

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, характеристика та класифікація стратегій розвитку підприємства	6 9
1.2. Методичні підходи до стратегічної оцінки підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВІНРЕКС»	18 28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	
2.2. Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства	35 35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВІНРЕКС»	43 55 57
3.1. Обґрунтування програми удосконалення стратегічної діяльності підприємства	62
3.2. Реалізація стратегії розвитку підприємства	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація економічної діяльності на сьогоднішній день є однією з основних тенденцій у розвитку сучасного світу, яка суттєво впливає на економічне життя окремих підприємств та країни, а також має політичні та соціальні наслідки, які все більше відчують на собі практично всі країни і серед них, звичайно, Україна, яка усвідомлено і цілеспрямовано рухається в напрямку інтеграції в міжнародну економіку.

Нині головною особливістю глобалізації на мікроекономічному рівні є передусім загальна стратегічна орієнтація підприємств на ринки збуту по всьому світі, джерела постачання, а також, на розміщення виробництва в різних країнах. Цей перелік основних рушійних сил глобалізації відображає переважаючу послідовність у розвитку цього процесу: збут-постачання-виробництво.

Тому проблема підвищення формування стратегії розвитку підприємств посідає провідне місце у теорії стратегічного розвитку, оскільки її вирішення забезпечує успішне функціонування підприємств і є основою забезпечення конкурентної здатності держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теорія стратегічного управління узагальнює наукові знання, економічні категорії, інструментарій побудови стратегій розвитку, досвід теоретико-методичних досліджень процесу їх формування і розвитку. Тлумачення стратегій розвитку виконується в багатьох працях вітчизняних та закордонних економістів: М. Афанасьєва, Г. П'ятницької, Є. Лапіна, О. Федоніна, І. Репіної, О. Олексюка, Н. Краснокутської, М. Портера, П. Дойля тощо. Розробки багатьох авторів адаптовані до умов ринкової трансформації економіки України, однак відсутній комплексний підхід до поєднання класичних та сучасних стратегій.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Реалізація мети зумовило виконання таких **завдань**:

- дослідження сутності, характеристик та класифікації стратегій розвитку підприємства;
- аналіз методичних підходів до стратегічної оцінки підприємства;
- організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства;
- оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтування програми удосконалення стратегічної діяльності підприємства;
- реалізація стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Інформаційною базою стали основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері формування стратегії розвитку підприємства, законодавчі та нормативні акти України з питань стратегічного управління, матеріали органів державної статистики, територіальних органів управління, науково-практичних конференцій, результати соціологічних досліджень і експериментів, монографії, статті видань періодичного друку та матеріали надані підприємством ТОВ «ВІНРЕКС».

Наукова новизна. У роботі запропоновано програму удосконалення процесу формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» (с. 42-43), а також розроблені науково-практичні заходи щодо вибору оптимальної стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» (с. 48-51).

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні їх з метою вдосконалення процесу управління стратегічним потенціалом

підприємства, що дозволить сформувати ефективну стратегію розвитку підприємства ТОВ «ВІНРЕКС».

Апробація результатів роботи. Основні положення та найважливіші результати дослідження опубліковано автором у статті «Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства» у збірнику наукових статей студентів (Частина 1) (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використанох джерел та викладена на 56 сторінках, проілюстрована 24 таблицями та 7 рисунками, доповнена 8 додатками. Список використаних джерел містить 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, характеристика та класифікація стратегій розвитку підприємства

У ринковій економіці підприємство постійно змушене пристосовуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища і, в першу чергу, боротися з конкурентами, що пропонують аналогічні товари або послуги. Це об'єктивно вимагає, щоб кожне підприємство виробляло і шукало свій шлях розвитку відповідно до вимог ринку, тобто щоб бути фінансово стійким, потрібно рости, шукати нові форми застосування капіталу, нові економічно ефективні технології виробництва, нові форми доведення продукції до ринку та розробляти власну стратегію розвитку.

Стратегія являє собою сукупність перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей. Термін «стратегія» розглядався багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «стратегія»

Зміст дефініції	Автор, джерело
Стратегія - загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної мети	Шершньова З.Є.
Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми	Друкер П.Ф.
Стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки	Мінцберг Г.
Стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє	Schendel D.E., Hatten K. J.
Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.
Стратегія – встановлений набір напрямків діяльності (цілей та	Виханский О.С.

способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства	
---	--

Джерело: складено автором на основі [17, 24, 27, 38, 55]

Актуальні питання щодо особливостей стратегічного управління та формування стратегії розвитку підприємства розглядалися у працях багатьох вчених та науковців (Додаток Е), які зробили неабиякий внесок у його розвиток.

Оскільки відбувається посилення конкурентної боротьби між підприємствами всіх галузей, підприємства не лише нарощують свою фінансову і виробничу міць, а й націлені зберегти її та примножити здобутки у всіх сферах діяльності. Гострота конкурентної боротьби спонукала до пошуку таких шляхів розвитку і функціонування на ринку, які змогли би у довгостроковій перспективі забезпечити підприємствам перевагу над конкурентами. Для будь-якого підприємства стає важливим:

- прийняття довгострокових цілей і задач підприємства;
- визначення основних етапів реалізації стратегії;
- розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації стратегії.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна упевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, точно так же, як не може бути двох абсолютно однакових людей. Однак, не зважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні.

Так, загальновідомі стратегії підприємств класифікуються за групами наведеними у табл. 1.2.

Крім того, варто зазначити, що управління стратегічним розвитком підприємства значною мірою залежить від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Групи	Стратегії	Характеристика
1	2	3
Стратегії концентрованого зростання	Стратегія посилення позиції на ринку	<i>при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку</i>
	Стратегія розвитку ринку	<i>коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках</i>
	Стратегія розвитку продукту	<i>на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо</i>
Стратегії інтегрованого зростання	Стратегія вертикальної інтеграції	<i>дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками</i>
	Стратегія вертикальної інтеграції	<i>передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі</i>
	Стратегія горизонтальної інтеграції	<i>передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить</i>
Стратегії стабілізації	Стратегія захисту частки ринку	<i>дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо</i>
	Стратегія підтримки виробничого потенціалу	<i>ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції</i>
	Стратегія модифікації продукції	<i>спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами</i>
Стратегії реструктуризації	Стратегія зростання через придбання	<i>дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами</i>
	Стратегія продуктово-ринкової переорієнтації	<i>при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів</i>
	Стратегія організаційних змін	<i>дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів</i>
Стратегії диверсифікованого	Стратегія центрованої диверсифікації	<i>при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства</i>

Стратегія конгломератної диверсифікації	<i>при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва</i>
---	---

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
	Стратегія горизонтальної диверсифікації	<i>дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих</i>
Стратегії скорочення	Стратегія скорочення витрат	<i>Стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових</i>
	Стратегія „збирання врожаю”	<i>Передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі</i>
	Стратегія скорочення діяльності	<i>Стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту</i>
	Стратегія ліквідації	<i>Крайній випадок стратегії скорочення і застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес</i>

Джерело: складено автором на основі [27, 35, 43, 51]

В той же час, внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. До внутрішнього середовища, де працюють менеджери, відносять такі основні елементи: завдання, цілі, корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва.

Отже, підприємству, яке має на меті довгостроковий розвиток, необхідно приділити увагу формуванню та реалізації ефективної стратегії розвитку.

1.2. Методичні підходи до стратегічної оцінки підприємства

Для визначення майбутньої стратегії розвитку організації її керівництву потрібно мати уявлення не тільки про внутрішнє, а і про зовнішнє середовище, їх потенціал і тенденції розвитку, а також знати місце

свої організації в середовищі. Розрізняють зовнішнє середовище прямого і непрямого (опосередкованого) впливу.

На рис. 1.1 представлено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства.

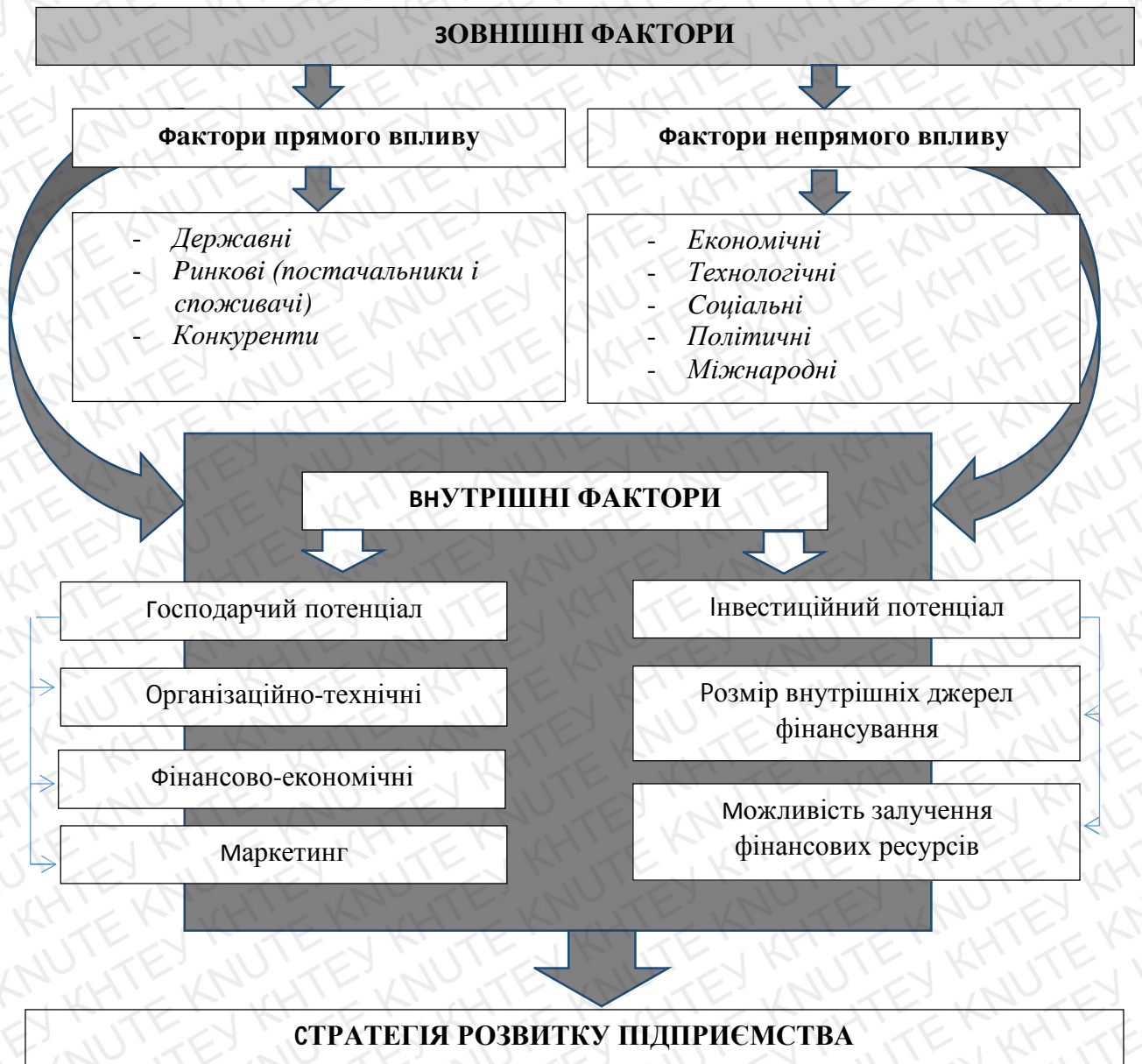


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на формуванні стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [25, 34, 51]

Зовнішнє середовище прямого впливу – це середовище, яке включає елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають

прямого впливу операцій організації: споживачі, конкуренти, постачальники, закони, державні установи та ін.

Зовнішнє середовище непрямого впливу складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

В той же час слід зазначити, що є певні пріоритетні фактори, які заважають формуванню стратегії розвитку підприємства.

Неефективна стратегія розвитку підприємств є однією з найбільш серйозних форм порушення ефективної системи управління на підприємствах, що відображає циклічно виникаючі впродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних чинників суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним об'ємом фінансових потреб, несе найбільш небезпечні потенційні загрози його функціонуванню [30].

Основні причини формування неефективної стратегії розвитку в діяльності підприємств представлено на рис.1.2.



Рис. 1.2. Причини формування неефективної стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [11, 28]

При цьому всі автори у розгляді середовища непрямого впливу особливу увагу приділяють факторам, що характеризують стан національної економіки.

З цієї точки зору середовище, у якому працюють вітчизняні підприємства, має наступні особливості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до виконання задач щодо розробки стратегії розвитку підприємства

Підхід	Переваги та недоліки
1. <i>Головний стратегічний (або одноосібний) підхід.</i> Керівник є головним стратегом і підприємцем, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.	Вкрай централізована робота з розробки стратегії виправдана, коли керівник має сильне інтуїтивне бачення того, що і як має бути зроблено. Основна слабкість підходу – масштаб стратегії надто залежить від майстерності однієї людини у розробці стратегій.
2. <i>Підхід, побудований на делегуванні повноважень.</i> Керівник передає розробку стратегії підлеглим – можливо, персоналу зі стратегічного планування або іншим ланкам.	До переваг можна віднести можливість для керівника обирати з безлічі стратегічних ідей, а також широкую участь керівників усіх рівнів та з різних регіонів. Основна слабкість підходу – загроза віддалення керівника від процесу розробки стратегії. Результат – стратегії, що мають справу із проблемами сьогодення, не орієнтовані на використання майбутніх можливостей підприємства.
3. <i>Спільний (або побудований на співробітництві) підхід.</i> Проміжний підхід між двома попередніми. Керівник залучає підлеглих – майбутніх ключових виконавців до розробки узгодженої стратегії.	Головною перевагою є те, що участь майбутніх виконавців у розробці стратегії посилює їх прихильність до успіху втілення планів. Але є й певний ризик: стратегія може стати компромісом, позбавленим сміливої творчої ініціативи.
4. <i>Ініціативний підхід.</i> Керівник спонукає підлеглих до розробки, захисту та втілення у життя певної стратегії.	Сила підходу полягає у тому, що фахівцям із привабливими стратегічними пропозиціями надають можливість і ресурси для їх апробації. Це сприяє тому, що організація має здатність до оновлення.

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 7]

При формуванні стратегії розвитку для конкретного підприємства необхідним є проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, який включає застосування методів оцінки конкурентоспроможності

підприємства. Діагностика конкурентоспроможності підприємства здійснюється у певній послідовності (рис. 1.3).

