Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Стратегічне і тактичне управління ефективністю діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ТРІАН ГРУП», м.Київ)

Студента 2 курсу 6 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організацій» _____ Кутняка Юрія Тарасовича

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент _____ Хмурова Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук,

професор _____ Федулова Ірина Валентинівна

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 7

1.1. Сутність стратегічного та тактичного управління підприємством 8

1.2. Методика стратегічного і тактичного управління: етапи та принципи реалізації 12

1.3. Методичний інструментарій обгрунтування напрямів стратегічного і тактичного управління підприємством 17

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ТРІАН ГРУП» 22

2.1. Оцінка зовнішнього середовища діяльності підприємства 22

2.2. Профіль діяльності підприємства 34

2.3. Оцінка ефективності системи стратегічного і тактичного управління підприємством 40

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРІАН ГРУП» 42

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління на підприємстві 42

3.2. Формування програми стратегічного і тактичного управління ефективністю підприємства 48

3.3. Прогноз підвищення ефективності стратегічного та тактичного управління на підприємстві 50

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 54

ДОДАТКИ 60

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку глобалізації значення стратегічного і тактичного управління постійно зростає. Особливо це має значення при постійному зростанні конкуренції на ринку, яка змушує підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та дії своїх конкурентів, і при цьому постійно пам'ятати про досягнення своїх стратегічних цілей. Але, як показує практика, на підприємствах (особливо це характерно для новостворених підприємств) до проблем розробки та досягнення стратегічних і тактичних цілей ставляться легковажно. В більшості випадків цілі визначаються на підставі поточних проблем, які склалася на підприємстві без визначення та врахування інших чинників та тих змін, які відбуваються в навколишньому середовищі підприємства.

Методологічним проблемам стратегічного та тактичного управління ефективністю на підприємстві приділяється велика увага в економічній літературі. Різні аспекти даної теми розглянуті в роботах авторів: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Віханський, М. Круглов, А Градов, Ю. Черняк Т. Бурцева, І.Г. Градова, А.П. Градов, В.С. Ефремов, Л.П. Колесник, Е. Лобанова, В. Сізов. Їхні наукові дослідження привертали все більше і більше уваги, що зумовило формування цілої стратегічного і тактичного управління, успішному застосуванню на практиці рекомендацій, спрямованих на підвищення гнучкості й повноти прийняття рішень, посиленню ролі поставлених цілей у керуванні підприємством чи компанією.

Також дослідженням стратегічного управління, а особливо його адаптацією до українських підприємств, займалися такі українські науковці, як А. Мазаракі, А. Наливайко, В. Хмурова, І. Смолін, І. Ігнатьєва, Л. Балабанова, Л. Довгань, З. Шершньова та інші. Головною темою, яку вищезазначені вчені досліджували, була формування стратегічного та тактичного мислення у керівників українських підприємств, що базується на міцних теоретичних знаннях зі стратегічного управління для ефективної

роботи менеджменту на підприємствах.

Разом з тим слід зазначити, що здійснення стратегічного та тактичного управління на багатьох підприємств та комерційних структурах України, нерідко є досить некваліфікованим. Значна частина підприємців не має необхідних теоретичних і практичних знань механізму розробки стратегічного та тактичного плану на підприємстві. Для досягнення поставлених цілей кожне підприємство повинно навчитися правильно здійснювати стратегічне та тактичне управління ефективністю підприємства та оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища.

Саме тому, тема даної випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегічне і тактичне управління ефективністю діяльності підприємства» за матеріалами ТОВ «ТРІАН ГРУП» є *актуальною*, оскільки допоможе правильно зрозуміти сутність стратегічного та тактичного управління підприємством та їх вплив на досягнення максимальної ефективності функціонування , а також дасть можливість чітко обрати стратегію організації.

Метою дослідження є розкриття усіх аспектів стратегічно і тактичного управління ефективністю підприємства в ринкових умовах, пояснення ключового значення цих понять, методичне та практичне обґрунтування підходів до удосконалення процесу стратегічного і тактичного управління ефективністю на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система стратегічного та тактичного управління ТОВ «ТРІАН ГРУП».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні проблеми стратегічного і тактичного управління ефективністю діяльності підприємств.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного та тактичного управління підприємством;

- з'ясувати етапи та принципи реалізації різних методик стратегічного і тактичного управління;
- розкрити методичний інструментарій обґрунтування напрямів стратегічного і тактичного управління підприємством;
- оцінити зовнішнє середовище діяльності підприємства ТОВ Тріан Груп»;
- проаналізувати профіль діяльності підприємства ТОВ «ТРІАН ГРУП»;
- дати оцінку ефективності системи стратегічного і тактичного управління ТОВ «ТРІАН ГРУП»;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління;
- сформувати програму стратегічного і тактичного управління ефективністю ТОВ «ТРІАН ГРУП»;
- розробити прогноз підвищення ефективності стратегічного та тактичного управління на ТОВ «ТРІАН ГРУП».

Наукова новизна полягає в розробці теоретичних та методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління на підприємстві.

У роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: спостереження, порівняння та узагальнення, системні, пізнання, графічні, економіко-статистичні, наукової абстракції.

Інформаційною базою для дослідження виступали матеріали періодичних видань, наукові публікації, підручники, навчальні посібники та звітні матеріали об'єкту дослідження. Також використовувалися інтернет-ресурси.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Наукова стаття на тему: «Оцінка зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП»» була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ частина друга (Додаток А).

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що у роботі було запропоновано стратегію розвитку підприємства, а також спрогнозовано підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління за допомогою методу NPV. Додатково було запропоновано провести зміни в організаційній структурі, а саме створити новий відділ, який буде займатися питаннями стратегічного і тактичного розвитку підприємства, в додаток було надано пропозицію стосовно зміни мотиваційної системи персоналу.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який нараховує 51 джерело (в т.ч. Інтернет-ресурси), містить 51 сторінку основного тексту, 7 додатків, які включають 26 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність стратегічного та тактичного управління підприємством

Сучасний стан економіки світу та України потребують постійного використання стратегічного та оперативного управління. Досить багато вчених займалися вивченням стратегічного та тактичного управління у своїх працях. Нами було проаналізовано літературу, яка стосується цієї теми, та узагальнено матеріал, щоб повною мірою розкрити поняття стратегічного та тактичного управління підприємством [12, с.45].

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [11, с.201].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «...стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [3, с.145].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де воно здійснює діяльність; продукцію, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру [23, с.74].

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управління», оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб’єкта. У більшості

випадках термін «стратегія» ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій [30, с.34-35].

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління [10, с.234].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [8, с.60].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [34, с. 43-45].

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [40, с.69].

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління [41, с.236].

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії чинників, як і наведені у додатку Б.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління [36, с.142].

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Призначення тактичного управління – використовувати вже існуючу стратегічну позицію організації для досягнення конкретних тактичних цілей. На підприємстві менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи тактичного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни [23, с.278].

Тактичне управління є частиною загальної системи менеджменту і спрямоване на вирішення комплексу завдань у часі і просторі, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу проведення робіт відповідно до запланованих показників.

Тактичні плани складаються на основі річних і квартальних планів у розрізі - місячних, тижнево- (декадно-) добових і навіть внутрізмінних інтервалів часу.

На рівні підприємства тактичне управління здійснюється для вирішення принципових питань зняття, заміни запущених у виробництво

виробів, забезпечення зовнішніх постачань комплектуючих виробів, використання внутрішніх матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Роботи з тактичного управління підприємством виконуються в реальному масштабі часу, що не допускає перерв у процесі управління та прийняття важливих рішень [45, с.214].

В даний час процедури тактичного управління все більше переплітаються з технологією і регулюванням управлінських рішень. Повсякденно виконувані управлінським персоналом функції з тактичного обліку, контролю й аналізу процесу діяльності підприємства є основою для створення варіантів регулюючих альтернатив на хід управлінського процесу.

Таким чином, тактичне управління підприємством здійснюється на основі безупинного (повсякденного) контролю і регулювання процесу діяльності підприємства, роблячи цілеспрямований вплив на персонал для забезпечення безумовного виконання поставлених цілей для кожного. Це досягається виконанням наступних умов:

1. чітким розподілом робіт на короткі періоди часу;
2. строгою регламентацією усіх процесів здійснення діяльності на підприємстві усім персоналом;
3. чіткою організацією зібрання, обробки й аналізу інформації про діяльність підприємства;
4. комплексним використанням засобів обчислювальної техніки для підготовки варіантів управлінських рішень;
5. повсякденним аналізом і керівництвом ситуацією в кожній ланці підприємства;
6. своєчасним прийняттям рішень і організацією роботи з попередження порушень у ході виробництва чи швидкого його відновлення у випадку відхилень [28, с.94].

Тактичне управління підприємством найкраще здійснювати на основі сформованого тактичного плану дій, який включає в себе

альтернативні варіанти, що дають змогу швидко пристосуватися до зміни зовнішнього середовища та ситуації на підприємстві. Складання такого плану має відбуватися регулярно та вимагає попереднього глибокого аналізу реальних умов внутрішнього та зовнішнього стану підприємства, виконання характерних рис і раціональних елементів у сформованій системі планування [43, с. 352].

Звідси випливає необхідність виявлення особливостей і встановлення основних факторів, що визначають процес розробки найбільш раціонального варіанта прийняття управлінських рішень.

Отже, процес розробки тактичного плану складається з визначення короткострокових цілей та завдань і генерування альтернативних ідей щодо їх максимально раціонального вирішення

1.2. Методика стратегічного і тактичного управління: етапи та принципи реалізації

Починаючи з 1960-х років «цільовий підхід до управління» набув найбільшого поширення у формі стратегічного та тактичного управління. Саме вони наочно показали свою ефективність на підприємствах різного типу, які швидко розвивалися, в усьому світі [22, с.24].

Стратегічне управління - процес, за який передбачає діяльність керівників організації (менеджерів різного рівня) спрямовану на довгострокове керування підприємством. Обов'язковим є визначення специфічних цілей діяльності, розробка стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найвагоміші зовнішні та внутрішні умови, а також безпосередній контроль за виконанням розроблених планів, які постійно розвиваються і змінюються [15, с.6].

В свою чергу тактичне управління являє собою конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників

стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами. У результаті, іноді здійснюється коригування окремих показників стратегічного плану, переглядаються цілі управління. Це відбувається за умови, якщо виявляється вплив або безпосередня дія раніше не врахованих факторів. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов.

Слід зазначити, аналіз літературних джерел дозволив визначити, що не існує єдиної думки чи концепції, яка вказує на кількість етапів стратегічного управління та їх змісту. Все залежить від ряду факторів:

- форми власності;
- системи керування на підприємстві;
- галузевої приналежності підприємства;
- типу підприємства;
- розмірів підприємства.

Основні етапи складання плану стратегічного управління показані у додатку В, табл. В.1.

У практичній діяльності дуже важко визначити межу між процесом встановлення стратегічних цілей і безпосереднім здійсненням стратегічного управління організацією [12, с76].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, що логічно випливають один з іншого. Проте існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно обернений вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Етапи процесу стратегічного управління зображено у додатку В, рис. В.1.

Визначення місії і цілей. Визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів, кожний із яких потребує великої і відповідальної роботи. Перший підпроцес - визначення місії підприємства, що у концентрованій формі виражає сенс його існування та призначення. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного

управління підпроцесом короткострокових цілей. Визначення місії і цілей підприємства призводить до того, що стає ясним, навіщо функціонує підприємство і до чого воно прагне.

Оцінка стратегічних альтернатив. Після того як визначена місія і цілі, наступає етап аналізу і вибору стратегії.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно знаходиться. Проте існують деякі загальні підходи до формулювання стратегії і деякі загальні рамки, у які вписуються стратегії.

З'ясування поточної стратегії дуже важливо тому, що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, у якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує [43, с.36].

Реалізація стратегії. Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення забезпечує підприємству досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли підприємство не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває тому, що або невірно був проведений аналіз і зроблені хибні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не виконується і тому, що керівництво не може належно включати наявний у підприємства потенціал для реалізації стратегії.

Аналіз діяльності підприємств, що успішно реалізували свої стратегії, показує, що вони у своїй діяльності користувались такими правилами:

По-перше, цілі, стратегії і плани були добре доведені до робітників для того, щоб домогтися з їхньої сторони як розуміння того, що робить підприємство, так і неформального їх залучення в процес реалізації стратегій, зокрема домогтися в співробітників зобов'язань перед підприємством по реалізації стратегії.

По-друге, керівництво не тільки своєчасно забезпечувало надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але і мало план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов і фіксувало досягнення кожної цілі [35, с.468].

У процесі реалізації стратегій кожний рівень керівництва вирішує свої визначені завдання і здійснює закріплені за ним функції. У даному випадку процес реалізації стратегій розглядається як складова стратегічного управління.

Оцінка і контроль виконання стратегій. Оцінка і контроль виконання стратегій є логічно останнім процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей, і власне цілями організації.

Принципи стратегічного управління - та теоретична основа, на базі якої формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

Основні принципи стратегічного управління зображено у додатку В, рис. В.2.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування стратегічного управління - визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та стратегічного управління в цілому відбиває місце системного підходу у

стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення.

Наявність необхідної послідовності етапів - полягає в тому, що кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління.

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління.

Після розробки стратегії організації, що враховує абсолютно всі вищезазначені аспекти та покликана покращити конкурентну позицію підприємства, організовується тактичне управління для її виконання. Організації, які досить фундаментально підходять до цього питання, зазвичай призначають висококваліфікованого менеджера-координатора у відділі маркетингу (або стратегічного маркетингу, стратегічного планування, стратегічного управління).

Можна сказати, що тактичне управління - це той самий процес стратегічного управління, але у короткостроковому періоді, що включає в себе узгодження усіх дій, які направлені на виконання стратегії підприємства.

Тактичне управління нерозривно пов'язане зі стратегічним, оскільки там, де використовується стратегічне управління, виникає потреба в тактичному управлінні.

Тактичне управління розкриває свою сутність через дії, які здійснюються для корекції, доповнення, конкретизації поставленої стратегії. Тактика є однією з форм вираження стратегії. Стратегія і тактика в загальному плані, мають споріднену мету і її сутність полягає в управлінні, за допомогою якого підприємство йде до досягнення поставлених цілей і завдань [29, с.64].

Тактика визначає шляхи, що забезпечують наближення до запланованих цілей і параметрів. Тактичні цілі розраховані на більш близьке майбутнє, а рішення задач - на даний час.

Процес тактичного управління складається з двох взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення і підготовка плану дій (збір, систематизація та уточнення різної інформації про діяльність підприємства, аналіз отриманої інформації, уточнення цілей і завдань планування, постановка менеджером завдань окремим структурним підрозділам і працівникам на розробку плану);

2. Прийняття плану і безпосереднє його виконання і контроль.

Щодо принципів тактичного управління, то вони такі ж, як і в стратегічному управлінні, що були наведенні вище у цьому розділі.

1.3. Методичний інструментарій обґрунтування напрямів стратегічного і тактичного управління підприємством

В основі стратегічного і тактичного управління лежить стратегія та тактика розвитку підприємства, розроблена на тривалу і короткострокову перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу

адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Якщо ми розглядаємо стратегічне управління, то підсвідомо маємо розуміти, що для досягнення поставлених цілей підприємство має здійснювати тактичне управління в рамках своєї стратегії. Саме тому впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності його діяльності.

Досліджуючи стратегічне управління ефективністю підприємства було визначено, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і забезпечення ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тою парасолькою, під якою підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища.

Практична реалізація функцій пошуку та обгрунтування напрямків стратегічного управління здійснюється за допомогою методик їх обрання стратегій.

Як було визначено раніше, формування стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що містить певний набір завдань на кожному етапі: Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; визначення мети, цілі та місії підприємства; формування стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив.

Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії за формою вираження результату*

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальні діаграма конкурентоспро-можності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспро-можності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

**Джерело: Розроблено на основі джерел [10, 22, 24, 41]*

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл. 1.1 можна зазначити, що матричні методи дозволяють провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних

інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й уважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [51]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін. [49].

В цілому в літературі виділяють такі класифікаційні ознаки матриць [20; 51]: класифікація матриць залежно від кількості осередків; класифікація матриць залежно від об’єкта вивчення; класифікація матриць залежно від одержаної інформації; класифікація матриць залежно від рівня стратегічного планування; класифікація матриць залежно від факторів, що формують матрицю; класифікація матриць залежно від стратегічної школи походження матриці. На рис. Г.1 наведено види матриць за першою класифікаційною ознакою (залежно від кількості осередків).

Важливо відзначити, що матриці, які налічують 4 осередки, демонструють реалії ринку щодо підприємства. Вони прості у застосуванні, але мають обмеження за кількістю характеристик, що досліджуються. Матриці з 9 квадрантами мають можливість проаналізувати суттєво більше даних, ніж попередньо розглянутий вид, що дозволяє отримати поглиблений аналіз. Матриці з 12 осередками та більше структурують складні обставини реальності, поєднуючи всі переваги попередніх видів матриць, дозволяють провести більш детальний та

точний аналіз положення підприємства як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [9].

Види матриць залежно від об'єкта вивчення наведено на рисунку Г.2.

Класифікація за об'єктом вивчення ділить матриці на групи залежно від досліджуваного об'єкта. У матриці «Оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу». Іншим об'єктом дослідження виступає портфель компанії. У цій групі прикладами можуть служити матриці «Shell», БКГ [18].

Класифікацію матриць залежно від одержаної інформації наведено на рис. Г.3 додатку Г.

У цій групі прикладом матриці, утвореної за рахунок інформації у вигляді числа, є матриця вектора економічного стану підприємства, а утвореної за рахунок логічної інформації – матриця основних форм об'єднань [47].

Матриці залежно від рівня стратегічного планування поділяються на:

– матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують вхідний у корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації у корпорації в цілому;

– матриці бізнес-рівня, які мають відношення до цієї бізнес-одиниці й відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку цього товару тощо;

– матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом [51].

