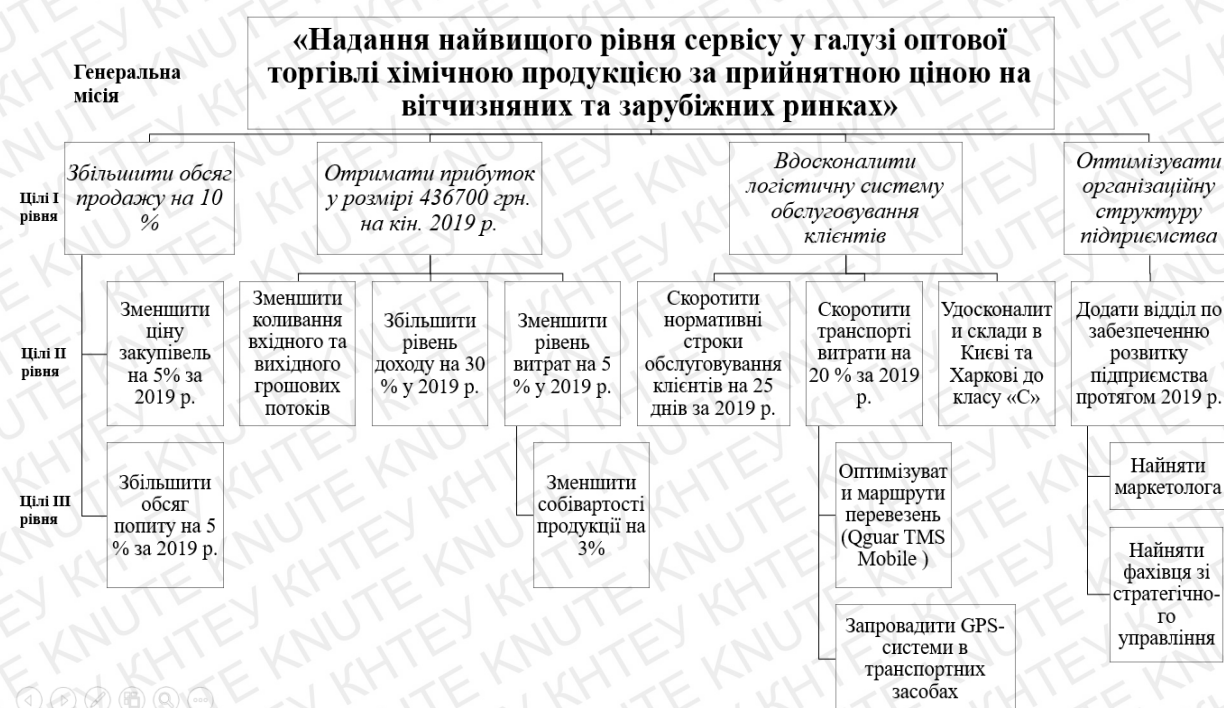


Рис. 3.4. Дерево цілей ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»*

*Розроблено автором

Так, ціль отримати прибуток у розмірі 436700 грн. на кінець 2019 р. є обґрунтованою, оскільки обрахунки проведені на основі прогнозуючої функції, і за умови успішної реалізації запропонованих вище заходів. Так, динаміка чистого прибутку показувала зростання з 2014-2016 р.р. (400600 грн., 479600 грн., 43800 грн. відповідно) і лише у 2017 р. впала до 208700 грн. Однією з головних причин різкого падіння є недостатня увага до стратегічного управління. За 2018 р. прогнозуємо, що підприємство нарощуватиме темпи розвитку і чистий прибуток збільшиться до 315000 грн (на 35% і хоча процент

великий, але падіння у 2017 р. спостерігалось у 56,5 % і тому реально дещо виправити ситуацію). А на кінець 2019 р. очікується отримати 436700 грн. чистого прибутку, що не дозволить перевищити найвищий показник у 2016 р., але стабілізує діяльність підприємства.

У зв'язку із очікуваним прогнозним ростом прибутку підприємства у 2019р. і закладеному в ньому обсязі продажів можна аргументовано встановлювати ціль збільшення очікуваного обсягу продажів на 10%. Аналогічно, інші цілі поставлені з урахуванням запропонованих заходів і використовуючи прогнозуючу функцію.

Другим елементом системи стратегічного управління підприємством визначені організаційна культура та структура підприємства, і якщо організаційна структура підприємства потребує доопрацювань, то організаційна культура вимагає докорінної зміни.

Виходячи з цілей підприємства організаційна структура ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» організаційна структура залишиться лінійно-функціональною, але враховуючи потенціал комерційного директора пропонуємо дещо реорганізувати підпорядкованість в організаційній структурі і таким чином заповнити прогалини пов'язані із відсутністю стратегічного апарату управління. Тобто, комерційний директор та головні фахівці відділів знизу вибудовуватимуть стратегічні бачення, а комерційний директор зверху (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Вдосконалена організаційна структура ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»*

**Розроблено автором*

Отож, щодо організаційної культури підприємства, то за типологією Д. Коула ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» притаманний бюрократичний тип, який не відповідає сучасним вимогам і темпу функціонування інших суб'єктів на ринку, тому пропонуємо поступово провадити заходи для зміни типу організаційної культури на органічну, яка передбачатиме чітку ієрархію і структуру в організації, точно визначені функціональні обов'язки, колективну форму управління організацією, що базується на авторитеті лідера. Пріоритетним є інтереси спільної справи, тому побажання персоналу мають значення, якщо вони погоджені з метою і місією діяльності підприємства.

Наступним елементом системи стратегічного управління підприємством є конкурентні переваги. Для того, щоб ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» визначило свої конкурентні переваги варто періодично оцінювати свої товари та послуги по відношенню до конкурентів. Для оцінки хімічної продукції доцільно розрахувати одиничні та групові показники конкурентоспроможності товарів (даний метод не є капіталоємним і трудомістким, а тому маркетолог може періодично проводити оцінку товарів, щоб виявити найбільш конкурентоздатні з них). Також, оскільки підприємство надає послуги, то

багатокутник конкурентоспроможності дозволить побачити прогалини по відношенню до основних конкурентів підприємства. Проведені оцінки показали хороший рівень конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства. Щодо перспектив розвитку в галузі оптової торгівлі хімічною промисловістю, то вони є беззаперечно високими.

Оцінювання перспектив розвитку ділового сектору було проведено на основі аналітики компанії «Nielsen» з питань росту українського ринку торгівлі побутовою хімією та аналізу ринку логістики України 2018 (дод. Н). Отримана оцінка є високою, оскільки за даними досліджень компанії в період з травня 2016 року по квітень 2017 року ринок побутової хімії України зріс на 4,5% в грошовому вираженні і на 1,8% в обсягах проданої продукції. Ринок стабілізувався за рахунок уповільнення зростання цін у порівнянні з минулим роком. Так, за останній рік середній ріст ціни склав + 2,7% за літр/кілограм продукції, в той час як роком раніше ціни росли + 35,6% за літр/кілограм [48].