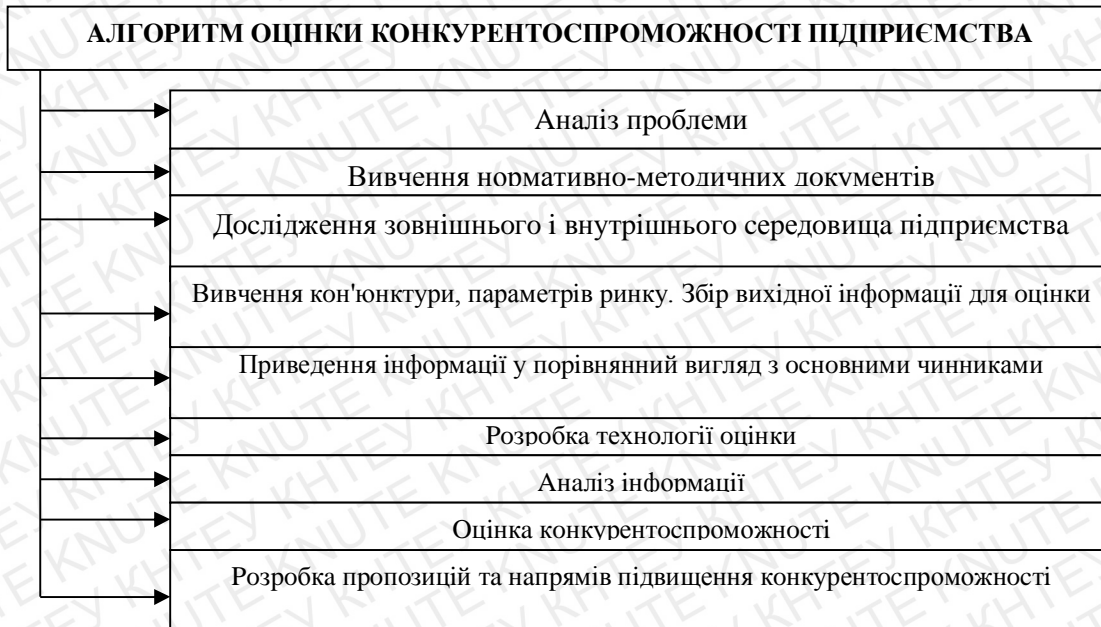


Рис. 1.3. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [7, 13]

Методи ж оцінки конкурентоспроможності підприємства спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки: напрямок формування інформаційної бази; спосіб відображення кінцевих результатів; можливість розробки управлінських рішень; спосіб оцінки.

У табл. 1.4 представлені методи оцінки конкурентоспроможності із зазначенням класифікаційної ознаки та групи до якої вони належать.

У розрізі цих класифікаційних ознак виокремлюються: критеріальні (К) та експертні (Е); графічні (Г), математичні (М) та логістичні (Л); одномоментні (О) та стратегічні (С); індикаторні (І) та матричні (табличні) (Т) методи оцінки конкурентоспроможності.

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці

методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки конкурентоспроможності	Класифікацій на ознака			
	1	2	3	4
1. Теорія конкурентних переваг М. Портера	К	Г	С	М
2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена	К	Г	С	М
3. SWOT-аналіз	Е	Г	С	М
4. Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	К	Г	С	М
5. Метод вивчення профілю об'єкта	Е	Г	О	І
6. Метод набору конкурентоспроможних елементів	К	Г	С	І
7. Графічна методика Зав'ялова	Е	Г	О	І
8. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111—555	Е	М	О	І
9. Формалізований метод Іванова	К	М	С	І
10. Методика Ансофа щодо КСФ	К	М	О	І
11. Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»	К	М	О	І
12. Метод американської асоціації управління	Е	М	О	І
13. Метод порівнянь	Е	М	О	І
14. Метод рангів	Е	М	С	І
15. Метод інтегрального критерію	К	М	О	І
16. Метод таксономічного показника	К	М	О	І
17. STEP-аналіз	Е	Л	С	М
18. SPACE-аналіз	К	Л	С	М
19. GAP-аналіз	К	Л	С	І
20. LOTS-аналіз	К	Л	С	І
21. PIMS-аналіз	К	Л	С	І

Джерело: складено автором на основі [24, 32, 37, 39]

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях. За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта.

Серед предствлених методів найбільш розповсюдженим при формуванні стратегії розвитку підприємства є проведення SWOT-аналізу, етапи якого проілюстровано на рис. 1.4.

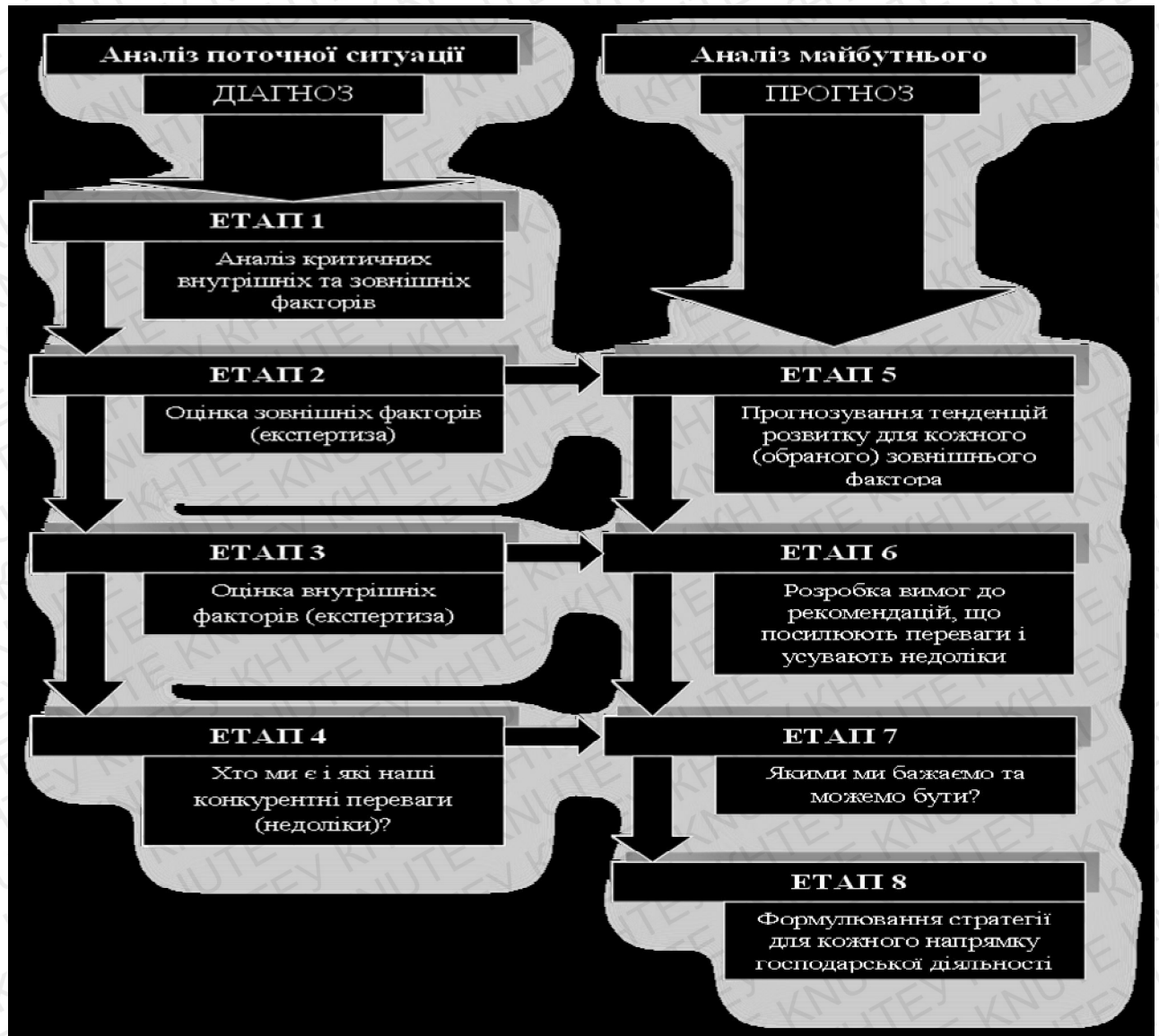


Рис.1.4. Етапи проведення SWOT-аналізу

Джерело: складено автором на основі [28, 39, 41]

Проте, слід також зазначити, що кожен із названих підходів та спеціальних методів має свої переваги та недоліки і тільки на основі комплексного використання напрацьованого досвіду оцінки можна досягти реального результату (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки різних методик стратегічної оцінки підприємства

Підхід	Переваги методів	Недоліки методів
1	2	3
Витратний підхід	<p>Аналіз варіантів найліпшого та найефективнішого використання земельної ділянки</p> <p>Техніко-економічний аналіз можливостей нового будівництва та різного роду поліпшень</p> <p>Остаточне збалансування величини ринкової вартості підприємства з його можливостями за кожним зі структурних елементів</p> <p>Оцінка об'єктів загальнодержавного чи унікального характеру</p> <p>Оцінка потенціалу за умови малоактивного та нерозвинутого ринку капіталу, нерухомості землі тощо</p>	<p>Використання «колишньої» господарської інформації потребує їх приведення до одного часового періоду, механізм розрахунків у цьому аспекті не можна назвати досконалим</p> <p>Ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища</p> <p>Повністю випадають із кола досліджень індивідуальні можливості ефективного використання об'єкта</p>
Порівняльний підхід	<ul style="list-style-type: none"> Орієнтація на поточні фактичні ціни та ринкові умови діяльності дає змогу уникнути розбіжності між розрахунковою величиною вартості та її ринковим еквівалентом Достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків та відображення специфіки об'єкта оцінки, урахувавши фактично досягнуті фінансово-економічні результати Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому (співвідношення попиту та пропонування, ціни на супутні об'єкти тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> Потребує існування розвинутого, цивілізованого та прозорого ринку об'єктів оцінки Неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння Ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому Значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об'єкт оцінки, так і його аналогів Необхідність використання складних розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо (навіть з причин недостатності кваліфікаційного рівня аналітика)
Результатний підхід	<ul style="list-style-type: none"> Урахування перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу, виходячи з колишнього досвіду, досягнутих результатів та сформованих ринкових умов Можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації 	<ul style="list-style-type: none"> В аналітичних розрахунках використовується прогнозна (імовірнісна), а не фактична господарська інформація Аналітичні процедури формування ставок дисконтування та капіталізації мають надто суб'єктивний характер Неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки та нестабільність реальних процесів припливу та відпливу капіталу

Джерело: складено автором на основі [28, 39]

Слід зауважити, що прикладна оцінка стратегічного потенціалу підприємства проводиться на основі всіх підходів та всіма доступними методами.

Необхідно зазначити, що формування стратегії розвитку підприємства має системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом даного процесу є принципи формування стратегії розвитку, до яких відносяться принципи, вказані у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Принципи формування стратегії на підприємстві торгівлі

№	ПРИНЦИП	ХАРАКТЕРИСТИКА
1	<i>цілеспрямованість</i>	орієнтованість на досягнення конкретних цілей
2	<i>системність</i>	урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії
3	<i>обмеженість ресурсів</i>	врахування лише необхідної кількості ресурсів, виключення зайвих затрат
4	<i>комплексність</i>	урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії
5	<i>альтернативність</i>	вибір конкурентної стратегії з великої кількості
6	<i>оптимальність</i>	досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління
7	<i>послідовність дій</i>	становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу
8	<i>керованість</i>	процес впливу керуючої системи на керовану
9	<i>гнучкість</i>	здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
10	<i>ефективність</i>	реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів

Джерело: складено автором на основі [25, 31, 39, 45]

Ефективна реалізація процесу формування стратегії розвитку визначається наявністю відповідного забезпечення, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне.

Отже, дослідивши методичні підходи щодо стратегічної оцінки підприємства ми дійшли висновку, що ключовими елементами є правильно підібрані методи та принципи, що використовуються на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВІНРЕКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дослідження було виконано за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «ВІНРЕКС».

Місією ТОВ «ВІНРЕКС» є забезпечення споживачів безалкогольними та алкогольними напоями високої якості за доступними цінами.

Місцезнаходження ТОВ «ВІНРЕКС»: Україна, м. Київ, вул. Івана Кудрі, будинок 5.

ТОВ «ВІНРЕКС» – магазин, в якому можливо підібрати кращі алкогольні та безалкогольні напої при допомозі висококваліфікованих спеціалістів, завдяки найкращому обладнанню та затишній атмосфері.

Основна ціль ТОВ «ВІНРЕКС» – вдосконалити культуру споживання алкогольних напоїв та надати поціновувачам можливості кращого вибору.

Стратегією розвитку досліджуваного підприємства є стратегія скорочення витрат. Проте, офіційної формалізації стратегія не має.

До числа послуг, що надаються ТОВ «ВІНРЕКС» входять:

- Продаж алкогольних напоїв;
- Продаж безалкогольних напоїв;
- Супроводження продажу;
- Придаж продовольчих та непродовольчих товарів;
- Упаковка подарункових напоїв;

ТОВ «ВІНРЕКС» є юридичною особою за законодавством України та набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації у порядку, передбаченому законодавством України.

У своїй діяльності ТОВ «ВІНРЕКС» керується законодавством України, положеннями Статуту, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами, прийнятими відповідно до Статуту.

ТОВ «ВІНРЕКС» має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку із своїм найменуванням українською мовою та фірмовим (торговим) знаком, штамп, фірмові бланки та торговельну марку (знак для товарів та послуг), які реєструються у встановленому законодавством порядку, а також інші реквізити.

Підприємство ТОВ «ВІНРЕКС» має у своєму складі 3 одиниці: магазин «ВІНРЕКС»; інтернет-магазин [45]; склад.

Організаційна структура управління ТОВ «ВІНРЕКС» чітко не визначена, проте, за своїм характером має вигляд лінійно-функціональної (рис. 2.1).

