

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТА)

на тему

«Управління стратегічним розвитком підприємства»

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи

спеціальності 8.03060101

«Менеджмент організацій та
адміністрування»

спеціалізації «Менеджмент
організацій»

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

Гарант освітньо-професійної

програми:

д.е.н., проф.

Квачан

Юлії Олександрівни

Федулова

Ірина Валентинівна

Федулова

Ірина Валентинівна

Київ 2018

ВСТУП

Ефективне управління сучасним підприємством спрямоване на досягнення таких конкурентних переваг, які сприятимуть унікальному виділенню підприємства на тлі інших операторів ринку та приваблення уваги споживачів саме до нього. Саме таке приваблення уваги споживачів призведе до нарощування долі ринку та покращення показників економічної діяльності підприємства. Така ситуація можлива лише за умови того, що це підприємство повинно розробити довгострокові цілі свого розвитку. Необхідно визначитися – чого бажано досягти на довгострокову перспективу, навіщо ставиться така мета, завдяки чому вона буде досягнута та що принесе підприємству її реалізація. Тобто на підприємстві повинно бути запроваджене стратегічне управління задля досягнення обумовленого результату. Для вирішення завдань стратегічного управління необхідно сформулювати та реалізувати стратегію розвитку підприємства. Для сучасного підприємства на сучасному етапі розвитку української економіки створення умов для забезпечення власної конкурентоспроможності є обов'язковою складовою стратегічного управління підприємством. Тим більш, що стратегічний розвиток підприємства практично завжди сприяє пришвидшенню досягнення визначених цілей. Це відбувається навіть з урахуванням негативного впливу можливих змін всередині самого підприємства, в тому числі й – змін зовнішнього для підприємства середовища.

Метою цієї випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідити еволюцію становлення та сутність стратегічного розвитку підприємства.
2. Визначити життєциклічну концепцію стратегічного розвитку підприємства.

3. Дослідити інструментарій формування стратегії розвитку підприємства.
4. Провести аналітичний огляд розвитку ринку роздрібної торгівлі в Україні.
5. Описати профіль діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
6. Дослідити стратегію розвитку підприємства та його ресурсне забезпечення.
7. Надати обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства.
8. Розробити інноваційні методи стратегічного розвитку на підприємстві.
9. Надати прогностичну оцінку ефективності діяльності підприємства в контексті забезпечення його стратегічного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо забезпечення персоналом підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «забезпечення персоналом», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалися наступні інформаційні джерела: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на сутність конкурентних переваг на сучасному підприємстві.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу.

Частково результати дослідження висвітлено у статті «Сутність стратегічного розвитку підприємства», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Структурно випускний кваліфікаційний проект складається зі вступу, трьох розділів, що включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаної літератури, викладена на 89 сторінках, проілюстрована 11 таблицями та 10 рисунками, доповнена 6 додатками. Список літератури містить 71 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція становлення і сутність стратегічного розвитку підприємства

Сучасна економічна ситуація в світі відзначається такими впливовими чинниками, як високий ризик при прийнятті управлінських рішень та високий ступінь невизначеності при прийнятті таких рішень. Таким чином, перед керівниками всіх рівнів, особливо вищого рівня, постає проблеми прийняття управлінського рішення з передбаченням розвитку ситуації - не лише економічної, але й політичної, соціальної. Слід передбачити такі ситуації, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства, спрямовувати діяльність підприємства на подолання або уникнення таких ситуацій. Це сприятиме як мінімізації збитків, так і оптимізації використання ресурсів та покращенню показників діяльності підприємства. Відповідно, керівник повинен планувати діяльність підприємства на певний тривалий період – тобто приймати важливі рішення, щодо стратегічного розвитку підприємства.

Сам термін «стратегія» від самого початку використовували лише у військовій справі, оскільки в перекладі з грецької мови «stratos» - військо та «ago» - вести. Таким чином, стратегія – мистецтво ведення війни. Пізніше цей термін почали використовувати в грі для визначення плану власних дій будь-якому можливому ході іншого гравця.

На сьогодні існує достатньо велика кількість визначень поняття «стратегія» стосовно бізнес середовища. Б.А. Райзенберг з авторами у «Сучасному економічному словнику» визначають стратегію як «довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту».

Варіанти надання тлумачення терміну «стратегія» наведені в додатку

Б.

Г Мінцберг сформулював визначення стратегії, як комбінацію «5Р» [38]:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy);
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position);
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Еволюція визначення терміну «стратегія» відбувалась за впливом декількох груп чинників. Всі чинники можна поділити на дві великі групи – зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).

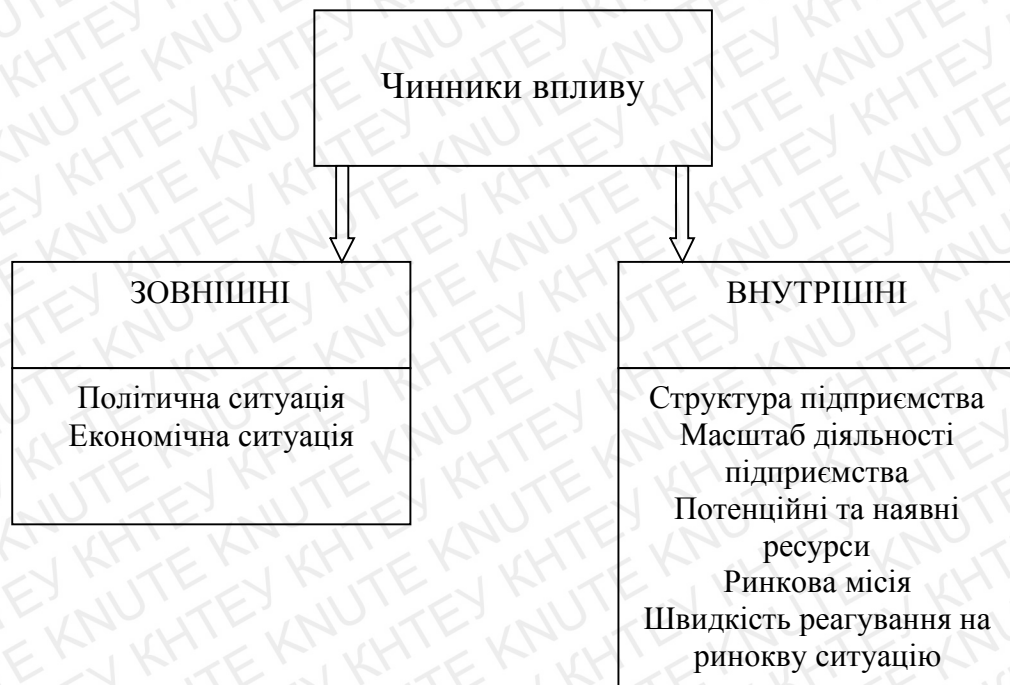


Рис. 1.1. Чинники впливу на еволюцію поняття «стратегія». (Розроблено автором)

Розглядаючи еволюцію поняття «стратегія», можна виділити наступні п'ять етапів зміни основних акцентів стратегічного менеджменту [38]:

- розробка стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);
- визначення стратегічних позицій (1980-ті рр.);
- управління на основі відбору виконуваних стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища (кінець 1990- х рр.);
- управління мережевими утвореннями (2000-ті рр.).

Еволюція стратегічного менеджменту пов'язана з триваючим зростанням нестабільності зовнішнього середовища. У міру підвищення рівня нестабільності управлінська практика виробляла нові методи стратегічного менеджменту, які регламентують діяльність організації. Чим більше невизначеним уявлявся майбутній розвиток, тим складнішими ставали механізми стратегічного менеджменту на промислових підприємствах. В даний час кризова ситуація в країні призводить до того, що промислові підприємства здійснюють свою діяльність в умовах сильної невизначеності. Тому для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства в сучасних умовах необхідна методика, яка дозволила б створити стратегію розвитку, пристосовану до того чи іншого рівня невизначеності, що, своєю чергою, надасть підприємству можливість або сформулювати сценарій майбутнього свого розвитку, або підлаштуватися до найбільш ймовірного майбутнього [29, 38].

Широко розповсюджена думка провідних вчених В.В. Пастухової, Л.Д. Забродської, З.Є. Шершньової та багатьох інших, про те, що процес стратегічного управління підприємством не є чимось ізольованим, а часткою загальної системи управління підприємством [22, 49, 66].

Принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Класифікувати стратегії розвитку підприємства можна, відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме:

1. За способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства).
2. За способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство).

Згідно першого виділяють трендовий і факторний підходи. Факторний - визначення кола чинників, які впливають на об'єкт (підприємство) і види взаємозв'язків. Трендовий полягає в екстраполяції динамічного ряду через побудову трендових моделей і прогнозуванні на їх базі напрямків розвитку суб'єкта господарювання. Відповідно до другого підходу виділяють генетичний (або ресурсний) і нормативний (або цільовий) підходи. Генетичний базується на прогнозуванні стійких тенденцій і зводиться до перенесення залежностей з минулого і теперішнього в майбутнє фінансово – господарської діяльності підприємства. Нормативний підхід полягає у визначенні параметрів виробництва для досягнення поставлених цілей економічного росту суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Основні відмінні риси стратегії виділив І. Ансофф [2]:

Процес вироблення стратегії не завершується будь-яким негайним дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.

Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події.

В ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, яку прагне досягти фірма, а стратегія - засіб для досягнення мети. Орієнтири - це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Нарешті, стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент можуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій - стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири.

Сутність поняття «розвиток» розглядав ще Мельник Л.Г., який визначав його як незворотну спрямовану закономірну зміну системи як результат реалізації внутрішніх механізмів самореалізації [Мельн].

Сухорська І.Р. в своїй роботі визначає розвиток як систему планових внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення [60].

Е.І. Королева та А.М. Сухоруков за результата мивласних досліджень та аналізу літературних джерел відзначають, що розвиток підприємства можливий в трьох різних напрямках (рис. 1.2) [34]:

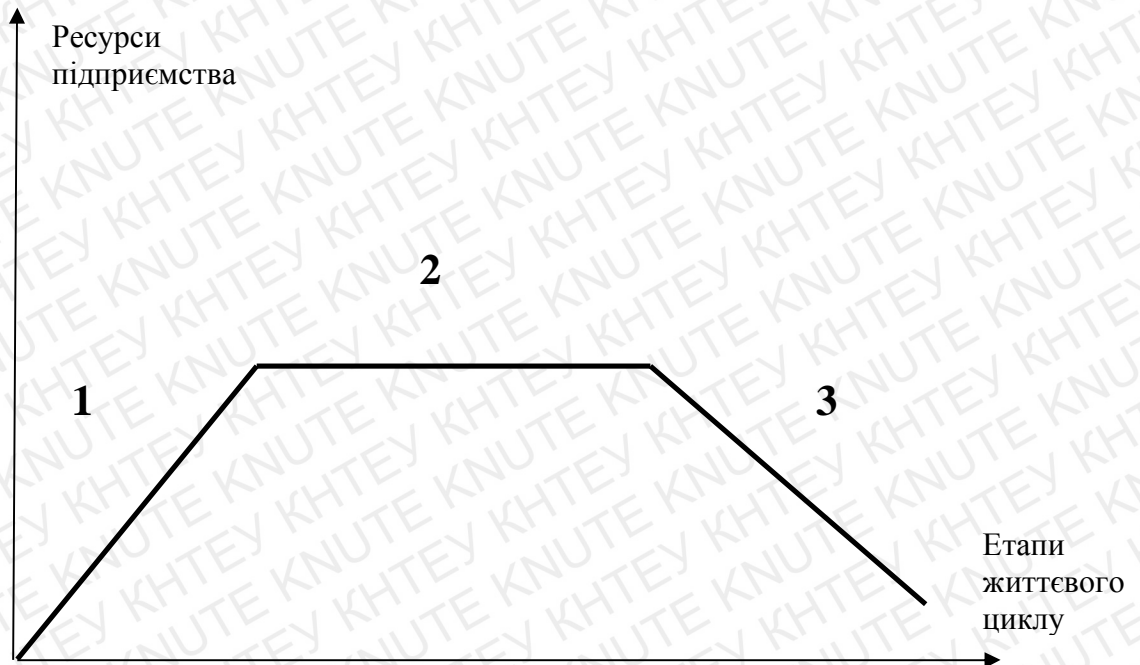


Рис. 1.2 Напрямки розвитку підприємства: 1 – висхідний розвиток, 2 – інерційний розвиток, 3 – спадний розвиток. [34]

Проведене порівняння понять «стратегія» та «розвиток» дозволяє визначити певне їх співпадіння та зв'язок. Дослідники проблем стратегії підприємства визначають розвиток як результат реалізації стратегії [2, 29, 60]. а вчені, що вивчають проблеми розвитку підприємства визначають стратегію як інструмент, який дозволяє реалізувати реальний розвиток підприємства.

Погоджуємось з Г. Мінцбергом та Я.І Кологривовим, які зазначають, що стратегія фактично формує та визначає бачення мабутнього розвитку [30]. При цьому Г. Мінцберг уточнює, що на тих підприємствах, які не мають

розробленого та чітко затвердженого стратегічного плану, розвиток підприємства відбувається за еволюційним принципом. Але на підприємствах, які мають стратегічний план, розвиток може відбуватися й революційно. Таким чином, підприємство зі стратегічним планом може дуже швидко та високоефективно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні нововведення.

О.М. Кукушкін в своїй роботі робить важливий висновок про те, що розвиток підприємства є незворотнім процесом і зміни виникають не залежно від бажань та ідеології розвитку підприємства. Але швидкість та плановість розвитку знаходиться в прямій залежності від того, чи є на підприємстві розроблений чіткий стратегічний план. В свою чергу, від цього залежить ще й ефективність діяльності підприємства та сам факт його існування в цілому [39].

1.2. Життєциклічна концепція стратегічного розвитку підприємства

Аналіз літературних джерел дає нам можливість узагальнити, що на думку багатьох вчених всі процеси мають свій певний життєвий цикл існування. Так, розрізняють біологічний життєвий цикл, життєвий цикл проекту, життєвий цикл людини, життєвий цикл продукту. Так само, вже тривалий час вчені визначають існування життєвих циклів розвитку підприємства. Цією проблемою переймалися в свій час такі вчені, як Коротков Е.М., Л. Грейнер, І Адізес, М.А. Дядюк з співавторами, Т.Ю. Базаров, Б.З. Мільнер, М.Д. Кондратьєв та багато інших. Практично кожен вчений вважав за необхідне внести свій вклад в вирішення проблеми дослідження життєвих циклів підприємства та розробляв власне бачення у вигляді назв та послідовності життєвих циклів.