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори

факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в додатку Г, табл. Г.1.

Таким чином, застосування матричних методів оцінки є пріоритетним інструментом під час прийняття стратегічних рішень і вибору стратегії розвитку підприємства, спрямованого на забезпечення його сталої конкурентної позиції на ринку та зростання ринкової вартості. Матриці використовуються під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку.

Тому, можна зробити висновок, що система управління сучасним підприємством потребує від керівників нових знань та навичок, щодо використання стратегічного та тактичного управління. Керівники підприємств мають знати свої сильні сторони та постійно їх вдосконалювати, а також постійно рухатись в перед, не думаючи про можливі помилки.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей.

Тактичне управління є частиною загальної системи менеджменту і спрямоване на вирішення комплексу завдань у часі і просторі, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу проведення робіт відповідно до запланованих показників.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ТРІАН ГРУП»

2.1. Оцінка зовнішнього середовища діяльності підприємства

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства пропоную використати SWOT-аналіз, але щоб більш ширше поглянути на ситуацію та розуміти загальну картину спочатку розглянемо профіль середовища у додатку Д, табл. Д.1, що допоможе оцінити відносну значимість факторів для підприємства.

У таблиці Д.1 нами представлено, на скільки конкретний фактор важливий для галузі у якій функціонує підприємство, а також для нього самого. Нестабільна економічна ситуація, швидкий розвиток інфляції та погана демографічна ситуація мають негативний вплив на діяльність підприємства. Досить важливим аспектом є зменшення кількості населення, що в свою чергу призводить до зменшення кількості випускників навчальних закладів I-II рівнів акредитації, що призводить до нестачі робітників на підприємстві, та зменшення реальних доходів населення міста, що знижує їх покупну спроможність. Досить низький вплив порівняно з іншими мають фактори технології, адже підприємство не потребує термінової модернізації обладнання. При дослідженні профілю середовища, фактор стратегічних досліджень має позитивну спрямованість на наше підприємство, оскільки правильний аналіз і розроблена на його основі стратегія, можуть забезпечити покращення позиції підприємства на ринку.

Таким чином аналіз профілю середовища та середовища безпосереднього оточення (Додаток Д, табл. Д.2) демонструє фактори, які здійснюють ключовий вплив на підприємство, а також напрямок цього впливу, що допоможе правильно оцінити діяльність підприємства, а також покращити її.

Економічна ситуація в країні не на найкращому рівні, що в свою чергу зумовлює інфляцію, зменшення реального доходу населення та його купівельної спроможності. Така ситуація опосередковано впливає на обсяги реалізації товарів ТОВ «ТРІАН ГРУП». Також негативно впливає збільшення постійних та змінних витрат на підприємстві, але навіть при

таких умовах протягом останніх трьох років підприємству вдалося збільшувати обсяги реалізації товарів та збільшувати обсяг одержуваного прибутку.

Головне завдання аналізу зовнішнього середовища – знайти та правильно використати можливості і загрози, під час розробки власної стратегії, які існують та можуть виникнути для організації в короткостроковому чи довгостроковому періодах.

Можливості – це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можна використовувати для підвищення ефективності діяльності організації.

Загрози - це негативні явища у зовнішньому середовищі, тенденції які там відбуваються та можуть негативно вплинути на конкурентну позицію організації або, при відсутності відповідної реакції, привести до повного руйнування бізнесу. До загроз можна віднести, наприклад, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції на ринку, несприятливі демографічні зміни, посилення державного регулювання і т.д.

Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

Кінцевим результатом аналізу зовнішнього середовища є формування альтернативних стратегічних рішень, визначення їх пріоритетності та вибір стратегій, орієнтованих на використання можливостей і захист від загроз зовнішнього середовища.

Для зручності визначення, як конкретні фактори впливають на зовнішнє середовище, всю їх сукупність відокремлюють на:

- макроекономічні фактори загального впливу;
- фактори галузевого впливу.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники;
- державне регулювання бізнесу;

- соціально-демографічна ситуація;
- природні умови й екологічні обмеження.

Зрозуміло, точно передбачити позитивний або негативний вплив загальних макроекономічних факторів досить непросто навіть великим компаніям, не говорячи уже про маленькі підприємства. Зате саме зусилля провести такий аналіз змушує підприємця замислитися над аспектами та моментами, що на них може наштовхнутися його підприємство та продумати свою поведінку в разі виникнення таких.

Таким чином, вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ТРІАН ГРУП» є суттєвим, однак підприємство має можливість реагувати на них.

Використовуючи «Профіль середовища», складемо матрицю SWOT для ТОВ «ТРІАН ГРУП», яка наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу*

	Сприятливі можливості	**Потенційні загрози**
	1.Прихильність споживачів до товарів (+9). 2.Підприємство має сприятливе місце розташування (+9). 3.Стан навколишнього середовища (+9).	1.Демографічна ситуація (-9). 2.Наявність товарів – замінників (-9). 3.Розвиток інфляції (-9).

Сильні сторони 1.Фінансові можливості та контракти з фермерами (+9). 2.Рівень кваліфікації працівників (+9). 3.Виробнича потужність (+9).	1.1 Застосування програми знижок для споживачів 1.2 Зовнішня реклама 1.3 Підвищення умов зберігання продукції 2.1 Професійне навчання персоналу 2.2 Професійне навчання персоналу 2.3 Професійне навчання персоналу 3.1 Розширення асортименту продукції 3.2 Розширення асортименту продукції 3.3 Розширення асортименту продукції	1.1 Зовнішня реклама 1.2 Зовнішня реклама 1.3 Зовнішня реклама 2.1 Професійне навчання персоналу 2.2 Професійне навчання персоналу 2.3 Професійне навчання персоналу 3.1 Зовнішня реклама 3.2 Розширення асортименту продукції 3.3 Розширення асортименту продукції
Слабкі сторони 1.Маркетингові можливості (-6) 2.Організаційна структура управління на підприємстві (-4)	1.1 Створення посади маркетолога 1.2 Створення посади маркетолога 1.3 Створення посади маркетолога 2.1 Оптимізація організаційної структури 2.2 Оптимізація організаційної структури 2.3 Оптимізація організаційної структури	1.1 Створення посади маркетолога 1.2 Створення посади маркетолога 1.3 Створення посади маркетолога 2.1 Оптимізація організаційної структури 2.2 Оптимізація організаційної структури 2.3 Оптимізація організаційної структури

**Джерело: Складено на основі профілю середовища ТОВ «ТРІАН ГРУП»*

Виходячи із даної матриці, ми можемо проранжувати заходи, які потрібно провести на підприємстві, відповідно до кількісного показника:

- професійне навчання персоналу (486);
- зовнішня реклама (405);
- розширення асортименту продукції (405);
- створення посади маркетолога (324);
- оптимізація організаційної структури (216);
- підвищення умов зберігання продукції (81);
- застосування програми знижок для споживачів (81).

Використовуючи дані розробимо план стратегічного розвитку підприємства ТОВ «ТРІАН ГРУП», який наведений у таблиці Д.3. У плані стратегічного розвитку чітко наведені заходи, які пропонується провести підприємству для збільшення ефективності його діяльності. За розробку стратегічного плану відповідає менеджер із стратегічного розвитку.

Як уже зазначалося вище, загрози та можливості, з якими зустрічається підприємство звичайно можуть бути представлені наступними групами факторів: економічне середовище, політичне середовище, демографічне середовище, природне середовище.

Нестабільність економічного середовища дуже впливає на діяльність підприємства. Найбільш важливим факторами економічного середовища є:

- темпи та рівень інфляції, які скорочують купівельну спроможність та попит;
- рівень зайнятості та безробіття, який визначає купівельну спроможність;
- рівень відсоткових ставок на капітал;
- стабільність національної валюти;
- наявність та доступність кредитів.

Важливе місце у здійснені саме ефективного управління організації ТОВ «ТРІАН ГРУП» відіграють саме постачальники. Постачальники забезпечують виробників матеріальними ресурсами необхідними для виробництва товарів та послуг.

Розглянемо постачальників ТОВ «ТРІАН ГРУП» (табл. Д.4).

Ефективність постачання підприємства здебільшого залежить від того, наскільки успішно воно застосовує принципи маркетингу при встановленні своїх взаємовідносин з постачальниками. Події в середовищі постачальників можуть сильно вплинути на діяльність підприємства. ТОВ «ТРІАН ГРУП» намагається підтримувати тісні зв’язки з постачальниками, але на підприємстві немає конкретної служби або особи, яка б займалась

матеріально-технічним забезпеченням та постійно слідкувала за своїми постачальниками.

Варто зазначити, що необхідно уважно слідкували за закупівельними цінами, оскільки купівля за дорожчими цінами завжди спричинює збільшення ціни реалізації та зіграти на користь конкурентам ТОВ «ТРІАН ГРУП». Підприємство повинне прогнозувати обсяг закупівель у кожного зі своїх постачальників, їх ціни та стабільність їх роботи. Нестача тих чи інших овочів і фруктів, може порушити регулярність поставок та графік відвантаження продукції споживачам. В короткотерміновому плані будуть впущені можливості збуту, а в довгостроковому – підірвано імідж та відношення до підприємства з боку їх покупців

Посередники – це фірми, організації чи окремі особи, які допомагають та забезпечують для підприємства можливість реалізації ексклюзивних фруктів. Так, ТОВ «ТРІАН ГРУП» співпрацює з посередниками, що займаються імпортом овочів та фруктів на український ринок.

Що стосується кредитно-фінансових установ, то підприємство користується послугами банку по фінансуванню своїх угод, має в банку свій розрахунковий рахунок. Протягом часу свого існування підприємство користувалося послугами декількох банків, але, на даний момент підприємство співпрацює з Креді Агріколь Банк.

ТОВ «ТРІАН ГРУП» діє на ринку проміжних продавців, оскільки здійснює купівлю овочів та фруктів з метою їх подальшого перепродажу.

Також ТОВ «ТРІАН ГРУП» є учасником споживчого ринку, тому що в деяких випадках, у підприємства є замовлення від окремих покупців та сімей, що купують товари та послуги для задоволення особистих потреб. На цьому ринку підприємство пропонує покупцям в основному фрукти, які рідко зустрічаються на полицях супермаркетів.

Найбільша частина продаж припадає оптову торгівлю. При цьому треба враховувати, що найбільше на прийняття рішення щодо замовлення

впливає ціна, якість продукції та час, за який компанія зможе доставити овочі та фрукти.

Підприємство постачає свою продукцію та надає послуги на ринку м. Києва. Основні покупці ТОВ «ТРІАН ГРУП» представлені у додатку Д, табл. Д.5.

Розглянемо сегментацію ринку по видам споживачів, яка зображена на рисунку Д.1.

Найбільший обсяг замовлень припадає на супермаркети – 72,44%, на представників HoReCa припадає на 46,7% менше, тобто 25,74% від загальної кількості. І всього 1,82% обсягів продажу припадає на приватних осіб. Проведений аналіз свідчить, що підприємство знайшло досить вдалу нішу для реалізації своєї продукції, оскільки партії замовлень великі і підприємству не потрібно витрачати багато коштів на транспортування маленьких партій поставок.

Обсяги збуту по різним видам овочів та фруктів наведені в таблиці Д.6.

З наведеної табл. Д.6 можна сказати, що обсяг реалізації у порівнянні з 2016 роком збільшився майже по всіх видах овочів та фруктів, окрім моркви. Загалом у порівнянні з 2016 обсяг постачання овочів у 2017 збільшився на 12,39%, а фруктів - на 7,43%.

Розглянемо динаміку постачання овочів та фруктів в різні роки по видам (рис. Д.2 і рис. Д.3).

Обсяг постачання овочів по різновидам картопля та цибуля у 2017 році, порівняно з 2016 роком збільшився, а постачання моркви у 2017 році зменшилося на 248,37 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні склало 7,44%. Така ситуація була спричинена зниженням попиту на моркву зі сторони представників HoReCa. З рисунку 2.2 можна чітко простежити збільшення обсягу постачання картоплі з кожним роком, так у 2016 році цей показник збільшився на 1,2% у порівнянні з 2015 роком, а у 2017 - на 12,39 у порівнянні з 2016 роком.

У 2017 році спостерігається аналогічне збільшення обсягів постачання яблук та бананів у порівнянні з 2016 роком. Реалізація лимонів збільшилася всього на 0,48 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні склало 0,02% станом на 2017 рік. На рисунках показано динаміку зміни обсягів постачання по ключовим категоріям, якими займається ТОВ «ТРІАН ГРУП», тому вони найкраще відображають загальну картину діяльності компанії.

В цілому, конкурентоспроможність ТОВ «ТРІАН ГРУП» формується за рахунок постійного збільшення обсягу реалізації на ринку та ефективності його діяльності. Підвищення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від ефективного збуту їх продукції. Цьому сприятиме дослідження конкурентного середовища на підприємстві, яке дозволить вчасно отримувати, обробляти і розповсюджувати дані про стан підприємства, кон'юнктуру ринку, комерційну і зовнішньоекономічну діяльність.

Проведемо аналіз середовища ТОВ «ТРІАН ГРУП» за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил (рис. Д.4).

1. Існуючі конкуренти: підприємства оптової торгівлі продовольчими товарами («Дари Природи», «АгроФудс», «ФудТрейд», «ТОВ «Груша»»).
2. Підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь: дрібні та середні торговельні організації (ТОВ «Тонус плюс», ТОВ «Садок», ПП «Багрін»).
3. Споживачі: фізичні та юридичні особи.
4. Товари-замінники.
5. Постачальники: підприємства виробники.

Зважаючи на велику кількість дистриб'юторів овочів та фруктів, що працюють у м. Київ, з метою встановлення конкурентоспроможності підприємства проведемо порівняння показників основних 4-х підприємств-конкурентів.

За допомогою окремих складових: фінансова, закупівельна, збутова, кадрова та інвестиційно-інноваційна можна показати оперативну та стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Виходячи з цього, оперативна конкурентоспроможність набере вигляду:

$$K_0 = \sum_{i=1}^{I} a_{0i} \times K_{0i} \ , \qquad (2.1);$$

де $К_{ОІ}$ – оперативна конкурентоспроможність торговельного підприємства за і-складовою; $a_{оі}$ – коефіцієнт вагомості і-складової оперативної конкурентоспроможності підприємства; і – номер складової оперативної конкурентоспроможності (загальна кількість складових 1= 5).

При цьому оперативна конкурентоспроможність підприємства за і-складовою визначається середньозваженою сумою відносних оцінних показників:

$$K_{0i} = \sum_{j=1}^{J} a_{0j} \times x_{ij} \ , \qquad (2.2);$$

де а0j – коефіцієнт вагомості j-показника за і-складовою оперативної конкурентоспроможності торговельного підприємства; j - номер оцінного показника.

Стратегічна конкурентоспроможність, у свою чергу, матиме вигляд:

$$K_c = \sum_{i=1}^{I} a_{ci} \times K_{ci} \ , \qquad (2.3);$$

де Ксі – стратегічна конкурентоспроможність торговельного підприємства за і-складовою; асі – коефіцієнт вагомості і-складової стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства; і – номер складової стратегічної конкурентоспроможності (загальна кількість складових 1= 5).

Стратегічна конкурентоспроможність підприємства за і-складовою визначається середньозваженою сумою відносних оцінних показників:

$$K_{cs} = \sum_{j=1}^{J} a_{cj} \times x_{ij} \ , \qquad (2.4);$$

де асj – коефіцієнт вагомості, і-показника за j-складовою стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства [10, с.301].

Методика оцінки оперативної конкурентоспроможності була проведена на чотирьох основних конкурентах: ТОВ «ТРІАН ГРУП», «АгроФудс», «Дари Природи», «ТОВ «Груша».

Розраховані значення оперативної та стратегічної конкурентоспроможності за окремими складовими конкурентоспроможності наведено у табл. Д.7.

У 2017 р. за всіма складовими оперативної конкурентоспроможності ТОВ «ТРІАН ГРУП» мало конкурентну перевагу порівняно з іншими (0,65 ум. од. проти 0,60, 0,49 і 0,51 ум. од. відповідно). Якщо робити висновок щодо стратегічної конкурентоспроможності, то ТОВ «ТРІАН ГРУП» покращило свою позицію за фінансовою складовою, за рахунок чого збільшило розрив між найближчим конкурентом «АгроФудс». Саме тому, стратегічна конкурентоспроможність ТОВ «ТРІАН ГРУП» дорівнювала 0,72 ум. од (0,59, 0,41 і 0,57 ум. од. на інших досліджуваних підприємствах).

Під час ухвалення інвестиційних рішень у рамках фундаментального аналізу підприємств дуже зручним є показник інтегральної конкурентоспроможності підприємств, який також корисний при ухваленні стратегічних рішень керівництвом самого підприємства. Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов’язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що призводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, внаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви.

Зведення коефіцієнтів оперативної та стратегічної конкурентоспроможності у єдиний показник, можна здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємств:

$$K = K_0 \times K_c \quad , \qquad (2.5);$$

де, К – загальна конкурентоспроможність досліджуваного підприємства; $К_о$ – коефіцієнт оперативної конкурентоспроможності; $к_с$ – коефіцієнт стратегічної конкурентоспроможності [15, с.172].

Інтегральний показник конкурентоспроможності, визначений через добуток коефіцієнтів оперативної та стратегічної конкурентоспроможності, для ТОВ «ТРІАН ГРУП» у 2015 р. склав 0,47 ум. од., що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності даного підприємства порівняно з іншими досліджуваними підприємствами.

Найвищим рівнем конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств відрізняється ТОВ «ТРІАН ГРУП» (0,47 ум. од.), найнижчим – «ТОВ «Груша»» (0,20 ум. од.), що на 0,27 ум. од. менше за рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТРІАН ГРУП».

Метод рангів дозволяє визначити загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, у боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об’єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.

Як бачимо ТОВ «ТРІАН ГРУП» займає 1 місце за рейтингом серед конкурентів.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТРІАН ГРУП» та його конкурентів за результатами діяльності 2017 р. у таблиці Д.8.