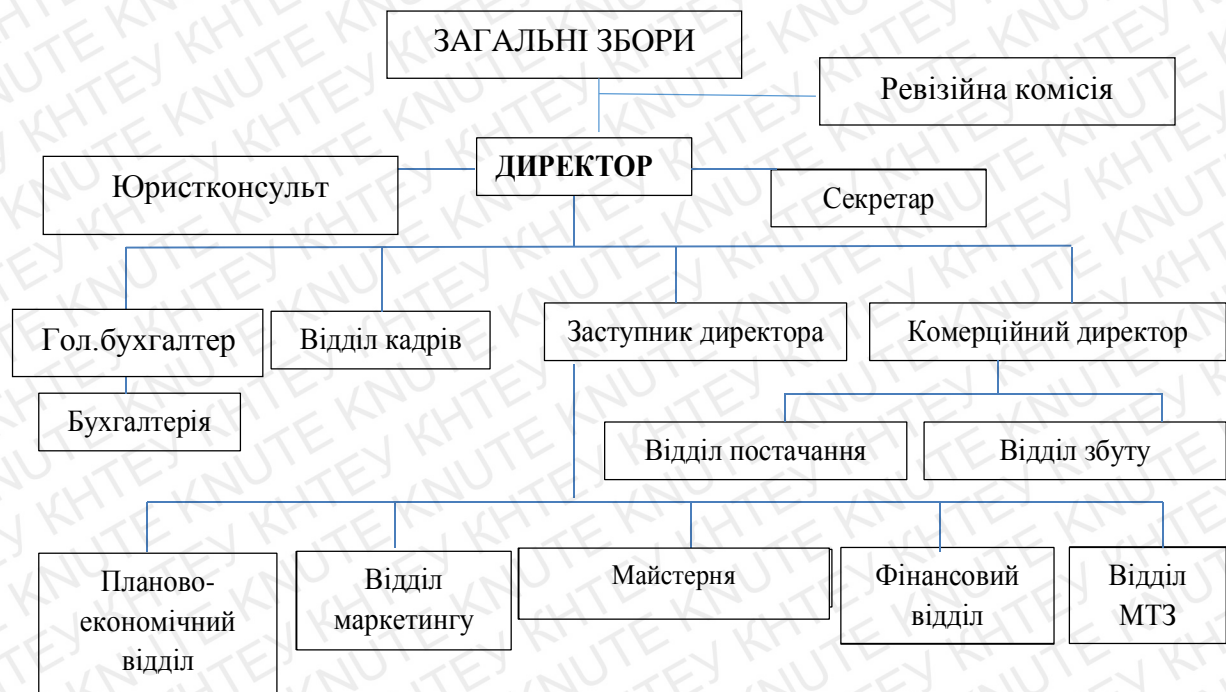


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВІНРЕКС»

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Як вже зазначалося у роботі вище, ТОВ «ВІНРЕКС» займається оптовим та роздрібним продажем алкогольних напоїв, переважно вин, наданням консультаційних послуг та послуг пакування (майстерня, див. рис 2.1).

Керівництвом усіма підрозділами ТОВ «ВІНРЕКС» займається директор підприємства, він же і є його власником. Він діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства.

Заступник директора ТОВ «ВІНРЕКС» де-факто керує усіма структурними підрозділами підприємства, підпорядковуючись і звітуючи тільки директору. Він керує асортиментною та ціною політикою підприємства, слідкує за виконанням індивідуальних та загального планів продажу, веде основний документооборот підприємства у базі 1С.

Магазин підприємства ТОВ «ВІНРЕКС» знаходиться у центрі міста Києва. Це – єдина точка продажу підприємства. Загальна площа приміщення складає 120 кв. м. (сюди входять як торговельні площі, так і складське та офісне приміщення). Магазин ТОВ «ВІНРЕКС» знаходиться у напів-підвальному поверсі типового старого будинку центру міста, вхід у магазин розташований у дворі. Структура основного асортименту магазину ТОВ «ВІНРЕКС» представлена у Додатку Ж.

Магазин ТОВ «ВІНРЕКС» має декілька відділів: адміністративне приміщення, основна зала, куточок споживача, vip-room, де знаходяться елітні алкогольні напої високої вартості, колекційні та ексклюзивні екземпляри.

Загальна кількість екземплярів елітних вин, що постійно представлені у магазині ТОВ «ВІНРЕКС» – близько 250 одиниць. За їх належним станом, а також за загальним станом усіх вітрин, слідкує старший продавець (відділ продажу).

Склад ТОВ «ВІНРЕКС» розташований у цьому ж приміщенні, має окремий вхід з вулиці та вхід через магазин. Інтернет-магазин ТОВ «ВІНРЕКС» окремого приміщення не має. Менеджер інтернет-магазину ТОВ «ВІНРЕКС» розташовується у єдиному офісно/складському приміщенні разом із адміністратором. Він займається прийомом та обробкою он-лайн та телефонних замовлень, веде документооборот інтернет-магазину у базі 1С, займається логістикою замовлень інтернет-магазину ТОВ «ВІНРЕКС». Має у своєму підпорядкуванні одного кур'єра та безпосередньо звітує адміністратору.

Інтернет-магазин займається доставкою товару на замовлення по власному онлайн-каталогу зі складів постачальників по всій Україні, а також пошуком та підбором товарів, які в Україні не представлені.

Для розробки ефективної стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за останні 3 роки. Економічний потенціал ТОВ «ВІНРЕКС» являє собою загальну величину джерел фінансування і дорівнює вартості засобів, що знаходяться у його розпорядженні і досліджується за двома аспектами: як сукупність майна та як загальна вартість джерел його фінансування. Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «ВІНРЕКС» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка і структура елементів активів балансу ТОВ «ВІНРЕКС»

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи:						
Основні засоби	467,1	60,02	454,5	49,48	667,10	79,88
Довгострокові фінансові інвестиції	94,4	12,13	244,8	26,65	9,3	1,11
Інші необоротні активи	0,3	0,04	0,3	0,03	0,3	0,04
Разом:	561,8	72,18	699,6	76,17	676,7	81,03
Оборотні активи:						
Запаси	143,6	18,45	102,9	11,20	99,3	11,89
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	48,1	6,18	12,8	1,39	8,7	1,04
Дебіторська заборгованість	6,3	0,81	14,0	1,52	4,4	0,53

за розрахунками						
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,6	0,08	0	0,00	7,0	0,84
Грошові кошти та їх еквіваленти	17,3	2,22	89,1	9,70	25,4	3,04
Інші оборотні активи	0,6	0,08	0,1	0,01	13,6	1,63
Разом:	216,5	27,82	218,9	23,83	158,4	18,97
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Усього:	778,3	100	918,5	100	835,1	100

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Відповідно до даних табл. 2.1, частка необоротних активів ТОВ «ВІНРЕКС» зростає від року в рік – на 9 в.п., тоді як оборотні активи (безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю) відповідно зменшились. Причому варто відмітити, що основні засоби значно збільшили свою долю – це пов'язано з придбанням будівлі та інших основних засобів.

Довгострокові фінансові інвестиції ТОВ «ВІНРЕКС» збільшились аж до 26 % у 2016 р., що свідчить про значну активізацію в інвестиційній сфері, але з початком фінансової кризи зменшились до 1 %, що зумовлено скороченням обсягів інвестиційної діяльності.

В оборотних же активах ТОВ «ВІНРЕКС» не було значних змін окрім зменшення запасів, що пов'язано зі послабленням операційної діяльності. Також зменшились грошові кошти ТОВ «ВІНРЕКС» та їх еквіваленти, але лише у порівнянні до 2017 р. (при чому грошові кошти залишаються, у зв'язку зі специфікою діяльності підприємства, постійними надходженнями платежів на рахунок від клієнтів, тому на кінець періоду завжди залишаються кошти на рахунку в банку, але кожного року ця сума різна, оскільки поведінка клієнтів також є різною).

Визначимо джерела фінансування розвитку підприємства ТОВ «ВІНРЕКС» та залучення коштів – розглянемо пасиви балансу. Пасиви балансу показують звідки підприємство бере кошти на свою діяльність. Це можуть бути власні або залучені кошти. Динаміку пасиву балансу можна простежити у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура пасивів балансу ТОВ «ВІНРЕКС»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення,	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Власний капітал	292,0	360,5	356,7	64,7	+22,16
З нього:					
Статутний капітал	100,0	100,0	100,0	-	-
Резервний капітал	21,4	22,5	23,7	+2,3	+10,74
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	170,6	238,0	233	+62,4	+36,57

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Позичковий капітал	486,3	558,0	476,4	-9,9	-2,04
З нього:					
Короткострокові кредити банків	113,4	50,4	56,0	-57,4	-50,62
Короткострокова заборг. За товари, роботи, послуги	364,1	495,4	393,0	+28,9	+7,93
Зі страхування	0	0,8	0	-	-
Інші поточні зобов'язання	8,8	11,4	27,4	+18,6	+211,36
Всього:	778,3	918,5	835,1	+56,8	+7,3

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Основою формування фінансових ресурсів підприємства є власний капітал, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. З кожним роком частка власного капіталу у структурі капіталу ТОВ «ВІНРЕКС» збільшується завдяки збільшенню його обсягу та зменшенню обсягу позик. За досліджуваний період сума власного капіталу в структурі капіталу ТОВ «ВІНРЕКС» збільшилась на 22,16 %.

Найбільшу частку в структурі власного капіталу підприємства займає нерозподілений прибуток. Причиною є отримання позитивних фінансових результатів та зменшення рівня реінвестування отриманих коштів та послаблення інвестиційної діяльності.

Залучення позикових коштів в оборот підприємства — явище нормальне. Це сприяє тимчасовому поліпшенню фінансового стану за умови, якщо вони не заморожуються на тривалий час в обороті і вчасно повертаються. В іншому разі може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що в остаточному підсумку призводить до виплати штрафів і погіршення фінансового стану. На підприємстві ТОВ «ВІНРЕКС» існують

лише поточні зобов'язання, тобто ті зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу або протягом 12 місяців від дати складання балансу.

На підприємстві ТОВ «ВІНРЕКС» спостерігається тенденція збільшення обсягу власного капіталу. Так, нерозподілений прибуток за досліджуваний період зріс на 62,4 тис. грн. Або майже на 37 %. Це викликано в свою чергу прибутковістю основної діяльності підприємства за вказаний період. Другий за значенням вплив має резервний капітал – його збільшення протягом усього періоду на 10,75 % або 2,3 тис. грн. Також сприяло збільшенню суми власного капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка елементів власного та позикового капіталу
ТОВ «ВІНРЕКС», тис. грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення,	
				+/-	%
Статутний капітал	100,0	100,0	100,0	0	-
Інший додатковий капітал	-	-	-	-	-
Резервний капітал	21,4	22,5	23,7	2,3	10,75
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	170,6	238,0	233	62,4	36,58
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-
Всього власний капітал:	292,0	360,5	356,7	64,7	22,16
короткострокові кредити банків	113,4	50,4	56,0	-57,4	-50,62
Короткострокова заборгованість за товари, роботи, послуги	364,1	495,4	393,0	28,9	7,94
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
зі страхування	0	0,8	0	0	-
інші поточні зобов'язання	8,8	11,4	27,4	18,6	211,36
Всього поточний капітал:	486,3	558,0	476,4	-9,9	-2,04

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

З табл. 2.3 видно, що позичковий капітал підприємства складається з поточних зобов'язань. Забезпечення наступних витрат і платежів, довгострокові зобов'язання та доходи майбутніх періодів – відсутні. Тобто за досліджуваний період відбувалися не досить істотні зміни в структурі поточних зобов'язань ТОВ «ВІНРЕКС». Найбільшого зростання за період 2015-2017 рр. досягли інші поточні зобов'язання. Вони збільшилися майже у

3 рази і становили 8,8 тис. грн. у 2015 р., 11,4 тис. грн. у 2016 р. і 27,4 тис. грн. у 2017 р. відповідно.

Ще одним позитивним показником ТОВ «ВІНРЕКС» є короткострокова заборгованість підприємства за товари, роботи та послуги. Загальний його приріст склав 7,94%, хоча динаміка була нестабільною: у 2015 р. 364,1 тис. грн., у 2016 р. – 495,4 тис. грн., у 2017 р. – 393,0 тис. грн.

Щодо інших складових поточних зобов'язань ТОВ «ВІНРЕКС», усі вони мали від'ємне значення. Так, короткострокові кредити банків скоротилися на 50,62% (2015 р. – 113,4 тис. грн., у 2016 р. – 50,4 тис. грн., у 2017 р. – 56,0 тис. грн.). Залучати кредити кожного року ставало складніше, особливо у 2015 р. Кредити банків на підприємстві складають 10% від загальної суми кредиторської заборгованості, що не має значного навантаження на діяльність підприємства, але тим не менш має вплив на формування його платоспроможності. Це також відображається на фінансових результатах ТОВ «ВІНРЕКС», оскільки кредити є короткостроковими, а тому погашаються у рік їх видачі.

Найбільшу частку в структурі позикового капіталу ТОВ «ВІНРЕКС» займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Так, частка даного показника в структурі позикового капіталу підприємства в 2015 р. становила 75%, в 2016 р. вона вже становила 88,8%, а в 2017 р. була на рівні 82,5%.

Як свідчать наведені дані, одним з основних внутрішніх джерел фінансування підприємства ТОВ «ВІНРЕКС» є отриманий та реінвестований підприємством чистий прибуток, отриманий внаслідок його поточної діяльності. Аналіз формування доходів та результатів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «ВІНРЕКС» наведено у табл. 2.4.

Наведені дані свідчать, що протягом 2015-2017 рр. показники основних складових доходів ТОВ «ВІНРЕКС» знизились. Так, дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) за аналізований період зменшився на 75 % і становив 601,3 тис. грн. у 2017 р., тоді як у 2015 р. його обсяг склав 2429,2

тис. грн. Відповідно, це відобразилося і на валовому прибутку підприємства (-77 % за 2015-2017 рр.).

Інші операційні доходи мали незначний вплив на прибуток від операційної діяльності, який протягом аналізованого періоду зменшився на 71 % і його падіння склало 717 тис. грн. Найбільшими темпами зниження обсягу прибутку від операційної діяльності відбувалося протягом 2015 р. – скорочення склало 76 %. Разом з тим, впродовж 2017 р. ситуація дещо покращилась – ріст склав 44 тис. грн. Подібні зрушення зумовлені скороченням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат на 68 %.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки доходів фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ВІНРЕКС», тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення,	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2429,2	872,6	601,3	-1827,9	-75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	226,3	178,9	96,4	-129,9	-57
Валовий прибуток	1798,0	548,3	404,7	-1393,3	-77
Інші операційні доходи	4,6	12,2	7,3	2,7	59
Адміністративні витрати	(42,4)	(32,1)	(26,3)	16,1	-38
Витрати на збут	(24,2)	(17,7)	(11,6)	12,6	-52
Інші операційні витрати	(730,7)	(266,4)	(85,5)	645,2	-88
Прибуток від операційної діяльності	1005,3	244,3	288,6	-716,7	-71
Дохід від участі в капіталі	21,7	20,1	0	-21,7	-100
Інші фінансові доходи	12,6	26,1	0	-12,6	-100
Інші доходи	30,1	16,0	15,0	-15,1	-50
Фінансові витрати	(2,9)	(4,6)	(5,3)	-2,4	83
Втрати від участі в капіталі	0	0	(38,5)	-38,5	-
Інші витрати	0	(4,3)	(5,6)	-5,6	-
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1066,8	297,6	254,2	-812,6	-76
Прибуток від звичайної діяльності	800,1	223,2	190,6	-609,5	-76
Чистий прибуток	800,1	223,2	190,6	-609,5	-76

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Також спостерігається отримання доходу від участі в капіталі. Річна сума доходів 2015 та 2016 рр. становила близько 20 тис. грн. Однак, у 2017 р.