Виходячи із попередніх оцінок знаходимо квадрант ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у матриці «Shell» – DPM «галузева привабливість – конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність підприємства відповідає середньому значенню, а перспективи розвитку ділового сектора характеризуються високою оцінкою, тому отримуємо квадрант «посилення активності» (на рисунку зафарбований квадрант). Тобто, підприємству потрібно активно провадити свою діяльність (рис. 3.6).

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
		Висока	Акумуляція прибутку	Зростання
	Лідер			
			Погані	Середні

Перспектива розвитку ділового сектора

**Рис. 3.6. Місце ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у матриці «Shell» – DPM
«галузева привабливість – конкурентоспроможність»***

**Визначено автором*

При визначенні конкурентних переваг у нагоді стає SWOT-таблиця, SWOT-аналіз та SWT-аналіз, за результатами яких конкурентною перевагою ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» є низька собівартість продукції за рахунок відсутності проміжних ланок (посередників), тобто підприємство працює напряду від виробника.

Конкурентною перевагою вважаємо комплексне обслуговування клієнтів (послуги закупівель, зберігання, транспортування, постачання), оскільки клієнту легше заключити договір з однією компанією, яка надаватиме ряд цих послуг, аніж звертатися ще до трьох, кожна з яких має вузький профіль діяльності. В результаті клієнт отримує економію в часі та в матеріальних ресурсах, що підтверджує місію ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у наданні найвищого рівня сервісу за доступною ціною.

Третьою конкурентною перевагою вважаємо широку географію (майже всі куточки України та 10 зарубіжних країн), але глобалізаційний світ вимагає постійно розширювати межі діяльності. Тому аби тримати підприємство на даному рівні, необхідно шукати нові ринки збуту продукції. А при бажанні бути еталонним підприємством в даній галузі менеджеру зі стратегічного управління потрібно визначати нові сильні сторони, які можна перетворити у конкурентні переваги.

Ще одним елементом системи стратегічного управління підприємством є корпоративна стратегія та її похідні. В дипломній й роботі висунуто припущення, що ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» дотримується концентрованої стратегії росту ринку, а товари та саме підприємство знаходиться на стадії зростання. Оскільки підприємство є однобізнесовим, то маємо трирівневу систему стратегій, що складається із бізнесової, функціональної та операційної. За результатами проведених досліджень, пропонуємо зобразити необхідну ТОВ

«Торгівельний Двір «УТС» корпоративну стратегію на модифікованій матриці вибору корпоративної стратегії (побудованій на основі матриці Томпсона-Стріклєнда.

Отож, темпи зростання ринку є високими (з попередніх досліджень), а конкурентна позиція підприємства середня (оскільки ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» поки що не лідер галузі), тому маємо варіанти: горизонтальна інтеграція, переорієнтація чи диверсифікація. Оскільки підприємство представлено одним суб'єктом господарювання, то із перелічених бізнесовою обираємо стратегію диверсифікованого росту – тобто освоєння підприємством нових ринків, товарів чи послуг (рис. 3.7).

Конкурентна позиція підприємства

Темпи зростання ринку	Швидкі	Переорієнтація, горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, ліквідація	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація	Вертикальна інтеграція, диверсифікація у споріднені галузі, горизонтальна інтеграція
	Середні	Горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, диверсифікація, ліквідація	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація (обмежене зростання)	Диверсифікація у споріднені галузі, диверсифікація у нові галузі, інтенсивне зростання
	Повільні	Відсічення зайвого, переорієнтація, ліквідація	Стабілізація (обмежене зростання), переорієнтація, диверсифікація у нові галузі	Диверсифікація у нові галузі, вертикальна інтеграція, стабілізація (обмежене зростання)

Рис. 3.7. Модифікована матриця Томпсона-Стріклєнда по вибору корпоративної стратегії для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»*

**Визначено автором на основі [36]*

І останнім елементом системи стратегічного управління є безпосередньо процес стратегічного управління, який містить 8 пунктів і включає в себе попередні 4 складові системи стратегічного управління. Починається процес стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС» із формування стратегічної концепції управління. Фактично, концепція закладена у видах діяльності підприємства, тобто в оптовій торгівлі хімічною продукцією вітчизняним виробникам та споживачам різних галузей. Концепція включає

виконавців – тобто, по суті, організаційну структуру підприємства та закріплені обов’язки за персоналом, що прописані в посадових інструкціях.

Щодо другого пункту процесу стратегічного управління, то він включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для ТОВ «Торгівельний двір «УТС» були розроблені SWOT-таблиця, SWOT-аналіз та SWT-аналіз, які періодично повинні розроблятися маркетологом сумісно із менеджером зі стратегічного управління. Дані інструменти показують сильні, слабкі сторони організації, відповідно можливості та загрози із врахуванням сучасних тенденцій в галузі. На основі результатів отримуємо конкурентні переваги, які є частиною системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС».

Третій, четвертий та п’ятий пункти присвячені визначенню місії, цілей діяльності підприємства та стратегій – які складають основу стратегічного розвитку і тому служать фундаментом системи стратегічного управління й описані вище.

Шостий пункт присвячено формуванню підсистеми забезпечення ТОВ «Торгівельний двір «УТС» (рис. 3.8).