Таким чином, підприємство є достатньо конкурентним на даному ринку, оскільки розрахункові показники досягають нормативних та по більшості параметрах перевищують нормативні значення.

Розглянемо динаміку ринкової частки ТОВ «ТРІАН ГРУП» та його основних конкурентів (таблиця Д.9).

Зобразимо матрицю формування конкурентної картки підприємств (Д.10).

Як бачимо з табл. Д.10 ТОВ «ТРІАН ГРУП» відповідно до матриці

формування конкурентної картки є лідером на ринку з конкурентною позицією, яка швидко покращується. Підприємства «АгроФудс» і «Дари Природи» теж є лідерами на ринку, але з конкурентною позицією, яка погіршується, оскільки їх ринкова частка у 2017 році скоротилася. Якби ми складали матрицю формування конкурентної картки за 2015 р. дані були б дещо іншими. У такому випадку ТОВ «ТРІАН ГРУП», залишаючись лідером, мав би конкурентну позицію, яка покращується. А «АгроФудс» і «Дари Природи», також лідерами, але вже з конкурентною позицією, яка швидко погіршується. Це свідчить, що керівництво ТОВ «ТРІАН ГРУП» обрало правильний напрям розвитку та стратегію, яка допомагає їм не тільки закріпити свої позиції на ринку, а з кожним роком збільшувати свою ринкову частку.

2.2. Профіль діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю було утворено 2013 року в м. Київ. Юридична адреса - Лісовий проспект, 35, оф. 70, 02166. Код ЄДРПОУ - 39413014. Основний вид діяльності підприємства – оптова торгівля овочами та фруктами. Компанія є постачальником даного виду продукції до мережі гіпермаркетів «Ашан»; супермаркетів «Сільпо», «АТБ-Маркет», «Велика Кишеня»; мережі ресторанів «Пузата хата», «Salateira» та багато інших підприємств, які потребують свіжі овочі та фрукти. З початку 20014 року підприємство активно завойовує київський ринок дистрибуції.

Основною перевагою підприємства - це контракти з фермерськими господарствами по всій Україні, що дає можливість постачати свіжі та якісні овочі та фрукти.

Також, важливим є те, що на підприємстві велика увага приділяється трудовим ресурсам та їхньому розвитку. Компанія постійно направляє своїх працівників на різноманітні тренінги, курси та оплачує їх.

Підприємство станом на 2017 рік налічує 58 осіб

Організаційна структура ТОВ «ТРІАН ГРУП» зображена на рис. 2.1.

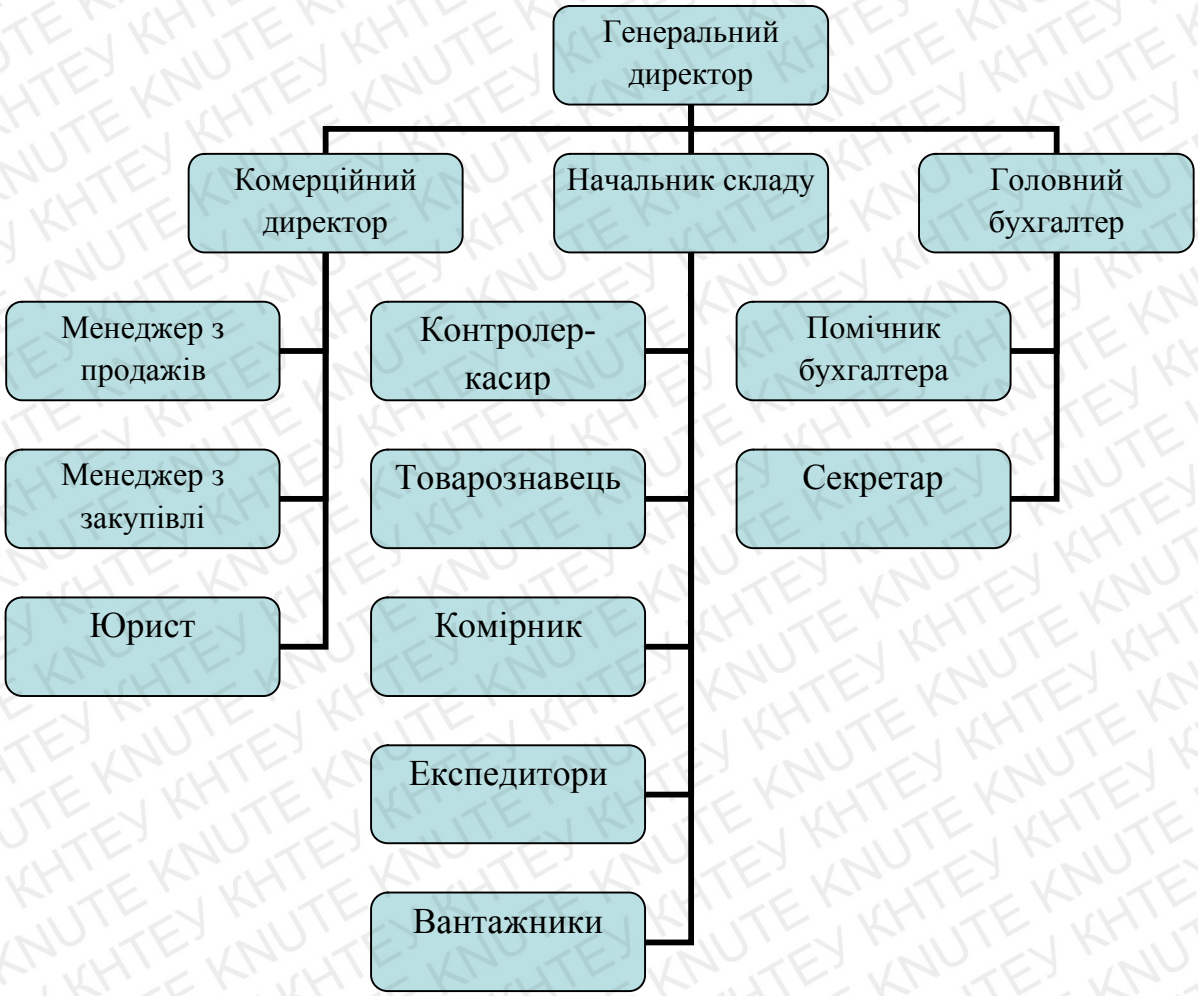

Рис. 2.1 **Організаційна структура ТОВ «ТРІАН ГРУП»***

**Джерело: розроблено на основі інформації про підприємство*

Динаміка показників ефективності управління персоналом зображена в табл. Е.1. З даної таблиці можна зробити висновок, що керівництво підприємства приділяє значну увагу управлінню персоналом, підвищенню продуктивності праці.

На сучасному етапі розвитку економіки прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві неможливе без всебічного дослідження умов і процесів його господарювання, яке забезпечується якісним, системним, комплексним аналізом усіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основними цілями ТОВ «ТРІАН ГРУП» є: отримання прибутку; робота з клієнтами; рівень життя співробітників; збільшення відносної частки ринку. Але на підприємстві немає чіткої стратегії.

Для економічної характеристики проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП» наведені в табл. Е.2, яка сформована на основі Додатку Е, табл. Е.3 і табл. Е.4

Як видно з табл. Е.2, протягом 2016-2017 років чиста виручка від реалізації зросла в 2017 р. порівняно з 2016 р. на 4596 тис. грн. (19,61%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 5441 тис. грн. (25,7%). Це призвело до зменшення валового прибутку від реалізації на 845 тис. грн. (37,39%). В 2017 р. відбулось збільшення адміністративних витрат на 58 тис. грн. (12,06%), а також зменшення витрат на збут на 160 тис. грн. (8,98%), проте, операційні витрати зменшилися на 89 тис. грн. (37,08%). Ситуація, при якій собівартість збільшується більше ніж обсяг реалізації, свідчить про неефективну цінову та збутову політику.

В 2017 р., порівняно з 2016 р., спостерігається збільшення інших операційних доходів – на 800 тис. грн. (112,83%), та відповідно до цього відбулось збільшення прибутку операційної діяльності на 146 тис. грн. (31,26%).

Інші фінансові доходи в 2017 р., порівняно з 2016 р., зменшились на 3 тис. грн. (100%) і дорівнювали нулю, проте відбулось збільшення фінансових витрат на 110 тис. грн. (47,01%).

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 33 тис. грн. (13,98%) в 2017 р., порівняно з 2016 р., що в свою чергу призвело до збільшення податку на прибуток на 7 тис. грн. (25,93%).

Чистий прибуток підприємства в 2017 р., порівняно з 2016 р., збільшився на 26 тис. грн. (12,44%), що є позитивним фактором в діяльності підприємства та свідчить про правильний напрямок руху, оскільки тенденція до збільшення даного показника спостерігається протягом трьох років.

На сьогодні підприємство займається реалізацією продукції таких номенклатурних груп:

- цитрусові;
- овочі;
- фрукти кісточкові.

Нами було проведено аналіз ліквідності підприємства, що є критерієм оцінки фінансового стану у короткостроковому періоді. Оцінку виконували за допомогою фінансових коефіцієнтів, що дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. Основні показники та їх аналіз наведені у табл. Е.5.

З таблиці Е.5 можна зробити висновок, що на початку 2018 року, тобто у 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності був наближений до нормативного значення і становив 0,07. Даний коефіцієнт показує, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство може погасити найближчим часом. За цим показником робити негативні висновки не варто, але ми б рекомендували підвищити його значення до 0,15 для того, щоб бути більш мобільними у короткостроковому періоді.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності протягом останніх чотирьох років було в межах нормативного значення і у 2017 році становило 0,64, що свідчить про стабільність платіжних можливостей щодо погашення поточних зобов'язань. Можна сказати з впевненістю, що у підприємства цілком достатньо найбільш ліквідних оборотних активів - грошових коштів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття становить 0,97 і є меншим нормативного значення, але не набагато. Це свідчить про те, що існує приблизна рівність поточних активів та пасив у структурі балансу. Для достатнього рівня ліквідності підприємства бажано, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Тому рекомендовано збільшити обсяг запасів на підприємстві для підвищення значення коефіцієнту

покриття.

Чистий оборотний капітал у 2017 році дорівнював -145. Нормативне значення для цього показника є більше нуля, оскільки при такій ситуації, підприємство могло б мати резерви для розширення своєї діяльності. Попереднього року показник був з додатнім значенням, тому можемо зробити висновок, що ТОВ «ТРІАН ГРУП» збільшилося значення короткострокових зобов'язань у 2017 році, що призвело до такої ситуації.

При дослідженні профілю середовища досить важливим є аналіз фінансової стійкості, як найважливішого елемента фінансового стану підприємства.

Фінансова стійкість підприємства безпосередньо залежна від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТРІАН ГРУП» наведений у табл. Е.6.

Виходячи зі значень показників, які було розраховано у табл. Е.6, можемо зробити висновок, що на підприємстві у структурі значно переважає частина позикових коштів, що призвело до відхилень всіх показників від нормативних значень. Спостерігаючи тенденцію протягом чотирьох років, бачимо, що ситуація з кожним роком покращується, але не так стрімко як хотілося б. Керівництву підприємства слід приділити особливу увагу збільшенню власних коштів та ефективному використанню позикових.

В аналізі фінансово-економічного стану підприємства важливе місце посідає оцінка ділової активності, яка полягає в у дослідженні рівнів і динаміки фінансових коефіцієнтів - показників оборотності. Так як розмір річного обороту залежить від швидкості оборотності засобів, тому з розмірами обороту та, відповідно, із оборотністю пов'язана величина умовно-постійних витрат: чим швидший оборот, тим менше на кожен оборот припадає сума цих витрат. [9, с.147]

Було оцінено ділову активність підприємства за показниками, які представлені у табл. Е.7.

Проаналізувавши отриманні результати, ми бачимо що період обороту по всіх показниках скоротився і ця тенденція спостерігається протягом аналізованих трьох років. Скорочення періоду обороту безпосередньо сприяє прискоренню оборотності, що має важливе значення для стабільності фінансового стану підприємства. Коефіцієнт обороту по всіх аналізованих показниках збільшився.

Тривалість операційного циклу також зменшилася, тобто кількість днів купівлі, продажу та оплати продукції підприємства зменшилася, що є також досить позитивним аспектом діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП». Негативним є те, що дане підприємство розраховується зі своїми постачальниками із затримкою, про що свідчить від'ємне значення тривалості фінансового циклу. Затримка розрахунку погіршує фінансову дисципліну на підприємстві та відносини з постачальниками, а як було зазначено раніше, для ТОВ «ТРІАН ГРУП» гарні відносини з постачальниками овочів та фруктів забезпечують конкурентну перевагу, яка виступає в ролі зменшення ціни закупівлі.

Останній етапом аналізу господарської та фінансової діяльності підприємства став аналіз основних різновидів рентабельності, які визначені у табл. Е.8.

Провівши розрахунки та порівнявши результати отриманні за 2015-2017рр. можна сказати, що по трьох показниках: рентабельність оборотних активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції існує тенденція до зменшення, що зумовлює зниження ефективності реалізації товарів та ступінь використання капіталу підприємства.

Враховуючи показники фінансової діяльності, тепер ми розуміємо, чому при аналізі конкурентоспроможності (Додаток Д, табл. Д.8) фінансова діяльність досліджуваного підприємства майже по всіх показниках поступалася ранговим місцем.

2.3. Оцінка ефективності системи стратегічного і тактичного управління підприємством

Важливу роль у процесі формування стратегії підприємства відіграють результати стратегічного аналізу та їх оцінка. Оцінку ефективності системи стратегічного та тактичного управління ми проводили за допомогою одного з найвідоміших методів, так званої матриці Бостонської консалтингової групи, яка була розроблена в 60-х роках.

У табл. 2.2 наведено усю необхідну інформацію, для побудови стратегічної матриці.

Таблиця 2.2

Вихідна таблиця для побудови стратегічної матриці*

Назва підприємства	Об'єм продажів 2016 рік	Об'єм продажів 2017 рік	Темп росту ринку	Частка ринку
ТОВ «ТРІАН ГРУП»	23435,00	28031,00	119,61%	1,06
«АгроФудс»	29713,44	26526,51	89,27%	0,95
«Дари Природи»	20018,56	20429,37	102,05%	0,73
ТОВ «Груша»	1756,00	1821,22	103,71%	0,06

**Джерело: Побудовано на основі звітів про фінансові результати та додаткової інформації по досліджуваних підприємствах*

Матриця «зростання - частка ринку» Бостонською консалтинговою групою побудована в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт, або підприємство. За правилами побудови, відносна частка ринку розраховується як відношення власних продажів до продажів найсильнішого конкурента. Діаметр кола буде пропорційний обсягам продажу підприємства. Виходячи з інформації, яка вказана в табл. 2.2, можна зрозуміти, що для ТОВ «ТРІАН ГРУП»

найсильнішим конкурентом буде «АгроФудс», а для інших безпосередньо найсильніший конкурент - це ТОВ «ТРІАН ГРУП». [34, с.262]

Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Координатний простір визначається темпами зростання всіх продуктів компанії від максимального до мінімального.

Значення показників для того, щоб поділити осі і отримати чотири площини, які безпосередньо будуть слугувати для визначення груп в які потраплять підприємства були наступними:

- горизонтальна вісь має поділ по значенню 0,8;

- вертикальна вісь має поділ по значенню 104%, оскільки саме таким є темп росту ВВП в Україні у 2017 році.

Маючи всі необхідні дані, маємо змогу визначити в яку класифікаційну групу потрапить ТОВ «ТРІАН ГРУП». Матриця БКГ зображена на рис. Є.1

На рисунку Є.1 показано, що досліджуване підприємство знаходиться в верхній правій частині, а це означає, що підприємство потравляє у групу зірки, за рахунок перевищення темпу росту ринку та чистці ринку, яка перевищує показник 0,8.

Яка ж ситуаціє на досліджуваному підприємстві. Провівши аналіз фінансових показників, ми можемо сказати, що загальну характеристику групи матриці «зростання - частка ринку» можна перенести на досліджуване підприємство. Тому маємо розуміти, що для підприємства дуже важливим є постійний аналіз його ключових фінансових показників та збалансування грошових потоків.

Пріоритетною стратегічною метою буде підтримка зростання. Серед можливих стратегічних альтернатив, які може обрати керівництво ми рекомендуємо збереження лідерства шляхом інвестування у зростання, а також оптимізацію свого розвитку. Щодо дій, які потребують стратегії зростання та втримання - це активізація рекламних заходів, зниження цін, модифікування та широке розповсюдження.

Отже, виконавши дослідження стратегічного і тактичного управління ефективністю ТОВ «ТРІАН ГРУП» можна зробити висновок, що керівництву підприємства слід звернути увагу на свою фінансову діяльність, оскільки основні показники мають тенденцію з кожним роком покращуватися, але вони досі не відповідають нормативним значенням. У підприємства існує декілька конкурентних переваг, тому керівництво має обрати правильну стратегію для розвитку, щоб не втратити лідируючу позицію на ринку та збільшувати темп свого зростання.

Згідно оцінки ефективності системи стратегічного управління ТОВ «ТРІАН ГРУП» підприємство потрапило до квадранту зірки, що вказує на фазу зростання у життєвому циклі. Саме тому, на наш погляд, керівництву слід обрати баланс між двома стратегіями: зростання та втримання позицій. Якщо правильно вибрати напрямки розвитку, вкласти кошти раціонально та залучити потрібних фахівців, можна з впевненістю сказати, що ТОВ «ТРІАН ГРУП» буде розвиватися стрімкими темпами.

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРІАН ГРУП»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління на підприємстві

Дослідивши систему стратегічного та тактичного управління ефективністю, буде запропоновано здійснити декілька кардинальних змін. Оцінюючи зовнішнє середовище та профіль діяльності підприємства, було зроблено висновок, що ТОВ «ТРІАН ГРУП» немає чітко сформульованої стратегії. Дані заходи вплинуть на формування майбутньої стратегії та підвищать ефективність управління на підприємстві.