з'являються втрати від участі в капіталі у розмірі 38,5 тис. грн., що спричинило зменшення річного доходу підприємства.

Фінансову діяльність підприємства можна прослідкувати в наступних статтях: інші фінансові доходи (зростання у 2 рази протягом 2016 р.), фінансові витрати (за останні три роки зросли на 83 % через збільшення відсоткових ставок по банківським кредитам). Не зважаючи на це, чистий прибуток підприємства зменшився на 76 %. Найбільші темпи падіння цього показника спостерігаються протягом 2016 р. – 72 %. Протягом же 2017 р. зниження обсягу чистого прибутку уповільнилось і склало лише 15 %.

Проаналізовані показники в період 2015-2017 рр. свідчать лише про зменшення рівня доходності підприємства, але не про його збитковість. Отже, підприємство продовжувало працювати на прибутковому рівні.

Аналіз використання виробничих ресурсів включає в себе аналіз використання основних засобів, оборотних активів, використання трудових ресурсів. Основні техніко-економічні показники підприємства представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники ТОВ «ВІНРЕКС»

Показники	Роки			Відх. 17/15 р.	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	+,-	%
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис.грн.	8992	12397	14366	5374	160
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	9658	11305	14048	4390	145
Середньооблікова кількість працівників, осіб	45	45	45	-	100
Фондоозброєність	62,01	85,42	99,08	37,07	-
Фондовіддача	2,17	1,81	1,79	-0,38	-
Матеріаловіддача	1,53	1,52	1,46	-0,07	95
Матеріаломісткість	0,53	0,58	0,61	0,08	115
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,3	12,5	8,29	-11,01	-
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	8,21	8,48	9,46	1,25	115
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,87	3,57	3,35	-0,52	87
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	94	102	109	15	116
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	30	16	15	-15	-

Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн.	42,48	46,11	50,90	8,42	120
---	-------	-------	-------	------	-----

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Отже, за останні три роки у ТОВ «ВІНРЕКС» спостерігалась тенденція до розширення виробничої потужності підприємства на 5374 тис. грн., або на 60% в порівнянні з 2015 роком. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 4390 тис. грн., або 45%. Спостерігалось зростання продуктивності праці на 15 % та збільшення заробітної плати на 8,42 тис. грн. На 0,38 тис. грн. зменшилась фондовіддача та на 37,07 тис. грн. збільшилась фондоозброєність підприємства.

Таким чином, у наступному параграфі ВКР будемо оцінювати ефективність процесу розробки стратегії розвитку підприємства

2.2. Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства

На основі аналізу впливу факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу (Додаток Б, Додаток В) ми можемо провести PESTLE-аналіз для ТОВ «ВІНРЕКС», який є одним з оптимальних методів визначення впливу зовнішнього середовища та реакції підприємства на нього. PESTLE-аналіз передбачає дослідження факторів, що за характером є: політичними (Political), економічними (Economic), соціальними (Social), технічними (Technical), юридичними (Legal), а також факторів, які визначають вплив на довкілля (Environmental) та представлений у вигляді Додатку К.

Для успішного формування стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» необхідно виявити і врахувати зазначені складові PESTLE-аналізу і на підставі вивчення їх результатів розробити запобіжні заходи щодо їх усунення або послаблення їх дії. У процесі виконання має бути здійснено моніторинг цих факторів.

Для більшої наглядності можемо також побудувати модель 5 конкурентних сил Портера, яка може бути використана при розробці цілей

підприємства та формування його стратегії розвитку та стратегічного набору, враховуючи наявний потенціал підприємства та його конкурентні переваги.

Загроза появи продуктів-замінників перш за все передбачає наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни.

Загроза появи нових гравців: ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, що істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися із зростанням рівня конкуренції.

Ринкова влада постачальників: постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси.

Ринкова влада споживачів: здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни.

Рівень конкурентної боротьби: кількість конкурентів, що здійснюють тиск на діяльність підприємства та впливають на зміну ринкової частки підприємства.

Таким чином, маємо можливість проаналізувати основні конкурентні сили підприємства, що здійснюють неабиякий вплив на його стратегію розвитку та представити результати у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати аналізу конкурентних сил ТОВ «ВІНРЕКС»
за моделлю М. Портера**

№	Конкурентні сили	ВПЛИВ		
		Високий	Середній	Низький
1	2	3	4	5
	Загроза появи продуктів-замінників			

1	Вартість переходу на продукт-замінник для споживача		Н	
2	Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників			П
3	Порівняння ціни та якості продуктів-замінників		Н	
4	Рівень сприйняття диференціації продукту			П
	Загроза появи нових гравців			
5	Необхідність витрат на диференціацію продукту	Н		
6	Переваги в собівартості		Н	
7	Очікувані відповідні дії старих гравців	Н		
8	Реакція уряду та / або інших регуляторів ринку			П
	Ринкова влада постачальників			

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5
9	Наявність альтернативних постачальників		П	
10	Порівняння вартості сировини та вих. матеріалів і продажної ціни		П	
11	Солідарність робочої сили			Н
12	Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів		Н	
	Ринкова влада споживачів			
13	Кількість споживачів		П	
14	Цінова чутливість споживачів		Н	
15	Відмітні переваги продуктів компанії (унікальність)			П
16	Доступність існуючих продуктів-замінників	Н		
17	Ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції	Н		
18	Доступність інформації для споживачів		П	
	Рівень конкурентної боротьби			
19	Кількість конкурентів	Н		
20	Рівень зростання ринку		П	
21	Критерії насичення ринку		П	
22	Бар'єри входу в галузь			Н
23	Бар'єри виходу з галузі		Н	
24	Відмітні риси конкурентів		Н	
26	Рівень витрат конкурентів на рекламу	Н		
27	Амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів		П	

Умовні позначки: П-позитивний вплив, Н-негативний вплив

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Далі охарактеризуємо вплив внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «ВІНРЕКС» та представити його у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників внутрішнього середовища ТОВ «ВІНРЕКС»

Функціональні сфери	Ефективність складників внутрішнього середовища	Важливість
---------------------	---	------------

	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Дуже слабка	Висока	Середня	Низька
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Маркетинг</i>		•			•			
Репутація підприємства та продуктів, рівень розвитку продуктів-брендів	•				•			
Ринкова доля	•				•			
Загальна якість продукту	•				•			

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень сервісу		•			•			
Виробничі витрати			•			•	•	
Просування через партнерів		•			•			
Ефективність просування			•		•			
Ефективність роботи менеджерів з продажу		•			•			
<i>Фінанси</i>			•			•		
Рівень прибутковості				•		•		
Фінансова стабільність			•				•	
Рентабельність інвестицій			•			•		
<i>Виробництво</i>		•				•		
Рівень інновацій та технологічний рівень			•			•		
Стан основних фондів		•					•	
Виробничі резерви			•				•	
Сучасність технологій			•			•		
<i>Організація та кадри</i>				•		•		
Орієнтованість на прибуток		•				•		
Загальна кваліфікованість та компетентність керівництва			•			•		
Кваліфікованість персоналу				•		•		
Раціональність розподілу прав та відповідальності			•			•		

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Далі проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «ВІНРЕКС» та побудуємо матрицю SWOT. Розпочнемо з профілю середовища підприємства, що є його основою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Профіль середовища ТОВ «ВІНРЕКС»

ФАКТОРИ	Важливість для даної галузі	Важливість для даного підприємства	Спрямованість впливу на дане підприємство (+/-)	Ступінь важливості для даного права
1	2	3	4	5
Зовнішнє середовище підприємства				
- кризова ситуація в країні	3	2	-1	-6
- недостатня державна підтримка	2	2	-1	-4

Закінчення табл. 2.8

1	2	3	4	5
- розвиток зовнішньоєвропейської співробітництва	2	2	+1	+4
- скорочення чисельності населення	2	1	-1	-2
- зростання темпів урбанізації	2	1	+1	+2
- потреба в постійній модернізації	3	2	-1	-6
- наявність галузевих технічних стандартів і нормативів	3	2	+1	+6
- стан розвитку інновацій в галузі	2	3	+1	+6
- зростання темпів інфляції	3	3	-1	-9
- зменшення податкового навантаження	3	2	+1	+6
- зростання рівня безробіття	2	2	-1	-4
- зменшення купівельної спроможності населення	3	3	-1	-9
- стабільність нормативно-правової бази	2	2	+1	+4
- прийняття законів спрямованих на сприяння розвитку бізнесу	2	1	+1	+2
- свобода підприємницької діяльності	2	1	+1	+2
- дієвість правового захисту підприємницької діяльності та споживачів	3	2	-1	-6
- рівень освіченості населення	2	1	-1	-2
- наявність досвідчених кадрів	3	3	+1	+6
- професійні та ділові навички громадян	2	1	+1	+2
- рівень технологічного забруднення довкілля	2	1	-1	-2
- програма утилізації відходів	2	2	+1	+4
- рівень суспільного контролю за станом довкілля та якістю товарів	2	2	-1	-4
- інтенсивність конкуренції	3	3	-1	-6
- відношення споживачів до послуг	3	2	+1	+6
- наявність послуг-замінників	2	2	-1	-4
- налагодження нових зв'язків з постачальниками	2	1	+1	+2
- наявність бар'єрів для входження на ринок	2	2	-1	-4
Внутрішнє середовище підприємства				
- маркетингові можливості	3	3	+1	+9
- фінансові можливості	3	3	-1	-9
- виробничі можливості	2	3	+1	+6

- відповідність стандартам і наявність сертифікатів	2	3	+1	+6
- кваліфікація працівників	3	3	+1	+9
- наявність стратегічних досліджень	3	3	+1	+9
- відповідність організаційної структури управління потребам підприємства	2	2	+1	+4

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

На основі складеного PESTLE-аналізу, аналізу факторів внутрішнього середовища ми побудували Профіль середовища ТОВ «ВІНРЕКС» Стратегія розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, постає питання про необхідність проведення стратегічного аналізу цих факторів. Таблиця 2.8., як і табл. 2.7. та 2.6. являються основами для побудови SWOT-матриці підприємства, представленої у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT ТОВ «ВІНРЕКС»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони (S) 1) Постійне вивчення та аналіз стану ринку 2) Значні виробничі потужності 3) Власний логістичний центр 4) Наявність обладнання для моніторингу контролю якості продукції 5) Чітко сформовані стратегії 6) Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу	Слабкі сторони (W) 1) Відсутність попиту на деякі товари та продукцію 2) Високий рівень заборгованості 3) Збиткова діяльність 4) Неefективний маркетинг
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	СіМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей є можливість розширення, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти внутрішнього ринку.	СлЗ На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі компанія може розробити нову маркетингову стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції за умов належного фінансування.
Можливості (O)		
1) обслуговування нових груп споживачів у довготерміновій перспективі; 2) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів інших регіонів у довготерміновій перспективі; 3) обґрунтоване законодавство у довго строк.перспективі; 4) зміни в потребах і смаках споживачів; 5) входження в нові сегменти ринку.		

Загрози (Т)	СіЗ	СлЗ
1) стагнація економіки країни у довготерміновій перспективі; 2) інфляція; 3) зниження рівня доходів населення; 4) уповільнений темп зростання ринку; імовірність виникнення нових конкурентів, у зв'язку з популярністю галузі.	ТОВ «ВІНРЕКС» реалізує продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку.	Компанія має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку, а завоювати нові

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Відповідно, можна зробити декілька висновків. Отже, при формуванні стратегії розвитку, для ТОВ «ВІНРЕКС» найбільш впливовими чинниками макросередовища є економічні, які можуть по-різному впливати на вибір підприємством стратегії: від стратегії збереження частки на ринку до стратегії проникнення або розширення ринкової ніші. Серед політико-правових чинників виділяються політична стабільність, державна підтримка та сприяння розвитку бізнесу, дієвість правової системи.

Специфіка асортиментної політики ТОВ «ВІНРЕКС», яка розрахована на кінцевого споживача, а отже, визначальний вплив на розвиток галузі мають демографічні і соціально-культурні чинники макросередовища. Загалом незважаючи на численні негативні фактори, вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства позитивний. Зазначимо і те, що негативний вплив ділового оточення при формуванні ефективної стратегії розвитку може бути компенсований позитивними факторами внутрішнього середовища.

В ході аналізу було виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність ТОВ «ВІНРЕКС», в наступному розділі будуть запропоновані альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення. Проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити та запобігти ризикам, які чекають на ТОВ «ВІНРЕКС» при розширенні діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВІНРЕКС»

3.1. Обґрунтування програми удосконалення стратегічної діяльності підприємства

На основі проведеного дослідження у 1 та 2 розділах виявлено, що для формування стратегії розвитку підприємства необхідно реалізовувати конкурентну стратегію, яка включатиме роботу з персоналом та застосування інноваційних методів управління. Проте, проведені у розділі 2 PESTLE-аналіз складений для ТОВ «ВІНРЕКС» та оцінка діяльності дозволяють зробити висновок, що на підприємстві існує ряд недоліків, що заважають формуванню стратегії розвитку та постановці ефективних стратегічних цілей підприємства. Визначимо ключові з них у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові недоліки у діяльності ТОВ «ВІНРЕКС»

№	НЕДОЛІКИ	ВПЛИВ
1	Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників	2
2	Невисокий рівень сприйняття споживачами диференціації продукту	1
3	Необхідність витрат на диференціацію продукту	3
4	Висока собівартість деяких товарів, що представлені на підприємстві	2
5	Проблеми у роботі з деякими постачальниками	2
6	Висока вартість сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни	2
7	Нестабільність сегменту споживачів	2
8	Цінова чутливість споживачів	2
9	Доступність існуючих продуктів-замінників у конкурентів	3
10	Висока ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції	3
11	Наявність тиску конкурентів	3
12	Рівень витрат на рекламу	3

Умовні позначки: 1 – низький вплив, 2- середній вплив, 3 – сильний вплив

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Для забезпечення формування ефективної стратегії розвитку підприємства необхідна комплексна система заходів, що включає:

- планування розвитку підприємства, яке враховує перспективи підприємства;

- формування перспективних вимог оцінки діяльності підприємства та його конкурентних переваг;
- створення умов для розвитку підприємства;
- оцінку і аналіз ефективності роботи підприємства.