Так, М.А. Дядюк з співавторами визначають розвиток підприємства який відбувається за певними внутрішніми закономірностями, як

послідовність етапів що визначаються внутрішніми виробничими, технологічними, фінансовими та управлінськими циклами [21].

Актуальність розгляду стратегічного розвитку підприємства в залежності від його життєвого циклу полягає в тому, що в кожному з життєвих циклів спостерігається різний рівень та напрямок функціонування підприємства.

О.І. Матюшенко в своїй роботі узагальнила дані про те, як різні автори називаючи життєві цикли на власний розсуд все ж мали на увазі практично одне і теж саме (додатку В) [34, 42]:

З додатку В видно, що переважна більшість авторів зійшлися в тому, що серед всіх життєвих циклів обов'язковими є такі – зародження(початок), розвиток (просування), стабільність та занепад (закінчення).

Якщо узагальнити інформацію вищенаведеної таблиці та інших літературних джерел, можна визначити характерні особливості цих основних життєвих циклів.

Цикл «Народження». Виходячи з описів авторів, основними характеристиками цього циклу є: акцент на виробництві продукції, неформальна структура та комунікації та формування первинної структури, зародження ідеї, орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень, високий особистий контроль, влада сконцентрована в руках однієї особи, створення продуктово-ринкової стратегії, високий рівень централізації, визначення ринків та продуктів, упорядкованість ресурсів; формування ідеології.

Цикл «Зростання» характеризується такими основними рисами, як: поява на підприємстві функціональної структури із одночасним ускладненням організаційної структури, формалізація правил та політики, зростання продажів та ринковий успіх, брак регулярного менеджменту, зниження централізації та поява командного ухвалення рішень, постановка завдань і цілей, акцент на досягненні стабільності, збільшення координації та формалізації, створення правил, сегментація ринку, швидке зростання

прибутку, пошук ресурсів, розвиток операційної системи, швидке збільшення чисельності співробітників, здобуття підтримки від стратегічних клієнтів, висока особиста співучасть; дотримання організаційної місії, розширення ринку збуту, нарощування потужностей, покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства.

Цикл «Стабільність» визначається авторами тим, що присутні такі показники в діяльності підприємства, як суттєва децентралізація організаційної структури з елементами або повністю перехід на матричну структуру, делегування керівниками своїх повноважень, поява довгострокового планування, формування продуктивних груп, командна праця, збільшення ролі самодисципліни, проектне керування, креативність стабільна або поступово знижується, формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин, поява консерватизму в ухваленні рішень, зниження інновацій, Перехід від підприємницького до професійного менеджменту, ускладнення системи управління, стабілізація відносин із зовнішнім середовищем, відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства.

Цикл «Занепад», на думку переважної більшості авторів характеризується наявністю: зниженого інтересу до завойовування нових ринків та акценту на минулих здобутках, появою або збільшенням внутрішніх конфліктів, появою ознак кризи менеджменту, наявність необгрунтовано великої кількості процедур та правил, відсутність почуття контролю у керівництва, відсутність ресурсів для винагородження членів команди, консервативність в ухваленні рішень, зниження інновацій, зниження прибутку, зменшення темпів економічного зростання або негативна динаміка, невідповідність організаційної структури вимогам бізнес-середовища, погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства.

В своїй роботі Л.М. Дідик за результатами власних досліджень визначив залежність стратегії розвитку підприємства від стадії його

життєвого циклу (табл. 1.1) [18]:

На думку переважної більшості авторів, життєциклічна концепція стратегічного розвитку підприємства дозволяє зосередити увагу на «кризових точках» діяльності підприємства, відслідковувати зміни в них та приймати своєчасні заходи щодо попередження (пом'якшення) наслідків криз [14, 21, 45].

Таблиця 1.1

Залежність стратегії розвитку підприємства
від його життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Стратегія підприємства
Створення	Виживання, формування передумов подальшого розвитку підприємства, обрання перспективних напрямів діяльності, забезпечення беззбитковості діяльності та мінімального прибутку
Зростання	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку, самофінансування, диверсифікація діяльності, імідж
Зрілість	Збалансоване зростання, диверсифікація діяльності, формування портфелю капіталовкладень, збереження позицій, забезпечення середньої норми доходу; розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекономічні цілі
Занепад	Ліквідація або пошук додаткових імпульсів в діяльності підприємства шляхом реорганізації чи переорієнтації

Якщо узагальнювати інформацію, отриману вченими Л. Грейнером, Дядюк М.А., Круглової О.А., Королевої Е.І., Сухорукова А.М. в своїх роботах, можна зрозуміти основні кризи на кожному із стандартних життєвих циклів підприємства:

На першому життєвому циклі спостерігається криза управління. вона характеризується тим, що керівник повинен всіма процесами керувати одноосібно, бути в курсі всього, що відбувається на підприємстві. Це виходить з необхідності розуміти побудову всіх бізнесових процесів та вирішенні проблем побудови нового підприємства. Крім цього, на підприємстві може спостерігатися криза недостатності ресурсів, складність фінансового забезпечення.

Життєвий цикл «зростання» характеризується так званою кризою автономії. Для підприємства потребується делегування повноважень з боку керівника через те. Що він не встигає реагувати на всі елементи бізнесового процесу. Паралельно на підприємство можуть впливати такі кризові явища, як невідповідність потужностей підприємства потребам ринку, перехресні функціональні відповідальності різних працівників, залежність від закликів ринку.

В життєвому циклі підприємства «зрілість» спостерігається криза контролю. При цьому на підприємстві спостерігається ускладнення організаційної структури та її обтяження, інноваційний занепад та ускладнення процедур впровадження, ускладнення комунікаційних взаємодій між працівниками та підрозділами, складність пристосування до швидких ринкових змін.

Життєвий цикл «занепад» відзначається тим, що на передній план виходить криза кордонів. Сутність цієї кризи полягає в тому, що практично неможливо утримати підприємство в тих рамках, в яких воно функціонувало на попередніх життєвих циклах. Через зниження попиту та погіршення фінансових показників зменшується чисельність персоналу та спостерігається невідповідність ресурсів (їх недостатність) вимогам виробництва. Через це криза ще більше заглиблюється.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналітичний огляд розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля в Україні привертає до себе велику увагу через суттєве значення. Це відбувається через те, що роздрібна торгівля вирішує одночасно два питання – роль особливої невід'ємної складової в національній економіці держави та вирішення соціальних проблем населення.

На сьогодні на українському ринку організованої роздрібно́ї торгівлі домінують мережі українських операторів, але також присутні закордонні мережі. Серед іноземних компаній на ринку представлено: «Metro Cash&Carry» (Німеччина), «Billa» (Австрія), «Auchan», «Novus» та інші. Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити: ГК «Фоззі» (мережі «Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry»); АТБ-маркет (супермаркети й магазини «біля дому»), ГК «Фуршет» (супермаркети «Фуршет»); ГК «Велика кишеня» (супермаркети «Велика кишеня», магазини «біля дому» «Просто маркет»); «ЕКО» (супермаркети «Еко-Маркет») тощо.

У сегменті побутової техніки й електроніки найбільшими операторами є: ГК «Фокстрот», «Ельдорадо», «COMFY», «Технополіс». У сегменті цифрової техніки зберігають свої ринкові позиції такі мережі як «Diawest», «Мою», «Protoria»; у сегменті мобільного зв'язку – «Алло», «Ringo»; у сегменті косметики та побутової хімії – «Watsons», «Єва» та інші компанії.

Крім того, в Україні розвивається сегмент торгівлі будівельними матеріалами, найбільшими операторами залишаються «Епіцентр» і «Нова

лінія», у 2010 році на українському ринку почала працювати німецька компанія «Praktiker AG», яка володіє другою за величиною мережею будівельних супермаркетів у Німеччині. У сегменті непродовольчого ритейлу польський оператор «Resman» (продаж одягу) планує виходити на український ринок у 2017 році. Крім того, у сегменті «HoReCa» іноземні компанії «Subway» (американська мережа фаст-фудів), «Burger King» та KFC (що відносяться до найбільших світових мереж швидкого харчування) також мають наміри виходити на український ринок.

У 2011-2012 рр. на ринку роздрібної торгівлі України припинили свою діяльність такі ритейлери як «МегаМакс», «Rainford», «Евросеть».

Протягом останніх років в асортиментній політиці операторів ринку спостерігалися тенденції до збільшення продажів товарів низького і середнього цінних сегментів, продукції українського виробництва, а також скорочення в товарних портфелях питомої ваги продукції з нестабільним попитом. Крім того, слід зазначити, що національні ритейлери поступово збільшують обсяги продажів продукції «private label». Як правило, ціни на товари власного виробництва в середньому на 15% нижче аналогів, при цьому питома вага продукції «private label» у загальному асортименті національних мереж залишається значно нижчою, ніж у європейських операторів.

Ще одним з важливих трендів, які спостерігались на ринку роздрібної торгівлі останніх п'яти років, було переміщення суттєвої кількості споживачів з традиційної «офф-лайн» торгівлі до «он-лайн» каналів придбання товарів та послуг.

Серед основних сучасних тенденцій розвитку ритейлу в Україні можна відокремити перехід сфери торгівлі на інноваційний шлях розвитку. Інновації мають охоплювати нові технології у сфері торговельного бізнесу, їх упровадження у процес надання послуг покупцям, просування продукції на ринку, упровадження в розвиток комунікаційної інфраструктури.

Інноваційний розвиток торгівлі є однією з найважливіших передумов європейської інтеграції України.

Однією з провідних тенденцій є поява нових форм торгівлі. Так, останнім часом набуває все більшого розвитку електронна торгівля, досить популярним стає відкриття мережових роздрібних магазинів чистими інтернет-магазинами, цьому сприяє розширення мережі Інтернет та використання споживачами сучасних мобільних телефонів (смартфонів). Адже велика кількість споживачів використовує їх як доступ до Інтернету. У світі ритейлери продовжують інвестувати в мобільні додатки, відкриваючи нові торгові можливості, удосконалювати систему мобільних платежів у магазинах і робити мобільні оголошення. Українські ритейлери теж повинні розвивати торгівлю з використанням цих новітніх технологій.

У світі набирає обертів торгівля в соціальних медіа – Twitter, Facebook, Instagram, українські торговельні компанії теж не залишаються осторонь.

Поширюються нові способи оплати покупок. Компанії продовжують розвиватися і поширювати безготівкові платежі й упроваджувати нові мобільні платіжні додатки: POS-системи, безконтактні платежі.

Інноваційний розвиток сучасного торговельного підприємства в центрі уваги має інтелектуальний капітал, що визначає конкурентоспроможність його економічної системи. Ритейлерські компанії підвищують зарплату працівникам та покращують умови, спонукаючи їх до ефективнішої праці та покращення торговельного обслуговування.

Сучасні покупці стають вимогливішими, і застосування дисконтування є не єдиним шляхом підвищення продажів. Усе більше уваги приділяється якості товару, мерчандайзингу, післяпродажному обслуговуванню та іншим чинникам.

Україна має великий потенціал для подальшого росту сучасних форматів роздрібно торгівлі. За результатами 2016р. сучасні формати роздрібно торгівлі (гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери, Cash&Carry) відібрали ще 3% українського ринку та займають 22%. Проте порівняно з

іншими країнами сучасні формати зберігають ще значний потенціал для подальшого зростання. У першому кварталі 2017р. тенденція зростання частки сучасних форматів також мала місце, основний внесок був зроблений гіпермаркетами та диска унтерами.

У 2016р. частка сучасних форматів у вартісному вираженні склала 22% від загального обсягу ринку товарів повсякденного попиту. Одночасно традиційна торгівля (магазини біля будинку та традиційні магазини) займала 27%, ринки та вулична торгівля – 39%.

Досвід інших країн показує, що чим більш розвинена країна, тим більшу частку займають сучасні формати роздрібної торгівлі. У Європі лідерами за цим показником є Австрія (81%) та Німеччина (77%). Щодо країн Центральної та Східної Європи, то в Словаччині частка сучасних форматів роздрібної торгівлі становить 67%, в Угорщині – 61%, Польщі 56%, Румунії – 53%. У той же час у менш розвинених країнах, зокрема в Казахстані, частка сучасних форматів роздрібної торгівлі складає лише 14% [6].

Якщо частка супермаркетів у загальній торгівлі в Україні вже наближається до показників сусідніх країн, то частки гіпермаркетів і дискаунтерів набагато нижче. Тобто в Україні майже відсутні такі формати, як дискаунтери, мета яких продавати товари за найнижчими цінами. Вони забезпечують здійснення значної частки покупок в Румунії, Польщі, Угорщині та Чехії. Натомість у Болгарії, на відміну від інших країн ЄС, значна частка покупок у продуктових магазинах робиться через прилавок, що зовсім відсутні у Словенії і Польщі. Для порівняння, у сусідній Польщі покупці залишають у дискаунтерах 23% своїх грошей, у супермаркетах – 17%, гіпермаркетах – 15%. Одночасно в Україні першу сходинку з великим відривом посідають супермаркети – 13%, друге місце займають дискаунтери – 6%, тоді як гіпермаркети мають лише 1% [8].

Серед операторів ринку роздрібної торгівлі ринок розподіляється за таким показником, як охоплення площі держави. У відповідності до цього

розрізняють операторів, які проводять свою діяльність на ринках декількох держав – міжнародні оператори, національні оператори – ті що працюють практично по всій території України, регіональні оператори працюють в декількох областях та локальні оператори, що функціонують в межах однієї області, а іноді і окремих районів області. Кількісно оператори за широтою покриття території України розподілилися таким чином (рис. 2.1):

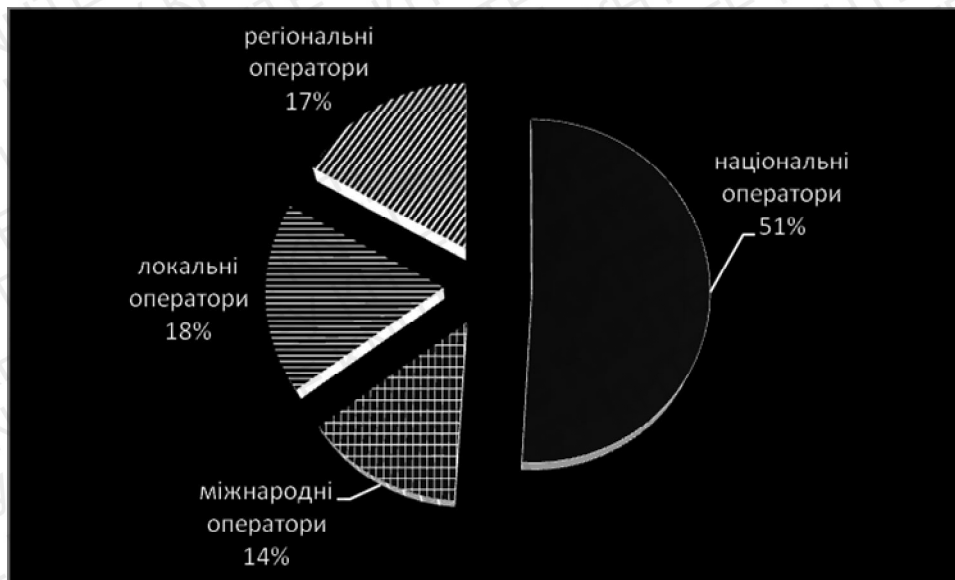


Рис. 2.1 Структура ринку торгових мереж України за масштабом

Рисунок 2.1 свідчить про те, що більше половини ринку України займають національні оператори – 51%. Локальні та регіональні оператори за своєю часткою ринку дуже близькі – 18% та 17% відповідно. Міжнародні оператори займають лише 14%.