Проаналізувавши ситуацію на підприємстві та вимоги зовнішнього середовища, які воно диктує на межі 2018-2019 років, ми пропонуємо чотири основні напрямки розвитку за їх пріоритетністю:

1. Зміна організаційної структури підприємства;
2. Зміна мотиваційної системи на підприємстві;
3. Розширення асортименту;
4. Проведення рекламної компанії, для залучення нових клієнтів та розширення кола потенційних споживачів.

Також, поряд з запропонованими основними напрямками розвитку підприємства, ми пропонуємо додаткові напрямки розвитку, які не потребують великих інвестицій та витрат часу. Вони будуть представленні двома нововведеннями. Щодо першого, пропонуємо запровадити концепцію логістики «Just in Time». Основною ідеєю цієї концепції є те, що за правильного налаштування логістичного процесу усі необхідні товари та компоненти будуть доставлятися в потрібній кількості, в необхідне місце і точно до очікуваного терміну. Таких підхід, рекомендовано використовувати для поставок товарів представникам HoReCa. Уже було наведено інформацію у Додатку Д, рис. Д.1, де можна було проаналізувати, що цей сегмент замовляє товарів на 25,74% від загальної кількості продажу. Специфіка таких закладів з в тому, що попит залежить від багатьох факторів, тому ТОВ «ТРІАН ГРУП» вимушене зберігати велику кількість записів на складі, що несе додаткові витрати. Запропонований напрямок потребує мінімальних інвестицій, але у

короткостроковому періоді зменшить витрати на транспортування та зберігання товарів і покращить загальний логістичний процес.

Другим додатковим нововведенням буде пропозиція запровадження корпоративного месенджеру Slack. Перше, що отримає підприємство від його використання - це створення одного інформаційного поля, яке покращить комунікацію на підприємстві та забезпечить можливість оперативно реагувати на інформацію усьому персоналу підприємства.

Дане програмне забезпечення дозволяє досить зручно зберігати всі необхідні документи та підтримує інтеграцію з майже 100 сторонніми сервісами. Однією з ключових функцій, через яку ми обрали саме даний месенджер, є те, що вона зберігає всю історію спілкування і якщо на підприємство буде прийнято нових працівників, то у них буде доступ до всієї попередньої інформації.

Перейдемо до основних напрямків розвитку. Управління на сучасному етапі (керівників і менеджерів) може ефективно здійснюватися лише за умови швидкості прийняття рішень та їх комунікації між собою, нестандартного підходу до прийняття рішень щодо господарсько-економічних операцій та обґрунтування управлінських рішень, а також забезпечення їх належними умовами праці.. Саме тому, найголовнішим, на наш погляд, є зміна організаційної структури ТОВ «ТРІАН ГРУП».

Проходячи практику, було звернуто увагу, що в організаційній структурі, яка наведена на рис. 2.1 відсутня особа, яка відповідає за маркетинг. На даному підприємстві усіма питаннями, стосовно маркетингу, займається комерційний директор. Він приймає рішення, які стосуються саме даного напрямку, на основі інформації від менеджерів з продажу та закупівлі. Також відсутній відділ, який би займався розробкою стратегічних планів та контролем за їх виконанням, що також є негативним моментом у організаційній структурі на даний момент. Виходячи з такої інформації, ми прийняли рішення обов’язково додати у нову структуру

новий елемент, який би зміг перекрити усі негативні аспекти та збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Запропонована організаційна структура зображена на рис. 3.1.

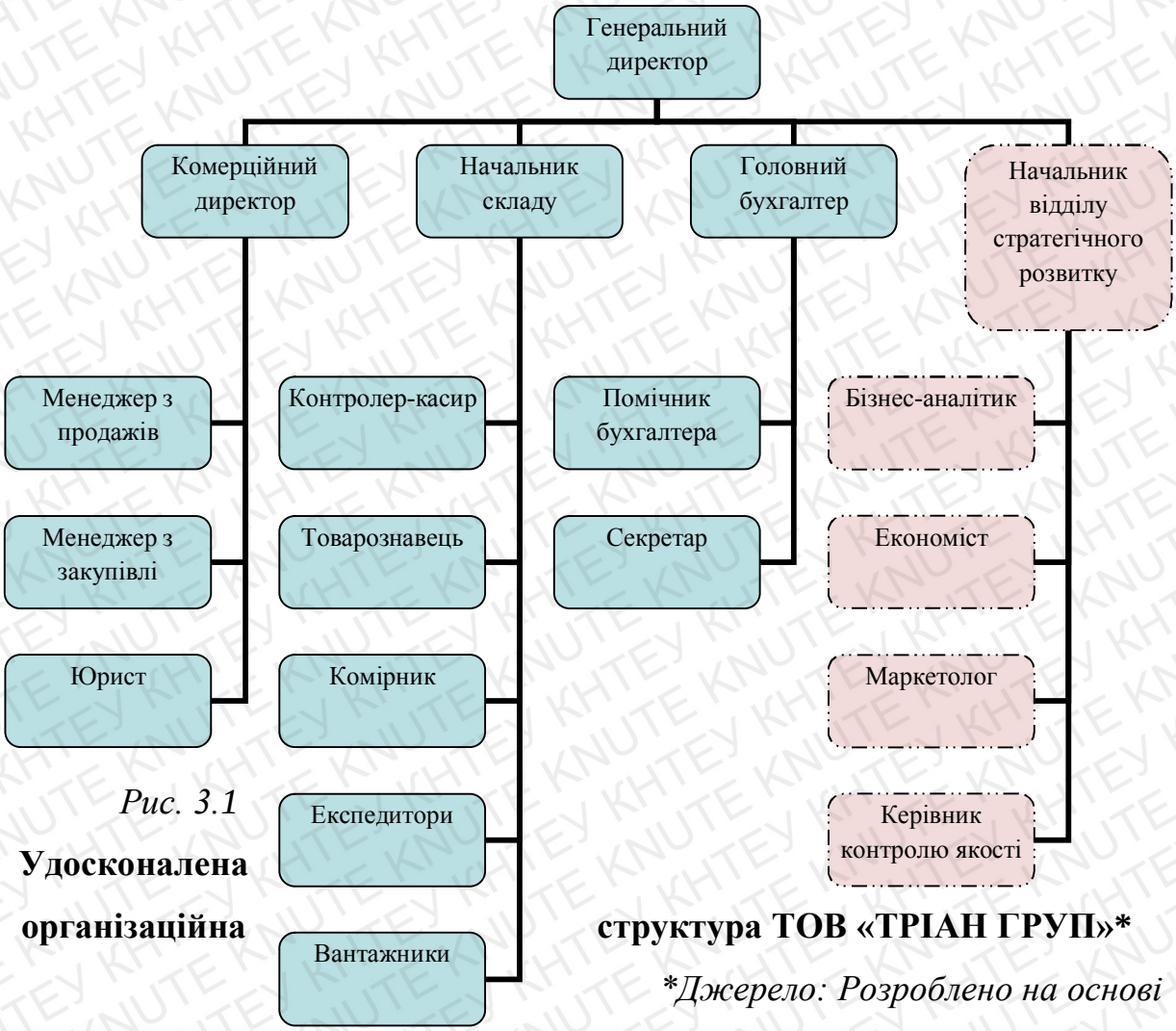

Рис. 3.1 **Удосконалена організаційна структура ТОВ «ТРІАН ГРУП»***

**Джерело: Розроблено на основі рис. 2.1 враховуючи запропоновані зміни*

З рисунку 3.1 можна побачити, що нова організаційна структура потребує збільшення штату персоналу на 5 осіб, що понесе за собою витрати у короткостроковій перспективі, але допоможе збільшити прибуток у довгостроковій.

Наступним напрямком розвитку буде зміна мотиваційної системи. Підприємство почало здійснювати діяльність з 2013 року. За цей період, як і на будь-якому підприємстві, змінювався персонал, але більше половини персоналу працює з самого початку. Зміна організаційної структури призведе до додаткових витрат та до супротиву змінам. Також, ми маємо запобігти вигоранню персоналу і цей крок допоможе впоратися з майбутніми змінами.

У табл. Е.1 було проаналізовано динаміку показників ефективності управління персоналом. За результатами таблиці можемо зробити висновок, що, в першу чергу, продуктивність праці персоналу протягом останніх трьох років має тенденцію до збільшення. Середня заробітна плата на підприємстві також збільшувалася, але майже усі працівники працюють на посадових окладах. Середньооблікова чисельність працівників кожного року збільшується, отже підприємство намагається постійно розширюватися, а отже перший напрям зміни організаційної структури буде сприйматися персоналом не так категорично. На підприємстві достатньо ефективне управління персоналом, саме тому, зміну мотиваційної системи ми розглядаємо як можливість збереження ефективності управління та підвищення продуктивності праці працівників.

Додатково після зміни організаційної структури буде запропоновано запровадити можливість не тільки розвиватися в вертикальній площині, а ще й мати можливість горизонтального розвитку. Мається на увазі, щоб майже кожна посада передбачала три рівні кваліфікації (молодший спеціаліст, спеціаліст, старший спеціаліст). Така система буде мотивувати персонал, який любить виконувати певний перелік покладених обов’язків та не готовий переходити на іншу посаду, а також буде збільшувати прагнення показати кращі результати, щоб його можна було перевести на вищий рівень.

Система оплати праці буде відбуватися за системою посадовий оклад та додаткові премії за досягнення поставлених цілей. Посадовий оклад

буде збільшуватися при переході на вищу посаду, або підвищення рівня кваліфікації. Перегляд заробітної плати буде проходити кожні 6 місяців.

Наступним напрямком буде розширення асортименту товарів. На сьогодні підприємство займається реалізацією продукції таких номенклатурних груп:

- цитрусові;
- овочі;
- фрукти кісточкові.

Запропоновано займатися дистрибуцією сухофруктів та горіхів. Проаналізувавши ринок, ми побачили тенденцію до збільшення попиту на цей товар, оскільки досить стрімкими темпами розвивається здоровий спосіб життя та збільшується кількість закладів, які пропонують в своєму асортименті випічку та продаж сухих фруктів. Вони досить корисні та вважаються джерелом натуральних вітамінів.

Розширення асортименту у цьому напрямку не потребує великих витрат та принесе ряд переваг:

- збільшення кола потенційних споживачів;
- можливість комбінованих поставок та збільшення довіри збоку замовників;
- зменшення витрат на транспортування у разі комбінованих замовлень.

Останнім напрямком буде проведення ціле направленої рекламної компанії, яка буде покликана збільшити впізнаваність підприємства на ринку міста Києва та розширення мережі збуту товарів.

Реклама відіграє важливу роль у розвитку підприємства. ТОВ «ТРІАН ГРУП» має постійних постачальників та покупців, але не займається розширенням цього кола. Саме тому, ми пропонуємо розгорнути декілька варіантів, для досягнення бажаного результату:

- створення власного сайту та використання банерної реклами на найпопулярніших сайтах закладів громадського харчування;

- участь у виставках та ярмарках з метою знайомства з новими постачальниками.

Запропоновані напрямки розвитку можна використовувати окремо, але їх послідовне впровадження забезпечить ефект синергії та призведе до покращення діяльності підприємства та збереження великої частки ринку.

3.2. Формування програми стратегічного і тактичного управління ефективністю підприємства

У попередньому розділі було запропоновано основні та додаткові напрямки підвищення стратегічного і тактичного управління. Як уже зазначалося, додаткові напрямки не потребують великих інвестиційних коштів, тому рішення стосовно їх запровадження генеральний директор може прийняти самостійно, або ж провести спілкування з персоналом підприємства, щоб залучити їх теж до прийняття рішення. Це допоможе зменшити супротив з їх боку та підвищити зацікавленість у впровадженні даних заходів.

Розроблена програма стратегічного і тактичного управління підприємством на снові основних напрямків підвищення ефективності представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма стратегічного і тактичного управління ефективністю ТОВ «ТРІАН ГРУП» *

№	Назва заходу	Відповідальна особа	Терміни	Очікуваний результат

1	Зміна організаційної структури:	Генеральний директор	01.12-27.12 2018 року	Чітке розподілення обов'язків, рівномірність навантаження та підвищення показників діяльності
1.1	пояснення причин змін			зменшення опору змінам
1.2	проведення індивідуальних співбесід			залучення та мотивування
1.3	розподілення персоналу			підвищення само мотивації
2	Зміна мотиваційної системи	Генеральний директор	14.01-30.12 2019 року	Підвищення мотивації персоналу
3	Розширення асортименту	Комерційний директор	01.02-01-04 2019 року	Збільшення грошового потоку та прибутку
4	Проведення рекламної компанії:	Маркетолог	01.04-14.04 2019 року	Підвищення впізнаваності компанії та збільшення кількості потенційних споживачів
4.1	розробка та друк рекламного матеріалу			
4.2	договір з найвідвідуванішими сайтами стосовно банерної та іншої реклами			

**Джерело: розроблено на основі основних напрямів підвищення ефективності*

Вважаємо, що саме такий план заходів є оптимальним запровадження змін на підприємстві та збереження довіри до керівництва та бажання персоналу працювати у ТОВ «ТРІАН ГРУП».

В даний план заходів не було додано запровадження концепції логістики «Just in Time». Розуміючи, що він не потребує великої кількості інвестицій та витрат часу, підприємство може почати його запроваджувати одразу. Але наголошуємо, що керівництво розуміючи всі ключові переваги даної концепції: зниження витрат на транспортування, зменшення витрат на зберігання, скорочення обсягів нереалізованого товару, додаткова

можливість використання основних засобів, зменшення періоду очікування товару покупцем, має обов'язково врахувати всі недоліки даної концепції. Серед недоліків системи «Just in Time» виступають наступні:

- зменшення можливості оперативно реагувати на труднощі з поставки товарів;

- висока залежність від постачальників товарів, що буде потребувати налагодження довгостроковий відносин ;

- не високі можливості задовольнити попит, який різко може підвищитися.

Саме тому, запропоновано впровадити дану концепцію у конкретному сегменті. Такий крок буде досить гарним досвідом для компанії та можливістю запровадити нововведення у своїй логістичній системі.

3.3. Прогноз підвищення ефективності стратегічного та тактичного управління на підприємстві

Найголовнішим під час впровадження змін та вибору стратегії підприємства є економічне обґрунтування їх доцільності та результату, який отримає керівництво і підприємство в цілому.

Для прогнозування підвищення ефективності стратегічного та тактичного управління ми обрали метод чистої поточної вартості, або NPV.

Було обрано саме даний метод, оскільки результат від запровадження змін у короткостроковому періоді буде максимально помітний протягом 4-ох років і даний метод є одним з ключових для розрахунку. Також NPV дає змогу оцінити фінансовий результат в еквіваленті сьогоднішньої вартості грошей за рахунок дисконтування.

Чиста приведена вартість - визначається як сума приведених вартостей (PV) вхідних і вихідних платежів (витрат та доходів) пов'язаних

з інвестицією чи проектом протягом усього часу тривання. Зміна вартості грошей у часі означає, що чиста поточна вартість залежить не тільки від величини витрат та доходів, але й від часу в який ці платежі відбуваються та процентної ставки за допомогою якої платежі дисконтуються. Часто цим же ж терміном описують відповідний метод оцінки інвестицій який, є одним із основних показників економічної ефективності проектів.

За результатами непрямого методу розрахунку, грошовий потік у 2017 році на підприємстві дорівнював 1501,3 тис. грн.. Використовуючи простий метод екстраполяції було зроблено прогноз, що ключові показники будуть змінюватися у відсотковому співвідношенні так, як показано у табл. 3.2

Таблиці 3.2

Прогнозні зміни ключових показників ТОВ «ТРІАН ГРУП»*

Показник	*Базовий р.*	*2019 р.*	*2020 р.*	*2021 р.*	*2022 р.*
Обсяг реалізації	28031	36%	42%	48%	52%
Собівартість	26616	15%	12%	8%	4%
Оплата праці	9760	17%	20%	26%	32%
Продуктивність	483293	21%	30%	37%	43%

**Джерело: сформовано на основі ретроспективи звітів про фінансові результати*

Сподіваючись, що розширення асортименту у 2019 році збільшить осяг реалізації на 3000 тис. грн. - це значення було додатково закладене у показник. Зрозуміло, що при збільшенні обсягів реалізації має збільшуватися собівартість, але підприємство має прагнути до досягнення ефекту масштабу. Запропоновані заходи мають сприяти цьому. Саме тому, значення собівартості буде зменшуватися з кожним роком.

Виходячи з даних таблиці 3.2 ми спрогнозували грошові потоки майбутніх періодів та навели їх у таблиці 3.3

Таблиці 3.3

Грошові потоки ТОВ «ТРІАН ГРУП» протягом чотирьох років

Рік	*Грошовий потік, тис. грн.*
0	-3000
1	6560,28
2	8594,16
3	10846,29
4	12638,71

Для розрахунку NPV використовують наступну формулу:

$$NPV = \sum_{t}^{n} \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (3.1);$$

Де S_t – чистий грошовий потік у період t, тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат, і – процентна ставка дисконтування для певного періоду, n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Маючи всю необхідну вихідну інформацію і знаючи, що ставка дисконтування 17%, а витрати на впровадження змін дорівнюють 3000 тис. грн. можемо розрахувати NPV.

Чиста приведена вартість буде дорівнювати 22401,98 тис. грн..