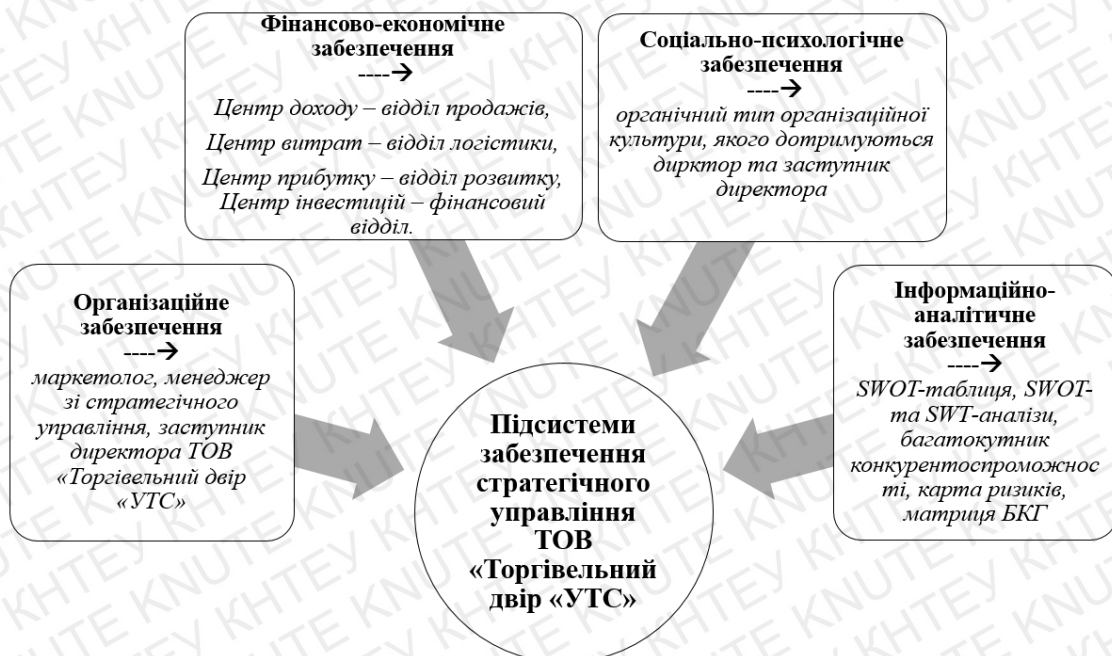


Рис. 3.8. Підсистема забезпечення стратегічного управління ТОВ

«Торгівельний Двір «УТС»*

**Розроблено автором*

Запропонована підсистема включає чотири елементи, що відповідають наявному персоналу підприємства та типу організаційної культури, саме їх комбінація і ефективна робота по вказаним напрямках підсистеми забезпечує ефективне стратегічне управління.

Передостанній пункт процесу стратегічного управління являється процесним – це безперервний контроль за виконанням стратегій. Умовно, для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» поділяємо його на 4 складові, які по суті за допомогою оцінок показують відхилення реальної картини від бажаного стану: реалізації стратегії, прийняття рішення, стан контролю, ревізія маркетингу. Кожна зі складових розподілена ще на більш дрібні частини (рис. 3.9).



Рис. 3.9 Складові стратегічного контролю за процесом стратегічного управління ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»*

**Розроблено автором*

Останній, восьмий етап присвячено оцінці результатів та моніторингу змін в результаті використання стратегії та визначення нових орієнтирів при необхідності.

Таким чином, на основі проведених досліджень можемо створити план дієвих заходів з удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС» на період 2019-2020 р.р. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований план стратегічного розвитку ТОВ «Торгівельний двір «УТС» на період 2019-2020 р.р.

№	Назва заходу	Відповідальна особа	Термін	Очікуваний результат	Бюджет
1.	Розширення асортименту продукції і відмова від «Соди кальцинованої»	Менеджер з продажів	Весь період	Збільшення прибутку	4500 грн.
2.	Оптимізувати час обробки замовлень	Головний логіст	До 01.06.2020	Збільшення обсягів оброблених замовлень	5 000 грн.
3.	Дослідження вартості власного автопарку вантажівок-перевізників	Комерційний директор	До 01.07.2019	Зменшення витрат на перевезення	1 000 грн.
4.	Розробка карти ризиків	Комерційний директор	До 01.02.2019 До 01.04.2019 До 01.06.2019 До 01.08.2019 До 01.10.2019 До 01.12.2019	Поступовий ріст прибутку (шляхом уникнення додаткових витрат через ризики)	
5.	Оснащення транспорту GPS-системою	Логіст (відповідальний за автотранспорт)	До 01.06.2019	Зменшення витрат (на пальне, за рахунок зменшення часу на дороги, контроль за зливом пального)	4 300 грн.
6.	Поглиблення співпраці з	Менеджер зі збуту	Весь період	Збільшення прибутку	1 000 грн.

	українськими підприємствами				
7.	Створення системи стратегічного управління на підприємстві	Заступник директора	До 01.02.2019	Моніторинг стану	
Всього (за впровадження і перший місяць), грн. :					15 800

**Розроблено автором*

Отже, розробку заходів з удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» було розпочато із побудови карти ризиків для підприємства і з'ясовано, що найбільші ризики у грошовому вимірі (понад 50000 грн.) несуть коливання вхідного та вихідного грошових потоків, що негативно впливає на операційну діяльність, бо може призвести до браку коштів при розрахунках. Найімовірнішими є ризик зменшення обсягу продажів через падіння попиту та підвищення логістичних витрат через неякісне складання маршрутів. Результати SWOT- та SWT-аналізів показали, що доцільно розширювати асортимент, поглиблювати співпрацю з українськими підприємствами, дослідити питання збільшення кількості та підвищення рівнів складів, сформулювати стратегію розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджувалися концептуальні засади системи стратегічного управління підприємством. У ході дослідження розкрито сутність системи стратегічного управління підприємством та її складових, до яких не існує єдиного підходу в науковій літературі. За результатами аналізу сформульоване власне тлумачення поняття: складну сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів зі стійким зворотнім зв'язком і впливом на систему в цілому, які забезпечують позитивний економічний ефект та стійкі конкурентні переваги на перспективу для найвигіднішої ринкової позиції підприємства в майбутньому. До того ж, виокремлено 5 елементів системи: формування місії та цілей, організаційна структура та культура підприємства, конкурентні переваги, корпоративна стратегія та її похідні, процес стратегічного управління.

Особливо увагу зосереджено на процесі стратегічного управління, що являє собою деталізований поетапний план розробки, впровадження, реалізації та контролю різних стратегічних інструментів для ефективнішого функціонування підприємства. Науковці виокремлюють від трьох до дев'яти етапів даного процесу, але необхідно зупинитися на наступних восьми: формування стратегічної концепції управління підприємством; аналіз мікро- та

макро- та внутрішнього середовища; визначення місії; постановка цілей; відбір генеральної стратегії та похідних; формування підсистем забезпечення; забезпечення безперервного контролю за виконанням стратегій; оцінка результатів та моніторинг змін.

Розглянуто різні методичні підходи до системи стратегічного управління підприємством, а саме: метод «Дерево цілей», SWT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності, матриця «Shell» – DPM («галузева привабливість – конкурентоспроможність») та інші.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС» і виявлено, що не існує підрозділів ні зі стратегічного управління, ні з маркетингу, а тому підприємство конкретно не окреслило мету, цілі та стратегії діяльності. У ході аналізу встановлено: сильні та слабкі сторони підприємства й відповідні можливості та загрози; нестійку динаміку рівнів прибутку та балансу за 2014-2017 р.р. Також висунуто припущення, що при виході на ринок підприємство обрало стратегію концентрованого росту ринку.