В основі стратегії розвитку досліджуваного підприємства має бути філософія забезпечення переваг споживачів, а саме:

- висока якість роботи;
- розумне співвідношення ціни і якості;
- професійність обслуговуючого персоналу;
- репутація підприємства;
- відповідність вимогам часу, сучасним новітнім прогресивним технологіям;
- надання консультацій (через телефон, Інтернет);
- можливість переглянути повний прайс-лист через Інтернет;
- широкий асортимент;
- можливість запити через Інтернет та ін.

Спираючись на зазначені вище переваги підприємство ТОВ «ВІНРЕКС» намагається досягти наступних цілей:

- використовуючи стратегію глибокого проникнення і розширення ринку, досягти значного збільшення ринкової долі ринку;
- збільшення числа потенційних клієнтів;
- проведення маркетингових досліджень;
- рекламна кампанія;
- розширення асортименту та надання додаткових послуг;
- пошук продуктів-замінників;
- власне виробництво;
- формування бренду;
- фінансова стабільність;
- самоінвестування;
- вихід на зовнішні ринки;

- диверсифікація.

Важливим фактором підвищення ефективності стратегічного розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» є надання знижок та гарантій щодо отриманих послуг.

Наприклад, для постійних клієнтів може існувати така система знижок:

- знижка для постійних клієнтів - 10%;
- дисконтні програми банків - до 15%;

Одним з головних елементів, на якому ТОВ «ВІНРЕКС» має робити наголос – це якість та сервіс. На сьогоднішній день ринок підприємств торгівлі вельми широкий, і конкуренція в цій сфері достатньо серйозна.

Важливим фактором просування послуг та підвищення їх конкурентоспроможності є реклама. Підприємство ТОВ «ВІНРЕКС» з метою заявити про себе більш широкому колу споживачів використовує переважно рекламу у засобах масової інформації, а саме в друкованих засобах масової інформації. Також про акції, товари та послуги підприємства ТОВ «ВІНРЕКС» можна дізнатися з Інтернету.

Для підвищення належного рівня конкурентоспроможності у ТОВ «ВІНРЕКС» провадиться ряд заходів:

По-перше, оцінка ємності ринку, аналіз позицій конкурентів і споживачів. Вивчення інших питань, що мають відношення до тенденцій розвитку кон'юнктури ринку, допомагає визначити номенклатуру послуг, розробляти ефективні методи реалізації послуг, формувати цінову політику, що в остаточному підсумку сприяє стратегічному розвитку, зростанню обсягу реалізації послуг і збільшення прибутків.

По-друге, велика увага приділяється визначенню оптимальної номенклатури і включенню тих видів послуг, які мають високу конкурентоспроможність і реалізація яких принесе максимальний прибуток. Для цього проводиться оцінка економічної доцільності освоєння нової послуги; складається калькуляція витрат, а потім на основі детального вивчення ринку оцінюються можливі надходження від реалізації при різноманітних рівнях цін і витрат. Зіставлення прогнозних витрат і

надходжень та прогноз щодо майбутньої конкурентоспроможності послуг ще на попередній стадії дає відповідь на питання, чи доцільно освоювати реалізацію цієї послуги.

Ціни на товари та послуги є досить високими у наш час, тому ціна послуг є важливим фактором, адже вона включає в себе всі витрати на виробництво цієї послуги. З метою утримання конкурентних переваг ціни ТОВ «ВІНРЕКС» на товари та послуги є середніми у порівнянні з іншими підприємствами.

Ціни у підприємстві ТОВ «ВІНРЕКС» займають місце золотої середини, сумістивши і високий рівень сервісу, і якість, і різноманітність товарів та послуг, що надаються, і реальні на сьогодні в ціни.

Відповідно, можемо сформулювати перелік стратегічних цілей довгострокового розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі довгострокового розвитку ТОВ «ВІНРЕКС»

№	Групи цілей	Задачі	Строки досягнення
1	ФІНАНСОВІ	<ul style="list-style-type: none"> - самофінансування стратегічного розвитку; - залучення інвестицій; - фінансова стабільн.; - зростання прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ до 01.01. 2020 р. ➤ до 01.09. 2019 р. ➤ до 01.06. 2019 р. ➤ до 01.06. 2019 р.
2	МАРКЕТИНГОВІ	<ul style="list-style-type: none"> - розширення частки ринку - зміцнення конкурентної позиції - залучення нових споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ до 01.01. 2020 р. ➤ до 01.09. 2019 р. ➤ до 01.03. 2019 р.
3	ОПЕРАЦІЙНІ	<ul style="list-style-type: none"> - налагодження роботи з постачальниками - формування ефективної схеми продажу - розширення асортименту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ до 01.03. 2019 р. ➤ до 01.09. 2021 р. ➤ до 01.09. 2019 р.
4	КАДРОВІ	<ul style="list-style-type: none"> - формування висококваліфікованої команди спеціалістів - підбір, адаптація, розстановка, розвиток персоналу - професійне навчання 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ до 01.09. 2019 р. ➤ до 01.09. 2020 р. ➤ до 01.01. 2019 р.

	- підвищ. якості праці	
--	------------------------	--

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, можна прийти висновку, що ТОВ «ВІНРЕКС» знаходиться на достатньо високому рівні на ринку торгівлі, але для того щоб підприємство займало лідируючу позицію, потрібно вжити ряд заходів та визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІНРЕКС».

Розглянемо основні елементи, що сприяють формуванню стратегії розвитку на ТОВ «ВІНРЕКС» (рис. 3.1).

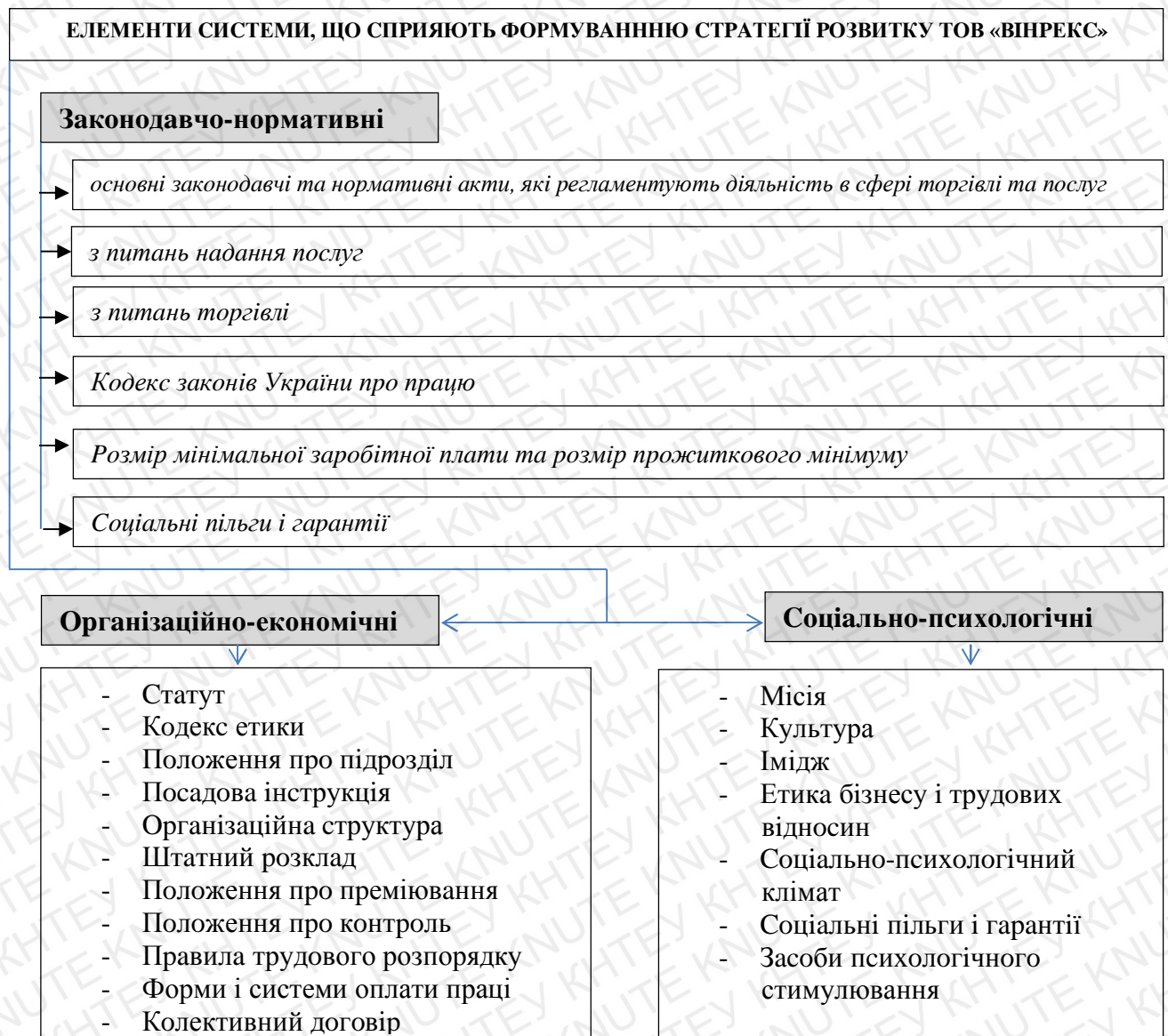


Рис. 3.1. Елементи системи формування стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС»

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Організаційно-економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління ТОВ «ВІНРЕКС», оскільки на їх основі будується цільова програма розвитку підприємства і визначаються стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників в ефективній роботі при формуванні стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС». Економічне планування на ТОВ «ВІНРЕКС» полягає у розробці системи показників, які є найбільш важливими та визначальними в діяльності підприємства. Ці показники охоплюють усі сфери діяльності ТОВ «ВІНРЕКС».

Підсумовуючи вищенаведене, можна запропонувати заходи для ТОВ «ВІНРЕКС», які сприятимуть реалізації оптимальної стратегії його розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС»

№	ПРИНЦИП	ЗАХІД
1	Постійне поліпшення якості продукції	В комплексі заходів може бути щорічний перегляд і підвищення вимог діючих стандартів, вдосконалення процесів і оновлення технологій.
2	Філософія неприпустимості помилок	Впровадження системи "нуль дефектів". Основний принцип такої системи — повернення на доробку всієї партії продукції, в якій шляхом вибіркової перевірки були знайдені дефекти
3	"Вбудовування" якості в продукт	Розробка методик забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції. Контроль виконання таких методик
4	Оцінка постачальника не тільки з погляду ціни	Розробка методик оцінки постачальника, ведення реєстру даних про постачальників і результати контролю і випробувань закупленої продукції
5	Зниження витрат за рахунок підвищення якості продукції і продуктивності праці	Введення інформаційної системи реєстрації збитків через невідповідності в процесі виробництва і низької якості продукції. Аналіз за допомогою такої системи економічного ефекту діяльності в сфері якості. Планування економічного ефекту подальшої діяльності в сфері якості
6	Постійне підвищення кваліфікації співробітників	Упровадження програм щорічного навчання і атестації співробітників
7	Введення нових методів контролю, які спонукають співробітників працювати краще	Введення самоконтролю, "особистого клейма майстра" і ін.
8	Розрядка напруженості в цілях підвищення продуктивності праці	До чинників, що знижують напруженість, відносяться інтер'єр виробничих приміщень, обстановка на робочому місці, елементи культури виробничих відносин. Керівник підприємства може залучити до оформлення приміщень

	професійних дизайнерів, включити в штат психолога-консультанта
--	--

Закінчення табл. 3.3

	ПРИНЦИП	ЗАХІД
9	Руйнування перешкод між різними підрозділами підприємства і вживання психологічних підходів при вирішенні проблем	Залучення професійної організації для оптимізації організаційної структури підприємства і розробки системи гнучкого реагування на скарги і пропозиції співробітників
10	Неприпустимість вимагати від співробітників такої продуктивності праці, яка не може бути забезпечена наявними засобами виробництва	Залучення професійних організацій для нормування трудової діяльності
11	Вживання статистичних методів для постійного підвищення якості продукції і продуктивності праці	Введення системи статистичної обробки інформації
12	Підтримка задоволення співробітників результатами праці	Розробка системи матеріального і морального стимулювання. Таку систему необхідно постійно оптимізувати за допомогою регулярного вивчення думки співробітників
13	Забезпечення можливості підвищення кваліфікації співробітників відповідно до вимог прогресу	Включення в річний план курсів, семінарів, стажувань
14	Внесення в свідомість вищого керівництва відповідальності за якість	Регулярне навчання якості керівників вищого рівня

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Окрім цього, в для підвищення ефективності діяльності підприємства в процесі формування та реалізації стратегії його розвитку, у своїй діяльності ТОВ «ВІНРЕКС» повинно керуватися стандартами серії 9000, які отримали всесвітнє визнання і стали одними з найпопулярніших документів ISO тому, що:

- вони містили перевірені часом концепції внутрішнього керівництва якістю та моделі зовнішнього забезпечення якості;
- стандарти задовольняли зростаючі потреби міжнародного менеджменту якості і широко використовувались як універсальний інструмент оцінювання систем якості іншою стороною.

Коректно сформовані стратегічні цілі ТОВ «ВІНРЕКС», на нашу думку, сприятимуть формуванню ефективної програми щодо вдосконалення стратегічної діяльності підприємства, що, в свою чергу, сприятиме формуванню ефективної та тривалої стратегії розвитку підприємства (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Програма вдосконалення стратегічної діяльності ТОВ «ВІНРЕКС»

Недоліки діяльності 1	Напрямок дії 2	Заходи щодо подолання недоліків 3	Термін реалізації 4
<i>Ненадійність деяких постачальників</i>	Заклучення договорів	Зниження витрат на закупівлю товарів, що позитивно відобразатиметься на прибутку підприємства	0,5 року
		Розробка ефективної системи відбору постачальників підприємства, що дозволить і мінімізувати ризики, що виникають в процесі доставки товарів, і знизити витрати на закупівлю товарів для підприємства	1 рік
<i>Зрив строків поставки товарів</i>	Контроль	Розробка інвестиційних проектів з поліпшення і оновлення основних фондів, розширення номенклатури товарів та послуг із залученням позабюджетних коштів	1 рік
		Вивчення досвіду роботи інших п-в	0,5 року
<i>Відсутність власної доставки</i>	Налагодження процесу	Введення в штатний розклад посади «кур'єр»	0,5 року
		Вивчення передового досвіду роботи інших підприємств	0,5 року
<i>Неможливість гарантувати якість доставки Новою поштою</i>	Налагодження процесу	Цінова політика щодо страхування товарів	2 місяці
<i>Розбіжність між очікуванням споживача і товаром при дист.замовленні</i>	Консультавання	Оновлення сайту з можливістю надання клієнту максимально точної та правдивої інформації	0,5 року
<i>Відсутність чітко налагодженої організаційної структури управління</i>	Реструктуризація та оновлення	Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу підприємства зі створенням нової посади «інспектор з кадрів», що дозволить приділити ретельну увагу пошуку кваліфікованих та надійних кадрів, їх ефективному працевлаштуванню та навчанню.	1 рік

		Формування сучасного, з новими поглядами, колективу працівників підприємства, що дає позитивні результати при загальній оцінці його ефективності	1 рік
--	--	--	-------

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4
		Формування ефективної системи оплати праці працівників підприємства, що дозволить підвищити зацікавленість працівників у роботу та позитивним чином вплине на показник плинності кадрів на підприємстві, а також дозволить підвищитизагальну продуктивність праці.	2 роки
Слабкий маркетинг	Дослідження	Вивчення передового досвіду роботи інших підприємств, що дозволить підвищити ефективність змін, що впроваджуються та захистити себе від можливих ризиків в процесі впровадження змін.	1 рік
		Розширення каналів збуту товарів та послуг завдяки вдосконаленню роботи з клієнтами, використання можливостей реклами підприємства.	2 роки
		Створення системи електронних замовлень основних видів товарів	1 рік

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Отже, ми дійшли висновку, що на розвитку підприємства заважає ряд недоліків, подоланню яких сприятиме запропонована програма вдосконалення стратегічної діяльності ТОВ «ВІНРЕКС»

3.2. Реалізація стратегії розвитку підприємства

Успішність обраної стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС», яка базується на зміцненні його конкурентної позиції та залученні нових споживачів, залежить від спільної діяльності усіх працівників підприємства, від досконалості виконання своїх функцій і обов'язків під час реалізації перетворень по оптимізації діяльності на підприємстві.