Сума, яку отримано значно більше 0, тому її можна розглядати як вигідне інвестування коштів та проект, який протягом 4 років принесе високу економічну ефективність. Зрозуміло, що дана цифра може відрізнятися від дійсності, оскільки є ряд зовнішніх факторів, які можуть вплинути на показники прибутків та витрат, а також ставка дисконтування бралася виходячи із матеріалів 2018 року, але коригування буде незначне, тому ми вважаємо, доцільним продемонструвати результати розрахунків менеджменту ТОВ «ТРІАН ГРУП».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначено сутність стратегічного і тактичного менеджменту. Стратегічний менеджмент - це поняття значно ширше ніж програмний

спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Стратегічний менеджмент передбачає не лише визначення генерального курсу діяльності підприємства і організацію справи на його основі, а і підвищення мотиваційної зацікавленості всіх працівників у його реалізації. Тактичне управління в свою чергу передбачає вибір методів дії виконуваних для здійснення стратегії;

- наведено етапи та принципи реалізації стратегічного і тактичного управління. Серед етапів виділено наступні: визначення місії, визначення цілей, аналіз середовища, оцінка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль. Серед принципів було виділено такі: цілеспрямованість, безперервність, теоретико-методологічна обґрунтованість, комплексний підхід, послідовність етапів, циклічність, унікальність, гнучкість, результативність та ефективність;

- розкрито методичний інструментарій обґрунтування напрямків стратегічного і тактичного управління, серед яких: графічні, матричні та індексні методи;

- оцінено зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП». Серед сильних сторін підприємства фінансові можливості та контракти з фермерами, рівень кваліфікації працівників та обсяг збуду. Але керівництво має звернути увагу на свої слабкі сторони, такі як: маркетингові можливості та організаційна структура на підприємстві;

- проаналізовано профіль діяльності підприємства. На цьому етапі ми зрозуміли, що головні цілі діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП» - це отримання прибутку, робота з клієнтами, рівень життя співробітників, збільшення відносної частки ринку, але підприємство немає чіткої стратегії;

- дано оцінку ефективності управління, виходячи з результатів, отриманих за допомогою матриці «зростання - частка ринку». Підприємство потрапило до квадранту зірки, що вказує на фазу зростання

у життєвому циклі. Саме тому, на наш погляд, керівництву слід обрати баланс між двома стратегіями: зростання та втримання позицій;

- було обґрунтовано чотири основні та два додаткові напрямки підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління;
- сформовано програму стратегічного і тактичного управління ефективністю ТОВ «ТРІАН ГРУП»;
- розроблено прогноз підвищення ефективності стратегічного і тактичного управління за допомогою методу NPV.

Отже, ми пропонуємо обрати підприємству стратегію вертикальної диверсифікації. Усі рішення короткострокового періоду не мають прийматися в розріз обраній стратегії, оскільки в такому випадку підприємство не зможе досягнути поставлених цілей.

Найголовнішим напрямком розвитку, на нашу думку, є пропозиція, щодо зміни організаційної структури, тобто формування відділу стратегічного розвитку, в якому будуть наступні посади: бізнес-аналітика, економіста, маркетолога та керівника контролю якості.

Рекомендуємо запровадити на підприємстві нову систему комунікації з використанням програми Slack, яка допоможе підвищити мобільність прийняття рішень та покращити зручність збереження та доступу до основної документації.

Як висновок, можемо сказати, що для здійснення ефективної діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП» потрібно постійно пристосовуватися до зовнішнього середовища, розвиватися та змінюватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 р. зі змінами і доповненнями.
2. Азарова, А. О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А. О. Азарова, Н. С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - №12. - С.91-100.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.

4. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. − К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. − 152 с

5. Бай С. І. Успішність розвитку підприємств: проблеми досягнення збалансованості та інноваційності / С. Бай // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С.47-54.

6. Бай С. І. Система координат розвитку підприємств / С. Бай // Вісник КНТЕУ. – 2008. – №6. – С.65-72.

7. Бичков, О. О. Соціально-економічні регулятори розвитку підприємств / О. О. Бичков // Економіка & держава. - 2011. - №9. - С.73-76.

8. Волков В. В. Стратегічний виконавчо-проривний менеджмент / В. В. Волков, В. П. Корнійчук, К. Д. Хом'як. – Київ : МП Леся, 2008. – 100 с.

9. Говорушко Т. А. Управління фінансовою санацією підприємства [Текст] : підруч. : затв. М-вом освіти і науки, молоді та спорту України для студ. вищ. навч. закл. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т харчових технологій, за заг. ред. Т. А. Говорушко . ─ К. : Центр учбової літератури, 2013 . ─ 400 с.

10. Дідківська Л. Г. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л. Г. Дідківська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008. — 476 с.

11. Довгань, Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. : рекоменд. Мвом освіти і науки України для студ. вищ. навч. закл. ─ 2-ге вид. ─ К.: Центр учб. л-ри, 2011 . ─ 440 с.

12. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учюової літератури, 2012. – 448 с

13. Клімова О.І. «Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства» //Економіка та держава//, №4, 2008. – с. 54.

14. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012. – с. 211.

15. Лазаренко, Д. О. Системний підхід до створення інформаційної інфраструктури на підприємстві / Д. О. Лазаренко // Економіка, фінанси, право. – 2013. – №1. – С.7-9.

16. Лебідь В.М. Менеджмент організацій: підручник для вузів. ─ Луганськ: ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2010. ─ 242 с.

17. Лихота Ю. Фінансова стратегія управління підприємством //Фінанси України. - 2009. - № 2. - С. 86-88

18. Мартиненко М.М. Основи менеджменту . – К.: «Каравела», 2005. –494 с.

19. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012.

20. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - Львів: Магнолія 2006, 2007. - 392 с.

21. Мікловда В. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістомологічні підходи та практична проблематика [Текст] : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Ужгород. нац. ун-т, Полтав. ун-т економіки і торгівлі . ─ Полтава : ПУЕТ, 2013 . ─ 307 с.

22. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. — К.: Вид-во О. Капусти, 2008. — 412 с.

23. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. [Електронний ресурс] / А.П. Міщенко. – 2-ге вид. – Дн-к: Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.

24. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Підручник. — К., 2008. — 513с.

25. Могилевська О.Ю. «Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством» // Економіка і держава//, №2, 2007. – с. 30.

26. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / В. Осовська Г. О. Л. Фіщук, В. І. Жалінська. – Київ : Кондор, 2011. – 196 с.

27. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів ВНЗ. – К.: Кондор, 2003. – с.556.

28. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – с.196.

29. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2006. – с. 130.

30. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економісних систем: теорія, механізм, регулювання управління : монографія / Л. І. Піддубна. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.

31. Порохня В. М. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. : рекоменд. М-во освіти і науки, молоді та спорту України для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. ─ К.: Центр учбової літератури, 2013 . ─ 224 с.

32. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. - 3-тє вид., перероб. і доп. - Тернопіль: Карт-бланш, 2005. - 486 с.

33. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. – К., 2004. - с. 340.

34. Сирополис Н.К. Управління малим бізнесом: Керівництво для підприємців. К.: Просвіта, – 2015.

35. Сіваченко І. Ю., КозакаЮ. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

36. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 312 с.

37. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП). — К.: Персонал, 2008. — 495с.

38. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства монографія / М.В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №8. – С. 176-182.

39. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

40. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

41. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш; Київ : Кондор, 2011. – 288 с.

42. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М.Тищенка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

43. Теорія менеджменту: підручник для бакалаврів / під ред. В. Я. Афанасьєва. - 2-е вид. - М : Видавництво Юрайт, 2013. - 665 с.

44. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі//Фінанси України.-2008.-№8 .-с.45-5

45. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

46. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. : рекомендовано М-вом освіти і науки України. ─ К.: Кондор, 2011. ─ 334 с.

47. Бібліотеки та енциклопедії онлайн. - Режим доступу: http://offsites.narod.ua/biblio.html

48. Верховна Рада України / Офіційний веб-портал. – Режим доступу: http://www.rada.gov.ua

49. Навчальні матеріали онлайн. - Режим доступу: http://pidruchniki.com/

50. Найбільша інтернет-енциклопедія. - Режим доступу: https://uk.wikipedia.org

51. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричнихметодів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Чечетова-Терашвіллі. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/

ДОДАТКИ

Додаток А

11. Кузнецова І. Інститут венчурних інвестицій: стан та перспективи розвитку в Україні // Наука та інновації. – 2008. – Т. 4, № 1. – С. 87–95.

12. Лернер Д. Венчурний капітал, прямі інвестиції і фінансування підприємництва / Д. Лернер, Е. Ліимон, Ф. Хардімон., 2016.

13. Любова Т. Г. Рынок венчурного капитала и особенности его формирования в транзитивной экономике : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.01 / Т. Г. Любова. – ГОУВПО «Челябінський державний університет», 2004. – 24 с.

14. Меркель Е. Фінансування венчурним капіталом / Е. Меркель. // Якщо ви збираєтеся бути економістом-науковцем. – 1984. – №5. – С. 32–44.

15. Стихр А. Фінансування інновацій в галузі науки про життя: венчурний капітал, корпоративне управління та комерціалізація / А. Стихр. – 2015. – 248 с.

16. Тульчинська С. О. Особливості венчурного фінансування інноваційної та науково-технічної діяльності в Україні : дис. канд. ек. наук / С. О. Тульчинська. – Нац. техн. ун-т України «КПІ». – 13 с.

17. Українська асоціація венчурного бізнесу. Аналітичний огляд ринку ICI в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uaib.com.ua.

18. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика : [монографія] / за ред. Л.І. Федулової. – Київ : Основа, 2005. – 559 с.

19. Чабан В. Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал // Фінанси України. – 2005. – № 4. – С. 35–40.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук,
доцента ПІДКАМІННОГО І. М.

ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРІАН ГРУП»

КУТНЯК Ю., 5 курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент організацій»

У даній статті визначено, поняття зовнішнього середовища, особливості його оцінки для діяльності підприємства. Проведено оцінку зовнішнього середовища на прикладі ТОВ «Тріан Груп» з використанням профілю середовища та побудови матриці SWOT-аналізу з врахування кількісних показників.

This article outlines the concept of the environment, the peculiarities of its evaluation for the enterprise. An external environment assessment was conducted on the example of LLC «Trian Group» using the profile of the medium and construction of the matrix of SWOT-analysis taking into account quantitative indicators.

Актуальність теми обумовлена стрімким збільшенням значимості впливу зовнішнього середовища для діяльності підприємств та уміння ефективно приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

Мета дослідження – дати визначення терміну зовнішнього середовища, проаналізувати всі його аспекти та провести оцінку зовнішнього середовища для підприємства.

Продовження додатку А

Для досягнення поставленої мети були поставленні наступні *завдання*:
- встановити сутність зовнішнього середовища;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств;
- оцінити зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Тріан Груп».

Предмет дослідження – зовнішнє середовище ТОВ «Тріан Груп»

Успішна діяльність організації в сучасних умовах залежить від того, який вплив на неї здійснює зовнішнє середовище. Жодне підприємство не функціонує ізольовано, незалежно від зовнішнього середовища. Сьогодні зовнішнє середовище можна охарактеризувати досить високим рівнем складності, та динамізму. Основна характеристика, яка йому властива – це невизначеність. Вміння правильно спрогнозувати та передбачити зміни, які мають вірогідність відбутися – основна умова ефективного управління та подальшого розвитку організації. Більш того, все частіше цей аспект відіграє ключову роль у діяльності підприємства.

Підприємство являє собою відкриту систему, яка може розвиватися тільки у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище – це фактори, які зосереджені за рамками організації та сприяють функціонуванню, виживанню та росту підприємства при їх вмілому використанні. Виходячи з цього, можна зрозуміти важливість дослідження зовнішнього середовища, оскільки воно обумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення [9, с. 66].

Управління підприємством та прийняття управлінських рішень починаються з зовнішнього аналізу, дослідженням факторів, які знаходяться поза межами постійного контролю організації і які можуть здійснювати вплив на її діяльність. Аналіз зовнішнього середовища забезпечує базу як для формування місії та визначення ключових цілей, так і для створення стратегій поведінки, які допоможуть підприємству реалізувати стратегію та досягнути поставлених цілей. Організація і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на організацію і навпаки [7, с. 20].

До основних елементів стратегічного управління відносяться: потенціал, конкурентоспроможність та стратегії, які пов'язані між собою всередині організації.

Потенціал організації являє собою сукупність всіх можливостей з випуску продукції та надання послуг. Він охоплює як внутрішні змінні, так і можливості організації керівництва – управлінський потенціал [2, с. 96].

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.

Стратегія – це певний набір аспектів та правил, які використовуються для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Зовнішнє середовище включає в себе дві частини: макросередовище та мікросередовище або середовище безпосереднього оточення.

Макросередовище – це віддалене оточення, яке здійснює на організацію непрямий вплив. До неї відноситься: рівень розвитку економіки, науково-технічний прогрес, політичні та соціально-культурні зміни, природні явища, групові інтереси і події в інших країнах, що можуть тим чи іншим чином вплинути на організацію. Для вивчення використовують PEST-аналіз [6, с. 23].

Мікросередовище – це галузеве або близьке оточення організації, яке чинить прямий (безпосередній) вплив або перебуває під безпосереднім впливом основної діяльності організації. До неї відносяться всі контактні аудиторії, наприклад, споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, акціонери, кредитори, профспілки і державні установи. Зазвичай, для вивчення використовують модель «п'яти сил» Портера [3, с. 110].

Зовнішнє середовище здійснює вплив не на кожне підприємство окремо, а на всі одразу. Актуальність дослідження проблем взаємозв'язку зовнішнього середовища та організації виникає через абсолютно новий підхід до управління підприємством як прозорої системи, стан розвитку якої залежить від умов зовнішнього середовища. Дуже важливо розуміти, що навіть за умов статичної діяльності на підприємстві, постійно змінне оточення здійснює колосальний вплив на його результати. Зважаючи на це, виникає необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства [4, с. 79].

Продовження додатку А

На даній стадії розвитку економіки та глобалізації кожне підприємство повинно вміти не просто адаптуватися до змін, які проходять поза межами підприємства, а й активно реалізувати зовнішні умови своєї діяльності, шляхом постійного моніторингу потенційних можливостей та загроз. Саме така система управління використовується як основна у стратегічному управлінні передовими компаніями в умовах досить високої невизначеності та динамізму зовнішнього середовища [8, с. 173].

До основних принципів, які завжди беруться до уваги при організації дослідження зовнішнього середовища, відносяться наступні: гнучкості, регулярності, системності, розвитку, релевантності та об'єктивності.

У сучасній літературі з економіки зовнішнє середовище організації розглядається як багаторівнева система, яка формується під впливом власних факторів та по-різному, за напрямом та силою свого впливу, можуть відобразитися на діяльності організації [1, с. 32].

За своїм змістом оцінка та аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження організації на таких рівнях:

- мікросередовище – внутрішнє середовище;
- мезосередовище – безпосереднє, ділове оточення;
- макросередовище – опосередковане оточення;
- мегасередовище – світовий масштаб.

Три останні рівні складають зовнішнє оточення підприємства [5, с. 44].

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства пропоную використати SWOT-аналіз, але щоб більш ширше поглянути на ситуацію та розуміти загальну картину спочатку розглянемо профіль середовища у таблиці 1, що допоможе оцінити відносну значимість факторів для підприємства.

Таблиця 1

Профіль середовища ТОВ «Тріан Груп»

Фактори	Важливість для галузі	Спрямованість впливу на дане підприємство (+, -)	Важливість для даного підприємства	Ступінь важливості для даного підприємства
1. Макросередовище				
політична ситуація	3	+1	1	+3
розвиток інфляції	3	-1	3	-9
нормативно – законодавча база	2	+1	2	+6
податкова політика	3	-1	3	-9
демографічна ситуація	3	-1	3	-9
стан навколишнього середовища	3	+1	3	+9
нові технології, товари, послуги	2	+1	2	+4
2. Ділове оточення				
прихильність споживачів до товарів	3	+1	3	+9
наявність товарів – замінників	3	-1	3	-9
значна кількість конкурентів	3	-1	2	-6
налагодження нових господарських зв'язків	2	+1	1	+2
підприємство має сприятливе місце розташування	3	+1	3	+9
3. Внутрішнє середовище				
наявність стратегічних досліджень	2	+1	2	+4
маркетингові можливості	3	-1	2	-6
фінансові можливості	3	+1	3	+9
організаційна структура управління на підприємстві	2	-1	2	-4
рівень кваліфікації працівників	3	+1	3	+9
виробнича потужність	3	+1	3	+9
відповідність товарів якості	3	+1	3	+9

Продовження додатку А

У наведеній вище таблиці ми можемо побачити, на скільки конкретний фактор жливий для галузі у якій функціонує підприємство, а також для нього самого. Нестабільна ономічна ситуація, швидкий розвиток інфляції та погана демографічна ситуація мають гативний вплив на діяльність підприємства. Досить важливим аспектом є зменшення лькості населення, що в свою чергу призводить до зменшення кількості випускників вчальних закладів I–II рівнів акредитації, що призводить до нестачі робітників на дприємстві, та зменшення реальних доходів населення міста, що знижує їх покупну роможність. Досить низький вплив порівняно з іншими мають фактори технології, адже дприємство не потребує термінової модернізації обладнання.

Таким чином аналіз профілю середовища та його ділового оточення демонструє актори, які здійснюють ключовий вплив на підприємство, а також напрямок цього впливу, о допоможе правильно оцінити діяльність підприємства, а також покращити її.

Економічна ситуація в країні не на найкращому рівні, що в свою чергу зумовлює фляцію, зменшення реального доходу населення та його купівельної спроможності. Така туація опосередковано впливає на обсяги реалізації товарів ТОВ «Тріан Груп». Також гативно впливає збільшення постійних та змінних витрат на підприємстві, що при існуючому попиті зменшує прибуток підприємства.

Головне завдання аналізу зовнішнього середовища – знайти та правильно використати жливості і загрози, під час розробки власної стратегії, які існують та можуть виникнути я організації в короткостроковому чи довгостроковому періодах.

Можливості – це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можна икористовувати для підвищення ефективності діяльності організації.

Загрози - це негативні явища у зовнішньому середовищі, тенденції які там відбуваються та можуть негативно вплинути на конкурентну позицію організації або, при відсутності відповідної реакції, привести до повного руйнування бізнесу. До загроз можна відести, наприклад, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції на инку, несприятливі демографічні зміни, посилення державного регулювання і т.д.

Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перекоди.