Статистичні дані свідчать про те, що щороку відбувається нарощування обсягів продажів в сегменті роздрібної торгівлі (рис. 2.2):

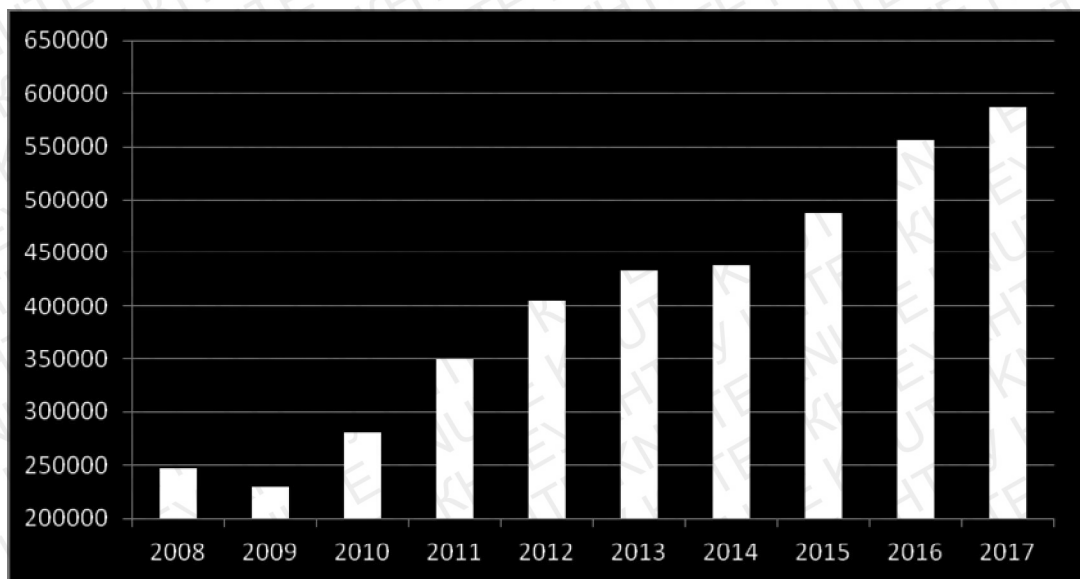


Рис. 2.2 Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн.грн

Більш наочно динаміка змін обсягів продажів та інших показників роздрібної торгівлі за останні 10 років представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники роздрібної торгівлі України за 2008 – 2017рр.

Рік	ОРТ*, млн. грн	Питома вага, %		ІФОРТ, до ПР**	Об'єктів РТ***, тис. од		
		прод	пром		всього	маг-ни	Кіоски
2008	246903	34,4	65,6	117,3	69,2	50,5	18,7
2009	230955	40	60	79,1	65,3	47,6	17,7
2010	280890	39,5	60,5	110,1	64,8	48	16,8
2011	350059	38,9	61,1	113,2	64,2	48,4	15,8
2012	405114	40,2	59,8	112,3	62,2	47,2	15
2013	433081	41,1	58,9	106,1	59,8	45,5	14,3
2014	438343	41,3	58,7	90	49,6	38,6	11
2015	487558	41,1	58,9	80,2	49,6	38,5	11,1
2016	555975	41	59	104,5	49,3	38,4	10,9
2017	586330	39,8	60,2	106	39,3	32,7	6,6

*ОРТ – обсяг роздрібної торгівлі

**ІФОРТ до ПР – Індекс фізичного обсягу роздрібною товарообороту до попереднього року

***РТ – роздрібна торгівля

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що протягом останніх п'яти років обсяг роздрібної торгівлі постійно збільшується. При цьому, звертає на себе увагу той факт, що за останні десять років стабільно утримується картина переваги продажів промислових товарів над обсягом продажів продуктів харчування (рис. 2.3).

Також, слід зауважити на тому, що за останні три роки спостерігається позитивна динаміка нарощування ІФОРТ до ПР – від 80,2 в 2015 році до 106,0 в 2017 році. При цьому, високих значень цей показник набував в період з 2010 року по 2013 року.

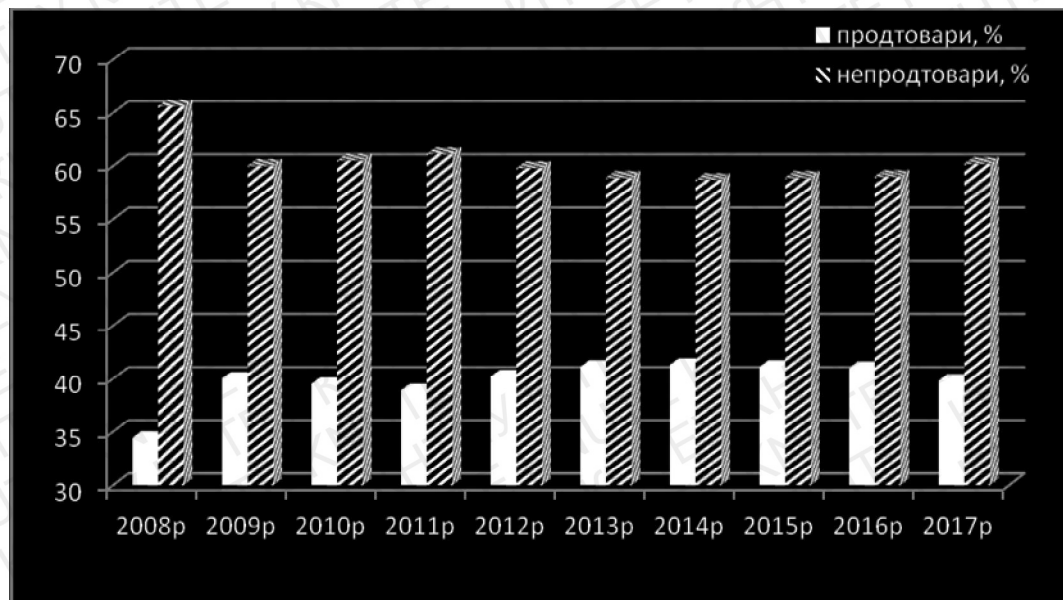


Рис. 2.3 Співвідношення долі продовольчих та непродовольчих товарів у загальному обсязі продажів за 2008-2017рр.

Дані таблиці 2.1 свідчать також про те, що спостерігається укрупнення об'єктів роздрібної торгівлі за останні десять років. І ця тенденція має

постійну динаміку. Одночасно зменшується загальна кількість торговельних точок. З 2008 року до 2017 року вона зменшилась на 43,2%, тобто майже в два рази. І якщо кількість магазинів зменшилась за цей період на 35,2%, то кількість малих торговельних форм (кіосків) стала меншою на 64,7%, тобто більше ніж у два рази. Більш наочно цю динаміку можна спостерігати завдяки рисунку 2.4.

Розглянувши основні ринкові тенденції в роздрібній торгівлі, можна сказати, що їх кілька, а саме:

1. Значний потенціал зростання прибутковості. Загальний валовий прибуток у секторі збільшився до 14%, що все ще є дуже низьким показником за стандартами галузі в Росії та інших країнах Центральної та Східної Європи. Низька прибутковість являє собою серйозний бар'єр для виходу на ринок найбільших міжнародних мереж магазинів роздрібною торгівлі, які розглядають можливість інвестування в Україні. В той же час, це створює ще один напрямок потенційного зростання сектору.

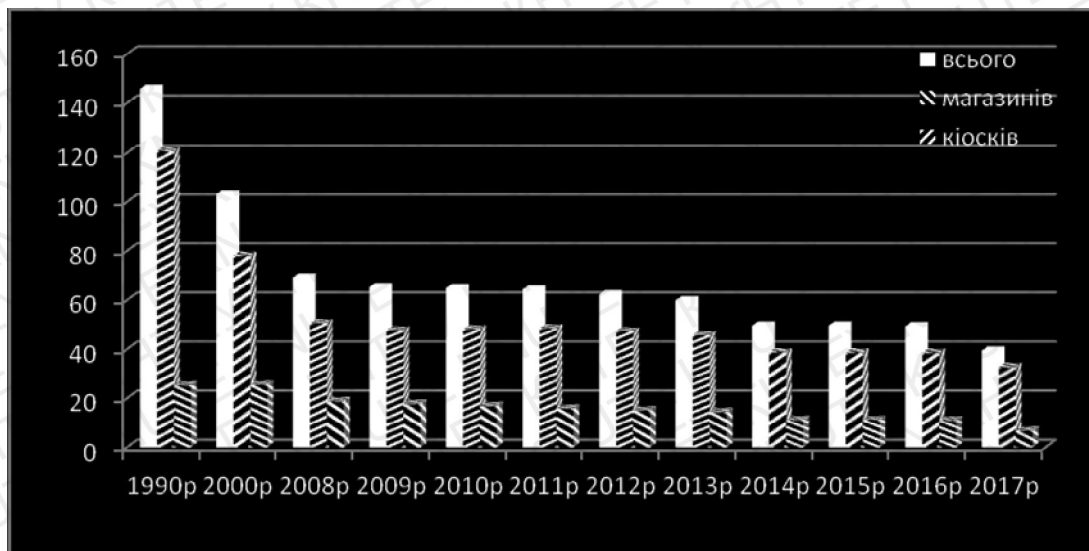


Рис. 2.4 Наявність об'єктів роздрібною торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, тис.од

2. Поступова зміна формату. Організована роздрібна торгівля, частка якої у загальному обсязі роздрібною торгівлі складає більш 60%, зростає більш швидкими темпами, ніж ринок в цілому. У загальнонаціональному

масштабі питома вага сучасних магазинів роздрібної торгівлі складає менше 5%. У регіонах все ще переважають відкриті ринки.

3. Нестача належних земельних ділянок зменшує можливості виходу на ринок для нових гравців. Число наявних нових ділянок у великих містах швидко скорочується.

4. Сучасний український ринок ритейлу представлений як продуктовими, так і непродуктовими торговими мережами. Найактивніше розвивається сегмент продуктового ритейлу, який представлено більш, ніж 30 операторами, що займають близько 15% ринку роздрібної торгівлі. Характерною рисою сегменту є збільшення оборотів практично всіх ритейлерів, в основному, за рахунок екстенсивного зростання – розширення торгової мережі і присутності в регіонах. Іншими найбільш характерними особливостями ринку стали:

- висока привабливість ринку ритейлу. Україна, як і раніше, знаходиться в п'ятірці найпривабливіших країн для розвитку ритейлу. В той же час, для ринку характерне переважання вітчизняних операторів, що пояснюється складнощами з отриманням ділянки під будівництво і завищеними орендними ставками на торгіву нерухомість, що знижують економічну ефективність виходу зарубіжних операторів;

- власний девелопмент. З причини дефіциту торгових площ і згодом завищених орендних ставок на існуючі об'єкти (вище, ніж у Європі) багато ритейлерів значно збільшили число самостійно побудованих з нуля торгових центрів.

Проте останнім часом на розвиток торговельних мереж в Україні впливає низка негативних чинників, що затримують розвиток, серед них можна виокремити такі:

- складна політична ситуація в країні;
- невизначеність у валютно-курсовій політиці держави, девальвація національної валюти;
- зростання цін на основні споживчі товари та послуги;

- невизначеність у митній політиці держави;
- падіння споживчого попиту населення через скорочення доходів, зростання безробіття;
- зменшення обсягів виробництва товарів народного споживання;
- криза в банківській системі, неможливість залучення в галузь кредитів;
- недобросовісна конкуренція серед ритейлерів;
- вихід із ринку або зменшення магазинів зарубіжних компаній.

Усі ці чинники призводять до дисбалансу попиту й пропозиції, споживчого ринку взагалі через нестабільність розвитку торговельних підприємств та суспільного виробництва.

2.2. Профіль діяльності підприємства

Мережа «Сільпо» належить торгово-промислому холдингу Fozzy Group. До нього також входять гіпермаркети Fozzy, продуктові «Фора», дискаунтери THRASH!, аптеки «Біла ромашка», магазини мобільного зв'язку Ringoo, ресторани, виробництва, кондитерські і туристична агенція «Сільпо Вояж».

Супермаркети «Сільпо» - це магазини самообслуговування, асортимент яких налічує до 20 тис. Найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі об'єкта. На Україні «Сільпо» є однією з найбільш великих торгових мереж. 14 лютого відкрився 238-й супермаркет мережі. Вони є в кожній області України [1]. Мережа супермаркетів «Сільпо» входить в торгово-промислову групу компаній України - «Fozzy Group» [2].

Середня площа магазину становить 1200 м². Асортимент орієнтований в основному на продукти харчування, хоча у великих магазинах є також багато допоміжних товарів - побутова хімія, іграшки, а також дрібна побутова техніка.

Роздрібна мережа представлена 452 супермаркетами «Сільпо» у 55 містах України і 4 делікатес-маркетами Le Silpo — в Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі.

В мережі «Сільпо» продається 35 тисяч товарів, з яких 2 тисячі — власні торгові марки мережі – «Премія», «Зелена країна», «Premiya select», «PWC», «Protex», «Instinct», «Zonk!», «Рікі Тікі». Вони створені, щоб споживачі купували перевірені продукти, побутову хімію, речі для дому та відпочинку і дитячі товари за нижчими цінами. Логотипи власних торновельних марок представлені в Додатку Г.

Власний імпортер ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – це продукти популярних іноземних виробників, обрані та перевірені фахівцями мережі. Підприємством імпортується понад 8 000 товарів від 850 виробників з понад 60 країн світу. Товар постачається безпосередньо від виробника до полиць супермаркету, що є гарантією вигідної ціни.