Проведення оцінки системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС» виявило низькі бали, що підтверджується різким падінням рівня чистого прибутку та відсутність уваги до маркетингу та стратегічного управління. Окремо перевірено конкурентоспроможність товарів розрахунком одиничних і групових показників та послуг за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, які в результаті показали достатньо високі показники порівняно з основним конкурентом ТОВ «Каапрі».

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблялися заходи з удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Торгівельний двір «УТС». Сформульовано місію організації: «Надання найвищого рівня сервісу у галузі оптової торгівлі хімічною продукцією за прийнятною ціною на вітчизняних та зарубіжних ринках». Запропоновано генеральні цілі: збільшити обсягів продажів на 10%; отримати прибуток у розмірі 436700 грн. на кін. 2019р.; вдосконалити логістичну систему обслуговування клієнтів;

оптимізувати організаційну структуру підприємства; і цілі II, III рівнів. Побудовано карту ризиків підприємства, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища і трендів в галузі, на основі чого складено план стратегічного розвитку на 2019-2020 р.р. Вдосконалено організаційну структуру (доповнено відділом розвитку). Рекомендовано змінити тип організаційної культури з бюрократичного на органічний. Припускаємо, що підприємству потрібно притримуватись стратегії диверсифікованого росту. Розраховано економічну ефективність від впровадження нововведень – 138 095 грн.

Отже, проведені дослідження можуть бути корисними для ТОВ «Торгівельний двір «УТС» і використані у практичній діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Ж.П., Значення GPS-технологій в логістичних системах [Електронний ресурс] / Ж.П. Алексеева, І.В. Бабій. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37411.doc.htm
2. Асоціація Рітейлерів України. Аналітика Nielsen [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/nielsen-rastet-rynok-bytovojs-himii/>
3. Бізнес-журнал, 2015/08: Республіка Башкортостан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bmag.ufapress.com/>
4. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
5. Дикань В. Л. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne_upravlinnya
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.
7. Довгань Л.Є. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf

8. Докучаєва В.В. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Докучаєва. – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/V-Harkivskogo-NAU/V-Harkivskogo-NAU_ekonom/2013-5/PDF/17.pdf
9. Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf
10. Кіндрацька Г.І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/42_4.pdf
11. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
12. Копильчак Б.В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2017/19_2017/14.pdf
13. Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/1841/1/%D0%9A%D0%A039.pdf>
14. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/1835/1/%D0%9A%D0%A037.pdf>
15. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf>
16. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : [підручник] / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – Львів : Магноліяплюс, 2006. – 392 с.
17. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: підручник / Б.М. Мізюк. - Львів: Коопосвіта, ЛКА, 2015. – 388 с.
18. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П.

- Міщенко. – К. : Центрнавч. л-ри, 2004. – 336 с.
19. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центрнавч. л-ри, 2004. – 336 с.
 20. Монастирський Г.Л. Теорія організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/13560615/menedzhment/sistema_upravlinnya_organizatsiye
 21. Найкращі освіта, рішення, цінності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scalingup.nz/library/strengths-weaknesses-and-trends/>
 22. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index_4.htm
 23. Офіційний сайт ТОВ «Каапрі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kaapri.com/g3463339-soda>
 24. Офіційний сайт ТОВ «Торгівельний двір «УТС» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://utstd.com.ua/partneri.html>
 25. Офіційний сайт Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ucci.org.ua/membership-in-the-ucci/pierievaghi-chlienstva>
 26. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К., 2002. – с. 302.
 27. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/14.pdf>
 28. Рудьєв В.А. Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/1584072022660/menedzhment/menedzhment>
 29. Саєнко М.Г. Стратегія підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf
 30. Системи позиціонування стратегій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://strategicdiscipline.positioningsystems.com/bid/106076/Leadership->

Team-Exercise-SWOT-vs-SWT-Strengths-Weakness-Trends

31. Стрільчук Р.М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669>
32. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/854.pdf>
33. Фоломкін І.С. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/53707.doc.htm
34. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку та матриці бостонської консультаційної групи // Ефективна економіка. – 2012. – №5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dir.meta.ua/ru/kiev/business/industry/chemistry-and-petrochemistry/raw-material/>
35. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку та матриці бостонської консультаційної групи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176>
36. Хоменко О. І., Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / Управління розвитком, № 3 (181), 2015, 320 с.
37. Чечетова-Терашвілі Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php
38. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
39. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.library.if.ua/books/101.html>
40. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://stud.com.ua/486/ekonomika/ekonomika_i_upravlinnya_na_pidpriyemstvi

41. Американська освітня бізнес-платформа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.safaribooksonline.com/library/view/a-technical-approach/9780134190662/ch02lev1sec5.html>
42. Ансофф И. Х. Стратегическое управление/ И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко.- М.: Экономика, 1989.– 519 с.
43. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.
44. Грибов В. Д. Основы управленческой деятельности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/42581/menedzhment/osnovi_upravlinskoyi_diyalnosti
45. Квантум Интернешенел. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://quantum-int.com/>
46. Клуб логистов. Территория настоящих профессионалов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logists.by/news/view/>
47. Консалтинговая компания бизнес-консультант. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tamojinfo.by/yurlica/tovarnaja_nomenklatur/chemistry.html
48. Коробейников О.Л. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.Л. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – No 3. – С. 46–50.
49. Маркетинговый менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15660212/marketing/otsinka_kontrol_vikonannya_strategiyi
50. Махновицкая Г.А. Планирование на предприятии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/22687/ekonomika/misiya_pidpriyemstva_funktsiyi_poryadok_rozrobki
51. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 700 с.

52. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 700 с
53. Петров А.М. Методология выработки стратегии предприятия / А.М. Петров. – СПб. : УЗФ, 1992. – 127 с.
54. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Мо-дуль 4/ С.А.Попов– М.: ИНФРА-М, 2010.– 304с.
55. Портер М. Ю. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
56. Таможенный консультант. Химическая продукция: особенности классификации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html>
57. Тед Сарвата. Восстановите свою цель, чтобы восстановить ваше здравомыслие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tedsarvata.com/>
58. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации/ А. Томпсон, Дж. Стрикленд– М.: Юнити, 1998.– 576 с.
59. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учеб. для сред. спец. учеб. Заведений / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая шк., 2009. – 327 с.
60. Chandler A. Strategy and Structura. - Boston, 1961 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1064>
61. Grandars. Знання в області економіки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>
62. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J. M. Higgins. – [2–nd ed.]. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
63. Hotline.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://hotline.ua/computer-aksessuary-dlya-planshetov/google-glass/>

64. Марон – додаток для телефону [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://maron.com.ua/price>