Кінцевим результатом аналізу зовнішнього середовища є формування альтернативних ратегічних рішень, визначення їх пріоритетності та вибір стратегій, орієнтованих на икористання можливостей і захист від загроз зовнішнього середовища.

Для зручності визначення, як конкретні фактори впливають на зовнішнє середовище, ю їх сукупність відокремлюють на:

- макроекономічні фактори загального впливу;
- фактори галузевого впливу.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники;
- державне регулювання бізнесу;
- соціально-демографічна ситуація;
- природні умови й екологічні обмеження.

Зрозуміло, точно передбачити позитивний або негативний вплив загальних макроекономічних факторів досить непросто навіть великим компаніям, не говорячи уже про аленькі підприємства. Зате саме зусилля провести такий аналіз змушує підприємця замислитися над аспектами та моментами, що на них може наштовхнутися його підприємство та родумати свою поведінку в разі виникнення таких.

Таким чином, вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Тріан Груп» є суттєвим, днак підприємство має можливість реагувати на них.

Використовуючи «Профіль середовища», складемо матрицю SWOT для ТОВ «Тріан руп», яка зображена у таблиці 2.

Продовження додатку А

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу

	Сприятливі можливості 1. Прихильність споживачів до товарів (−9). 2. Підприємство має сприятливе місце розташування (+9). 3. Стан навколишнього середовища (+9)	**Потенційні загрози** 1.Демографічна ситуація (-9). 2.Наявність товарів – замінників (-9). 3.Розвиток інфляції (-9).
Сильні сторони 1. Фінансові можливості (−9). 2. Рівень кваліфікації працівників (+9). 3. Виробнича потужність (+9).	1.1 Застосування програми знижок для споживачів 1.2 Зовнішня реклама 1.3 Підвищення умов зберігання продукції 2.1 Професійне навчання персоналу 2.2 Професійне навчання персоналу 2.3 Професійне навчання персоналу 3.1 Розширення асортименту продукції 3.2 Розширення асортименту продукції 3.3 Розширення асортименту продукції	1.1 Зовнішня реклама 1.2 Зовнішня реклама 1.3 Зовнішня реклама 2.1 Професійне навчання персоналу 2.2 Професійне навчання персоналу 2.3 Професійне навчання персоналу 3.1 Зовнішня реклама 3.2 Розширення асортименту продукції 3.3 Розширення асортименту продукції
Слабкі сторони 1. Маркетингові можливості (-6) 2. Організаційна структура управління на підприємстві (-4)	1.1 Спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу 1.2 Спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу 1.3 Спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу 2.1 Оптимізація організаційної структури 2.2 Оптимізація організаційної структури 2.3 Оптимізація організаційної структури	1.1 Спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу 1.2 Спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу 1.3 Спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу 2.1 Оптимізація організаційної структури 2.2 Оптимізація організаційної структури 2.3 Оптимізація організаційної структури

Виходячи із даної матриці, ми можемо проранжувати заходи, які потрібно провести на підприємстві, відповідно до кількісного показника:

- професійне навчання персоналу (486);
- зовнішня реклама (405);
- розширення асортименту продукції (405);
- спеціалізоване навчання персоналу у відділі маркетингу (324);
- оптимізація організаційної структури (216);
- підвищення умов зберігання продукції (81);
- застосування програми знижок для споживачів (81).

Висновок. Проведене дослідження допомогло з'ясувавши ключові аспекти оцінки зовнішнього середовища. Я з'ясував важливість зовнішнього аналізу для керівництва підприємства, а також для нього самого. Дослідження у статті проводилось на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Тріан Груп». Можна з впевненістю сказати, що на даному етапі розвитку ринкової економіки та безпосереднього функціонування підприємства не достатньо просто вміти пристосовуватися до змін, потрібно навчитися прогнозувати ці зміни і приймати управлінські рішення на декілька кроків вперед, що допоможе збільшити ефективність та зайняти лідируючі позиції на ринку.

Продовження додатку А

Список використаних джерел

1. Бурцева Т. Маркетинговий аналіз потенційних можливостей підприємства / Т. Бурцева, Н. Ніконова // Маркетинг: Журнал. – 2014. – № 2. – С. 26–35.
2. Градова І. Г. Стратегія економічного управління підприємством : навч. посіб. / І. Г. Градова. – Київ, 2011. – 211 с.
3. Градов А. П. Стратегія та тактика антикризового управління підприємством. – Київ : Основи, 2004. – 230 с.
4. Ефремов В. С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування : навч. посіб. – Київ : Фінпресс, 2010. – 256 с.
5. Колесник Л. П. Використання SWOT-аналізу для виявлення та рішення проблем на підприємствах України / Л. П. Колесник, Ф. И. Евдокимов. – С. 44.
6. Лобанова Е. Стратегічне планування та прогнозування на підприємстві // Рос. економ. журнал. – 2008. – № 3. – 23–24 с.
7. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середи підприємства / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи. – М. : Рос. ун-т дружби народів, 2012. – № 9. – С. 16–21.
8. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Гриф МОНМС (лист № 1/11– 16836 від 29.10.2012 р.). – 286 с.
9. Хмурова В. В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства // ЕКОНОМІКА: реалії часу Науковий журнал № 2(3). – 2012. – С. 65–71.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ХМУРОВОЇ В. В.

BASES OF MANAGEMENT PROJECTS FOR TRADE ENTERPRISES

KUCHERYAVIY Ya., 5 cours FEMP KNUTE,
specialty «trade management»

Розкрито сутність поняття «управління проектами». Розглянуто проблеми, що можуть виникати при управлінні проектами на торговельному підприємстві. Описано методику поетапного управління проектами на торговельному підприємстві. Запропоновано структуру інформаційних систем управління ресурсами проектів та адміністрування проектів підприємств.

Ключові слова: проект, управління проектами, етапи управління проектами, проблеми управління проектами, методика управління проектами, системи управління ресурсами проектів, системи адміністрування проектів.

Раскрыта сущность понятия «управление проектами». Рассмотрены проблемы, которые могут возникать при управлении проектами на торговом предприятии. Описана методика поэтапного управления проектами на торговом предприятии. Предложена структура информационных систем управления ресурсами проектов и администрирования проектов предприятий.

Ключевые слова: проект, управление проектами, этапы управления проектами, проблемы управления проектами, методика управления проектами, системы управления ресурсами проектов, системы администрирования проектов.

Додаток Б

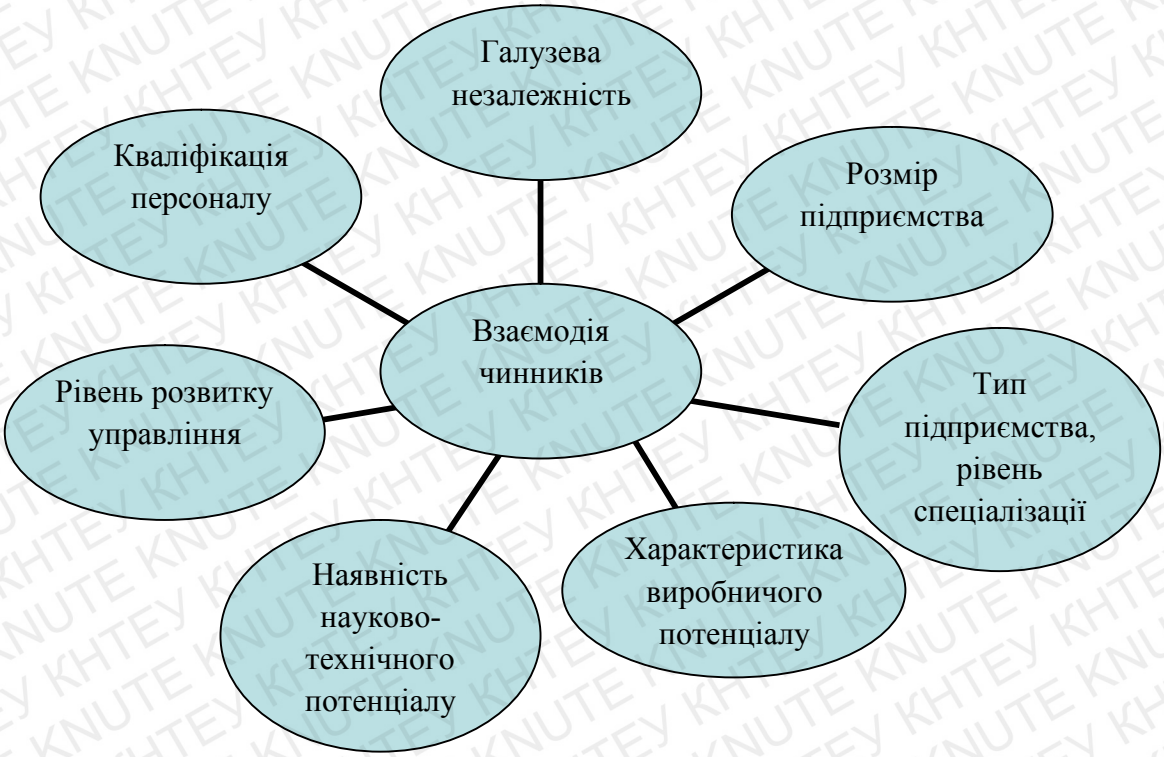

Рис. Б.1. **Чинники, що впливають на риси системи стратегічного управління** *[17, с.62]*

Додаток В

Таблиця В.1

Етапи складання плану стратегічного управління*

Етап	***Включає в себе***
1. Стратегічний аналіз	Аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища
	Аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей)
2. Визначення політики підприємства (встановлення основних цілей)	
3. Формування базової стратегії та вибір альтернатив	
4. Формування функціональних стратегій	Стратегія маркетингу
	Стратегія фінансів
	Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок
	Виробництва
	Кадрів
	Організаційних змін
	Екології
5. Формування продуктової стратегії	