Для торгового бізнесу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» власний імпортер - один із стратегічних напрямків діяльності. Група прагне розширювати асортимент продукції в своїх торгових мережах і поставляти товари, унікальні для українського ринку. Це забезпечує торговельним мережам Fozzy Group конкурентну перевагу, а покупцям - додатковий вибір.

На сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» безпосередньо співпрацює з 880 виробниками з 65 країн світу. Багато торгові марки, імпортовані безпосередньо, представлені в торгових мережах групи на ексклюзивних правах.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входить в ТОП-5 найбільших імпортерів риби в Україні. Загальний обсяг імпортованої риби і морепродуктів склав близько 13 000 тон у 2017 році.

Згідно з інформацією в Єдиному держреєстрі юридичних і фізичних осіб-підприємців, засновником ТОВ стало ПАТ "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд" Рітейл

Капітал "(100%, Київ). Зареєстрований капітал ТОВ" Сільпо-Фуд "становить 10 тис. грн, кінцевим бенефіціаром виступає Володимир Костельман.

В Fozzy Group агентству "Інтерфакс-Україна" поява нової юрособи пояснили створенням нової торгової мережі "Траш!" ("Thrash!"), Про запуск якої було офіційно оголошено компанією 17 серпня 2016 року. При цьому ТОВ "Сільпо-Фуд", згідно з даними держреєстру, було створено 5 серпня.

Мережа супермаркетів «Сільпо» стала переможцем Премії року в загальнонаціональному конкурсі «Вибір споживача» Retail Awards 2017 в номінаціях:

- 1-е місце: мережа супермаркетів України, Києва, Львова, Одеси.
- 2-е місце: мережа супермаркетів Дніпра.
- 3-е місце: мережа супермаркетів Харкова.

За результатами діяльності в 2014 році журналом Forbes був складений рейтинг 200 найбільших компаній в Україні. В цьому рейтингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зайняло 35 сходинку з такими показниками: оборот – 31382 млн грн., прибуток -242,9 млн. грн., активи – 9211 млн. грн., оціночна вартість підприємства – 6653 млн. грн.

В 2017 році оборот ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» склав 34 739млн. грн. При цьому прибуток становив -436 млн. грн.

Конкуренція серед продуктових ритейлерів на ринку України достатньо жорстка і в ній приймають участь велика кількість операторів, що змагаються за обіймання максимально високої позиції у порівнянні з конкурентами. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за результатами 2017 року за показником виручки обіймає друге місце після явного фаворита – мережі маркетів АТБ (додаток Д).

Таким чином, дані, наведені на рисунку 2.5 свідчать, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має виручка на 13637 млн. грн. (тобто на 28,2%) менше від мережі АТБ. При цьому найближча до ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мережа МЕТРО

відстає на 22917 млн. грн, що майже в 2,94 рази менше. Таким чином слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» практичне не має реального важливого конкурента на ринку України, оскільки суттєво відстає від лідера – мережі АТБ, але й достатньо суттєво випереджає найближчого конкурента – мережу METRO.

Кількість торговельних точок ТОВ «СУЛЬПО-ФУД» у порівнянні з іншими конкурентами представлена на додатку Е.

З додатку Е видно, що кількість торговельних точок мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» хоча і є достатньо великою, але майже у два рази менше чим в мережі АТБ, та майже у чотири рази більшою ніж в мережі таких конкурентів, як «Фуршет», «Велика кишеня», «Еко-маркет». Слід зазначити, що серед зазначених торговельних мереж тільки мережа АТБ-маркет продовжує агресивний розвиток на ринку з відкриттям нових торговельних точок.

2.3. Стратегій аналіз розвитку підприємства і його ресурсне забезпечення.

У відповідності до зазначених в Розділі 1 класифікації стратегії розвитку за М.В. Хацером, за способом опису тенденцій змін визначають трендовий та факторний підходи. Факторний визначає вплив оточуючого середовища на стратегію розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Вивчення впливу середовища може відбуватися декількома методиками: SWOT аналіз, PEST-аналіз та інші. Результати дослідження середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зазначено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільний попит на товари першої необхідності	Велике боргове навантаження перед постачальниками та фінансовими закладами

Фінансова можливість розвитку мережі за рахунок відкладеного розрахунку з постачальниками Динаміка роздрібних продажів достатньо диверсифікована Наявність власного імпорту	Нерозвиненість транспортної та складської інфраструктури в регіонах Достатньо велика концентрація торговельних точок в великих містах та агресивна ринкова політика конкурентів
Можливості (О)	Загрози (Т)
Розвиток власних private-label Зменшення частки неорганізованої торгівлі Диверсифікація діяльності за рахунок розвитку декількох форматів (гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, «у дома»)	Подорожчання імпорту Зниження платоспроможності населення Зменшення кількості та якості доступних торговельних площ Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони через зниження капітальних вкладень компаній

Детальне вивчення результатів аналізу даних табл. 2.1 показує, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має достатньо потенційних можливостей для розвитку свого бізнесу (декілька власних торговельних марок, постійне зменшення неорганізованої торгівлі). Не слід применшувати значущість впливу слабких сторін підприємства (суттєві боргові навантаження, державна нерозвиненість логістики в регіонах, суттєво велика концентрація торговельних точок в містах і відповідно - конкуренція). Таким чином, можна узагальнити, що можливості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» достатньо суттєво врівноважуються існуючими загрозами.

PEST-аналіз, як і SWOT аналіз, є маркетинговим інструментом, призначеним для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Дехто при проведенні досліджень розширює PEST-аналіз до версії PESTLE – коли додаються ще два фактори (Legal і Environmental). Іноді застосовуються й інші формати, наприклад, SLEPT-аналіз (плюс правовий фактор) або STEEPLE-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, навколишнє середовище (природний), політичний, правовий та етнічні фактори. Також може враховуватися і географічний фактор.

PEST - аналіз - це маркетинговий інструмент виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища,

які можуть вплинути на стратегію компанії. Політику слід вивчати тому, що вона регулює владу, а влада визначає середовище компанії й одержання ключових ресурсів для її діяльності. Важливими є стабільність уряду, сила опозиційних сил, митна політика.

Основна причина вивчення економіки - це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Вивчається валовий національний продукт, інфляція, зайнятість населення, платіжний баланс, процентні ставки.

Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST – аналізу. В ньому суттєвими є демографічний показник, соціальна захищеність населення, охорона праці, домінуючі цінності людей, міграція населення.

Останнім фактором є технологічний компонент. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. Звертає на себе увагу постійно зростаюча швидкість зміни технологій, необхідність ускладненого навчання працівників тощо.

Результати проведеного PEST – аналізу для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

PEST – аналіз підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ПОЛІТИКА	ЕКОНОМІКА
Підтримка галузі державою Податкова політика Кредити зі сторони держави Державне регулювання конкуренції Часті вибори - відволікання бюджетних коштів Часта зміна законодавства	Нестабільний курс гривні Висока інфляція Високий рівень конкуренції в галузі Висока облікова ставка НБУ Нестача оборотних коштів Неплатоспроможний попит Неможливість планувати витрати підприємства Зростання вартості сировини Збільшення витрат на енергоносії
СОЦІУМ	ТЕХНОЛОГІЯ

<p>Демографічні зміни Зміна у структурі доходів Зниження рівня життя Патріотичне збільшення попиту на продукцію українських виробників Загострення розширення населення за політичними, економічними ознаками Зменшення прагнення населення до ділової активності</p>	<p>Державна технологічна політика Сучасні тенденції НДДКР Скорочення виробництва і зростання витрат виробництва ведуть до постійного зниження рівня рентабельності Поява сучасних технологій виробництва Підтримка інноваційного розвитку державою</p>
---	--

Наведені в таблиці 2.3 дані аналізу PEST - факторів свідчать про те, що вплив факторів зовнішнього середовища виявляє досить таки істотний вплив на діяльність і розвиток підприємства.

Найбільшу погрозу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представляють економічні фактори. Оскільки загострена економічна криза в країні породила на підприємстві нові проблеми. Саме на подолання погрози з боку економічних факторів підприємству слід направити свої максимальні зусилля.

Технологічні, політичні й соціальні фактори дають підприємству помірні можливості, які воно в силах реалізувати, якщо правильно спрямувати на це свої сильні сторони, а також, якщо зуміє використовувати ці можливості для посилення своїх слабких сторін. Але ці ж фактори певним чином обмежують ділову активність підприємства.

Окрім зазначеного вище аналізу, при визначенні конкурентного середовища слід використовувати методику П'яти сил Портера. Методика використовується для аналізу галузі і вироблення стратегії підприємства, розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979р. П'ять сил Портера включають в себе:

Аналіз загрози появи продуктів-замінників;

Аналіз загрози появи нових гравців;

Аналіз ринкової влади постачальників;

Аналіз ринкової влади споживачів;

Аналіз рівня конкурентної боротьби.

В табл. 2.4 наведені результати дослідження п'яти сил Портера для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.4

П'ять сил Портера для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Досліджуваний чинник	Оцінка чинника
1	2
Аналіз загрози появи продуктів-замінників	
Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників	+
Порівняння ціни та якості продуктів-замінників	±
Вартість перемикавання на продукт-замінник для споживача	+
Рівень сприйняття диференціації продукту	+
Аналіз загрози появи нових гравців	
Наявність вхідних бар'єрів (ліцензії, патенти, авторські права)	+
Необхідність витрат на диференціацію продукту	+
Вартість бренду	+
Доступ до дистрибуції	+
Переваги в собівартості	±
Очікувані відповідні дії старих гравців	-
Реакція уряду та/або інших регуляторів ринку	±
Аналіз ринкової влади постачальників	
Порівняння вартості переключення постачальників і вартості перемикавання компанії	±
Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів	±
Наявність замінників постачальників	+

Продовження Табл. 2.4

1	2
Порівняння концентрації постачальників і концентрації компанії	+
Солідарність робочої сили (наприклад діяльність профспілок)	-
Загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції назад	-
Порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажною ціни продукту компанії	-
Аналіз ринкової влади споживачів	
Концентрація споживачів до рівня концентрації компанії	-
Кількість споживачів	-
Порівняння вартості перемикавання споживача та вартості перемикавання компанії	±
Доступність інформації для споживачів	+
Можливість вертикальної інтеграції (побудова холдингів з вертикальною інтеграцією)	+
Доступність існуючих продуктів-замінників	-
Цінова чутливість споживачів	-

Відмітні переваги продуктів компанії (унікальність)	±
Ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції	-
Аналіз рівня конкурентної боротьби	
Кількість конкурентів	-
Рівень зростання ринку	-
Критерії насичення ринку	-
Бар'єри виходу з галузі	-
Відмітні риси конкурентів	-
Рівень витрат конкурентів на рекламу	-
Амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів	±

* - знак впливу чинника на бізнес компанії

При проведенні аналізу наведених даних вважали, що чинник, який має подвійний вплив та позначався знаком «±» умовно вважали таким, що має негативний вплив на підприємство. Це роботи тому, що вплив цього чинника був не прогнозований. Отже краще вважати його негативним та готувати певним чином контрміри. Проведений аналіз даних табл. 2.4 дозволяє прийти до наступного. Найбільший позитивний вплив на бізнес компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має група чинників «Загрози появи продуктів-замінників» з п'яти сил Портера. В цій групі лише чинник «Порівняння ціни та якості продуктів-замінників» має можливість подвійної тенденції, а всі інші – лише позитивно впливатимуть на діяльність підприємства.

Другою групою чинників за позитивністю впливу є група «загрози появи нових гравців». В цій групі особливо небезпечним для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є чинник очікуваних відповідних кроків старих гравців ринку. Менш впливовими, але такими що можуть загрожувати, є чинники «Переваги в собівартості» та «Реакція уряду та інших регуляторів ринку».

Найбільшу загрозу для підприємства представляє група чинників «Рівень конкурентної боротьби». В цій групі всі чинники тим чи іншим чином можуть мати негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Так, чинник «Кількість конкурентів» завжди мав суттєвий вплив, оскільки конкурентів було багато навіть серед іноземних виробників мінерально-вітамінних комплексів. В останні десять років на ринок України вийшли достатньо потужні українські виробники, які перебрали на себе достатньо суттєву частку ринку.

Чинник «Зростання ринку» на сьогодні є негативним для всіх гравців ринку, оскільки економічна ситуація в державі відбивається та впливає на ситуацію в галузі. Ринок продукції підприємства на теперешній момент має негативну тенденцію.

Сучасна ситуація ринку мінерально-вітамінних комплексів для тварин свідчить про його невелику перенасиченість. Тому чинник «Критерій насичення ринку» має негативну оцінку для діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

На сьогодні проблематичним є не тільки вихід на ринок нових гравців, але й вихід з ринку діючого оператора ринку. Тому чинник «Бар'єри виходу з галузі» передбачає для підприємства масу негативних наслідків. Серед них й фактори правового та економічного плану при закритті підприємства, негативний імідж для споживачів, дистриб'юторів, партнерів. Крім того, майже не можливе повернення на ринок після виходу через перерозподіл частки ринку підприємства серед діючих гравців.

Серед інших чинників так само негативним для підприємства є чинник «Відмітні риси конкурентів». Це відбувається через те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не може в своїй продукції та політиці продажів поєднати всі переваги своїх ринкових конкурентів. Тому по більшості показників товару та своєї політики продажів відрізняється від тих чи інших конкурентів.

«Рівень витрат на рекламу» є тим чинником, за яким підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не може конкурувати з не менш чим чотирма іншими операторами вітчизняного ринку. Наголошується, щодо них входить і вітчизняний виробник конкурентної продукції.

Інформація, якою володіє керівництво даного підприємства, свідчить про те, що керівництво та акціонери конкурентних підприємств має певні економічні та особистісні амбіції. Тому важко передбачити ті кроки, які можуть використати такі керівники для реалізації своїх амбіцій.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах конкуренції

Неможливо досягти будь-яких переваг над конкурентами без впровадження в діяльність підприємства успішних активних дій. При цьому мало чим допоможуть оборонні стратегії, оскільки вони спрямовані лише на захист того, що вже має підприємство в своєму активі.

Принципово можна рухатися в конкурентній боротьбі трьома шляхами:

- 1) Покращення власної діяльності
- 2) Вплив для послаблення позиції конкурентів

3) Зміна оточуючого середовища

Останній шлях достатньо складний та потребує суттєвих ресурсних залучень – фінансових, адміністративних, законодавчих, інформаційних тощо. Крім того, цей шлях покаже свою ефективність лише через певний, доволі довгий час, тривалість якого важко спрогнозувати. При цьому, вкладені ресурси не завжди можуть гарантувати очікуваний вкладником результат.