65. Pearse J. A. Strategic Management / J. A. Pearse, R. B. Robinson. – [2nd ed.]. – Homtwood III : Richard D. Irwin, 1985. – 268 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Елементи процесу стратегічного управління підприємством за різними науковцями

№	Автори	Зміст
1.	О. Віханський	5 елементів: аналіз оточення, визначення місії та цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання.
2.	М. Мескон А. Пегров	9 етапів: вибір місії, формулювання цілей, аналіз зовнішнього середовища, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, управління і планування, реалізація і контроль за виконанням планів, оцінка стратегії.
3.	С. Попов	7 елементів: аналіз зовнішнього середовища, внутрішня діагностика сильних і слабких сторін, визначення місії і цілей організації, розробка + оцінка + вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації, розробка конкурентної стратегії з програмою дій, реалізація стратегії, оцінка результатів і зворотний зв'язок.
4.	З. Шершньова С. Оборська, Ю. Ратушний	8 елементів, деякі з яких розбиті на більш конкретні: концепція підприємства, 4 види аналізів (ретроспективний + зовнішнього середовища + внутрішнього середовища + конкурентоспроможності підприємства), діагноз сильних і слабких сторін, прогноз змін внутрішнього середовища, формування цілей підприємства, вибір стратегій (загальної + ділових + функціональних), розробка системи планів + проектів + програм розвитку підприємства, формування підсистеми забезпечення (організаційного + фінансового + інформаційного + соціально-психологічного), стратегічний контроль.
5.	О. Коробейніков,	3 етапи: формування, реалізація і контроль.

В. Колесова, А. Тріфілова	Забезпечення основного принципу стратегічного управління «рух від майбутнього в сьогодні». Аналіз, моніторинг та прогнозування макрооточення варто здійснювати на кожному етапі управління. Оскільки аналіз і оцінку оточення потрібно здійснювати безперервно, то їх не можна виділити окремим етапом. Більше того, зовнішні чинники лише в якості виключення можуть піддаватися впливу підприємства, тому їх можна лише врахувати.
------------------------------	--

Додаток Б

Відмінності місії та цілей при формулюванні

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Орієнтація на майбутнє, незалужність від поточного становища, без часових обмежень	Вказуються строки досягнення
Спрямування інформації	Має зовнішню спрямованість на споживачів чи суспільство загалом, на їх уподобання, цінності, інтереси	Мають внутрішню спрямованість на поліпшення використання ресурсів підприємства
Особливості формулювання	Відображає образ підприємства, його марку, стиль	Відображають конкретні бажані результати
Вимірюваність	Масштаб є відносним, якісна характеристика	У більшості випадків можна виміряти

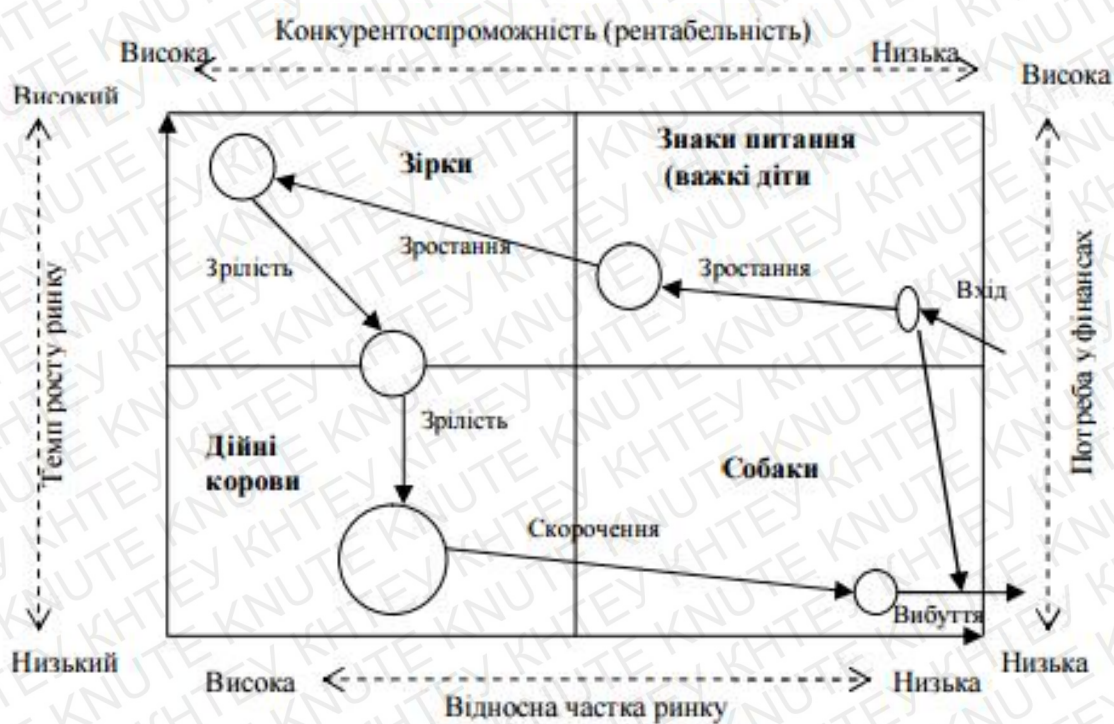
Додаток В

Матриця «Shell» – DPM («галузева привабливість – конкурентоспроможність»)

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
	Висока	Акумуляція прибутку	Зростання	Лідер
			Лідер	
		Погані	Середні	Хороші
		Перспектива розвитку ділового сектора		

Додаток Г

Матриця БКГ «зростання – частка ринку»



Додаток Д

Характеристика позицій матриці БКГ та відповідних стратегій

Позиція	Характеристика позиції	Стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання” на „зірки”. Стадія ЖЦТ – зростання.	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення частки ринку. - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.
Зірки	Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках. Це товари –лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Стадія ЖЦТ – зростання.	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення частки ринку і оптимізація.
Дійні корови	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше, ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Стадія ЖЦТ – зрілість	<ul style="list-style-type: none"> - Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких „коров”, що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди.