**Джерело: складено на основі даних[32;47]*

Продовження додатку В

Рис. В.1. **Етапи процесу стратегічного управління** *[41, с.157]*

Продовження додатку В

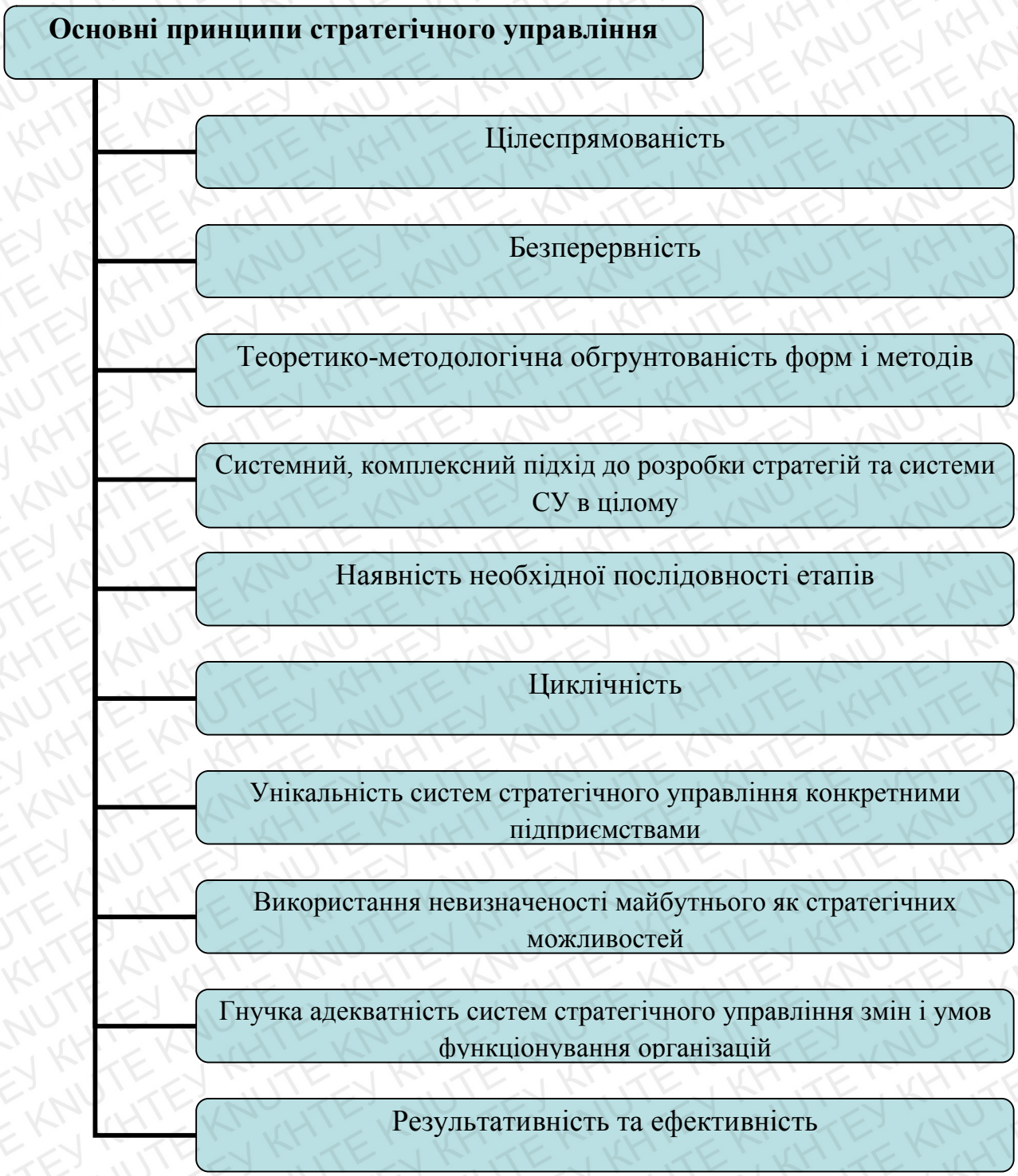

Рис. В.2. **Основні принципи стратегічного управління** *[38, с.214]*

Додаток Г

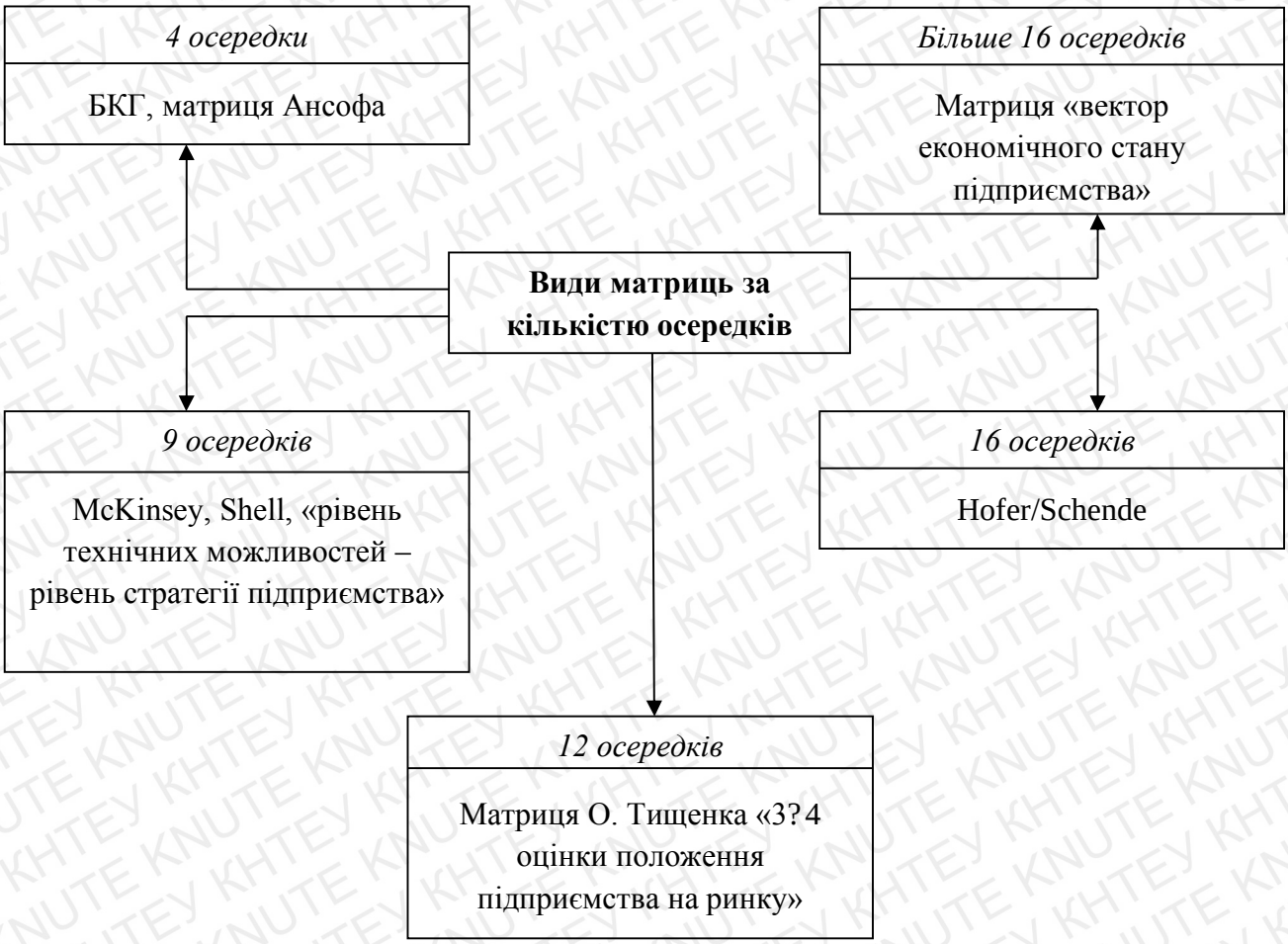

Рис. Г.1. **Види матриць за кількістю осередків** *[51]*

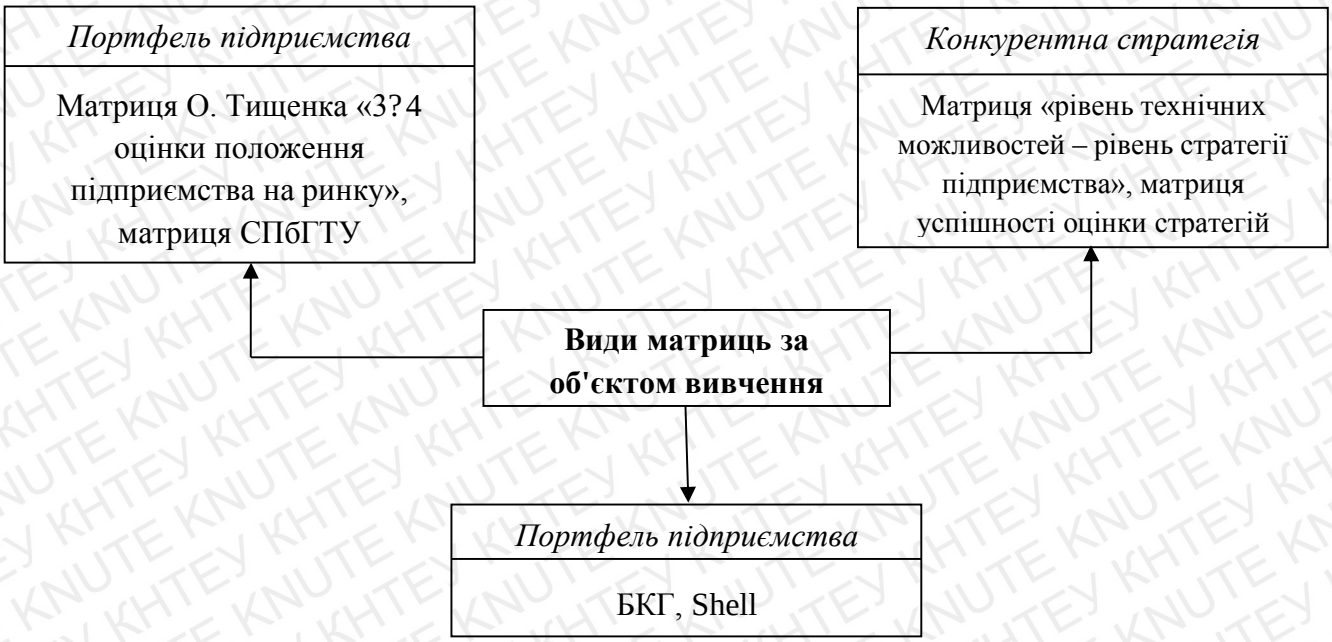

Рис. Г.2. **Види матриць за об'єктом вивчення** *[51]*

Продовження додатку Г

Рис. Г.3. **Види матриць за одержаною інформацією** *[51]*

Продовження додатку Г

Таблиця Г.1

Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують*

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
І. Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (наявні і нові) - ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	- темпи зростання ринків збуту підприємства - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (МСС)	- цілі (проекти) підприємства - ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	- привабливість ринку збуту підприємства - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літтла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schtndel	- стадія життєвого циклу товару підприємства - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг - стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

**Джерело: сформовано на основі джерела [50]*

Додаток Д

Таблиця Д.1

Профіль середовища ТОВ «ТРІАН ГРУП»

Фактори	Важливість для галузі	Спрямованість впливу на дане підприємство (+, -)	Важливість для даного підприємства	Ступінь важливості для даного підприємства
1. Макросередовище				
політична ситуація	3	+1	1	+3
розвиток інфляції	3	-1	3	-9
нормативно – законодавча база	2	+1	2	+6
податкова політика	3	-1	3	-9
демографічна ситуація	3	-1	3	-9
стан навколишнього середовища	3	+1	3	+9
нові технології, товари, послуги	2	+1	2	+4
2. Ділове оточення				
прихильність споживачів до товарів	3	+1	3	+9
наявність товарів – замінників	3	-1	3	-9
значна кількість конкурентів	3	-1	2	-6
налагодження нових господарських зв'язків	2	+1	1	+2
підприємство має сприятливе місце розташування	3	+1	3	+9
3. Внутрішнє середовище				
наявність стратегічних досліджень	2	+1	2	+4
маркетингові можливості	3	-1	2	-6
фінансові можливості	3	+1	3	+9
організаційна структура управління на підприємстві	2	-1	2	-4
рівень кваліфікації працівників	3	+1	3	+9
виробнича потужність	3	+1	3	+9
відповідність товарів якості	3	+1	3	+9

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2

Аналіз середовища безпосереднього оточення

Група факторів	Фактори	Прояв фактору	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3	4	5
Споживачі	1.1.Ринок продовольчих товарів	Різке падіння попиту	Борги за відвантажені товари Висока собівартість	Скорочення обсягів реалізації
		Зростання ринку	87% завантаження виробництва	Розширення асортименту товарів
	1.2. Нестабільність	Неплатежі	Зупинка постачання	Жорсткі заходи щодо боржників
Постачальники	2.1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Зростання цін та боргів	Перебої у постачанні	Нові форми співробітництва, нові постачальники
			Зростання собівартості	
	2.2.„Постачальники” фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит	Відсутність фінансових ресурсів на нові проекти	Нові форми співробітництва, нові партнери
Конкуренти	3.1. Середня конкуренція всередині країни	Непривабливість галузі	Підприємство олігополіст на ринку	Зовнішній ринок – цінова конкуренція
	3.2. Зовнішня конкуренція незначна	Зниження конкуренції		Можливість диктату на внутрішньому ринку
Партнери	Зацікавленість у придбанні товарів	Вимушене скорочення виробництва на Заході	Замовлення від західних споживачів	Переорієнтація діяльності підприємства на експорт
			Можливості одержати цільовий кредит та пільги	

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3

План стратегічного розвитку ТОВ «ТРІАН ГРУП» на 2018-2021 роки

№	Назва заходу	Відповідальна особа	Терміни	Очікуваний результат
1	Професійне навчання персоналу	Генеральний директор	01.01.2019 01.01.2020 01.01.2021	Підвищення іміджу
2	Зовнішня реклама	Комерційний директор	До 01.12.2018	Збільшення кількості угод та постійних замовників
3	Розширення асортименту продукції	Комерційний директор	До 01.12.2018	Збільшення прибутку
4	Створення посади маркетолога	Генеральний директор	До 01.12.2018	Збільшення прибутку
5	Оптимізація організаційної структури	Генеральний директор	До 01.01.2019	Рівномірність навантаження на персонал
6	Підвищення умов зберігання продукції	Начальник складу	До 01.12.2018	Збільшення прибутку
7	Застосування програми знижок для споживачів	Комерційний директор	До 01.01.2019	Підвищення іміджу та лояльності

Продовження додатку Д

Таблиця Д.4

Основні постачальники ТОВ «ТРІАН ГРУП»

Постачальник	Обсяг поставки, тис. грн.
Великі професійні виробники сільськогосподарської продукції	6724,5
ОРСП "Столичний"	5880,1
Фермерські та дрібні господарства	5614,6
Професійні посередники, що займаються імпортом	5387,9
Селяни-виробники продукції	3240,3
Інше	1446,3
Разом	28293,7

Таблиця Д.5

Основні споживачі продукції підприємства у 2017 році

Найменування підприємства	Обсяг продаж, тис. грн.	Питома вага в обсягу продаж, %
Представники HoReCa	7214,2	25,74
"Сільпо"	5782,8	20,63
"Велика Кишеня"	4260,5	15,20
"Novus"	3130,1	11,17
"АТБ-Маркет"	2800,9	9,99
"Фора"	2700,8	9,64
"Фуршет"	1630,7	5,82
Приватні особи	511	1,82
Разом	28031	100,00

Продовження додатку Д

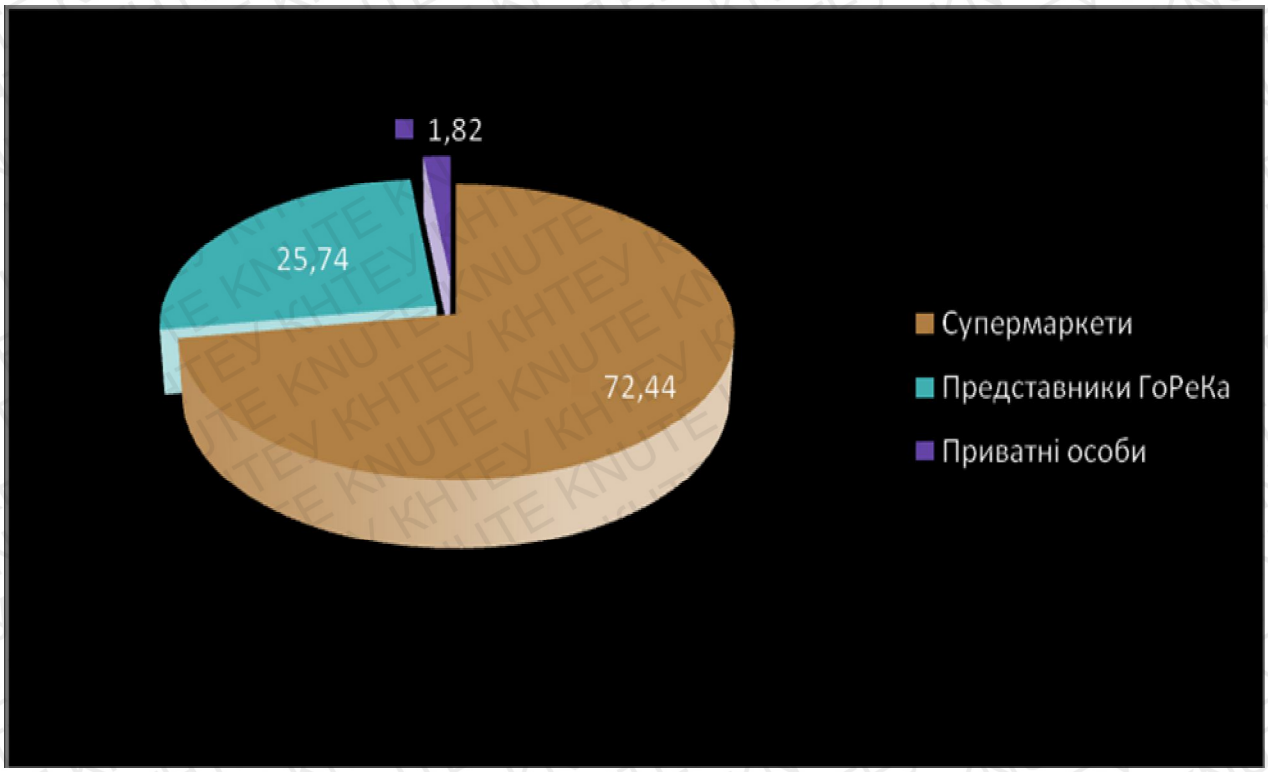

Рис. Д.1. **Сегментація ринку збуту по видам споживачів**

Таблиця Д.6

Обсяги збуту по різновидам овочів та фруктів

Види продукції та послуг	Роки			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	До 2015	До 2016
Постачання овочів, тис. грн:	9234,69	9812,48	11028,12	6,26	12,39
1) Картопля	3878,57	3924,99	4411,25	1,20	12,39
2) Цибуля	2770,41	2551,24	3529,00	-7,91	38,32
3) Морква	2585,71	3336,24	3087,87	29,03	-7,44
Постачання фруктів, тис.грн:	7521,18	8351,47	8971,88	11,04	7,43
1) Яблуко	2632,41	3257,07	3409,31	23,73	4,67
2) Банан	3158,90	2672,47	3140,16	-15,40	17,50
3) Лимон	1729,87	2421,93	2422,41	40,01	0,02

Продовження додатку Д

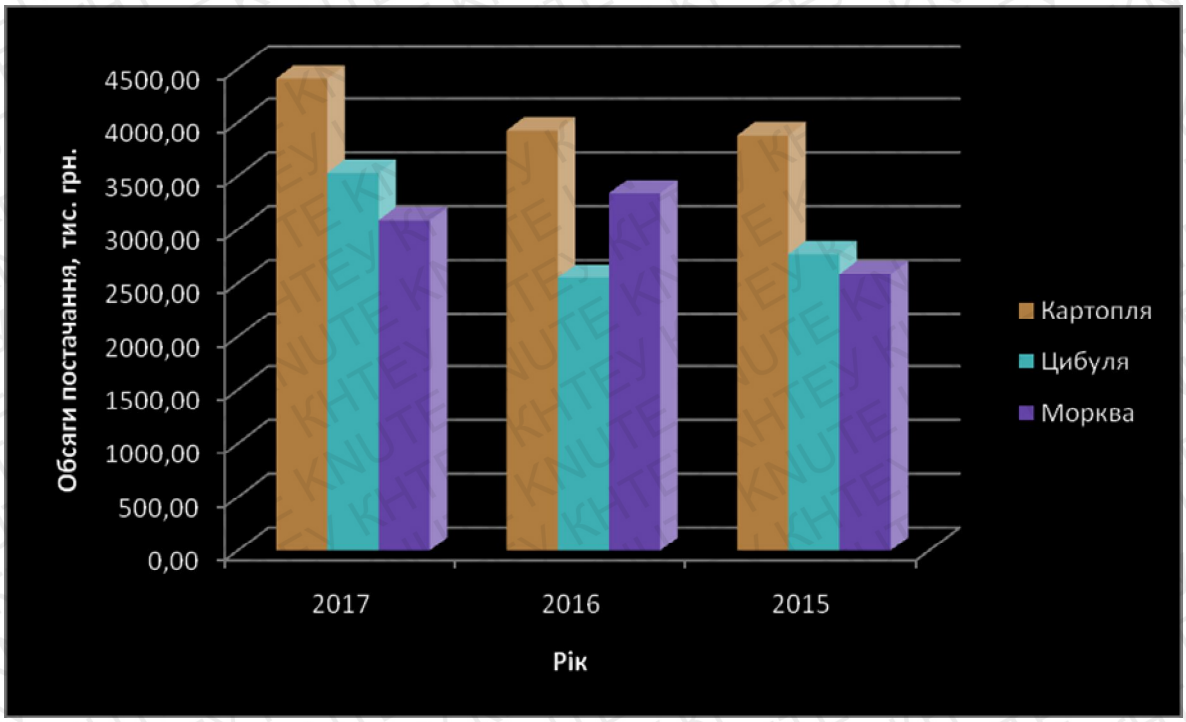

Рис. Д.2. **Динаміка збуту по видам продукції виробництва будівельних матеріалів**

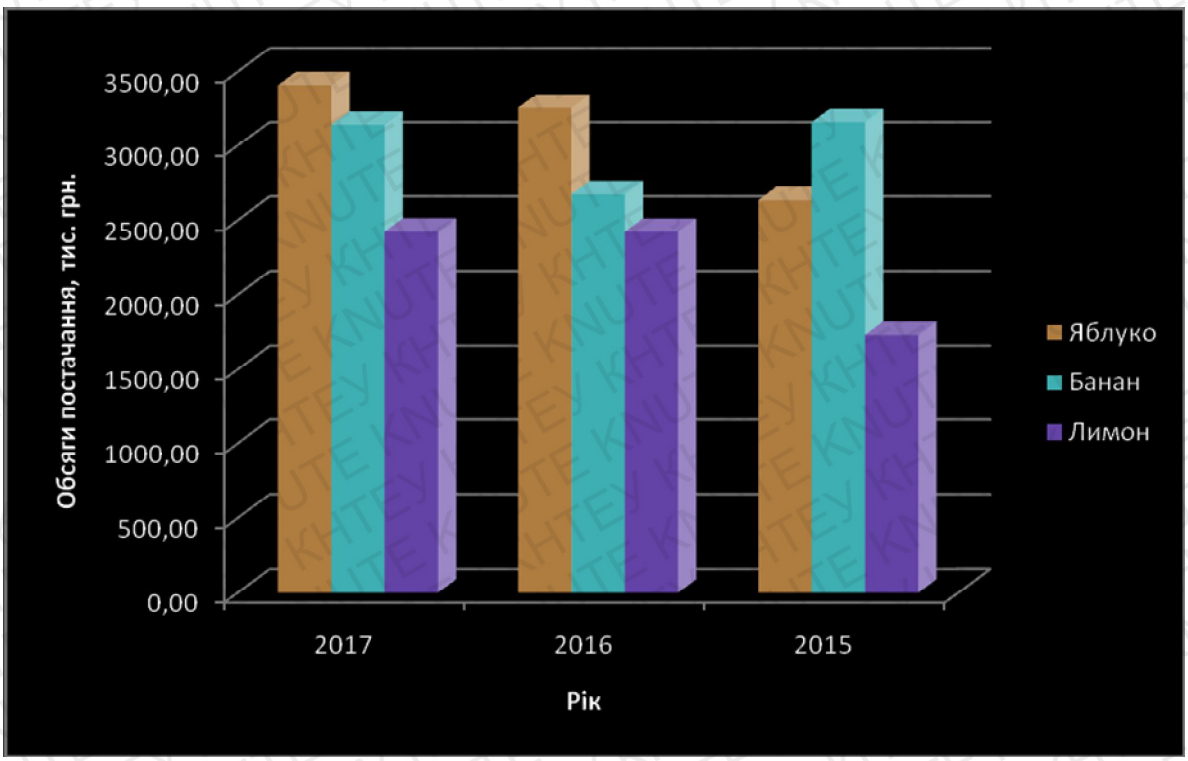

Рис. Д.3. **Динаміка збуту по видам продукції та послуг деревообробного виробництва**

Продовження додатку Д

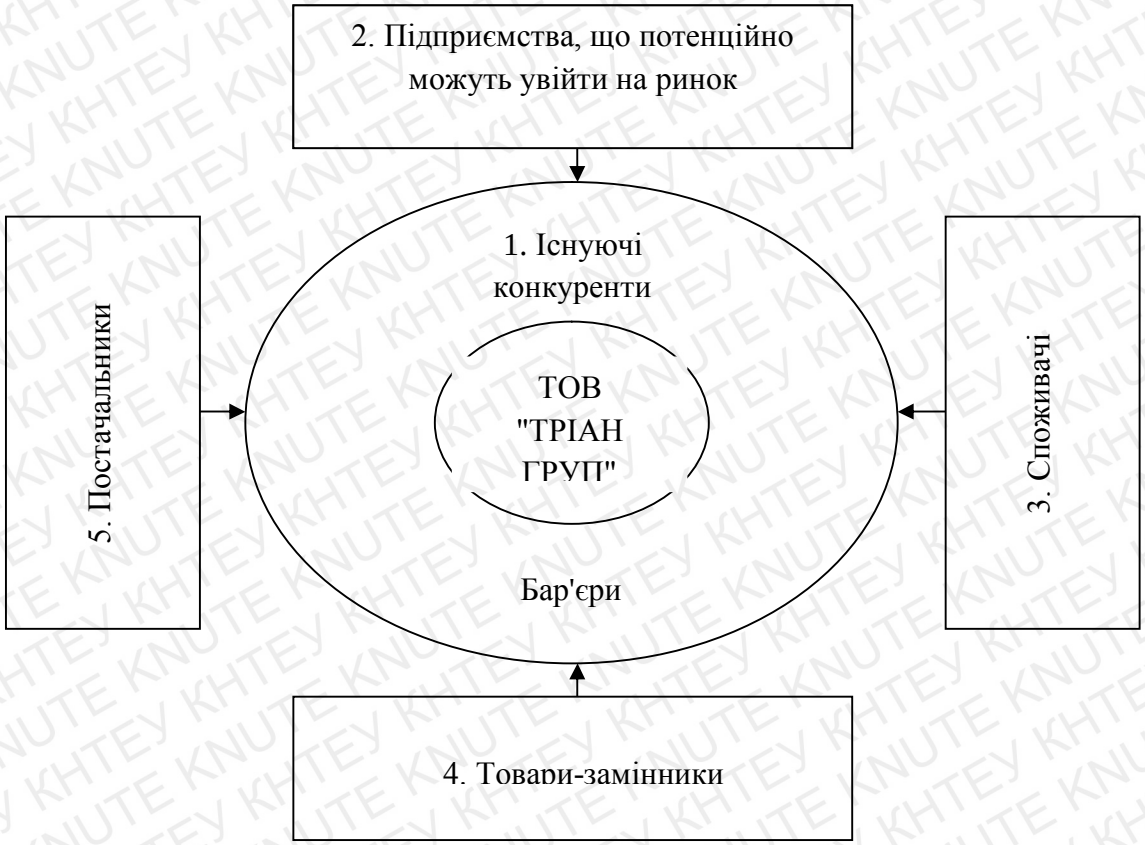

Рис. Д.4. **Конкурентне середовище ТОВ «ТРІАН ГРУП»** *[Авторська розробка]*

Таблиця Д.7

Конкурентоспроможність підприємств у 2017 р.