Другий шлях відзначається тим, що підприємство вчиняє певні дії, що спрямовуються на найбільш вразливі сторони конкурентів. Таким чином, очікується ще більше послаблення конкурентів або неможливість їх до активних дій та протидій. Конкуренти при цьому на певний час або назавжди виключаються з ринкової конкурентної боротьби, або за певними показниками відстають від підприємства та не заважають його розвитку та просуванню на ринку. При цьому слід розуміти, що конкурентні підприємства так само здатні та можуть використовувати доступні їм заходи з послаблення нашого підприємства. Тому слід бути уважними та постійно моніторити ринкову ситуацію для того, щоб не прогавити момент активізації конкурентів проти нашого підприємства.

Перший шлях вважається найбільш ефективним. Цьому є декілька причин: по-перше, це є шлях найбільш контрольований самим підприємством. Підприємство здатне не лише чітко та послідовно планувати власні кроки, але й дуже щільно та точно контролювати розвиток ситуації та впливати на неї при необхідності. По-друге, цей шлях при певному підході може бути найбільш заощадливим. Це визначається тим, що підприємство розробляє власні кроки покращення своїх показників діяльності і може винаходити найбільш заощадливі напрямки та кроки. По-третє, саме цей шлях дозволяє підприємству найбільш швидко реагувати на всі зміни та нові чинники, що можуть впливати на його діяльність.

Беручи до уваги інформацію, що викладена в розділі 1 в табл. 1.2 слід зауважити, що для нашого підприємства важливими напрямками його

стратегічного розвитку є в першу чергу стратегічне планування, управління відносинами зі споживачем, залучення працівників. Дещо менш важливими напрямками є такі, як бенчмаркінг, використання збалансованої системи показників, впровадження для оцінки ефективності ключових компетенцій та аутсорсинг.

Стратегічне планування повинно відбуватися на підприємстві таким чином, щоб враховувати оптимальне використання наявного ресурсу та того, ресурсу, який запланований підприємством на стратегічний період. Для вдалого проведення стратегічного планування слід дуже ретельно розробити стратегічне бачення підприємства та максимально точно та вдало провести оцінювання можливого розвитку ситуації не лише на самому підприємстві, але й ситуації зовнішньої для нього.

Управління відносинами зі споживачем може виступати навіть на перше місце, оскільки відсутність розробленого чіткого плану в цьому напрямку може не дати часу на впровадження та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства.

Впровадження в свою діяльність заходів з забезпечення запитів та потреб споживачів надає підприємству суттєвих конкурентних переваг. При цьому слід намагатися задовольняти вимоги споживача не лише високою якістю продукції та послуг, але й відповідною швидкістю задоволення цих вимог. Вирішення цього питання є достатньо складним та багатопроблемним, оскільки зміни вимог споживачів виникають достатньо швидко та не мають прогнозованого терміну утримання та появи нових.

Крім цього, слід розуміти, що оцінка споживача дещо опосередкована. При цьому серед споживачів існує декілька різних рівнів. І таке підприємство, як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинно використовувати підходи, що дозволяють максимально враховувати запити та очікування різних категорій споживачів. Як свідчить практика, при розробці заходів для задоволення споживача необхідно враховувати й тих, хто дає економічний

ефект з великого валу продажів, так і тих споживачів, що дають економічну ефективність від покупки невеликої кількості але дуже коштовного товару.

Сучасна практика роздрібних продажів свідчить про необхідність звернення уваги підприємства на підвищення корисності товарів та послуг, що реалізуються, для споживачів. Таким чином, виступає необхідність вивчення ринкового потенціалу для найбільш швидкого та точного реагування на його динаміку та вектор зміни.

Вирішення проблеми залучення працівників має під собою два окремих напрямки. По-перше, це зовнішня робота підприємства щодо пошуку та відбору працівників, що максимально відповідають стратегічним цілям та стратегії розвитку підприємства. По-друге, це напрям діяльності підприємства щодо залучення власного персоналу до процесів стратегічного розвитку підприємства, заохочення усвідомленого бажання покращення внутрішнього середовища підприємства та його іміджу для зовнішнього спостерігача. Особливістю саме цього напрямку роботи є те, що саме цей напрям частіше всього стає більш складним для реалізації та досягнення необхідного результату.

Через те, що підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить велике за своїми розмірами та не може достатньо швидко реагувати на ринкові зміни, доцільним буде скористатися для полегшення ситуації аутсорсингом. Таким чином, можна передати у ведення іншим сервісним підприємствам деяких функцій, які потребують швидкого реагування та змін у відповідності до ринкових потреб та вимог. Так, на аутсорсинг може бути передано всі питання щодо персоналу підприємства, ведення поточного бухгалтерського обліку та звітності, юридичне обслуговування, логістичне обслуговування, питання забезпечення побутовими питаннями – водопостачання, електрикою, сантехнікою.

Використання бенчмаркінгу визначено необхідністю створення образу ідеального або оптимального підприємства. Особливістю саме цього

напрямку діяльності є те, що розпочавши його реалізацію не можна буде потім зупинитися та споживати отримані результати. Робота з бенчмаркінгу повинна буди безперервною оскільки необхідно вивчати та впроваджувати нові практики, що постійно виникають на різних підприємствах та які потребують дослідження та впровадження на своєму підприємстві.

Використання збалансованої системи показників це можливість використання певної системи управління підприємством через визначений набір показників. Самі показники повинні враховувати всі важливі та критичні аспекти функціонування підприємства. Система є достатньо сучасною та показовою, але при цьому має певні недоліки. Розроблені показники є достатньо загальними та не надають можливості працівникам зрозуміти – яка поведінка повинна бути правильною. Частіше всього, показники не дають можливості правильно розподілити ресурси підприємства та оптимально використовувати їх в своїй діяльності.

Застосування ключових компетенцій надає можливість підприємству використати набути протягом діяльності певні унікальні знання, вміння, технології, підходи, ноу-хау. Вони забезпечують конкретне підприємство конкурентними перевагами які стають для нього стійкими та довготривалими, оскільки важко піддають повтору та реплікації з боку конкурентів. При цьому такі ключові компетенції надають можливість високоефективно функціонувати на ринку, при цьому створювати додаткову споживчу вартість своїх продуктів або послуг для споживачів. Практично завжди спостерігається так званий синергетичний ефект, коли певна компетенція включає в себе ефект від інших ключових компетенцій. Особливістю застосування ключових компетенцій є необхідність їх постійного моніторингу щодо відповідності ринку та робота з постійного вдосконалення цих компетенцій, а при необхідності й перехід на інші компетенції.

3.2. Впровадження інноваційних методів стратегічного розвитку на підприємстві

Відомо, що стратегія інноваційного розвитку - це проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. До таких компонентів можна віднести:

- створення нової або удосконалення існуючої;
- інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій;
- нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів;
- поведінку підприємств на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових надходжень);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби стосунків з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління підприємством (застосування нових технологій менеджменту).

Стратегічний розвиток на підприємстві неможливо впроваджувати на певному вузькому напрямку його діяльності. Тому до вирішення цього питання слід підходити комплексно. Комплексність вирішення цього питання для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», на нашу думку, полягає в тому, щоб розглядати саме підприємство як цілісну систему. Таким чином, й інноваційні методи стратегічного розвитку цього підприємства теж треба розробляти як певну систему. Тому ми пропонуємо цю систему розглядати як

певну програму дій. При розробці цієї програми ми враховували ті дані про слабкі та сильні сторони самого підприємства та загрози та можливості середовища, що оточує підприємство, що були отримані під час практичного дослідження стану справ на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У відповідності до актуальної ситуації, оцінку та аналіз якої наведено в Розділі 2 нами було розроблено та запропоновано програму, що наведена в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма інноваційного стратегічного розвитку
підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ п/п	Заходи	Відповідальний	Терміни впровадження
Номенклатура, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції			
1	Розробка пропозицій та їх впровадження щодо збільшення номенклатури товару, що пропонується споживачам в торговельній мережі підприємства	Начальник товарного відділу	Місяць

Продовження Таблиці 3.1

2	Розробка пропозицій з покращення асортименту товарів, що пропонується споживачам в торговельній мережі підприємства	Начальник товарного відділу	Місяць
3	Дослідження номенклатури та асортименту в торговельних мережах конкурентних підприємств	Начальник товарного відділу	Щоквартально
4	Освоєння виробництва нових продуктів, які збігають та не збігаються з традиційним профілем підприємства	Начальник виробництва	Постійно
5	Запровадження збільшення масштабів власного виробництва	Начальник виробництва	Півроку

6	Запровадження на потужностях власного виробництва груп контролю якості продукції	Начальник виробництва	Місяць
7	Перегляд постачальників з метою покращення якості сировини та похідної продукції	Начальник відділу постачання	Місяць
Поведінка підприємства на товарному ринку			
8	Проведення дослідження ринку сировини в інтересах потужностей власного виробництва	Начальник відділу постачання	Постійно
9	Оптимізація логістичного забезпечення доставки товарів до кінцевих пунктів реалізації товару на підприємстві	Начальник відділу логістики	Місяць
10	Розробка пропозицій щодо можливого резерву постачальників замість існуючих на випадок надзвичайної форсмажорної ситуації	Начальник відділу постачання	Два місяці
11	Дослідження та впровадження нових методів просування товарів та бренду підприємства на ринку	Директор з маркетингу та продажів	Постійно
12	Освоєння нових непрофільних видів діяльності які забезпечують основний бізнес підприємства	Керівники всіх рівнів	Постійно
Управління ресурсами			
13	Розробка програми з комплексного розвитку людських ресурсів	Директор з персоналу	Квартал
14	Формування кваліфікованої команди в службі персоналу	Начальник планово-економічного відділу	Півроку
15	Впровадження жорсткого планування для зменшення обсягу ресурсів, що зберігаються на складах	Начальник планово-економічного відділу	Рік
16	Удосконалення методів роботи з постачальниками ресурсів	Начальник відділу постачання	Квартал
Поведінка підприємства на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів			
17	Активізація залучення зовнішніх коштів через державні та комерційні фінансові інституції	Фінансовий директор	Півроку
18	Приведення фінансових показників діяльності підприємства до позитивного балансу	Фінансовий директор	Рік
Використання технологій			
19	Відвідування сучасних виставкових заходів з метою ознайомлення з сучасними досягненнями в техніці та технології	Керівники підрозділів	Постійно
20	Контролювання використання новітніх технологій конкурентами та впровадження на власному виробництві та роздрібних точках сучасних технологій	Керівники підрозділів	Постійно
21	Запровадження на підприємстві програми стимулювання раціоналізаторської та інноваційної активності працівників	Директор по персоналу	
Стосунки з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури			

22	Розробка та впровадження програм стратегічної взаємодії з партнерами	Керівники підрозділів	Квартал
23	Розробка та впровадження програми соціально відповідальної поведінки підприємства в суспільстві	Директор по персоналу	Квартал
24	Активізація участі працівників підприємства в загальних районних, міських та державних соціальних, спортивних та культурних заходах з метою оптимізації іміджу	Директор по персоналу	Місяць
25	Поєднання зусиль з іншими підприємствами для проведення спеціальних проєктів	Менеджери всіх рівнів	Постійно
26	Дослідження задоволеності споживачів асортиментом та обслуговуванням в торговельній мережі підприємства	Директор по персоналу, начальник виробництва, начальник департаменту продажів	Постійно
27	Дослідження уподобань споживачів	начальник департаменту продажів	Постійно
28	Визначення побажань споживачів	начальник департаменту продажів	Постійно
Характер управління підприємством			
29	Оптимізація апарату управління підприємством	Директор по персоналу	Щорічно
30	Дослідження задоволеності персоналу стилем, методами та характером управління	Директор по персоналу	Постійно
31	Визначення ефективності та досконалості системи управління підприємством	Атестаційна комісія	Щорічно

Деякі положення, зазначені в Програмі (Таблиця 3.1), на нашу думку потребують уточнення та пояснення.

Положення 1 та 2. На нашу думку, слід проводити постійну роботу з дослідження необхідності та можливості розширення номенклатури та асортименту продукції, що пропонується споживачам в торговельних точках мережі підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Для більш точного та влучного задоволення потреб споживачів слід впровадити їх опитування з визначенням потреб, уподобань. Крім того, слід активно вивчати напрямки та конкретні місця відпочинку українських споживачів для визначення тих груп продуктів та їх асортименту, до яких споживачі при звичаються під час подорожування та відпочинку за кордоном.

Положення. 3. Дослідження номенклатури та асортименту в торговельних точках підприємств-конкурентів сприятиме отриманню інформації щодо сучасних трендів та запитів споживачів до цього питання.

Положення. 4. Освоєння виробництва нових продуктів сприятиме утриманню уваги та зацікавленості споживачів саме на торговельній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». При цьому, на нашу думку, слід впроваджувати виробництво не лише продукції, що збігаються з основним бізнесом підприємства. Для більш широкого задоволення запитів споживачів та привертання їх уваги до роздрібною мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід активно впроваджувати виробництво продукції, що не збігається з основним бізнесом підприємства.

Положення. 6. Для покращення якості продукції власного виробництва та задоволення вибагливого попиту споживачів, слід ввести в практику самого виробництва діяльність груп контролю якості продукції. Ці робочі групи повинні проводити роботу з підтримки високої якості починаючи із закупівель якісних продуктів і закінчуючи якістю презентації та продажу готової продукції.

Положення. 7. На нашу думку, слід активно поширювати серед постачальників інформацію про постійну роботу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» діяльності з пошуку резервних постачальників та постійного підвищення вимог до якості продукції, яку вони постачатимуть на підприємства замовника.

Положення. 8. та 10. На нашу думку, слід проводити постійні дослідження ринку сировини для визначення оптимальних постачальників не лише за принципом ціни, але й за показниками якості, оптимальності логістичного забезпечення тощо.

Положення .9. Керівнику відділу логістики слід постійно моніторити осучаснення та оптимізацію логістичного забезпечення підприємства.

Положення. 11. Директор з маркетингу та продажів повинен постійно моніторити сучасні світові та вітчизняні тренди щодо просування та продажу

товарів. Так само, слід постійно розробляти сучасні методи формування та просування бренду підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку продуктових супермаркетів.

Положення.12. Керівники всіх рівнів в своїй діяльності повинні постійно працювати над освоєнням непрофільних видів діяльності, але які мають суттєвий вплив на основний бізнес підприємства.

Положення. 13. Директор по персоналу повинен поєднати розрізнені елементи роботи служби персоналу з питань розвитку персоналу в єдину програму. Ця програма повинна узгодити всі елементи та зробити процес розвитку персоналу таким, що сприяє комплексному розвитку персоналу підприємства.

Положення. 14. Для виконання положення. 13 директор по персоналу повинен розробити та впровадити заходи з формування команди служби персоналу, яка буде здатна виконувати весь обсяг завдань, що на них покладаються.