Собаки (мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - Ліквідація бізнесу.
-----------------------------------	---	---

Додаток Е

Найбільші клієнти ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»

№	Назва	Країна
1.	Підприємства кондитерської корпорації «ROSHEN»	Україна
2.	Підприємства групи компаній «А.В.К»	Україна
3.	Молочний завод «Галактон»	Україна
4.	«Звенигородський сирзавод»	Україна
5.	Підприємства групи Terra Фуд (ТМ «Тулчинка»)	Україна
6.	Молочна компанія «Галичина»	Україна
7.	«Кернел груп»	Україна
8.	«Хімкомплекс»	Україна
9.	«Аврора»	Україна
10.	«Укрсплав»	Україна
11.	«Теміртау карбід»	Україна
12.	ВАТ «Сумхімпром»	Україна
13.	«Маріупольський меткомбінат ім. Ілліча»	Україна
14.	Підприємство з виробництва тракторів «Укравтозапчастина»	Україна
15.	Акціонерна енергетична компанія «Київенерго»	Україна
16.	ВАТ «Каустик»	Росія
17.	ВАТ Хімпром	Росія
18.	Компанія Anwil S.A. - підприємство групи PKN Orlen S.A.	Польща
19.	Novacke chemicke zavody, A.S.	Словаччина
20.	Siseком	Туреччина

Додаток Ж

Свідоцтво про членство ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у Київській
торгово-промисловій палаті

КИЇВСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА	РЕЄСТРАЦІЙНЕ	THE KYIV CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY
<h1>СВІДОЦТВО</h1> <h2>CERTIFICATE OF REGISTRATION</h2>		
№ 32 – 665		
Цим засвідчується, що Товариство з обмеженою відповідальністю "Торгівельний двір «УТС»	This is to certify that Torgivelnyy Dvir "UTS" Company Ltd	
є членом Київської торгово-промислової палати і Торгово-промислової палати України	is a member of the Kyiv Chamber of Commerce & Industry and the Chamber of Commerce & Industry of Ukraine	
Видане згідно рішення Президії КТПП від 23.06.2011	Was given according to the decision of the Presidium KCCI 23.06. 2011	
Дійсне до 23.06.2016		М.В.ЗАСУЛЬСЬКИЙ M.ZASHULSKY
Президент President		Total till 23.06.2016

Додаток II

Основні категорії продукції та товарів ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»

№	Категорія продукції	Товари, що входять до складу цієї категорії
1.	Хімічна сировина	Перекис водню (пергідроль), сульфат магнію, метилен хлористий, магнієва селітра, сульфат алюмінію, перекис водню, триеталонаміль, триполіфосфат натрію, етиленгліколь, калій фосфорнокислий, лізін гідрохлорид, форміат натрію, фоагулянт.
2.	Сода	Каустична, кальцинована, харчова, в гранулах, натрій їдкий, рідка, технічна, кальцинована, натрій двовуглекислий, бікарбонат натрію.
3.	Добрива	Залізний купорос, монокальцій фосфат, кальцієва селітра, натрієва селітра, карбамід, трикальційфосфат, селітра аміачна, селітра калієва, селітра натрієва, монокальцій фосфат, сульфат міді.
4.	Кислота	Лимонна, щавельна, глютамінова, винна, оксиетилендифосфонова, молочна, олеїнова, ортофосфорна, азотна, яблучна, борна, бензойна.
5.	Промислова хімія	Моноетаноламін, цинк окись тех, цинк сірководокислий, уротропин, натрій кремнефлористий, магній азотнокислий, нікель сірководокислий, барій сірководокислий, барій гідроокись, форміат, хром III окись.
6.	Сіль	Таблетована, технічна, харчова, вуглеамонійна.
7.	Розчини	Хлорпарафін, етиленгліколь, етилацетат, диметилформаїд, гексан, гептан, ізооктан.
8.	Будматеріали	Крейда, рідке скло, вапно.
9.	Миючі засоби	Мило господарське, пральний порошок, вімол, лабомід.

10.	Амінокислоти	Аргінін, ізолейцин, валін, аланін, пара-амінофенол, карнітін гідрохлорид.
11.	Карбід	Кальцію, бора, ацителанід кальцію, вуглеродистий кальцій, ацетиленід кальцію.
12.	Регулятори кислотності	Тринатрійфосфат, сульфат натрію, фосфат калію, калій вуглекислий, сірнокислий калій, гідроксид калію.
13.	Антиоксиданти	Амоній хлористий, винна кислота, агідол, аскорбінова кислота, дефениламін.
14.	Загущувачі	Калій хлористий, вапно гашене, ксантанова камеді.
15.	Спирти	Н-пропиловий спирт чда, Н-бутанол тех.
16.	Харчові добавки	Лактоза харчова, кальцій фосфорнокислий, глюкоза харчова, натрій азотистокислий, кальцій лимоннокислий.
17.	Консерванти	Уротропін, калій сорбіновокислий.
18.	Інше	Фарбник (кальцій карбонат), хлористий кальцій (харчовий, гранульований), хлорка, стабілізатор (мальтодекстрин), кубічна ємність, електроди, дошка обрізна, пластиковий каналізаційний люк.

Додаток К

Оборотно-сальдова відомість ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» за 2017 р.

Субконто	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Ангеліна + ПП / постач / з пдв			5,865.60	5,865.60		
АРТЕМСІЛЬ ДП/ ПОСТАЧ./ з ПДВ	829,483.93		1,710,313.42	2,539,797.35		
АТК-Хімпром ТОВ			150.72	150.72		
АТК Україна ТД ТОВ / ПОСТАЧ. / з ПДВ			698.40	698.40		
Атлант Будкомплект ТОВ / ПОСТАЧ / з пдв			699.96	699.96		
Баланс агро центр ТОВ / ПОСТАЧ./ з ПДВ			192,900.00	192,900.00		
Барвінок України ТОВ/заг. з ПДВ			6,067,300.00	6,067,300.00		
Бондаренко Микола Сергійович ФОП/ заг з пдв			85,820.54	85,820.54		
Бреннтаг Україна ТОВ/ заг. з ПДВ			59,892.00	59,892.00		
ВИБІР ПВП/ з пдв пост			29,600.00	29,600.00		
Візит ЛТД фірма ТОВ/ заг. з ПДВ/ ПОСТАЧ.			69,000.00	69,000.00		
Вікопак ТОВ/заг з пдв			65,167.20	65,167.20		
Джиченко О.М. ФОП/ пл. єд.под. /без ПДВ		415,851.87	853,497.27	437,645.40		
Еко-Хім Схід ТОВ / постач / з пдв+ Експохім-Олтіг Г руп ТОВ / ПОСТАЧ. /з ПДВ			1,199.99	1,199.99		
Енергостройінвест ТД ТОВ / пост			245,064.20	245,064.20		
ЄвроХім ЖК ТОВ / ПОСТАЧ / з ПДВ			600.00	600.00		
ЄвроХім-Україна Агроцентр ДП / ПОСТАЧ / з пдв			223,610.40	223,610.40		
Жерновий Є.І. ФОП/постач / заг з пдв			40,164.00	40,164.00		
Жуда Андрій Михайлович ФОП/ ПОСТАЧ з пдв			4,910.40	4,910.40		
Захід-Схід ТрансГруп ТОВ / з пдв +			130.00	130.00		
Золота миля ТД ПП / з пдв ПОСТАЧ			37,975.00	37,975.00		
Імпексінвест ТОВ / постач / з пдв+			63,450.00	63,450.00		
Камертон ПП / постач / з пдв+			570.18	570.18		
Карат ТОВ / постач / з пдв+			16,000.00	16,000.00		
Ковальова Л.Л. ФОП / з ПДВ			22,824.00	22,824.00		
КОННЕКТ ПП / постач / з ПДВ+			149,049.00	149,049.00		
Лава Компанія ТОВ / з ПДВ*/ПОСТ				132,671.00		132,671.00
Лаверна ТОВ / з ПДВ			6,375.60	6,375.60		
Леонтьєв С.В. ФОП / без ПДВ /ПОСТАЧ.			6,751.40	6,751.40		
ЛьО МАЖ ПП / постач / з пдв+			368,520.19	373,036.03		4,515.84
Макрохім ПрАТ/заг. з пдв			85,198.50	85,198.50		
Матерія ТОВ /пост/			1,389.96	1,389.96		
Металобазя №1 ТОВ / ПОСТАЧ			2,298.00	2,298.00		
Міщенко Я. Л. ФОП/єд под з гр. без пдв		411,729.14	411,729.14			
Мой офіс ТОВ	0.04				0.04	
Нафтахім/заг з пдв			490,311.90	490,311.90		
Никахим ТОВ/ заг з пдв			26,473.52	26,473.52		
Нікаліс ТОВ / з ПДВ пост			5,809.29	5,809.29		
Нікасєрвіс ТОВ/ заг. з ПДВ / ПОСТАЧ.			16,417.20	16,417.20		
Новохім Компанія " ТОВ / ПОСТАЧ / з ПДВ			18,323.10	18,323.10		
НХК ТД ТОВ			102,520.00	102,520.00		
Одиненко Е. О.ФОП/2єд п-к, без ПДВ			114,360.44	197,285.94		82,925.50
ОЛІМПІК МАРТІМ ТОВ / постач / з ПДВ+			12,318.77	12,318.77		
Папко С. М. ФОП / ПОСТАЧ/ без ПДВ+			750.00	750.00		
Пейдж АП ПП / постач / з пдв+			206,786.00	206,786.00		
Перша газопромислова компанія ТОВ /ПОСТАЧ.			344,879.72	344,879.72		
Перша Дніпровська Компанія ТОВ/пост з ПДВ		8,049.67	92,810.12	74,534.99	10,225.46	

Додаток Л

Фінансова звітність ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Двір «УТС»	Дата (рік, місяць, число)	2016 01 01		
Територія	Комінтернівський	за ЄДРПОУ	37243629		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		3200000000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами		240		
Середня кількість працівників, осіб	100		46.75		
Одиниця виміру:	Тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	03037, м. Київ, вул. Білгородська, 4, пов. 1		(050) 3317607		

1. Баланс на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	0.0	0.0
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0.0	0.0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		1371.0
у тому числі готова продукція	1103		1371.0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		655.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		10.6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		23.8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		95.7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		6.7
Усього за розділом II	1195	0.0	2163.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	0.0	2163.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.0	10.0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		162.8
Неоплачений капітал	1425	(10.0)	()
Усього за розділом I	1495	0.0	172.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		804.2
розрахунками з бюджетом	1620		35.7
у тому числі з податку на прибуток	1621		35.7

Продовження дод. Л

розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		490.0
Усього за розділом III	1695	0.0	1329.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	0.0	2163.7

2. Звіт про фінансові результати
за 2015

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25792.3	
Інші операційні доходи	2120	16.0	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25808.3	0.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24634.5)	()
Інші операційні витрати	2180	(975.3)	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25609.8)	(0.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	198.5	0.0
Податок на прибуток	2300	(35.7)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	162.8	0.0

Директор
ТОВ «Торгівельний двір «УТС»



Баранівський В.В.

1. Баланс на 31.12.2016 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011		9.5
знос	1012	()	(9.5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1371.0	1153.1
у тому числі готова продукція	1103	1371.0	1153.1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	655.9	864.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10.6	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23.8	869.5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	95.7	244.6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	6.7	7.3
Усього за розділом II	1195	2163.7	3138.5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2163.7	3138.5

Продовження дод. Л

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.0	10.0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	162.8	642.3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	172.8	652.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	804.2	1564.6
розрахунками з бюджетом	1620	35.7	75.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	35.7	66.8
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	490.0	846.5
Усього за розділом III	1695	1329.9	2486.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2163.7	3138.5

2. Звіт про фінансові результати
за 2016

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37727.6	25792.3
Інші операційні доходи	2120	4.5	16.0
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37732.1	25808.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35695.2)	(24634.5)
Інші операційні витрати	2180	(1452.2)	(975.3)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(37147.4)	(25609.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	584.7	198.5
Податок на прибуток	2300	(105.2)	(35.7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	479.5	162.8

Директор
ТОВ «Торгівельний двір «УТС»



Баранівський В.В.

Продовження дод. Л

І.Баланс на 31.12.2017 р.		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I.Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010			
первісна вартість	1011	9.5		9.5
знос	1012	(9.5)		(9.5)
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095			
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1153.1		2986.3
у тому числі готова продукція	1103	1153.1		2986.3
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	864.0		558.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	869.5		595.4
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	244.6		63.3
Витрати майбутніх періодів	1170			1.1
Інші оборотні активи	1190	7.3		26.7
Усього за розділом II	1195	3138.5		4231.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	3138.5		4231.0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I.Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.0		10.0
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	480.2		688.9
Неоплачений капітал	1425	()		()
Усього за розділом I	1495	490.2		698.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	1564.6		2916.8
розрахунками з бюджетом	1620	237.2		183.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	204.9		19.5
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	846.5		431.5
Усього за розділом III	1695	2648.3		3532.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	3138.5		4231.0

Продовження дод. Л

2. Звіт про фінансові результати за 2017			
		Форма № 2-м	Код за ДКУД
			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53185.3	37727.6
Інші операційні доходи	2120	34.4	4.5
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	53219.7	37732.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50567.5)	(35695.2)
Інші операційні витрати	2180	(2256.5)	(1452.1)
Інші витрати	2270	(100.0)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(52924.0)	(37147.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	295.7	584.8
Податок на прибуток	2300	(87.0)	(105.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	208.7	479.6

Директор
ТОВ «Торгівельний двір «УТС»



Баранівський В.В.