Окрім вищеперерахованого, доцільним для вдосконалення стратегічного управління діяльності ТОВ «ВІНРЕКС» будуть декілька

заходів, які можна здійснити у найстисліші терміни.

Місцезнаходження магазину, як вже зазначалось, досить вдале. Проте, сам магазин знаходиться у дворі, так, що з вулиці його не видно. Відсутня будь-яка вивіска чи то покажчик, які б вказували на магазин з вулиці. Іншими словами, якщо клієнт направляєтся до ТОВ «ВІНРЕКС» вперше, знайти сам магазин буде проблематично. Тому, необхідне встановлення вивіски на фасаді будинку, так, щоб клієнт, перебуваючи безпосередньо на Івана Кудрі, зміг побачити логотип та назву магазину і швидко знайти дорогу та вхід.

За останній рік потік клієнтів після 8-ї години вечора різко впав, особливо у вихідні та святкові дні. Часто продавці залишаються до закриття магазину просто очікуючи години закриття – клієнтів у цей час просто немає. Натомість, зросла кількість бажаючих робити покупки вдень, особливо у будні дні. Нерідка картина, коли перед магазином, ще до його відкриття, чекають двоє-троє клієнтів. І хоча часто продавці-консультанти обслуговують таких клієнтів до офіційного відкриття магазину, це накладає певні труднощі: вітрини не перевірені, не наведений лад на касі та в інших приміщеннях, і т.д. Одним словом, магазин ще не готовий приймати клієнтів. В зв'язку з чим необхідно переглянути графік роботи та штатний розпис персоналу.

Необхідно взяти до штату ще одного працівника торгового залу – помічника. Пропонується наступий графік: магазин працює по буднях з 10-ї ранку до 10-ї вечора; старший продавець, один із продавців-консультантів (або помічник) та прибиральниця приходять на 9-ту; інший продавець-консультант приходить на 10-ту і лишається у магазині до його закриття, перший звільняється на годину раніше. Кожен із продавців має по два вихідних у будні, понеділок-вівторок та середа-четвер відповідно. У найбільш навантажені дні – п'ятницю та суботу, у магазині знаходяться обидва консультанти та помічник. Помічник має шестиденний робочий тиждень, де у будні його робочі години до 6-ї вечора, у суботу – зміна з 12-ї до 5-ї. Це – найбільш завантажені години. Старший продавець працює з 9-ї

до 6-ї. Всі члени персоналу мають годину обідньої перерви по чергово. У вихідні магазин працює з 11-ї до 7-ї, обидва консультанти знаходяться на місці з відкриття до закриття.

У обов'язки помічника входить збір та пакування проданих товарів, демонстрація інструментів, допомога у підключенні обладнання для клієнтів у кімнаті для прослуховування, надання консультацій при необхідності.

Парадоксально, але години роботи магазину на сьогодні не розміщені на сайті. Це є недопустимим. Кожного дня до магазину надходить до 10 дзвінків з одним і тим же питанням: який графік роботи. Ліквідувати необхідність телефонувати дуже просто: розмістити на сайті магазину блок з вказаними годинами роботи.

Персонал торгової зали, окрім української та російської, володіє також англійською мовою на достатньому рівні, у той час як жоден з адміністрації – ні. Достатньо часто до магазину з питань оптових закупівель звертаються резиденти інших країн, які не володіють ані українською, ані російською. У таких випадках звертаються за допомогою до продавців-консультантів як до перекладачів. Це також призводить до затримок а також накладає негативний відбиток на іміджі компанії. Необхідне проведення тренінгів або курсів англійської мови для адміністративного персоналу.

Необхідне проведення спільних рекреаційних заходів для персоналу. Заходи з тим-білдінгу за останній рік не проводились як такі. Це сприяє розрізненню колективу, віддаляє керуючу ланку компанії від іншого персоналу. Необхідне запровадження щотижневих / щомісячних / щоквартальних заходів, як наприклад футбольних матчів між членами колективу, тощо.

Окрім цього, необхідне регулярне проведення тренінгів, демонстрацій та майстер-класів саме для персоналу по новинках товарів на ринку, технологіям продажу, психології клієнта і т.д. Це дозволить персоналу бути зацікавленими у власій роботі, вмотивує їх уважніше ставитись до покупців та їх потреб.

Кожного понеділка проводяться установчі збори колективу, проте, їх проведення не приносить жодних результатів – адміністрацією не озвучуються стратегічні та тактичні плани, не робиться прогнозів щодо поставок, персонал не вводиться у курс справ компанії як єдиної одиниці. Натомість, детально розбираються помилки та недоліки роботи кожного підрозділу за минулий тиждень. У зв'язку з такою постановкою проведення зборів, персонал лишається невмотивованим, через що рідко долучається до процесу планування, не вносить пропозицій щодо покращення процесу роботи і т.д. Необхідно переглянути формат таких зборів, зробити процес їх проведення двостороннім, з детальною викладкою планів керівництва на найближчи періоди, внесенням пропозицій від персоналу, розглядом конкретних питань поточної діяльності.

Магазину необхідне розширення аудиторії. На сьогоднішній день, окрім реклами в Google, жодних рекламних заходів компанія не проводить. Необхідне запровадження комплексу маркетингових дій, для залучення нової аудиторії покупців, а саме:

Smm-напряму у сучасних реаліях є одним із найменш затратних, і в той же час, одним з найбільш ефективних. Необхідне “оживлення” спільнот у соцмережах, в яких сторінки ТОВ «ВІНРЕКС» давно існують, але через відсутність інфоприводів втрачають аудиторію. Facebook та сервіс, що стрімко набрав популярність – Instagram, потребують детальної уваги, адже саме у таких соцмережах і зосереджена цільова аудиторія магазину вин. Проведення опитувань, розіграшів та інших заходів на сторінках в соц. мережах підвищить довіру покупців до ТОВ «ВІНРЕКС».

Створення та розміщення контенту з оглядами та тестами обладнання в тих самих соц. мережах, друкованих та відео ревію на новинки.

Розміщення зовнішньої реклами ТОВ «ВІНРЕКС» на сітілайтах та бігбордах у місцях скупчення потенційної цільової аудиторії; реклама в метро.

У Інтернет-магазині ТОВ «ВІНРЕКС» необхідно запровадження принципово нової системи оформлення замовлення. На сайті необхідно реалізувати блок “власний кабінет”, де кожен клієнт матиме змогу зареєструватися, і оформлювати покупки з доставкою в один клік, замість того щоб кожен раз вводити контактні дані. Також, такий кабінет дозволить покупцеві слідкувати за своїми минулими покупками, створювати для себе списки вибраного “купити пізніше”, а також отримувати повідомлення не тільки про загальні поставки та надходження, а й по конкретному товару, про зміну його статусу з “очікується” на “є в наявності”. Окрім того, такий блок можна реалізувати як міні-соц. мережу, і таким чином перейти від застарілого форуму клієнтів ТОВ «ВІНРЕКС» до більш сучасного способу ділитися враженнями від покупок, сервісу, обговорювати новинки, заходи, тощо. Також такий блок дозволить ТОВ «ВІНРЕКС» зробити такий інструмент e-mail та онлайн-розсилку набагато більш націленою та ефективною.

Окрім цього, проводити майстер-класи та інші заходи подібного типу для клієнтів із залученням відомих особистостей. На таких заходах покупці матимуть змогу ознайомитись з новинками, продегустувати напої, розібратись з особливостями того чи іншого сегменту товару, здійснити покупку у невимушеній, дружній атмосфері.

Для покращення показників товарообороту та товарного забезпечення необхідний постійний контроль за поставками, розробка планів поставок, рознесення їх у часі.

На сьогодні існує план виконання продажів, який в свою чергу дозволить компанії закуповувати товар майбутніх поставок. Проте, практика показала, що даний розрахунок планового продажу є невірним, так як за останній рік на 100% такий план не був виконаний жодного разу, що також вплинуло на можливість виконання плану закупівель та поставок. Це означає, що план продажу (загальний по магазину, окремий по підрозділах,

індивідуальний по працівниках), план закупівель та структура бюджетування потребують перегляду.

Задля ефективного втілення запропонованої програми та заходів щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «ВІНРЕКС», пропонуємо використання наступного інструментарію (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Загальний план неперервного стратегічного розвитку ТОВ «ВІНРЕКС»

Фаза	Етап загального плану	Функція, яку потрібно здійснити	Інструменти
1	2	3	4
Планування	1. Визначення основних питань і завдань	·Спостереження, збирання інформації, визначення кола питань, що допоможуть формувати і підвищити якість ·Визначення загальної концепції вирішення основних проблем та завдань підвищення якості	·Стандартизація ·Підвищення кваліфікації робітників ·Миттєве регулювання на відхилення та їх попередження у майбутньому
	2. Моніторинг та оцінювання поточної ситуації	Збирання інформації за напрямками контролю якості Визначення пріоритетних напрямів Розв'язання найбільш складних завдань	Складання контрольних графіків, гістограм, використання інших методів спостереження, аналізу
	3. Здійснення аналізу	Складання переліку основних можливих причин найбільш складних проблем Дослідження причинно-наслідкових взаємозв'язків Структуризація інформації та визначення ієрархії у причинно-наслідкових зв'язках	Дослідження основної структури Використання методів оброблення й аналізу інформації Ієрархічне уявлення основних проблем і причин їх появи
Виконання	4. Планування контрзаходів для усунення причин та їх реалізація	Вибір і планування контрзаходів для усунення причин проблеми Експериментальне дослідження дієвості контрзаходів та їх промислове освоєння	Удосконалення або заміна матеріалу, обладнання, технологій Підвищення кваліфікації та досвіду
Перевірка	5. Підтвердження ефекту від контрзаходів і їх стандартизація	Збирання інформації про ефективність контрзаходів Аналіз порівняння результатів здійснення контрзаходів Зміна стандартів, ТУ та інших нормативів	Усі основні інструменти контролю й забезпечення якості
Реакція	6. Оцінювання всієї процедури	Удосконалення збирання та аналізу інформації, процедур та інструментів вирішення проблем якості	Удосконалення існуючих та використання нових інструментів якості

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Застосування даного інструментарію за зазначеними етапами дозволить підприємству значно скоротити та збільшити ефективність від процесу вдосконалення управління якістю діяльності ТОВ «ВІНРЕКС». Сприяння реалізації стратегічного плану сприятиме чіткий розподіл функцій серед відповідальних за його реалізацію осіб, який проілюстровано у матриці розподілу функцій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця розподілу функцій працівників при формуванні стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС»

Функції	Директор	Заступник директора	Начальник планово-економічного відділу	Комерційний директор
1	2	3	4	5
Виявлення стратегічних проблем підприємства		Організація	Організація	
Здійснення стратегічного аналізу			Організація	Організація
Збір та узагальнення інформації			Організація	Організація
Оцінка стратегічного потенціалу			Організація	Організація
Формування місії та системи стратегічних цілей	Розробка		Організація	
Формування системи мотивування персоналу	Затвердження положення	Організація	Організація	Організація
Розробка стратегії	Затвердження		Організація	+
Коригування та затвердження стратегічного плану	Організація	Обирання остаточного варіанту стр. плану	Подання варіантів стратегічного плану	Розробка варіантів стратегічного плану
Формування стратегічного бюджету	Затвердження стратегічного бюджету	Узагальнення стратегічного бюджету	Організація	
Формування програми стратегічних змін	Затвердження програми стратегічних змін	Організація	Організація	
Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього оточення				Організація
Координація розробки стратегічних планів		Організація		
Організація системи комунікацій у процесі розробки та реалізації стратегії	Затвердження	Організація		
Організація мобілізації стратегічних ресурсів		Організація		
Координація процесу реалізації стратегії	Організація		Організація	

Організація реалізації програми стратегічних змін		Організація		
Розробка системи мотивації персоналу за результатами реалізації стратегії	Затвердження	Організація	Організація	
Контроль за реалізацією стратегії підприємства	Організація	Організація	Організація	
Оцінка діючої стратегії		Організація	Організація	
Оцінка результатів реалізації стратегії	Організація	Звітування	Організація	

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, враховуючи, що формування стратегії розвитку підприємства передбачає всебічне, цілеспрямоване, скоординоване застосування систем і методів стратегічного управління в усіх сферах діяльності — від досліджень та конструкторських розроблень до післяпродажного обслуговування — за участі керівників і службовців усіх рівнів з ефективним використанням технічних можливостей, така стратегія розвитку дає уявлення про загальні підходи до запровадження всіх складових управління, забезпечення та поліпшення якості в повсякденну практику менеджерів ТОВ «ВІНРЕКС». Оскільки світове співтовариство опрацювало багато універсальних методів та заходів, використання їх може допомогти підприємствам України, в т.ч. ТОВ «ВІНРЕКС» досягти оптимального поєднання своїх можливостей, досвіду, традицій із сучасним розумінням всеосяжного стратегічного управління розвитком підприємства. Узагальнену класифікацію цих заходів подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Засоби та методи, що можуть бути застосовані у ТОВ «ВІНРЕКС»