Положення. 15. Начальнику планово-економічного відділу слід запровадити в свою роботу сучасні методи планування потреб торговельної мережі. Метою такого планування повинно стати необхідність зменшення товарних запасів на складах підприємства та переведення роботи торговельної мережі на принцип «продажі з колес».

Положення. 17. Фінансовий директор повинен розробити програму залучення зовнішніх коштів для розвитку підприємства.

Положення. 18. Керівники всіх рівнів постійно розробляють пропозиції з оптимізації використання фінансів. Кінцевою метою цього є виведення діяльності підприємства в позитивний фінансовий баланс.

Положення.19. Зобов'язати керівників та працівників підприємства регулярно відвідувати виставкові заходи, зібрання професіоналів з метою вивчення сучасних ринкових трендів, ознайомлення з новітніми досягненнями в напрямках розвитку техніки, технологій, методів та підходів щодо ведення бізнесу.

Положення. 20. Вивчення досвіду та сучасних удосконалень, що спостерігаються у конкурентів необхідне для визначення необхідності та можливості їх використання на власному підприємстві. Дослідження слід проводити з урахуванням особливостей функціонування підприємств-конкурентів.

Положення. 21. На нашу думку, в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід розробити документ «Положення про інноваційну та раціоналізаторську активність працівників». Цей документ врегулює відносини працівників що займаються раціоналізаторською діяльністю, запроваджує заходи, що стимулюють науково-технічну творчість працівників та визначає систему заохочення такої діяльності. Запровадження такого документу сприятиме використанню творчого потенціалу працівників та підвищуватиме зацікавленість працівників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в результатах своєї праці через матеріальне та моральне стимулювання. Крім всього, таке Положення забезпечує правовий захист раціоналізаторської діяльності працівників.

Положення. 22. Начальнику юридичного відділу необхідно підготувати всі договори, що визначають відносини підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з партнерами для визначення можливості їх пролонгації або перепідписання з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємства та підприємств-партнерів. На нашу думку, акцент слід зробити саме на довготривалості відносин та всіх перевагах для обох сторін угоди, що виходять з того, що взаємодія відбуватиметься протягом достатньо тривалого періоду.

Положення. 23. На нашу думку, на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід розробити комплексну програму з розвитку соціально відповідальної поведінки підприємства. Цей документ сприятиме не лише покращенню зовнішнього іміджу підприємства серед споживачів, клієнтів, постачальників, партнерів. Суттєвого позитивного ефекту слід очікувати й у вигляді покращення лояльності власного персоналу до підприємства.

Положення. 24. Директору по персоналу слід, на нашу думку, розробити програму участі працівників підприємства в культурних та спортивних заходах місцевого та державного масштабів. Це не лише сприятиме покращенню сприйняття бренду підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» серед населення, але й стане поштовхом для збільшення соціальної активності працівників, цивілізованого ставлення їх до свого фізичного та психічного здоров'я, розвитку корпоративної культури на підприємстві та її розповсюдження зовні.

Положення. 25. Керівництву підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід, на нашу думку, активно розвивати напрямок спільної підготовки та реалізації проектів з іншими підприємствами. Це може бути й спільне виробництво, виведення на ринок нової продукції або послуг, соціальні та громадські проекти. Проведення такої роботи може стати не лише суто іміджевим, але й покласти початок новому бізнесовому напрямку діяльності самого підприємства.

Положення. 26, 27, 28. Проведення досліджень задоволеності, уподобань та побажань споживачів, клієнтів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сприятиме оптимізації програми задоволення та збільшить відвідуваність торговельних точок підприємства покупцями. Цьому сприятиме не лише безпосередньо факт виконання їх уподобань, але й сам факт зацікавленості підприємства їх проблемами та демонстрація бажання вирішення цих проблем.

Положення. 29. На нашу думку, за результатами проведення оцінки та атестації персоналу підприємства щорічно слід проводити визначення – наскільки система та апарат управління підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає вимогам та завданням сьогодення та сучасним тенденціям ринку рітейлу.

Положення. 30. Регулярне вивчення думки працівників щодо їх оцінювання стилю, методів та характеру менеджменту на підприємстві вирішує відразу декілька важливих для керівництва запитань. По-перше, це

дуже важлива інформація яка повинна бути покладена в основу формування системи менеджменту на підприємстві. По-друге, проведене вивчення думок працівників носить стимуляційний характер, оскільки демонструє працівникам зацікавленість керівництва підприємства їх думками та серйозність ставлення до процесу організації управління на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Положення. 31. Директор по персоналу повинен постійно проводити моніторинг світових та вітчизняних тенденцій щодо оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. При цьому слід зважати на всі показники, що визначають ефективність управління по всіх напрямках та функціях менеджменту.

Запропоновані нами заходи щодо розробки та впровадження інноваційних методів стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформовані в цілісну програму. Виконання розроблених пропозицій сприятиме, на нашу думку, стрімкому розвитку підприємства та забезпечення йому конкурентних переваг у порівнянні з іншими операторами ринку рітейлу в Україні. Особливо хотіли наголосити на тому, що запропоновані заходи слід впроваджувати в діяльність підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» саме у вигляді комплексної програми, а не окремими заходами. Саме такий підхід сприятиме досягненню прогнозованого результату.

Важливою умовою отримання позитивного ефекту від запропонованих заходів ми вважаємо безпосередню участь в розробці та реалізації запропонованої програми працівників та менеджменту підприємства всіх рівнів.

3.3. Прогнозування ефективності діяльності підприємства в контексті забезпечення його стратегічного розвитку

Під прогнозом розуміється науково обгрунтоване судження про можливі стани об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи та строки його здійснення. Головна мета прогнозу – виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому. Крім того, не менш важливим є побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього). Особливістю всіх прогнозів є те, що вони включають як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вони також містять опис позитивних та негативних тенденцій у взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів.

Прогнозні розрахунки стану ефективності діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в контексті забезпечення його стратегічного розвитку є відображенням тенденцій розвитку як окремого торговельного підприємства – суб'єкта конкуренції, так і ринкової економічної системи в цілому і її сегмента - конкурентного середовища. Відповідно, точність прогнозування є відображенням ступені модельованості розвитку та системи взаємозв'язків на макро- і макрорівні, зокрема, залежності конкурентоспроможності торговельного підприємства, сфери торговельної діяльності та національної економіки в цілому. Система організаційно-управлінських рішень з метою забезпечення конкурентоспроможності характеризується прогнозними функціями максимізації доходів та мінімізації витрат торгівлі, що дозволяє отримати прибуток, рівень якого переважає аналогічний показник суб'єктів конкурентного поля. Однією з функцій забезпечення ефективності є цільовий прибуток, достатній для окупності інвестиційних ресурсів за визначений календарний період. Такий підхід поєднує параметри інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності торговельного підприємства в прогнозному періоді.

Отримання економічних прогнозів ефективності діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в контексті забезпечення його стратегічного розвитку ґрунтується на загальноприйнятій методології

прогнозування, яка визначає основні принципи, методи, інформаційне забезпечення розрахунків прогнозних показників, визначає характер, логічну побудову, форму представлення прогнозів, організаційно-економічні завдання їх здійснення. Методологія прогнозних досліджень ефективності діяльності підприємства торгівлі побудована на принципах системності, комплексності, багатоваріантності, адекватності конкурентному середовищу. Важливими є принципи науковості прогнозування (забезпеченості розрахунків економічними моделями, відповідність прогнозів до дії економічних законів і категорій), практичності використання (можливість прикладного використання прогнозних моделей для окремих суб'єктів конкурентного поля). Методологічно важливими є критерії класифікації методів прогнозування, а саме: рівень об'єктивності прогнозування (суб'єктивні та об'єктивні методи); рівень аналітичності прогнозування (наївні та причинно-наслідкові методи). Поєднання двох підходів до класифікації формує чотири типи методів прогнозування: експертні оцінки; експлікативні методи; методи екстраполяції; інтуїції.

Досягнення фактичного ефекту від удосконалення процесу стратегічного розвитку підприємства можливе лише за умови базування всіх його елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб торговельного підприємства та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

При оцінці ефективності реалізації запропонованих заходів доцільно використовувати комплексний підхід, що складається з оцінки ефективності оперативної та стратегічної.

Оперативна (внутрішня) ефективність заходів на підприємстві складається з таких складових, як:

1. Дослідження досягнення стратегічних цілей підприємства через порівняння досягнутого на сьогодні та запланованого;

2. Оцінка кількісних показників ефективності – темп зростання результатів діяльності, фінансова стійкість, платоспроможність, ефективність використання персоналу, оборотних коштів тощо.
3. Оцінка якісних показників за трьома напрямками – маркетингові, організаційні та соціально-психологічні.

Стратегічна (зовнішня) ефективність визначають позицію та місце підприємства на ринку. Вона складається з:

1. Оцінки ступеню зменшення розриву між бажаною та реальною стратегічною позицією підприємства.
2. Оцінки конкурентних переваг підприємства, які визначилися при реалізації стратегії.
3. Дослідження ступеню задоволеності ринку після реалізації стратегії на підприємстві.

Оцінку ефективності проводять група експертів, які визначають важливість та ймовірність саме певного розвитку подій за шкалою та доходять єдиної думки.

Слід зазначити, що адекватне прогнозування можливого економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів можливе лише за умови довготривалого стабільного стану не лише справ на самому підприємстві, але й економічної ситуації в державі.

На нашу думку, адекватність прогнозування ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має достатньо велику ймовірність через наявність ознак якості розроблених пропозицій:

- Націленість (нами розроблено та запропоновано конкретні заходи, що мають певну цілеспрямованість);
- Реалістичність (можливість виконання не ускладнена внутрішніми та зовнішніми чинниками);
- Гнучкість (запропоновані нами заходи можна коригувати в залежності від зміни середовищ та ступеню їх виконання);

- Визначеність термінів (нами запропоновані достатньо конкретні часові порміжки для виконання запропонованих заходів);
- Простота і зрозумілість (в межах запропонованої програми всі заходи носять конкретний та максимально зрозумілий характер і не повинні викликати двозначність тлумачення);
- Раціональний рівень ризику (нами було визначено, що практично всі запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного розвитку підприємства не несуть в собі ніякого ризику або загрози для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»);
- Логічність (про розробці пропозицій ми намагались дотримуватися певної логічної послідовності їх побудови, яка виходила з конкретної ситуації на підприємстві та на ринку).

У відповідності до розроблених та запропонованих нами заходів з удосконалення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» нами було проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від їх впровадження в діяльність підприємства.

При проведенні економічного розрахунку економічного ефекту нами визначалось, що при впровадженні запропонованих заходів ситуація на підприємстві може розвиватися в трьох напрямках – оптимістичному, песимістичному та реалістичному. При цьому нами передбачлось, що при кожному з варіантів розвитку ситуації передбачається різний розмір ефективності (Табл. 3.2).

При розрахунку очікуваний економічний ефект розраховували по відношенню до річного обороту підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». В нашому випадку це був показник 34 739млн. грн.

Таблиця 3.2

Прогнозування зростання
від реалізації запропонованих заходів
з удосконалення процесу стратегічного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Група заходів	Очікуваний ефект					
	Відносне збільшення товарообороту			Абсол, зростання товарообороту		
	Оп*	Р	Пес	Оп	Р	Пес
Номенклатура, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції	5,0	2,0	1,0	1737	694,8	347,4
Поведінка підприємств на товарному ринку	3,0	2,0	1,0	1042,2	694,8	347,4
Управління ресурсами	1,5	1,0	0,5	521,1	347,4	173,7
Поведінка підприємств на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів	1,5	1,0	0	521,1	347,4	
Використання технологій	3,0	1,0	0,5	1042,2	347,4	173,7
Стосунки з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури	3,0	1,5	1,0	1042,2	521,1	347,4
Характер управління підприємством	3,0	1,5	1,0	1042,2	521,1	347,4
Загальна сума	20,0	10,0	5,0	6948	3474	1737

*- Оп – оптимістичний, Р – реалістичний, Пес - песимістичний

За оптимістичний варіант розвитку ми вважаємо ситуацію, коли зовнішня ситуація на ринку держави та світова є достатньо стабільними та сприяють розвитку підприємства. при цьому внутрішня ситуація на самому підприємстві так само є сприятливою – є розуміння необхідності проведення змін, та маємо підтримку керівництва та засновників підприємства.

За песимістичний вважаємо варіант, коли ситуація на самому підприємстві та зовнішня економічна та політична є не стабільними і не дуже сприяють удосконаленню процесу стратегічного розвитку підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

З даних, наведених в Таблиці 3.2 можна зробити наступні висновки та узагальнення.

За оптимістичним прогнозом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», за результатами реалізації та впровадження запропонованих нами заходів з удосконалення

порцесу стратегічного розвитку підприємства, можна передбачити суттєве збільшення річного обороту. Ми передбачаємо його збільшення на 20% при цьому додатково підприємство може отримувати майже 7 млрд. грн. до обороту. Це при тому, що лише за напрямком «Номенклатура, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції» ми передбачаємо достатньо велике збільшення – 5%. А по інших напрямках роботи таке збільшення лише від 1,5% до 3%.

За реалістичним прогнозом, який, на нашу думку, складає лише половину від оптимістичного, підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може очікувати до 10% додаткового обороту в рік, що складає майже 3,5 млрд.грн. При цьому, максимальний приріст ми прогнозуємо по напрямках роботи «Номенклатура, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції» та «Поведінка підприємств на товарному ринку» - по 2%. По інших напрямках роботи ми передбачаємо покращення від 1% до 1,5%.

Навіть при песимістичному прогнозі розвитку подій на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ми передбачаємо певне зростання обсягу виторгу за рік – на 5%. Це лише четверта частина від розміру оптимістичного прогнозування. Але за абсолютним показником це може скласти додаткових 1,74 млрд.грн. на рік.

Таким чином, можемо узагальнити, що при оптимістичному та реалістичному варіантах розвитку процесу удосконалення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можемо сподіватися на суттєве покращення економічних показників його функціонування. Але навіть при песимістичному варіанті ми можемо прогнозувати певне покращення стану на підприємстві та збільшення обсягу річного обороту.

Слід зазначити, що при розрахунку прогнозу від впровадження розроблених та запропонованих нами заходів ми не враховували так звані неекономічні ефекти – покращення іміджу підприємства, збільшення ступеню лояльності до підприємства з боку як споживачів, партнерів, так і з боку власного персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне та практичне дослідження дають можливість зробити певні висновки та розробити певні пропозиції:

1. Питання стратегічного розвитку сучасного торговельного підприємства є на сьогодні дуже важливим і вже тривалий час не втрачає своєї актуальності як в роботах практиків, так і теоретиків менеджменту.

2. На сьогодні відсутнє єдине тлумачення поняття «стратегія» та узгодженість науковців та практиків в його використанні. Так само,

спостерігаються певні розбіжності у розумінні поняття «розвиток». При цьому, такі вчені, як Г. Мінцберг та Я.І Кологривий вбачають в цих поняттях певний зв'язок та спорідненість.

3. Вчені вбачають в стратегічному розвитку певну алгоритмічну послідовність етапів. При цьому більшість науковців визначають співпадіння цих етапів з життєвими циклами розвитку торговельного підприємства.

4. Дослідження питання інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку підприємства показало, що науковці по різному розуміють саму сутність інструментарію формування стратегії розвитку підприємства.

5. Результати досліджень науковців надають можливість визначити певну динаміку використання інструментів стратегічного розвитку підприємства в часі. Якщо стратегічне планування неохотно займає першу позиції серед інших інструментів, то такі інструменти, як «визначення місії та бачення», «бенчмаркінг», «аутсорсинг» поступово втрачають свою актуальність.

6. Вибір конкретного інструменту стратегічного розвитку підприємства залежить, в тому числі, й від етапу стратегічного управління підприємством.

7. В структурі торговельних мереж України переважну більшість – 51% складають вітчизняні оператори.

8. В роздрібній торгівлі спостерігаються наступні тенденції: Збільшення з року в рік обсягів роздрібною торгівлі; Зменшення з року в рік долі продуктових товарів з загальною структурі роздрібною торгівлі; Зменшення кількості об'єктів роздрібною торгівлі за останні 10 років в 1,8 разів.

9. Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним з провідних операторів ринку продуктового ритейлу в Україні. За обсягом продажів та кількістю торговельних точок підприємство посідає друге місце після мережі АТБ.

10. Проведений SWOT аналіз підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показав, що з сильних сторін – це стабільний попит, динаміка роздрібних продажів, фінансові можливості для розвитку, наявність власного імпорту, розвиток власних торговельних марок.

11. Серед негативів, що виявив проведений PEST-аналіз, важливими є такі: часта зміна законодавства, високий рівень конкуренції в галузі, зниження рівня життя населення, постійне зростання вартості ресурсів, загострення розшарування населення, нестача оборотних коштів.

12. Аналіз п'яти сил по Портеру для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про те, що найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають такі групи чинників, як «Аналіз загрози появи продуктів-замінників» та «Аналіз загрози появи нових гравців». Менший вплив має група чинників «Аналіз ринкової влади постачальників». Інші групи чинників мають або несуттєвий вплив, або мають негативний вплив.

13. В конкурентній боротьбі можна рухатися трьома шляхами: покращення власної діяльності, вплив для послаблення позиції конкурентів та зміна оточуючого середовища.

14. У відповідності до проведеного дослідження стану справ на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» нами було розроблено пропозиції у вигляді Програми інноваційного стратегічного розвитку за напрямками: Номенклатура, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції; Поведінка підприємства на товарному ринку; Управління ресурсами; Поведінка підприємства на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів; Використання технологій; Стосунки з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури; Характер управління підприємством;

15. Проведення розрахунку прогнозу економічного ефекту від впровадження запропонованих нами заходів з удосконалення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показало, що при різних варіантах розвитку ситуації – від оптимістичної та реалістичної до

песимістичної – можливе отримання додаткового річного вибору від 1,7 до 7 млрд. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Marica B. The Decision Driven Organization / B. Marica, M. Mankins, P. Rogers // Harvard Business Review. – 2010. – June. – P. 55–62.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 206с.
3. Балабанова, Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства : маркетинговий підхід [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402с.
4. Безродна О.С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2012, № 4 (20). – С. 113 – 132.
5. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління / З. Бурик. // Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2014. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr_2014_1_2
6. Вербова О.І., Рябик Г.Є. Сутність стратегії розвитку підприємства. // «Економіка і менеджмент-2017». – 2017. – С. 12-14.
7. Вовчак О.Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом / О. Д. Вовчак // Технологический аудит и резервы производства. - 2016. - № 4(5). - С. 36-41.
8. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких виробництв : монографія / С. В. Войтко // – К. : ВПІ «Політехніка», 2012. – 280с.
9. Волконогорова О. Слагаемые стратегического управления [Текст] / О. Волконогорова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 11-12. – С. 7-10.
10. Воскресенська О.Є., Савчук О.А. Розширення інструментарію стратегічного планування // Економічні інновації. – 2011. - № 5. Вип. 45. – С. 55 – 60.

11. Герасимчук Н.А., Шовть Ю.Ю. Значення стратегії в розвитку підприємства // Молодий вчений. – 2014. - №12 (15). – С. 101-104.
12. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 224-228.
13. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Навчально – методичний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 133с.
14. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 «Менеджмент». – 2006. - Вып. 4. – С. 76–92.
15. Гринько Т.В. Підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства/ Т.В. Гринько // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки» (м. Хмельницький, 30–31 січня 2015 р.). – Хмельницький: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Ч. 1. – С. 99–102.
16. Гросул В.А., Афанасьєва М.В. Методичний інструментарій формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9-1. Ч. 3. Серія Економічні науки. – С. 92-95.
17. Деева К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад / К.А. Деева // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 11 (182) Ч.1. – С. 118 – 124.
18. Дідик Л.М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства // Економічний вісник НГУ. – 2010. - №1. – С. 55 – 62.
19. Добровенко, О.А. Формування концепції стратегічного планування на основі проектного підходу в банківських установах [Текст] / О.А. Добровенко // Вісник ДонНУЕТ. – 2011. – № 4 (52). – С. 255-259.

20. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440с.
21. Дядюк М.А., Круглова О.А., Полових В.Ю. Управління кризами з урахуванням циклічності розвитку підприємства // М. А. Дядюк, О. А. Круглова, В. Ю. Полових // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 1(1). - С. 573-579.
22. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування [Електронний ресурс] / О.О Заставнюк // Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/Title2.pdf> . – 10.12.2012.
23. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. – К. : Вид-во "Каравела", 2008. – 480с.
24. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент [Текст] / Є.М. Кайлюк. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 278с.
25. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — с.106-115.
26. Кантаєва, О.В. Напрями та принципи положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Кантаєва, Н.М. Батіщева // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2 (56). – С. 27-29.
27. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий [Текст] / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербур. ун-та. – 2002. – № 4 (32). – С. 20-40.
28. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Кашуба Я.М. // Економіка та держава. – 2014. – №9. – 166с.

29. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : Знання, 2010. – 406с.
30. Кологривов Я.І. Стратегічний розвиток підприємства енергетики: циклічність розвитку та життєвий цикл / Я. І. Кологривов // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 146-150.
31. Кореніцина Т.В. Теоретичне обґрунтування поняття фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств / Т.В. Кореніцина // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк : Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2012. – Вип. 34. – С. 335-343.
32. Корзенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством [Текст] / Д.Є. Корзенков // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 83-88.
33. Корнеева Т. Ю. Формирование стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности / Т. Ю. Корнеева, С. А. Никитин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2009. – № 2-2. – С. 136-142.
34. Королева Е.І., Сухоруков А.М. Модель життєвого циклу організації // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2008. - № 3. - С. 27—33.
35. Корягіна С. В. Дослідження розвитку підприємств на стадіях їхнього життєвого циклу / С. В. Корягіна // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 4 (554). – С. 24 – 29.
36. Кравець, К. В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області [Текст] / Катерина Валеріївна Кравець // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр

- Тернопільського національного економічного університету
“Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 2. – С. 98-104.
- 37.Криворучко Я.Ю. Стратегічний розвиток підприємства у контексті стійких конкурентних переваг // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. - № 2. – С. 41-43.
- 38.Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2017. – Вип. 1(7). – С. 85-90.
- 39.Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету. 2005. – Вип. 15.2. – С. 220-227.
- 40.Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 60-63.
- 41.Мамаєва Г.С. Методичний інструментарій обґрунтування базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства // Вісник НТК «ХП». – 2013. - № 45. (1018). – С. 87 – 94.
- 42.Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка // Проблеми економіки. Економіка і управління підприємствами. 2010. - № 4 – С. 82 – 91.
- 43.Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития – Сумы.: ИТД "Университетская книга", 2003. – 288с.
- 44.Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О. А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2012. – 432 с.
- 45.Момот В.Є., Литвиненко О.М. Модель стратегічного розвитку підприємства з урахуванням ендогенних факторів // Європейський вектор економічного розвитку. 2016. - №1 (20). – С. 102 – 111.
- 46.Павленчик, А. Теоретичні основи та еволюція поняття «стратегічний менеджмент» [Електронний ресурс] / А. Павленчик // Вісник

- Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК.
— 2011. — № 18(1). — Режим доступу: [www/URL:
http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/Vldau/
ARPK/2011_18_1/files/11pacesm.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/Vldau/ARPK/2011_18_1/files/11pacesm.pdf)
47. Павлова В.А. Конкуренстоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. — Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. — 352с.
48. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. — Харків: ХАІ, 2010. — Вип. 1 (9). — С. 5–16.
49. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: моногр. / В.В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 301с.
50. Петришин Н.Я. Технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств // Науковий вісник НЛТК України. — 2010. — Вип. 20.10. — С. 202 – 209.
51. Порожняк О.О. Інструментарій формування фінансової стратегії підприємства / О.О. Порожняк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — Черкаси : ЧДТУ, 2014. — Вип. 36, ч. III. — С. 89–95.
52. Портер М. Конкуренстная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 453с.
53. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами // Економічний нобелівський вісник. 2015. - №1 (8). — С. 93 – 99.

54. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства / О. О. Романенко // Управління розвитком. - 2016. - № 4. - С. 117–123.
55. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Романюк // Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. – 2009. – № 15. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf. – 10.12.2012
56. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312с.
57. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами // Економіка: реалії часу. – 2017. - №2 (30). – С. 109 – 116.
58. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 266-272.
59. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка.] – К. : КНЕУ, 2013. – 454с.
60. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація// Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Український державний лісотехнічний університет. – 2002, вип. 12.8. – С. 259-263.
61. Талавиця О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Вип. 1(47). Т.2. – С. 335-339.
62. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин. – Х: ЭДЭНА, 2003. – 198с.

- 63.Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства // Економіка харчової промисловості. 2013. - №3(19). – С. 33 – 37.
- 64.Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520с.
- 65.Федулова І.В. Циклічність інноваційного розвитку промислового підприємства / І.В. Федулова // Проблеми науки. – 2009. – № 6. – С. 8-15.
- 66.Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>
- 67.Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // Зб. наук. праць. Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки). 2014. - №3(27). – С. 109-112.
- 68.Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. - 2015. - № 3. - С. 131-137.
- 69.Царикаев А. Ю. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий / А. Ю. Царикаев // Бизнес в законе. – 2011. – №4. – С. 222-224.
- 70.Циба Т.Є. Розвиток стратегічного управління підприємством [Текст]/ Т.Є. Циба // Економіка і регіон. – 2009. – № 1 (20). – С. 120-126.
- 71.Циганюк О.О. Система конкурентных стратегий предприятия и перспективы внедрения стратегической культуры на предприятиях Украины /О.Циганюк //Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №3. – С. 108-111.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Варіанти тлумачення поняття «стратегія»

Автор визначення	Визначення поняття «стратегія»
Ансофф	системний підхід, що забезпечує організації збалансованість та загальний напрямок зростання, один із необхідніших інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства
Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
Карлоф Б.	узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д.	встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства
Горелов Д.О., Большенко С.Ф.	визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
Віханський О.С.	план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей
А. Чандлер	перелік довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, визначення курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення запланованого
Б. Карлофф	загальна модель дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом координації і оптимального розподілу ресурсів підприємства
М. Портер	це не лише план майбутніх дій по досягненню поставлених цілей, але ще й комплекс рішень щодо шляхів досягнення запланованого, це не послідовність дій, а відправна точка дій з досягнення поставлених цілей
М. Портер	позиціонування підприємства щодо середовища його галузі
Р. Румельт	набір послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її

*- сформовано автором за даними [2, 3, 11, 13, 29, 47, 52, 64]

Додаток В

Порівняння моделей життєвого циклу підприємства

Автор	Модель	Зміст	Стардарт
1	2	3	4
Л. Грейнер	Креативність	Акцент на виробництві продукції; неформальна структура та комунікації	Народження
	Директивне керівництво	Функціональна структура; формалізовані правила та політики	Зростання
	Делегування	Децентралізація структури; делегування повноважень	Стабільність
	Координація	Довгострокове планування; формування продуктивних груп	
	Співпраця	Матрична структура, командна праця; самодисципліна; проектне керування	
І. Адізес	Доглядання	Зародження ідеї	Народження
	Дитинство	Орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень	
	Давай-давай	Зростання продажів; ринковий успіх; брак регулярного менеджменту	Зростання
	Юність	Делегування повноважень; зміна керівництва; переорієнтація цілей	
	Розквіт	Зростання продажів та прибутку; креативність, що розвивається та контролюється	Стабільність
	Пізній розквіт	Втрата креативності	
	Аристократизм	Зниження інтересу до завойовування нових ринків; акцент на минулих здобутках	Занепад
	Салем Сіт	Внутрішні конфлікти; криза менеджменту	
	Бюрократизація	Наявність великої кількості процедур та правил; відсутність почуття контролю у керівництва	
	Смерть	Відсутність ресурсів для винагородження членів команди	Ліквідація
Д. Ліппіт, В.Шмідт	Народження	Особистий контроль; влада сконцентрована в руках однієї особи	Народження
	Юність	Командне ухвалення рішень; постановка завдань і цілей; акцент на досягненні стабільності	Зростання
	Зрілість	Акцент на адаптації; подальше зростання	Стабільність
Д.Кац, Р.Канн	Простій системи	Спроби кооперації, на очікуваннях команди	Народження
	Стабільна організація	Координація та формалізація; створення структури; створення правил	Зростання
	Удосконалення структури	Формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин	Стабільність
Д. Міллер,	Народження	Створення продуктово-ринкової	Народження

П. Фрізен		стратегії; високий рівень централізації; інвестиції	
	Зростання	Функціональна структура; зниження централізації; швидке зростання; сегментація ринку	Зростання
	Зрілість	Консерватизм вухваленні рішень; зниження інновацій	Стабільність
	Відродження	Дивізійна організаційна структура; зростання інновацій; диверсифікація товарів та послуг	Зростання
	Занепад	Консервативність вухваленні рішень; зниження інновацій; зниження прибутку	Занепад
Фламхольц	Нове підприємство	Визначення ринків та продуктів	Народження
	Експансія	Швидке зростання прибутку; пошук ресурсів; розвиток операційної системи 3	Зростання
	Професіоналізм	Перехід від підприємницького до професійного менеджменту; розвиток системи управління	Стабільність
	Консолідація	Розвиток корпоративної структури; інституаналізація процесів; формалізація структури	
	Диверсифікація	Розвиток нових ринків та продуктів; диверсифікація	Зростання
	Інтеграція	Розвиток нової інфраструктури; розробка нової структури; розвиток операційної та управлінської системи	
	Занепад та оновлення	Оновлення організації на всіх рівнях організаційного розвитку	Занепад
Кімберлі	Перша стадія	Упорядкованість ресурсів; формування ідеології	Народження
	Друга стадія	Наймання співробітників; здобуття підтримки від стратегічних клієнтів; дискретні рішення	Зростання
	Третя стадія	Формування організаційної ідентичності; висока особиста співучасть; дотримання організаційної місії	
	Четверта стадія	Формалізація структури; установлення правил та політики; стабільні відносини із зовнішнім середовищем	Стабільність
А. М. Штангрет, О. І. Копилюк	Зародження	Зародження ідеї; дослідження ринку; формування первинної структури	Народження
	Становлення	Збільшення обсягу виробництва; розширення ринку збуту; нарощування потужностей; ускладнення організаційної структури	Зростання
	Призупинення темпів зростання	Зменшення темпів економічного зростання; невідповідність організаційної структури вимогам	Занепад

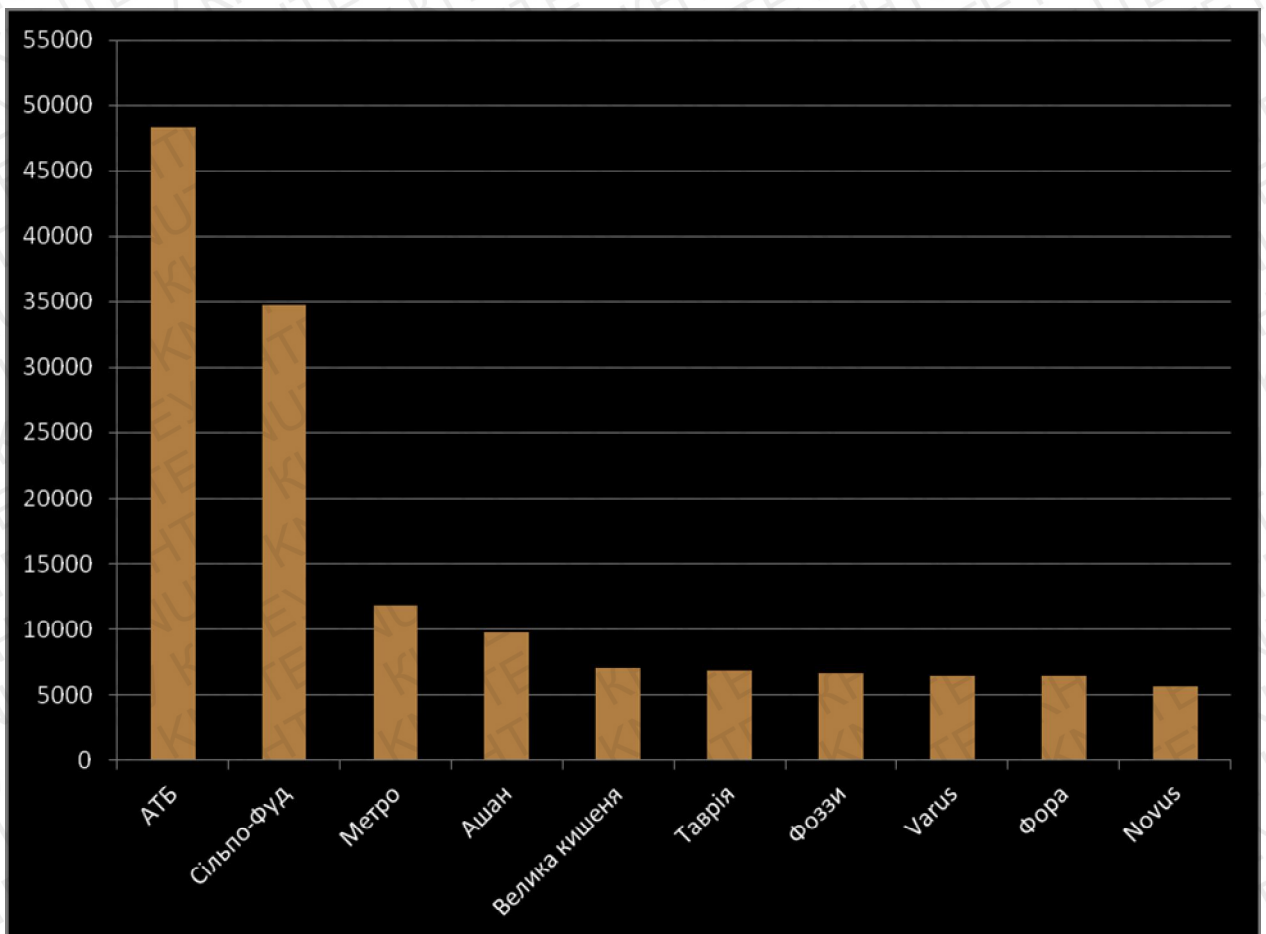
	Спад	бізнес-середовища	
	Банкрутство та ліквідація	Банкрутство	Ліквідація

1	2	3	4
Л. Лігоненко	Стадія підйому	Покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства	Зростання
	Стадія гальмування розвитку	Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства	Стабільність
	Стадія кризи	Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Занепад
	Стадія поживлення	Уповільнення падіння та поступове зростання показників	Зростання
Лапигін Ю.Н.	Поріг невідчутності	Планування діяльності підприємства, планування економічних показників	Народження
	Впровадження		
	Зріст	Збільшення долі ринку, покращення економічних показників	Зростання
	Зрілість	Певний імідж на ринку, позиціонування та закріплення	Стабільність
	Насиченість		
	Спад	Погіршення фінансової ситуації	Занепад
	Криза	Нестача фінансів та ресурсів, невідповідність кадрів, ресурсів та цілей	Ліквідація
	Ліквідація		

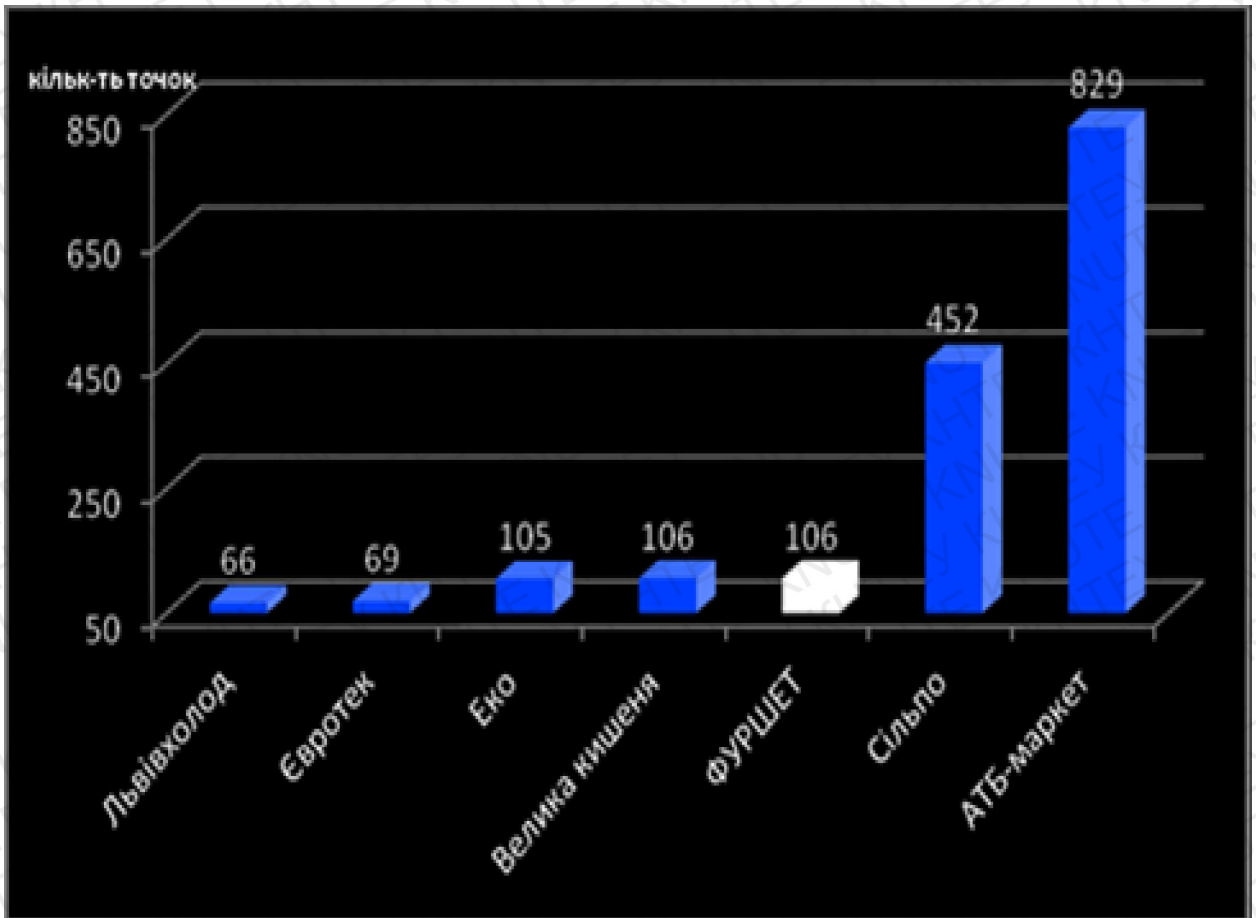
Власні торговельні марки, представлені в мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Перша десятка продуктивних ритейлерів України за виручкою в 2017 році.



Кількість торговельних точок ТОВ «СУЛЬПО-ФУД» у порівнянні з іншими конкурентами



Додаток Ж

Показники економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за останні 2016-2017 роки, тис. грн.

Показники діяльності	2016	2017
1	2	3
Нематеріальні активи	10 145	6 236
первісна вартість	12 507	13 144
накопичена амортизація	2 362	6 908
Основні засоби	4 106	4 331
первісна вартість	4 772	5 745
знос	666	1 414
Відсрочені податкові активи	56	-
Інші необоротні активи	27	29
Всього за розділом I	14 337	10 599
Запаси оборотних активів	9 722	13 365
Товари	9 722	13 365
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 418	6 063
Дебіторська заборгованість за виданими авансами з бюджетом	1 178 2 108	1 734 61
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	3 592	3 921
Інша поточна дебіторська заборгованість	14	475
Гроші та їх еквіваленти	45	35
Рахунки в банках	45	35
Витрати майбутніх періодів	60	67
Інші оборотні активи	49	1 613
Усього за розділом II	24 186	27 334
БАЛАНС	38 523	37 933
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(3 645)	(17 101)
Довгострокові забезпечення	314	655
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	314	655
Цільове фінансування	145	52
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22 586	4 694
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5	4
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	18 390	48 144
Інші поточні зобов'язання	726	1 484

Закінчення Додатку Ж

1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції	20 529	22 232
Собівартість реалізованої продукції	1 121	2 069
Валовий прибуток	19 409	20 163
Інші операційні доходи	521	355
Адміністративні витрати	22 735	31 932
Витрати на збут	-	8
Інші операційні витрати	892	1 768
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	3 698	13 190
Інші фінансові витрати	-	209
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	3 698	13 399
Витрати з податку на прибуток	(56)	57
Чистий фінансовий результат: збиток	3 642	13 456
Матеріальні затрати	433	592
Витрати на оплату праці	4 299	8 104
Відрахування на соціальні заходи	1 570	2 953
Амортизація	3 029	5 361
Інші операційні витрати	10 555	14 214
Разом операційні витрати	19 886	31 224
Надходження від реалізації продукції	6 684	12 152
Надходження авансів від покупців і замовників	5 826	25 474
Інші надходження	155	4
Витрачання на оплату товарів	905	41 674
Витрачання на оплату зобов'язань з податків і зборів	703	1 371
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	659	1 369
Витрачання на оплату авансів	23 846	-
Інші витрачання	866	671
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-18 869	-16 182
Надходження від погашення позик	2 562	-
Витрачання на надання позик	2 562	-
Отримання позик	49 851	26 329
Погашення позик	31 461	10 031
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	18 914	16 148

узагальнено автором за результатами фінансових звітів

Додаток Ж

**Лист оцінювання конкурентних переваг
підприємства**

Оцініть конкурентну позицію підприємства в стратегічній зоні господарювання за характером впливу економічних показників формування конкурентних переваг. Використовуючи шкалу диференціації оцінювання від 1 до 10, обведіть цифру, що відповідає вашій оцінці.

Не має значення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Має суттєве значення
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

Зовнішній характер формування конкурентної переваги підприємства											
1	Загальна макроекономічна ситуація в країні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Державне регулювання діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Рівень інфляційних коливань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Політична ситуація в країні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Міжнародні події	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Науково-технологічні зміни системи розвитку діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Стан ринків факторів виробництва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Обсяг та структура споживчого ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Кон'юнктура споживчого ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Рівномірність та сталість споживання ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Рівень розвитку форм та методів торгівлі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Рівень конкуренції на ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Ступінь насиченості товарами мережі в району діяльності підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Добросовісність постачальників, стан дисципліни поставок	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Кількість підприємств в радіусі обслуговування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Поточна платоспроможність покупців –	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	суб'єктів кредитування										
18	Структура неробочого часу, звички, настрої, переконання, традиції потенційних покупців	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Рівень пропозиції на ринку робочої сили	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внутрішній характер формування конкурентної позиції торговельного підприємства											
20	Стратегія діяльності підприємства на споживчому ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Стадія життєвого циклу розвитку підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Спеціалізація (товарний профіль) підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Цінова та маркетингова політика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Обсяг та структура товарообороту підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Швидкість оборотності товарних ресурсів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Організація товарозабезпечення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Організація господарських зв'язків, їх стабільність та ефективність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Широта, глибина та оновлення асортименту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Конкурентоспроможність реалізованих товарів та послуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Надання передпродажних і післяпродажних послуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Культура та якість обслуговування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Обсяг, стан, склад, джерела надходження ресурсного потенціалу підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Інвестиційна привабливість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Забезпеченість і використання інноваційних продуктів ведення діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Місце розташування підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Режим роботи підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Пропускна спроможність підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Імідж підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Оформлення магазину	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10