Додаток М

Прайс-лист ТОВ "Торгівельний Двір "УТС"

24.02.2018р.			
№ n/n	Найменування	Упаковка	Ціна (грн/т) з ПДВ
Промислова хімія			
1	Сода каустична, гран 99% (Росія, Польща, Румунія)	мішки по 25 кг	23000 - 26000
2	Сода кальцинована (Росія, Польща, Румунія)	мішки по 25 кг, ББ 600-1250 кг	7000-10000
3	Хлорне ванно, 1-й 2-й гатунок (Румунія, Болгарія)	мішки по 20, 30кг	25000-35000
4	Кальцій хлористий технічний (Китай)	мішки по 25 кг	9500-12500
5	Тринатрійфосфат (Китай)	мішки по 25 кг	16000-20000
6	Сульфат алюмінію (Україна, Білорусь)	мішки по 25 кг, ББ 600 кг	7400-9000
7	Кислота азотна (авто, зал. Цистерна Україна)	куби, каністри	8000-10000
8	Кислота ортофосфорна харчова	каністри по 35 кг	32500-44500
9	Крейда мелена МТД-2 (Росія, Україна)	мішки по 31 кг	2500-3500
10	Пральний порошок "Локтос", "Фая" (Україна)	мішки по 20, 25 кг	10500-14000
11	Мило господарче, туалетне 200гр. (Україна)	ящики по 80, 100 шт	3,0-4,5 грн/шт.
Харчові добавки			
12	Сода харчова (Туреччина, Росія, Китай)	мішки по 25кг	8000-12000
13	Сіль вуглеамонійна (Китай, Болгарія)	мішки по 25 кг	9000-18000
14	Кальцій хлористий харчовий (Росія, Голандія)	мішки по 25 кг	15200-18200
15	Кислота лимонна (Китай)	мішки по 25 кг	35500-46500
16	Крейда кормова ММ-1 (Україна)	мішки по 30 кг	1500-2500
17	Монокальційфосфат (Росія)	мішки по 50 кг	18000-20000
18	Сіль таблетована (Україна, Білорусь)	мішки по 25кг	4500-8000
19	Сіль "Екстра" (Україна, Білорусь)	мішки по 50кг	2400-3800
20	Сіль технічна 1 помол (Україна)	мішки по 50кг	1500-2500
21	Сіль технічна 3 помол (Україна)	мішки по 50кг	1400-2200
Мінеральні добрива			
22	Купорос Мідний (Польща)	мішки по 25 кг	52000-75000
23	Магній сірчаноокислий (сульфат магнію)	мішки по 25 кг	6000-9000
24	Магній азотноокислий (нітрат магнію)	мішки по 25 кг	10900-12400
25	Калій сірчаноокислий (сульфат калію)	мішки по 25 кг	22000-26000
26	Калій вуглекислий (калій карбонат, поташ)	мішки по 25 кг	18000-22000
27	Монокалійфосфат (Китай, Ізраїль)	мішки по 25 кг	49000-55000
28	Селітра кальцієва (Словацьчина, Україна)	мішки по 25 кг	12500-15500
29	Селітра натрієва (Україна)	мішки по 50 кг	14000-18000
30	Селітра калієва (Ізраїль, Китай)	мішки по 50 кг	35500-45500
31	Селітра аміачна (Україна)	мішки по 50 кг	8500-11000

Продовження дод. М

32	<i>Карбамід (сечовина) (Україна)</i>	<i>мішки по 50 кг</i>	<i>9600-12000</i>
33	<i>Нітроамофоска (Росія, Білорусь)</i>	<i>мішки по 50 кг, б/б</i>	<i>9700-11000</i>
<i>Карбід кальцію</i>			
34	<i>Карбід кальцію фр.50x80мм. (Словаччина)</i>	<i>діжки по 100 кг</i>	<i>26000-32000</i>
35	<i>Карбід кальцію фр.50x80 мм. (Укр)</i>	<i>діжки по 100 кг</i>	<i>23000-26000</i>
36	<i>Карбід кальцію фр.50x80 мм. (Україна)</i>	<i>діжки по 25,50 кг</i>	<i>28800-35800</i>
37	<i>Карбід кальцію фр.50x80 мм. (Словаччина)</i>	<i>діжки по 25,50 кг</i>	<i>30000-35500</i>
38	<i>Карбід кальцію фр.25x80 мм. (Україна)</i>	<i>діжки по 3,0;5,5,9,5 кг</i>	<i>32000-38000</i>

Додаток Н

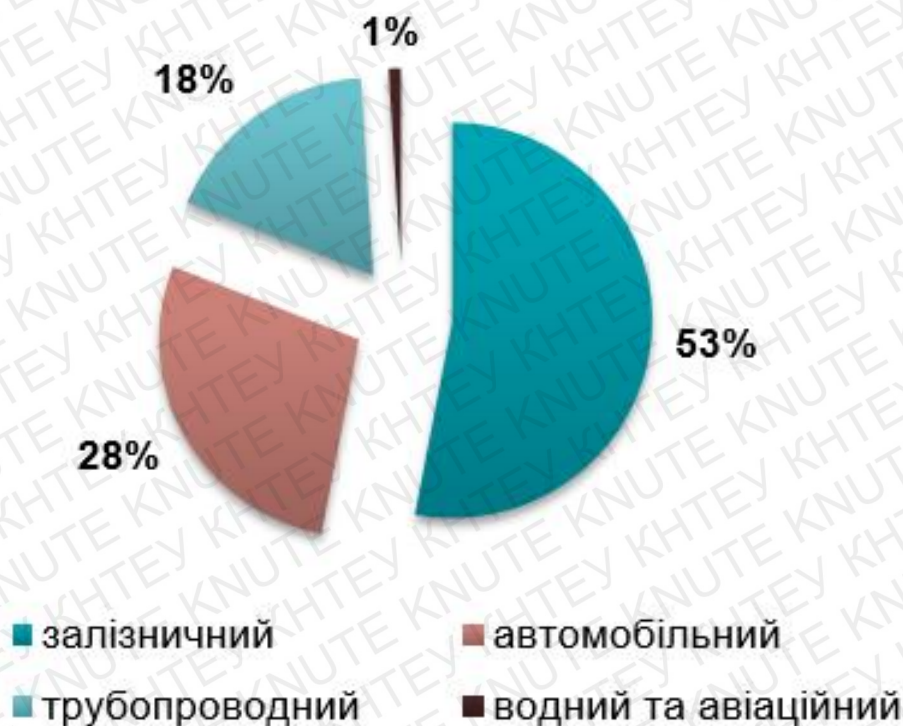
Огляд логістичної галузі України

Динаміка обсягу вантажоперевезень в Україні в 2015 - 1 кв. 2018 рр. в натуральному вираженні, млрд. т / км



Джерело: за даними Державної служби статистики України

Структура вантажних перевезень у розрізі видів транспорту 2017 р., в натуральному вираженні, млн.. тонн



Джерело: за даними Державної служби статистики України