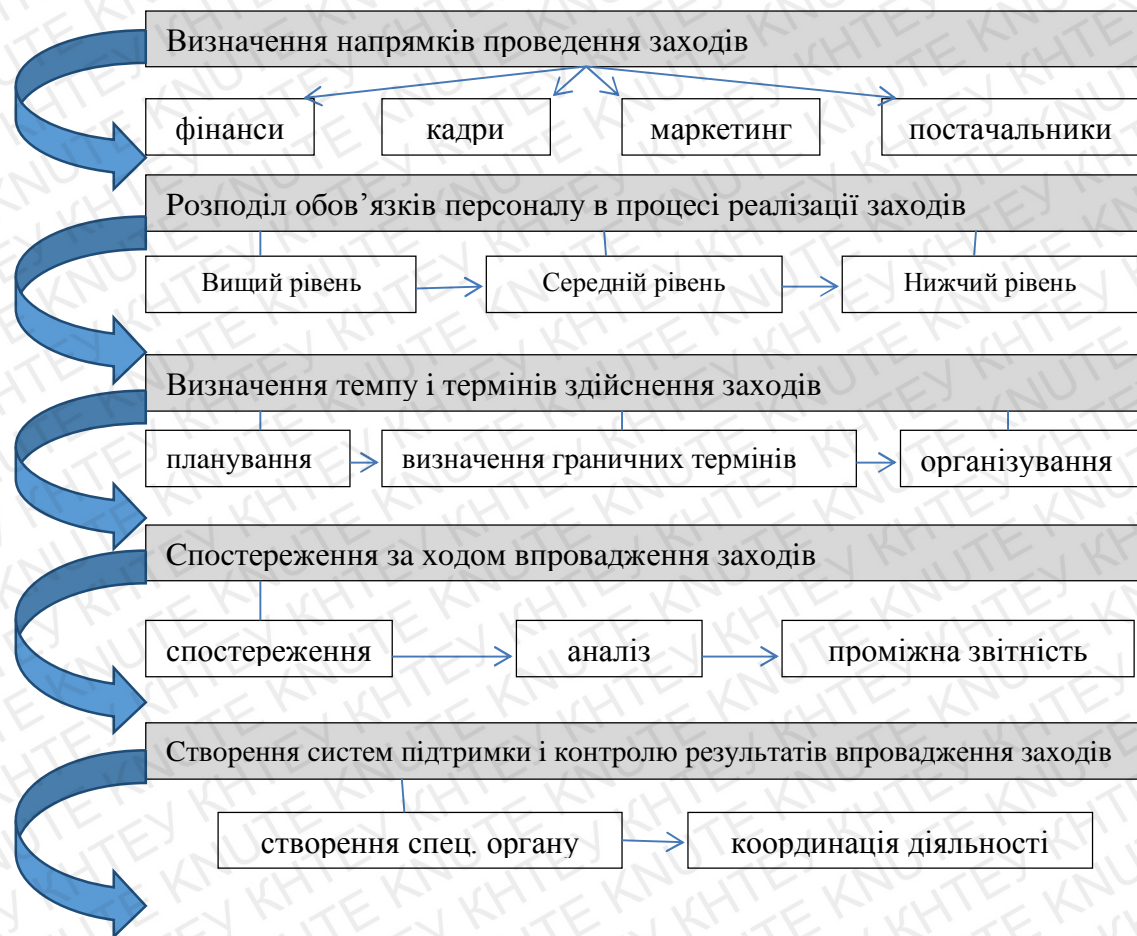
Якість	Процес	Персонал	Ресурси
Управління якістю	Управління процесом	Керівництво персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність процесу	Команда керівників	Програма витрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Загальне навчання з питань забезпечення якості	Показники контролю виконання
Загальне навчання персоналу	Можливості процесів	Організація груп працівників	Вартісні показники
Взаємовідносини з внутрішніми споживачами	Розв'язування технологічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Системи якості	Удосконалення процесу	З'єднувальні ланки	Поліпшення

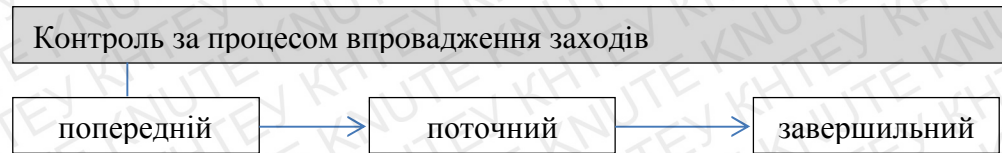
			навколишнього середовища
«Гуртки якості»	Аналіз характеру та наслідків відмовлень на стадії проекту (FMEA)	Теорії інтенсифікації	Праця за принципом «точно у строк» (ЛТ або «канбан»)
Методи Тагучі	Те саме на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	—

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Як ми зазначали у п. 3.1., формування та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства є запорукою його успіху. Головною метою на цьому етапі мають бути забезпечення життєздатності запланованих реорганізаційних заходів в організації управління ТОВ «ВІНРЕКС» та формування системи їх підтримки у довгостроковому періоді.

Впровадження запропонованих та схвалених ТОВ «ВІНРЕКС» заходів свідчить про плідність спільної роботи управлінців та працівників підприємства. На нашу думку, при формуванні оптимальної програми вдосконалення стратегічного управління на підприємстві ТОВ «ВІНРЕКС», необхідно врахувати наступні етапи, наведені на рис. 3.2.





**Рис. 3.2. Етапи реалізації програми стратегічного розвитку
ТОВ «ВІНРЕКС»**

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

1. Визначення напрямків проведення заходів

На цьому етапі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаються основні проблеми та перспективи розвитку підприємства, формуються альтернативи проведення оптимізаційних заходів на підприємстві та визначаються необхідність проведення заходів.

2. Розподіл обов'язків персоналу в процесі реалізації заходів

На етапі впровадження у всіх учасників процесу управління якістю виникають нові функції і взаємовідносини. Мотивування активної участі персоналу у впровадженні оптимізаційних заходів має починатися з уточнення ролі кожного суб'єкта та узгодження спільної програми дій.

3. Визначення темпу і термінів здійснення заходів

Підприємству належить визначити оптимальний темп впровадження заходів, беручи до уваги технічні та організаційні особливості підприємства, а також час, необхідний для активізації потенціалу персоналу та позитивного сприйняття змін пасивними працівниками.

4. Спостереження за ходом впровадження заходів

Протягом здійснення запланованих заходів керівник покликаний сприяти їх адаптації до системи підприємства. Завданням керівника є допомога як у розумінні змін, так і під час прийняття певних управлінських рішень. Увага керівника має бути сконцентрована на темпі впровадження, дотримуванні бюджету проекту, його адміністративно-правовому підкріпленні. Для забезпечення життєздатності нової схеми роботи керівникові належить захистити її від певних природних небезпек. Для цього

необхідна розробка відповідних систем підтримки і контролю. Спостерігаючи за ходом впровадження, керівник протягом деякого часу відповідає на питання персоналу, а також вирішує будь-які проблеми.

5. Створення систем підтримки і контролю результатів впровадження заходів

Підтримка впровадження організаційних змін (методик, систем, стандартів) покликана запобігати «відкочуванню назад» системи в цілому, поверненню її до початкового стану, зворотному розвитку процесу. Реакційна поведінка може мати місце, якщо працівники комфортно почувалися до впровадження змін. Завданням керівника є узгодження локальних змін з усіма аспектами роботи підприємства: постачанням, процесом продаж, мотивацією праці та іншими. Повернення до старої системи стане неможливим, якщо зникнуть всі її ознаки.

6. Контроль за процесом впровадження заходів

Елементом контролю є виявлення ключових показників ефективності здійснення заходів, можливого діапазону їх коливань та відповідного часу їх вимірювання (при досягненні системою стабільного стану контроль здійснюється не так часто, як під час об'єктивних організаційних змін).

Система контролю не обов'язково повинна підтримувати хід реалізації заходів у запланованому стані. Її завданням також є підтримка спроможності управління якістю змінюватися у деталях та трансформуватися відповідно до внутрішньоорганізаційних та навколишніх змін ТОВ «ВІНРЕКС» (тобто забезпечення довгострокової життєздатності результатів впровадження).

Відповідно до розрахунків, проведених у розділі 2, а також пропозицій наведених нами у пунктах 3.1-3.2, розрахуємо прогноз основних показників ефективності стратегічної діяльності ТОВ «ВІНРЕКС» (Табл. 3.8).

Для розрахунку прогнозу ми використали підхід, оснований на використанні коефіцієнту тенденцій K_t :

$$K_t = (X_1 - X_2) / X_2 * 100 \quad (1)$$

де:

Кт – коефіцієнт тенденцій

X1 – дані за звітний період

X2 – дані за попередній період

Таблиця 3.8

Прогноз показників ефективності діяльності ТОВ «ВІНРЕКС»

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт покриття	8,45	10,99	14,28	18,56	24,13
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,28	4,95	5,72	6,61	7,65
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,64	1,66	1,68	1,70	1,72
4. Частка оборотних засобів в активах	0,52	0,53	0,54	0,55	0,56
5. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	14502,81	18135,16	22677,26	28356,97	35459,21
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	20,00	20,10	20,20	20,31	20,41
7. Коефіцієнт завантаженості активів	0,77	0,87	0,99	1,12	1,27
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,15	15,06	16,02	17,05	18,14

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Таким чином, при застосуванні розроблених заходів по удосконаленню стратегічного управління в діяльності підприємства ТОВ «ВІНРЕКС» можливий результат, що дозволить підприємству досягти поставлених цілей, зміцнити конкурентну позицію, оптимізувати систему стратегічного управління та вийти на новий рівень розвитку.

Отже, ми дійшли висновку, що для ТОВ «ВІНРЕКС» основними етапами на шляху розробки ефективної стратегії розвитку мають стати: визначення та аналіз основних недоліків діяльності та шляхів їх подолання; визначення ключових заходів та розподіл обов'язків між їх виконавцями; контроль та підтримка оптимізаційних заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи ми провели детальний аналіз теоретико-методичних засад розробки стратегії розвитку підприємства, дослідили передумови формування стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» та надали пропозиції щодо розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС». Дійшли наступних висновків:

1. При дослідженні сутності, характеристик та класифікації стратегій розвитку підприємства ми дійшли висновку про наступне. Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер, так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Двох однакових стратегій не може бути. Однак, часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис. Підприємства, які впевнено і надійно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають чітко сформульовану стратегію, яка складається з запланованих, продуманих цілеспрямованих дій у різному масштабі часу і простору.

2. При аналізі методичних підходів до стратегічної оцінки підприємства ми визначили, що для ефективного планування та застосування стратегії розвитку, підприємству необхідно з'ясувати про своїх конкурентів усе, що можливо, використовуючи методи стратегічного управління. Підприємство повинно постійно порівнювати свої товари, ціни, канали збуту і методи стимулювання збуту з тими, які використовують його конкуренти, аналізувати свої переваги і недоліки.

3. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства дала зрозуміти, що спостерігається погіршення показників діяльності підприємства, що перш за все пов'язано з впливом фінансової ситуації та

політичної кризи на економіку в цілому, і ТОВ «ВІНРЕКС» зокрема. Внутрішня політика ТОВ «ВІНРЕКС» направлена на підтримку постійного складу працівників, на залучення та розвиток висококваліфікованих працівників, стимулюючи їх до роботи підвищенням заробітної плати.

4. Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства продемонструвало, що ключовими недоліками, які заважають формуванню стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» є: схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників, невисокий рівень сприйняття споживачами диференціації продукту, необхідність витрат на диференціацію продукту, висока деяких товарів, проблеми у роботі з деякими постачальниками, нестабільність сегменту споживачів, цінова чутливість споживачів, доступність існуючих продуктів-замінників у конкурентів, наявність тиску конкурентів, рівень витрат на рекламу.

5. В ході обґрунтування програми удосконалення стратегічної діяльності підприємствами дійшли висновку, що в основі стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» має бути філософія забезпечення переваг споживачів, а саме: висока якість роботи; розумне співвідношення ціни і якості; професійність обслуговуючого персоналу; репутація підприємства; відповідність вимогам часу, сучасним новітнім прогресивним технологіям; надання консультацій; можливість переглянути повний прайс-лист через Інтернет; широкий асортимент; можливість запити через Інтернет та ін.

6. Реалізація стратегії розвитку підприємства ТОВ «ВІНРЕКС» можлива при формуванні мети, концепції, загальної стратегії, принципів, функцій, інструментарію, забезпечення. В основі формування стратегії розвитку ТОВ «ВІНРЕКС» має бути загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
- 2 Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
- 3 Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 280 с.
- 4 Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. ТуганБарановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
- 5 Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
- 6 Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Белоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
- 7 Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
- 8 Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.
- 9 Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – Киев : Цент учеб. лит, 2005. – 366 с.

10 Василенко Д. Ю. Методика оцінки конкурентоспособності вітчизняних підприємств / Д. Ю. Василенко // Управління розвитком. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 69–71.

11 Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

12 Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : ЛНУ, 2000. – 310 с.

13 Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

14 Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

15 Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст : теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Серєда ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 274 с.

16 Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства : контроль, аналіз та безпека. : навч. посіб. / В. І. Головка, А. В. Мінченко, В. М. Шарманська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 448 с.

17 Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова [за ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного]. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.

18 Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.

19 Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2012. – 270 с.

20 Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.

21 Економіка підприємства / [за заг. ред. Покропивного С. Ф.]. – Київ : КНЕУ, 2009. – 528 с.

22 Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

23 Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Ю. Б. Иванов и др.]. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

24 Іпполітова І. Я. Формування узагальнюючого показника оцінки ефективності використання ресурсів підприємства / І. Я. Іпполітова // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2008. – № 1(45). – С. 87–89.

25 Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес–среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – Москва : Олимп – Бизнес, 2004. – 416 с.

26 Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп – бизнес», 2009. – 210 с.

27 Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 512 с.

28 Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] / Г. Б. Клейнер. – Москва, 2007. – 436 с. – Режим доступа : <http://kleiner.ru/book.html>

29 Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – Київ : Знання, 2008. – 483 с.

30 Кузьмін О. Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства / О. Є. Кузьмін, М. Р. Тимошук, Р. В. Фещур // Збірник наукових праць Дніпропетровського держ. ун-ту. Економіка : проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : «Наука і освіта», 2005. – Вип. 207. – Т. II. – С. 374–383.

31 Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатська. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.

32 Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 2017 – 368 с.

33 Механизм управления предприятием : стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харків. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

34 Минцберг Г. Школы стратегии : стратегическое сафари : экскурсия по джунглям стратегии менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Дарук. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 300 с.

35 Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.

36 Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація : монографія / О. В. Мозенков. – Харків : Видавництво «Одіссей», 2008. – 288 с.

37 Отенко І. П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку / І. П. Отенко, О. В. Грачов // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2010. – №3(35). – С. 77–80.