Складова	Оперативна конкурентоспроможність				Стратегічна конкурентоспроможність			
	ТОВ «ТРІАН ГРУП»	АгроФудс	ТОВ «Груша»	Дари Природи	ТОВ «ТРІАН ГРУП»	АгроФудс	ТОВ «Груша»	Дари Природи
Фінансова	0,28	1,12	0,56	0,84	0,58	1,16	0,29	0,87
Закупівельна	1,08	0,54	0,81	0,27	1	0,5	0,75	0,25
Збутова	0,8	0,2	0,4	0,6	0,96	0,24	0,48	0,72
Кадрова	0,64	0,48	0,16	0,32	0,4	0,3	0,1	0,2
Інноваційно-інвестиційна	0,18	0,27	0,09	0,36	0,24	0,36	0,12	0,48
Всього	0,65	0,6	0,49	0,51	0,72	0,59	0,41	0,57

Продовження додатку Д

Таблиця Д.8

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТРІАН ГРУП» та його конкурентів за результатами діяльності в 2017 р.

№	Показники	ТОВ «ТРІАН ГРУП»	Підприємства-конкуренти		
			«АгроФудс»	«Дари Природи»	ТОВ «Груша»
	Фінансова діяльність				
1.	Рентабельність, %	2,19	0,37	3,13	6,73
	Рангове місце	3	4	2	1
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,44	0,56	0,16
	Рангове місце	3	2	1	4
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,09	0,57	0,4	0,47
	Рангове місце	4	1	3	2
4.	Коефіцієнт маневреності	0	0,45	0,55	0,41
	Рангове місце	4	2	1	3
	Комерційна діяльність				
5.	Питома вага продукції, яка не має сталого попиту, %	2,1	2,3	2,4	2,7
	Рангове місце	1	2	3	4
6.	Обсяг реалізації продукції	1	4	2	3
7.	Асортиментна політика	1	4	3	2
8.	Цінова політика	1	2	3	4
9.	Рекламна діяльність	3	1	2	4
Кадрова робота					
10.	Рівень продуктивності праці у відсотках до середньо галузевого, %	93,2	88,3	48,5	40,1
	Рангове місце	1	2	4	3
11.	Рівень плинності кадрів, %	0,09	0,07	0,1	0,19
	Рангове місце	2	1	3	4
Організаційна та управлінська діяльність					
12.	Професійний рівень керівників та спеціалістів	1	3	4	2
13.	Інформаційне забезпечення, технологія, управління	2	3	1	3
	Сума рангових місць	27	30	33	41
	Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємств	1	2	3	4

Продовження додатку Д

Таблиця Д.9

Динаміка ринкової частки ТОВ «ТРІАН ГРУП» та його основних конкурентів

№ пор.	Назва підприємства	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
		2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016 р.	2017 р.
1.	ТОВ «ТРІАН ГРУП»	22,3	24,8	35,4	2,5	10,6	11,21	42,74
2.	«АгроФудс»	39,9	41,2	33,5	1,3	-7,7	3,26	-18,69
3.	«Дари Природи»	26,4	28,2	25,8	1,8	-2,4	6,82	-8,51
4.	Інші	11,4	5,8	5,3	-5,6	-0,5	-49,12	-8,62

Таблиця Д.10

Матриця формування конкурентної картки

Ринкова частка / Темпи приросту ринкової частки	Лідери ринку	З сильною конкурентною позицією	З слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери
З конкурентною позицією, яка швидко покращується	ТОВ «ТРІАН ГРУП»	5	9	13
З конкурентною позицією, яка покращується	2	6	10	14
З конкурентною позицією, яка погіршується	«АгроФудс», «Дари Природи»	7	11	15
З конкурентною позицією, яка швидко погіршується	4	8	12	16

Додаток Е

Таблиця Е.1

Динаміка показників ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТРІАН ГРУП»

Показники	Роки			Зміна у 2017 р. порівняно з 2016 р.	
	2015	2016	2017	абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	47	54	58	4	7,41
Фонд оплати праці за рік, грн.	344040	455220	566080	110860	24,35
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	13691	23435	28031	4596	19,61
Кількість прийнятих за рік, осіб	8	13	10	-3	-23,08
Кількість звільнених за рік, осіб, в т.ч.	6	7	7	0	0,00
за власним бажанням, осіб	5	5	4	-1	-20,00
за порушення трудової дисципліни, осіб	1	2	3	1	50,00
за скороченням штату, осіб	0	0	0	0	-
Середня заробітна плата, грн.	7320	8430	9760	1330	15,78
Продуктивність праці, грн.	291298	433981	483293	49312	11,36
Коефіцієнт плинності персоналу	0,13	0,13	0,12	-0,01	х
Рівень фонду оплати праці у процентах до товарообігу, %	2,51	1,94	2,02	0,08	х

Продовження додатку Е

Таблиця Е.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТРІАН ГРУП» за 2015-2017 рр.

№	Показник	Період			Відхилення 2017 р. від 2016 р.	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	абсол.	віднос.
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	13691	23435	28031	4596	19,61
2	Собівартість реалізованої продукції	-11890	-21175	-26616	-5441	25,70
3	Валовий прибуток від реалізації	1801	2260	1415	-845	-37,39
4	Інші операційні доходи	541	709	1509	800	112,83
5	Адміністративні витрати	-404	-481	-539	-58	12,06
6	Витрати на збут	-1276	-1781	-1621	160	-8,98
7	Інші операційні витрати	-286	-240	-151	89	-37,08
8	Прибуток операційної діяльності	376	467	613	146	31,26
9	Інші фінансові доходи	6	3	0	-3	-100,00
10	Фінансові витрати	-193	-234	-344	-110	47,01
11	Прибуток від звичайної діяльності	189	236	269	33	13,98
12	Податок на прибуток	-18	-27	-34	-7	25,93
13	Чистий прибуток	171	209	235	26	12,44

Продовження додатку Е

Таблиця Е.3

Ретроспектива балансових звітів (форма №1) ТОВ "ТРІАН ГРУП" за 2015-2017 роки								
								Тис. грн.
Актив	**Код рядка**	**Моментні значення**				**Середні значення**		
		На 01.01.15	**На 01.01.16**	**На 01.01.17**	**На 01.01.18**	**2015 рік**	**2016 рік**	**2017 рік**
I. Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17	19	12	0	18	16	6
Основні засоби:	1010	1256	1235	1225	1197	1246	1230	1211
первісна вартість	1011	1686	1658	1645	1607	1672	1652	1626
знос	1012	430	423	420	410	427	422	415
Усього за розділом I	**1095**	**1273**	**1254**	**1237**	**1197**	**1264**	**1246**	**1217**
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	774	1293	1432	1679	1034	1363	1556
Виробничі запаси	1101	59	91	44	93	75	68	69
Товари	1104	715	1202	1388	1586	959	1295	1487
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	949	1342	1422	1603	1146	1382	1513
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	271	496	732	536	384	614	634
з бюджетом	1135	21	30	33	46	26	32	40
у тому числі з податку на прибуток	1136	6	7	8	0	7	8	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18	21	24	60	20	23	42
Гроші та їх еквіваленти	1165	237	431	475	359	334	453	417
Готівка	1166	5	7	5	58	6	6	32
Рахунки в банках	1167	215	326	250	105	271	288	178
Витрати майбутніх періодів	1170	114	31	10	128	73	21	69
Інші оборотні активи	1190	272	320	418	453	296	369	436
Усього за розділом II	**1195**	**2656**	**3964**	**4546**	**4864**	**3310**	**4255**	**4705**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	**1300**	**3929**	**5218**	**5783**	**6061**	**4574**	**5501**	**5922**

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.3

Тис. грн.

Пасив	Код рядка	Моментні значення				Середні значення		
		На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	2015 рік	2016 рік	2017 рік
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250	250	250	250	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-102	43	160	313	-30	102	237
Усього за розділом I	**1495**	**148**	**293**	**410**	**563**	**221**	**352**	**487**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгострокові кредити банків	1510	870	624	835	489	747	730	662
Усього за розділом II	**1595**	**870**	**624**	**835**	**489**	**747**	**730**	**662**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	51	238	55	17	145	147	36
за товари, роботи, послуги	1615	2384	3567	3803	4309	2976	3685	4056
за розрахунками з бюджетом	1620	20	50	20	40	35	35	30
за розрахунками з оплати праці	1630	10	20	11	11	15	16	11
за одержаними авансами	1635	84	68	119	131	76	94	125
Інші поточні зобов'язання	1690	362	358	530	501	360	444	516
Усього за розділом III	**1695**	**2911**	**4301**	**4538**	**5009**	**3606**	**4420**	**4774**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	**1900**	**3929**	**5218**	**5783**	**6061**	**4574**	**5501**	**5922**

Продовження додатку Е

Таблиця Е.4

Ретроспектива звітів про фінансові результати (форма №2) ТОВ "ТРІАН ГРУП" за 2015-2017 роки				
				Тис. грн.
Стаття	**Код рядка**	**2015 рік**	**2016 рік**	**2017 рік**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13691	23435	28031
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-11890	-21175	-26616
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	1801	2260	1415
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	541	709	1509
Адміністративні витрати	2130	-404	-481	-539
Витрати на збут	2150	-1276	-1781	-1621
Інші операційні витрати	2180	-286	-240	-151
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	376	467	613
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Інші доходи	2240	6	3	0
Фінансові витрати	2250	-193	-234	-344
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	189	236	269
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18	-27	-34
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	171	209	235
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

Продовження додатку Е

Таблиця Е.5

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Тріан Груп»

Показники	*Нормативне значення*	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	*0,1*	0,08	0,10	0,10	0,07
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	*0,6-08*	0,65	0,62	0,69	0,64
3. Коефіцієнт покриття	*>1*	0,91	0,92	1,00	0,97
4. Чистий оборотний капітал	*х*	-255	-337	8	-145

Таблиця Е.6

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТРІАН ГРУП»

Показники	*Нормативне значення*	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018
1. Коефіцієнт фінансової автономії	*>0,5*	0,04	0,06	0,07	0,09
2. Коефіцієнт заборгованості	*<0,5*	0,96	0,94	0,93	0,91
3. Коефіцієнт фінансування	*<1*	25,55	16,81	13,10	9,77
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	*х*	-0,06	-0,06	0,00	-0,02

Продовження додатку Е

Таблиця Е.7

Оцінка ділової активності ТОВ «ТРІАН ГРУП»

Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016 роком)	
	2015	2016	2017	абсолютна	відносна,%
1. Період обороту, днів:					
1.1 Оборотних активів	87,04	65,36	60,43	-4,94	-7,55%
1.2 Запасів	31,29	23,16	21,04	-2,12	-9,17%
1.3 Товарів	29,42	22,32	20,39	-1,93	-8,65%
1.4 Кредиторської заборгованості	78,24	56,61	52,09	-4,52	-7,98%
1.5 Дебіторської заборгованості	30,12	21,23	19,42	-1,80	-8,50%
2. Коефіцієнт обороту, разів:					
2.1 Оборотних активів	4,14	5,51	5,96	0,45	8,17%
2.2 Запасів	11,50	15,54	17,11	1,57	10,10%
2.3 Товарів	12,23	16,13	17,65	1,53	9,47%
2.4 Кредиторської заборгованості	4,00	5,75	6,56	0,82	14,20%
2.5 Дебіторської заборгованості	11,95	16,96	18,53	1,58	9,29%
3. Тривалість операційного циклу, днів	61	44	40	-3,93	-8,85%
4. Тривалість фінансового циклу, днів	-17	-12	-12	0,59	-4,81%

Таблиця Е.8

Аналіз рентабельності ТОВ «ТРІАН ГРУП»

Показники	Роки			Зміна (2017 рік порівняно з 2016)
	2015	2016	2017	
Рентабельність оборотних активів, %	5,17	4,91	0,05	-4,86
Рентабельність власного капіталу, %	77,55	59,46	48,30	-11,16
Рентабельності реалізації, %	2,75	1,99	2,19	0,19
Рентабельність продукції, %	1,44	0,99	0,88	-0,10

Додаток Є

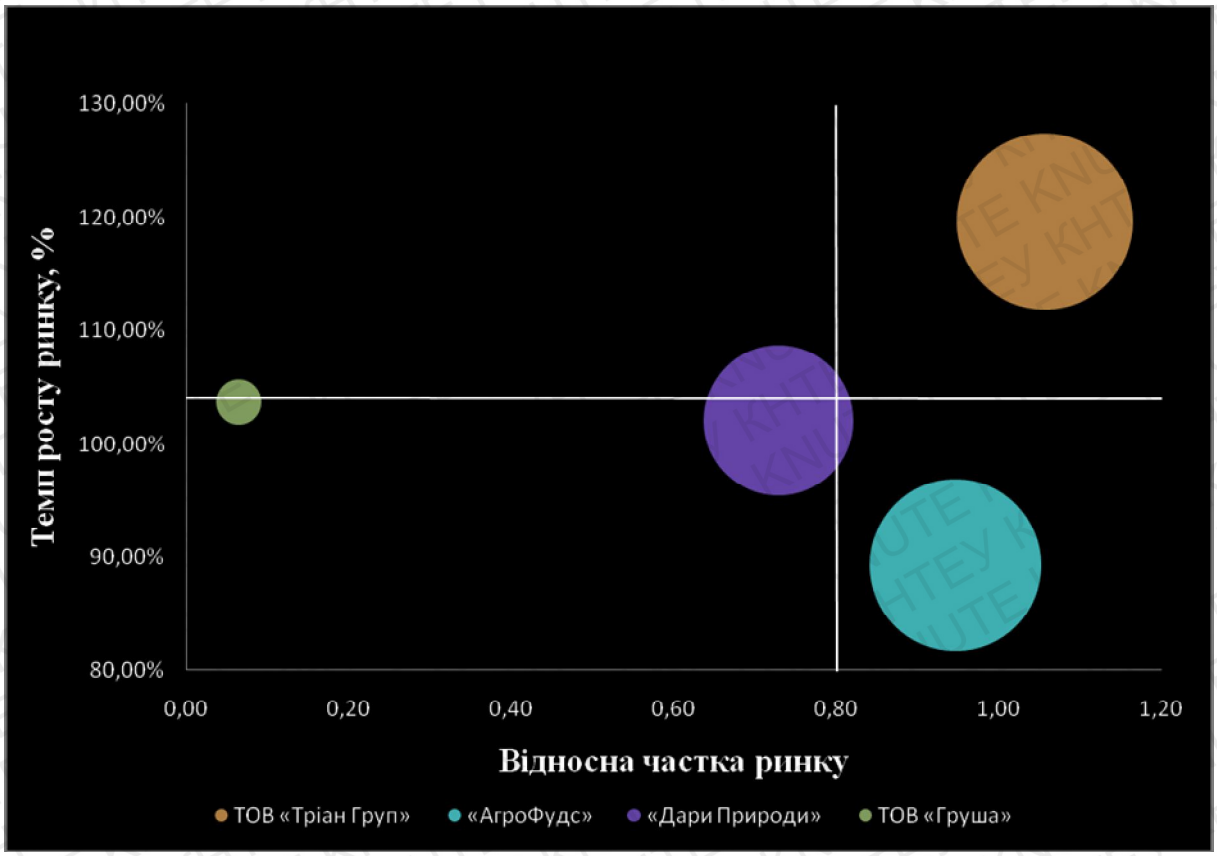

Рис. Є.1. **Матриця «зростання - частка ринку»**