38 Офіційний веб-сайт інтернет-магазину ТОВ «ВІНРЕКС» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vinrexhouse.com.ua>

39 П'ятницька Г. Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування / Г. Т. П'ятницька // Темат. зб. наук. пр. Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 17. – Т. I. – С. 153–163.

40 Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія / Н. С. Педченко ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтавський ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 365 с.

41 Погорелов Ю. С. Развитие предприятия : понятия та види [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88knp_88_75-81.pdf.

42 Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

43 Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с. 286

44 Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 480 с.

45 Салига С. Я. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємства / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова, О. В. Скачкова. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 56 с.

46 Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

47 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

48 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Фактори ЗС непрямого впливу

№	Фактори	Загроза	Можливість	Варіанти вирішення чи реалізації
1	Політико-правові: - недосконале податкове та митне законодавство	Недобросовісна конкуренція, чорний ринок		
2	Економічні: - прогнозування росту частки населення з середніми і високими доходами, інфляційні процеси		Вихід на більш прибутковий сегмент споживачів	Досконале вивчення потреб споживачів даного класу для оцінки можливості їх задоволення.
3	Демографічні: - велика диференціація населення по доходах (село-місто)	Труднощі із розширенням ринку збуту (регіонального)		Розглянути варіант застосування стратегії цінової диференціації.
4	Соціально-культурні: - певні товари, що є певним показником соціального статусу населення		Зростання попиту	Використовувати даний факт при проведенні рекламної кампанії
	- відносно низька частота користування деякими товарами, оскільки товар не повсякденного попиту	Низький рівень абсолютного потенціалу ринку.	Можливість для збільшення абсолютного потенціалу ринку	Через проведення маркетингових заходів збільшувати частку нових виробів.
	- постійність попиту на деякі групи товарів		Гарантія відносної постійності роботи ринку	Стратегічна концентрація на певному асортименті.
	- низька частота кардинальних змін		Збільшення часу виробничого процесу, що не веде за собою ризик втрати прибутку	
	- поява нових тенденцій	Загроза втрати прибутковості через повільну реакцію на нові тенденції.		Підвищувати оперативність дій по виявленню нових тенденцій та впровадження їх реалізації їх у продукції.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Додаток В

Фактори ЗС прямого впливу

№	Фактори	Загроза	Можливість	Варіанти вирішення чи реалізації
1	Споживачі: - низька платіжна спроможність більшості торгових організацій		Банківські пропозиції	Розробляти гнучкі умови оплати; шукати шляхи збільшення оборотності коштів
	- зосередження основної частини потенційних клієнтів в регіонах з високою діловою активністю.		Можливість охоплення більшого внутрішнього ринку та концентрування зусиль на економічно розвинених регіонах.	Ретельне вивчення вимог потенційних клієнтів розвинених регіонів. Вивчення збутового потенціалу підприємства в кожному з регіонів.
2.	Конкуренти: - наявність нелегального імпорту	Існування складних для подолання бар'єрів виходу на внутрішній ринок		Аналіз та виявлення конкурентних переваг продукції нелегального імпорту і розробка відповідної стратегії враховуючи переваги переваги.
	- наявність нелегальних дій вітчизняних виробників	Ускладнення можливості збільшення долі ринку		
	- постійна поява нових малопотужних підприємств	Загроза посилення конкуренції новими видами виробів		Розглядати можливість модернізації виробництва з метою швидкої переорієнтації на випуск нових товарів
	- поступова переорієнтація на внутрішній ринок	Загроза посилення конкуренції з боку приватних підприємств		Проаналізувати конкурентні переваги та недоліки відносно великих конкурентів та розробити відповідну стратегію конкуренції.
3.	Постачальники: - висока якість вітчизняних виробників та закордонних		Збільшення собівартості	Використання для продажу виробів вітчизняних та закордонних виробників для підтримки конкурентоспроможності
4.	Посередники: - постійна поява нових рекламних агенцій, консалтингових центрів, нових засобів розміщення реклами		Можливість для вибору більш ефективної реалізації стратегії просування продукції	Постійний моніторинг ринку додаткових послуг, розробка рекламної кампанії у рамках реалізації стратегії просування
	- наявність пільгових умов для вітчизняних виробників у організацій по створенню маркетингової підтримки.		Накопичувальна система знижок	Використання пропозицій даних організацій

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Додаток Г

Форма №1. Баланс ТОВ «ВІНРЕКС» за 2015-2017 рр.

Актив	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001	1106,8	1190,4	1316,00
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010			
первісна вартість	1011	1081,3	1065,1	962,1
знос	1012	(25,5)	(125,3)	(228,3)
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	1143,6	1065,1	962,1
II. Оборотні активи				
Запаси	1100			
Поточні біологічні активи	1110	34,5	1,3	0,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	53,2	69,8	17,9
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20,1		53,1
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	14,5	2,0	0,3
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	30,3		34,9
Усього за розділом II	1195	358,6	180,0	127,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300			

Закінчення дод. Г

Пасив	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1203,5	1203,5	1203,5
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	146,3	146,3	146,3
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(239,1)	(380,9)	(636,5)
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	1110,7	968,9	713,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	306,5	268,8	290,3
товари, роботи, послуги	1615			
розрахунками з бюджетом	1620	0,1	22,5	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	11,2	2,2	7,7
розрахунками з оплати праці	1630	19,4	5,1	4,0
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	54,4		51,9
Усього за розділом III	1695	391,5	276,2	376,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	1502,2	1245,1	1089,7

Додаток Д

Форма №2. Звіт про фінансові результати

ТОВ «ВІНРЕКС» за 2015-2017 рр.

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1853,9	1220,5	267,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050			
Валовий: прибуток	2090	1798,0	548,3	404,7
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	4,6	12,2	7,3
Адміністративні витрати	2130	(42,4)	(32,1)	(26,3)
Витрати на збут	2150	(24,2)	(17,7)	(11,6)
Інші операційні витрати	2180	(730,7)	(266,4)	(85,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1005,3	244,3	288,6
збиток	2195	21,7	20,1	0
Дохід від участі в капіталі	2200	12,6	26,1	0
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	30,1	16,0	15,0
Фінансові витрати	2250	(2,9)	(4,6)	(5,3)
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1066,8	297,6	254,2
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	800,1	223,2	190,6
збиток	2355			

Закінчення дод. Д

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(370,8)	(244,1)	(78,3)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465			

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	(10,2)	(6,8)	(0,7)
Витрати на оплату праці	2505	(296,9)	(254,8)	(60,7)
Відрахування на соціальні заходи	2510	(106,6)	(90,1)	(22,4)
Амортизація	2515	(25,5)	(99,8)	(103,0)
Інші операційні витрати	2520	(48,7)	(38,6)	(116,8)
Разом	2550	1853,9	1220,5	267,3

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

Додаток Е

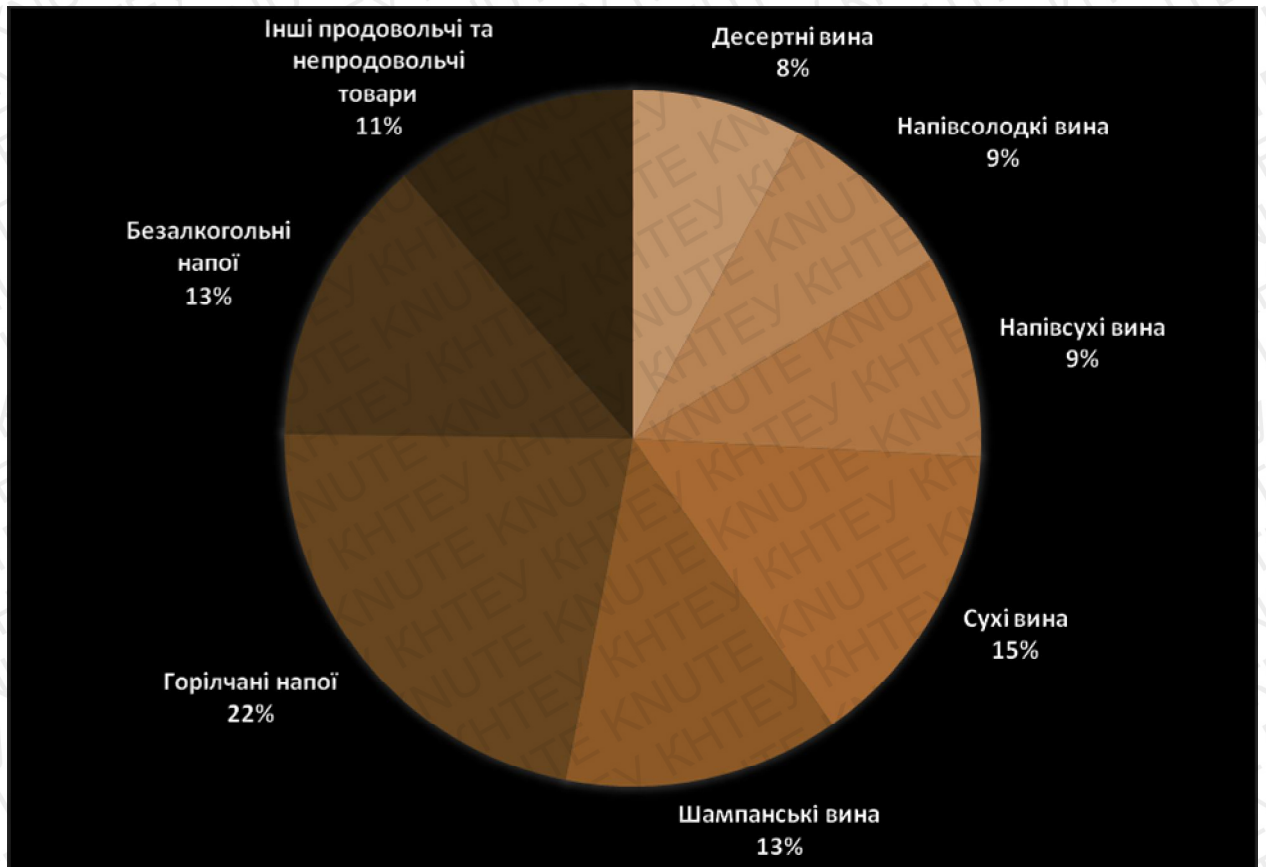
Внесок сучасних науковців у розвиток стратегічного управління

АВТОР	ВНЕСОК
<i>І. Ансофф</i>	Виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів.
<i>А. Томпсон</i> <i>Д. Стрікленд</i>	Розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.
<i>М. Мескон</i>	Вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії
<i>О. Віханський</i>	Пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.
<i>С. Попов</i>	Запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.
<i>В. Василенко</i> <i>Т. Ткаченко</i>	Запропонували відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.
<i>З. Шершньова</i> <i>С. Оборська</i>	Зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем; стратегічний контроль.
<i>В. Немцова</i> <i>Л. Довгань</i>	На їх думку етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Джерело: складено автором

Додаток Ж

Структура асортименту магазину ТОВ «ВІНРЕКС»



Джерело: складено автором

Додаток К

PESTLE-аналіз для ТОВ «ВІНРЕКС»

№ з/п	Фактор	Стан фактору	Наслідки для підприємства	Можливі дії підприємства
1	2	3	8	9
1	Політичні фактори (Political)			
1.1	Державний контроль та регулювання цін	Цінорегулювання для більшості товарів відбувається через вільний конкурентний ринок. Держава створює умови для саморозвитку ринку та згаджує наслідки ринкових процесів.	Підприємство встановлює ціни відповідно до своїх вимог.	Встановлювати ціни відповідно до побажань виробників, купівельної спроможності покупців
1.2	Державне регулювання конкуренції	Втручання держави у конкурентну політику досить сильне.	Несприятлива конкурентна боротьба	Проведення переговорів у даному напрямку
1.3	Міжнародне законодавство	Невідповідність вітчизняного законодавства європейському та міжнародному.	Ускладнення або неможливість отримання інвестицій	Проведення переговорів з відповідними інстанціями
2	Економічні фактори (Economical)			
2.1	Загальна економічна ситуація і тенденції	Економічна ситуація в Україні нестабільна, небажання іноземних інвесторів вкладати кошти у розвиток економіки	Відсутність альтернативних джерел фінансування	Зберігання коштів у стабільних валютах
2.2	Рівень інфляції	Рівень інфляції в Україні за останній рік становить майже 60%	Підняття цін, падіння купівельної спроможності	Можливість зростання продажу запасів
2.3	Платоспроможний попит	Зростання кількості покупців	Збільшення обсягів продаж	Проведення рекламних заходів
2.4	Рівень безробіття	За останні 10 років показник безробіття знизився з 9% до близько 6%	Зменшення купівельної спроможності населення	Дослідження ринку, дослідження конкурентів, цінова політика, застосування сучасного маркетингу
2.5	Розмір прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати	За останні 10 років прожитковий мінімум збільшився, але зважаючи на темпи інфляції, рівень той самий	Нестабільність попиту	Переманювання покупців
3	Соціальні фактори (Social)			
3.1	Демографія	Зростання чисельності населення у центральних областях	Збільшення числа покупців	Сприяння збільшенню попиту
3.2	Репутація підприємства	Споживачі надають перевагу підприємствам, що мають	Втрата споживачів	Конкурентна, цінова політика,

		відмінну репутацію на ринку	
--	--	-----------------------------	--

Закінчення дод. К

1	2	3	8	9
4	Технологічні фактори (Technical)			
4.1	Розвиток конкурентних технологій	Даний фактор напряду залежить від державної підтримки, через лобіювання деяких компаній, певні конкурентні технології не дістають свого подальшого розвитку	Відсутність можливості втілення нових технологій, робота із застарілими технологіями	Аналіз ринку, аналіз діючих технологій, їх впровадження
4.2	Потенціал інновацій	Кількість інноваційно активних підприємств зростає	Необхідність зміни асортименту	Проведення рекламних заходів
4.3	Зрілість технологій	Невідповідність міжнародним стандартам	Витрати на впровадження	Залучення інвесторів
5	Юридичні фактори (Legal)			
5.1	Проблеми оподаткування	Передбачаються нові податки для великого бізнесу	Погіршення ефективності діяльності підприємства	Використання прямих податкових пільг
5.2	Юридична відповідальність	Передбачаються жорсткі санкції за невідповідальну юридичну поведінку підприємства	Необхідність вивчення змін	Переорієнтація на нові стандарти
6	Вплив на довкілля (Environmental)			
6.1	Стан НС	Збереження навколишнього середовища: особливості пакування, програми	Необхідність зміни асортименту	Соціальна відповідальність, впровадження спеціальних програм
6.2	НТП	Орієнтація споживача на споживання екологічно чистих продуктів	Необхідність зміни асортименту	Перепрофілювання на постачальників, що виготовляють бажану для покупця продукцію, проведення рекламних заходів

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження