

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегія розвитку підприємства в умовах економічної
нестабільності»**
(за матеріалами ТОВ «ЕКО», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Репенко Наталі
Олександрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Керівник освітньо-
професійної програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	6
1.1. Різновиди стратегій розвитку підприємства та методи їх вибору.....	6
1.2. Економічна нестабільність: сутність, форми, наукові підходи до оцінювання та прогнозування	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКО», М. КИЇВ	16
2.1. Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та впливу його економічних факторів на розвиток підприємства	16
2.2. Аналіз організації, реалізації та результатів процесу стратегічного управління розвитком на підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКО», М. КИЇВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ...	38
3.1. Вибір стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» з урахуванням наявних умов економічної нестабільності	38
3.2. Розробка та прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «ЕКО».....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, в умовах економічної нестабільності успіх українських підприємств залежить від вдало обраної стратегії розвитку підприємства. У сучасному світі існує багато моделей стратегій розвитку підприємства, але не кожна з них можна впровадити у діяльність українських підприємств. Це пов'язано з різними умовами розвитку зовнішнього середовища підприємства.

За результатами аналізу публікацій було виявлено, що вивченню формування та вибору стратегій присвячено праці провідних іноземних та вітчизняних учених: І. Ансоффа, Х. Віссеми, М. Мескона, С.І. Бая, П. Друкера, Г.Т. П'ятницької, І.О. Бланка, Ф. Котлера, М. Портера, Г. Мінцберга, У. Кінга, А.А. Мазаракі, Л.В. Лукашової, В.М. Геєця, В.Г. Герасимчука, В.В. Пастухової, В.О. Василенка, Д. Клїланда, Н.К. Мойсеєвої, Н.М. Ушакової, М.М. Єрмошенка, М.І. Круглова, А.П. Наливайка, А.В. Шегди та ін. Проте вважаємо недостатньо вивченою проблему вибору стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності та проблему коригування стратегії розвитку підприємства з урахуванням мінливості зовнішнього середовища.

Мета дослідження полягає розробці та обґрунтуванні управлінських заходів щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Відповідно до вищезазначеної мети у дослідженні поставлені наступні *завдання*:

- дослідити існуючі різновиди стратегій розвитку підприємства та систематизувати основні наукові положення щодо методів їх вибору;
- розкрити сутність, форми, наукові підходи до оцінювання та прогнозування економічної нестабільності;
- оцінити нестабільність зовнішнього середовища та впливу його економічних факторів на розвиток досліджуваного підприємства;
- проаналізувати організацію, реалізацію та оцінити результати процесу

стратегічного управління розвитком на досліджуваному підприємстві;

- обрати стратегію розвитку для досліджуваного підприємства з урахуванням наявних умов економічної нестабільності;

- розробити та спрогнозувати оцінку результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження обрано процес стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «ЕКО».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вибору та удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «ЕКО».

Вибір та обґрунтування методів дослідження. Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження послужили положення економічної теорії, наукові праці українських та зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано наступні методи: узагальнення та семантичного аналізу – при дослідженні теоретичних та методичних засад вибору стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності; аналізу і синтезу – для класифікації стратегій розвитку та понятійного апарату економічної нестабільності; статистичного дослідження, техніко-економічного аналізу – для дослідження динаміки розвитку досліджуваного підприємства; формалізації – для структурного обґрунтування складових внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства; експертних оцінок – для визначення рівня розвитку досліджуваного підприємства; економічного моделювання – для прогнозної оцінки результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства.

Стисла характеристика підприємства. ТОВ «Еко» створене у 2003 році і станом на 1.04.2018 року налічує 114 магазинів «Екомаркет» у різних містах України. У мережі супермаркетів працює понад 9000 осіб. Магазины мережі здійснюють роздрібну торгівлю продуктами харчування, побутовою хімією.

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали Української асоціації рітейлерів, офіційні матеріали Державної служби статистики України,

інформаційно-аналітичні матеріали, фінансові звіти ТОВ «Еко» за 2013-2017 роки, монографії, дисертації, наукові статті, тези доповідей на конференціях, особисті дослідження автора.

Наукова новизна та практична значущість результатів дослідження. Найбільш вагомі наукові результати, що характеризують новизну дослідження і його прикладну цінність такі: удосконалено наукові підходи щодо прийняття управлінських рішень про вибір та реалізацію стратегії розвитку підприємств FMCG-мереж в умовах економічної нестабільності; розроблено блок-схему алгоритму вибору стратегії розвитку підприємства з врахуванням нестабільності зовнішнього середовища.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Результати наукового дослідження відображені у науковій статті «Наукові підходи щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності» (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 66 сторінок, в т.ч. 23 таблиці, 5 рисунків; список використаних джерел містить 56 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Різновиди стратегій розвитку підприємства та методи їх вибору

Сучасні науковці приділяють значну увагу питанням стратегій розвитку підприємств з врахуванням умов нестабільного їхнього розвитку. Вважаємо, що для з'ясування існуючих різновидів стратегії розвитку підприємства спершу необхідно визначити трактування поняття «стратегія розвитку підприємства».

В економічній літературі існує багато підходів до визначення стратегії розвитку підприємства, різниця полягає в об'єкті дослідження. Тому, у дод. Б нами наведено трактування поняття «стратегія розвитку підприємства».

Аналіз різних наукових джерел надав змогу згрупувати погляди науковців щодо трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» (дод. Б). А саме, вони її розглядають як:

- діяльність щодо досягнення довгострокових стратегічних цілей в умовах зовнішнього середовища (І. Ансофф);
- унікальну і вигідну позицію підприємства (М. Портер);
- довготермінові цілі підприємства щодо прийняття дій і розподілу ресурсів (А. Чандлер);
- процес формування довгострокового плану підприємства при особливостях діяльності підприємства, потенціалу та вибору ресурсів для забезпечення конкурентних переваг (І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбка, Ю. Калиніченко);
- довгостроковий план з визначенням цілей і моделей розвитку потенціалу підприємства щодо створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов (О.М. Кукушкін, В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим);
- різновид генерального плану підприємства на різних етапах його життєвого циклу (Г.Т. П'ятницька);
- праця управлінського персоналу щодо досягнення цілей (О.М. Талавира);

- генеральна програма дій підприємства необхідних для відображення майбутнього підприємства з врахуванням цілей і ресурсів (М.В. Хацер).

Все це дозволило сформулювати власне бачення сутності стратегії розвитку підприємства. А саме, стратегія розвитку підприємства – це напрямки і дії підприємства направлені на довгострокову перспективу, що враховують цілі та наявні ресурси у внутрішньому середовищі та динаміку розвитку нестабільності зовнішнього середовища, що надасть підприємству бути конкурентоспроможним в ринковому середовищі.

Другим кроком дослідження є розгляд існуючих різновидів стратегій розвитку підприємства. Розглянувши різну наукову літературу з'ясовано, що існують класичні (базові) стратегії розвитку підприємства. До них належать: стратегії концентрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії інтегрованого зростання та стратегії скорочення [13, с. 100].

Перша група базових стратегій – стратегій диверсифікованого зростання, на думку Єпіфанової І.Ю. та Дзюбка М.Ю. [13], використовуються у випадку неможливості розвитку продукту підприємства на діючому ринку. Автори зазначають, що такі стратегії варто обирати тоді коли: відбувається перенасичення ринку даним продуктом; вкладаються значні капіталовкладення в розвиток продукту підприємства; існують перепони з боку антимонопольного законодавства; є полегшення виходу на зарубіжні ринки.

Друга група базових стратегій – стратегій інтегрованого зростання базується на розширенні підприємства через об'єднання та створення нових структурних одиниць [13, с. 100]. На нашу думку, такі стратегії варто застосовувати підприємствам, які займають сильну позицію на ринку, хочуть розширитися шляхом об'єднання з джерелом постачання сировини, збутовою мережею, підприємством з виготовлення аналогічної продукції або із зарубіжними підприємствами.

Третя група базових стратегій – стратегії концентрованого зростання, направлені на посилення позицій на ринку, розвиток ринку та продукту підприємства. Тобто, вважаємо, застосовуючи ці стратегії підприємство бажає покращити або виготовляти новий продукт залишаючись у тій самій галузі.

Четверта група базових стратегій – стратегії скорочення застосовують коли вже неможливо застосувати попередніх три групи стратегій і підприємств ціленаправлено згортає свою діяльність. На нашу думку, таке може відбуватися у випадку безперспективності розвитку галузі, неприбутковості розвитку, можливості спрямування капіталовкладень у виробництво більш ефективного продукту.

Науковцем П'ятницькою Г.Т. виділено три групи різновидів корпоративних стратегій: диверсифікації, відкачування капіталу та ліквідації, зміни курсу та реструктуризації [34, с. 216]. Також, нею виділено у своїх працях імовірні управлінські заходи у межах реалізації різних корпоративних стратегій, що відображено на рис. 1.1.

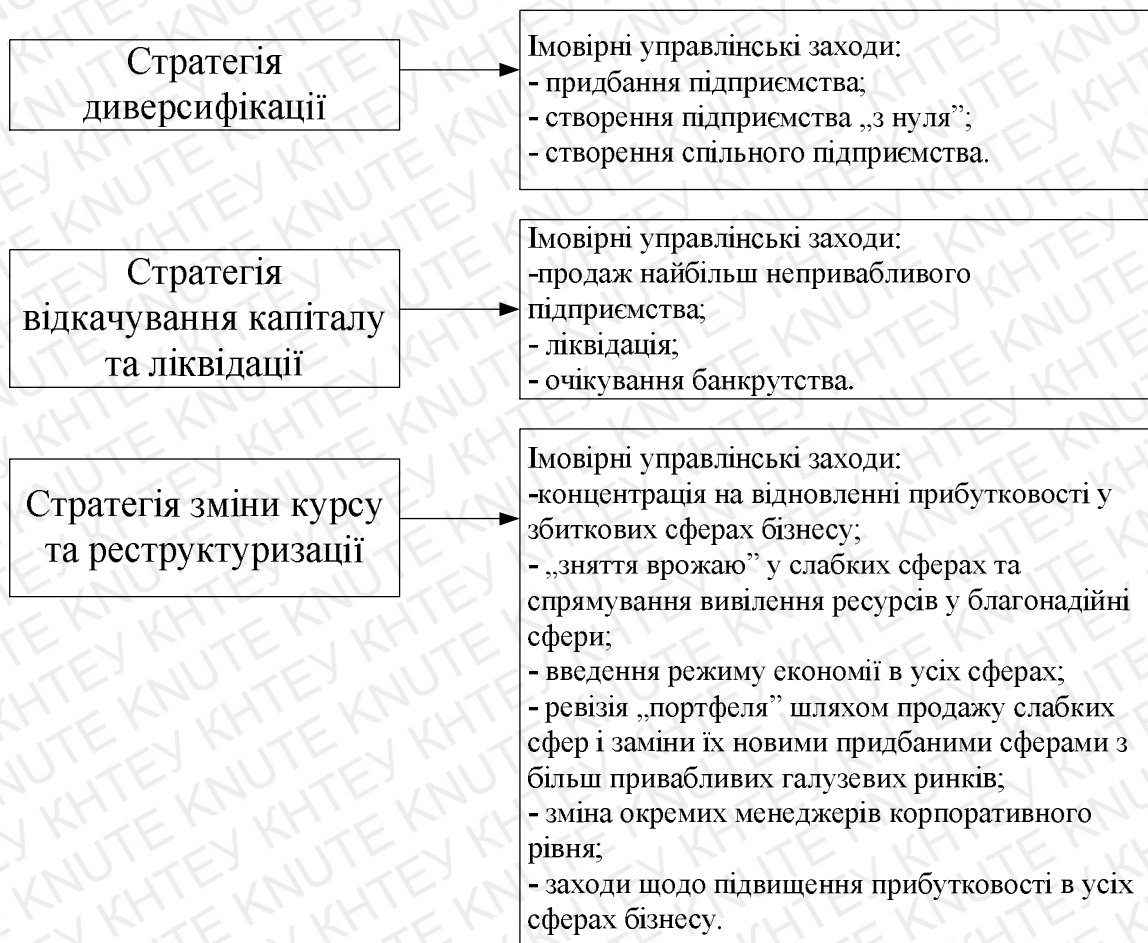


Рис. 1.1. Імовірні управлінські заходи у межах реалізації різних корпоративних стратегій

Складено автором на основі [34, с. 217-218].

На думку науковців Б.Г. Шелегеди та Н.В. Касьянової [51] всі існуючі

стратегії розвитку підприємства можна згрупувати в три групи: стратегії зростання; стратегії стабільності та стратегії скорочення.

Зарубіжні економісти А. Томпсон та Дж. Стрікленд [44] виокремлюють чотири рівні стратегій: корпоративні стратегії, конкурентні стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії. Відповідно найбільш глобальними є корпоративні стратегії, які окреслюють загальний напрямок розвитку підприємств. Всі інші стратегії підпорядковуються їм по ієрархії. У такій побудованій ієрархії задіяні всі до єдиного працівники підприємства. Вважаємо, що впровадження чотирьохрівневої системи стратегій розвитку підприємства є досить громісткою та вимагає багато часу і ресурсів для розробки.

Успіх будь-якого підприємства залежить від вдало обраної і розробленої стратегії розвитку підприємства. У науковій економічній літературі існує декілька підходів щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Погоджуємось з думкою більшості вітчизняних та зарубіжних науковців про те, що проаналізувати стратегічні фактори зовнішнього середовища можна за допомогою SWOT-аналізу. Відповідно за цим методом детально аналізують сильні і слабкі сторони підприємства та можливості і загрози. За матрицею SWOT (дод. В) можливі чотири основні різновиди стратегії [3, с. 270]: SO-стратегії; WO-стратегії; ST-стратегії; WT-стратегії.

Економісти А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд [44] для оцінки переваг між стратегіями запропонували використовувати наступні критерії: ступінь відповідності, переваги у конкурентній боротьбі, інтенсивність роботи. Але, український економіст О.М. Сумець [42] з врахуванням невизначеності зовнішнього середовища додав ще два критерії: швидкість і ступінь управління знаннями [44, с. 321; 42, с. 129-130].

Вважаємо, що із зазначених критеріїв найважливішим є критерій переваг у конкурентній боротьбі, адже саме він відповідає за виживання підприємства на ринку. Визначення критерію вимагає використання таких показників: конкурентоспроможності продукції на конкурентному ринку; індекс задоволення потреб споживачів; рівень конкурентоспроможності на основі показників

фінансово-господарської діяльності підприємства [42, с. 131-136].

На нашу думку, для визначення цього критерію слід використати методіку описану економістами Балабановою Л.В., Кривенко А.В. та Балабановою І.В. [4, с. 71]. Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Показники конкурентоспроможності підприємства та алгоритм розрахунку критеріїв наведені у дод. Г та Д.

Вважаємо, доцільним до вибору стратегії розвитку підприємства є методичний підхід розроблений В.Є. Хаустовою та О.І. Хоменко [46], який базується на урахуванні ринкової вартості підприємства та стадії його життєвого циклу (ЖЦП). Такий методичний підхід передбачає виконання наступних етапів:

1. Оцінка стадії життєвого циклу підприємства.
2. Розрахунок ринкової вартості підприємства.
3. Визначення тісноти взаємозв'язку між ринковою вартістю та стадією життєвого циклу підприємства.
4. Формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень та вибір стратегії розвитку підприємства [46, с. 198-199].

Вибір стратегії розвитку підприємства автори запропонували визначати за матрицею, яку відображено у дод. Е. Вважаємо, даний методичний підхід є доцільним для використання українськими підприємствами, особливо у період економічної нестабільності у державі.

Отже, розглянувши різновиди стратегій розвитку підприємства необхідно зазначити, що на їхній вибір впливає множина факторів. Вважаємо, що основними такими факторами є смаки споживачів, купівельна спроможність, технологічні зміни, конкурентне середовище, фінансові можливості, потреба в інвестиціях, склад управлінського персоналу. Також, значний вплив несуть фактори зовнішнього макроекономічного середовища, такі як політичне, економічне, соціальне та культурне середовище. Тому, перш ніж обрати необхідну стратегію розвитку підприємства необхідно провести ґрунтовний аналіз цих факторів.

1.2. Економічна нестабільність: сутність, форми, наукові підходи до оцінювання та прогнозування

Сьогодні українські підприємства розвиваються в умовах економічної нестабільності, це пов'язано з негативним розвитком макроекономічного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз наукових підходів дозволив конкретизувати розуміння сутності економічної нестабільності. Науковцем Л.А. Могиліною досліджено і визначено, що існує декілька підходів щодо сутності економічної нестабільності [30, с. 151]. Її розуміють як: макроекономічну нестабільність, так і нестабільність економічного середовища; волатильність певних економічних показників, що на думку автора недоцільне, а краще компромісний підхід при якому можна оперувати волатильністю окремих макроекономічних показників та порушенням рівноваги економіки у цілому [30, с. 151].

Вчена О.М. Грабчук [7] формулює сутність поняття «економічна нестабільність» як наявність безробіття, відсутність стабільності рівня цін, появу інфляції. А Сумароков В.Н. [41] економічну нестабільність трактує відсутністю гарантування повної зайнятості, стабільного рівня цін та наявності інфляційних процесів.

Тобто, більшість науковців розглядають економічну нестабільність з боку макроекономічного середовища. Виходячи з об'єкта нашого дослідження необхідним є уточнення сутності економічної нестабільності з точки зору мікросередовища. На нашу думку, розглянуті визначення є неповними, адже, економічна нестабільність також пов'язана із циклічними коливаннями в економіці. Тому слід врахувати циклічність розвитку економічного середовища.

Науковці Г.В. Блакита [5], С.О. Комаринець [22], Н.А. Свелеба [39] поняття «економічна нестабільність» ототожнюють з поняттям «нестабільність економічного середовища підприємства». Тобто, вважаємо, також це поняття можна співставити з поняттям «нестабільність зовнішнього середовища підприємства». Відповідно таке поняття можна поділити на: мікро- та макро-

зовнішнє середовище.

Отже, економічна нестабільність або нестабільність зовнішнього середовища підприємства характеризує набір факторів, що впливають на розвиток підприємства ззовні та є хиткими із-за мінливості, складності і невизначеності їхнього прогнозування.

Розглянемо підходи науковців щодо форм прояву економічної нестабільності. Метод узагальнення і критичного аналізу на основі наукових праць О.О. Мамалуя [26], В.А. Плехової [35], Л.О. Каніщенко [29], Г.Н. Климко [29], В.П. Нестеренко [28], А.А. Чухна [49], М.І. Небавої [28], В.Д. Базилевича [3] дозволив нам визначити наступні форми прояву економічної нестабільності як: циклічність економіки, високий рівень безробіття та значний темп інфляції.

Неординарною є думка Л.А. Могиліної [28, 29, 30], яка узагальнює всі форми в один фактор – економічної нестабільності і сформувала його негативний вплив на пріоритетні фінансові інтереси підприємства.

Автор погоджується з такою думкою Л.А. Могиліної. Саме пріоритетні фінансові інтереси взаємозалежні від розвитку зовнішнього середовища, а економічна нестабільність дестабілізує їх. Тому, при розробці стратегії розвитку підприємства необхідно обов'язково враховувати негативний вплив фактора економічної нестабільності і прогнозувати його розвиток наперед.

Науковці Г.В. Блакита [5], Г.А. Мохонько та Я.О. Колешня [31] вважають, що найбільш доцільною для оцінки та прогнозування рівня нестабільності зовнішнього середовища є модель розроблена І. Ансоффом [1]. Він запропонував наведену в табл. 1.1 шкалу оцінки нестабільності зовнішнього середовища для підприємств США, яка в свою чергу допомогла американським підприємствам впливати на стратегію розвитку підприємства. Описану методику він пропонував використовувати підприємствам багатьох країн, що зіштовхуються з нестабільністю розвитку економіки.

Будь-яке підприємство потребує оцінки змін в майбутньому та які будуть ці зміни. Використання шкали І. Ансоффа дозволить підприємству:

- визначити найменш стабільні умови діяльності підприємства у період 5-7 років;
- визначити умови розвитку підприємства за рівнем звичності подій, темпу змін та передбачуваності майбутнього, що дозволить окреслити процес настання нестабільності.

Побудова шкали передбачає її опрацювання у декількох групах менеджерів і тільки тоді визначення кінцевого значення нестабільності у балах [1, с. 15-16]. Вважаємо, що розглянуту методику можна впровадити при прогнозуванні змін зовнішнього середовища вітчизняними підприємствами.

Таблиця 1.1

Параметри оцінки нестабільності зовнішнього середовища за І. Ансоффом [1]

Стадії / Характеристики	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	У межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, але ті що мають аналогії у минулому		Неочікувані та зовсім нові
Темп змін	Повільніше ніж реакція фірми	Порівняна з реакцією фірми		Швидше, ніж реакція фірми	
Передбачуваність майбутнього	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані значні проблеми та нові можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами	
					Непередбачувані зміни
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

Однією з найпоширеніших методик оцінки нестабільності зовнішнього середовища є удосконалений перцептивний вимірник Р. Дункана [54]. Українські науковці С.О. Комаринець [22], К.С. Орлова [32] підтримують методику Дункана і апробували її на прикладі оцінювання рівня нестабільності зовнішнього

середовища машинобудівних підприємств Львівської області та підприємств добувної промисловості Житомирської області.

Науковець виділяє три фактори впливу на підприємство із зовнішнього середовища (як мікро-, так і макро- фактори) такі як: невизначеність, рухливість, складність. Він пропонує оцінювати кожний фактор за різною шкалою, що вважаємо є недоцільним і важко звести до єдиного висновку. Погоджуємось із думкою С.О. Комаринця та К.Є. Орлової щодо побудови єдиної шкали оцінювання. Вважаємо за доцільне використання десяткової шкали з відрізками запропоновану К.Є. Орловою. А саме [32]:

- 0-2,0 – середовище стабільне, з гомогенними прогнозованими чинниками;
- 2,1-4,0 – відносна стабільність середовища, наявні окремі непередбачувані чинники;
- 4,1-6,0 – середній рівень невизначеності, рухливості та складності;
- 6,1-8,0 – невизначене рухливе середовище з великою кількістю факторів;
- 8,1-10 – високий рівень невизначеності, нестабільності та складності.

Загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища за Дунканом розраховується за формулою [22, с. 223]:

$$N = (n_1 + n_2 + n_3) / 3 \quad (1.2)$$

де, N – загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища;

n_1 , n_2 , n_3 - відповідні рівні невизначеності, динаміки та складності зовнішнього середовища.

Отже, можна порівняти методику оцінки нестабільності зовнішнього середовища за І. Ансофом та Р. Дунканом. Спільним є те, що кожен із них виділяє п'ять рівнів нестабільності. Відмінним є те, що методика І. Ансоффа методика Р. Дункана передбачають різні характеристики впливу ряду складових мікро- та макро- зовнішнього середовища.

Тому, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що максимальна адаптація структури і діяльності підприємства до зовнішнього середовища в умовах нестабільності забезпечується в рамках стратегії розвитку

підприємства та управління. Виходячи з принципів функціонування підприємств і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія розвитку підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії розвитку необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКО», М. КИЇВ

2.1. Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та впливу його економічних факторів на розвиток підприємства

За розглянутими методами оцінки нестабільності зовнішнього середовища підприємства у пункті 1.2 вважаємо оцінку середовища ТОВ «ЕКО» доцільно розпочати зі складання профілів споживачів, конкурентів та постачальників.

Для цього нами було складено анкету для споживачів, працівників та підприємств-конкурентів ТОВ «ЕКО» (дод. Ж, З, И). Анкетування споживачів та працівників було проведено у 5 супермаркетах «Екомаркет» м. Києва за адресами: вул. О.Пчілки, 2а; вул. Привокзальна, 1; вул. Приозерна, 14а; Дніпровська набережна, 3; вул. Ольжича, 14. В опитуванні взяли участь 113 споживачів супермаркетів та 18 працівників. В анкетування підприємств-конкурентів взяли участь 23 працівники 4 супермаркетів «Сільпо» та «Фуршет», розташованих поблизу досліджуваних об'єктів.

Оцінка анкет споживачів дозволила побудувати профіль покупців ТОВ «ЕКО» у 2018 році, що відображено у вигляді табл. 2.1. В анкетуванні взяли участь 42,3% чоловіків та 57,7% жінок. Найбільшим попитом супермаркет користується у чоловіків понад 50 років – 35,8% та жінок 36-50 років – 34,1%. Найменше відвідують супермаркет чоловіки і жінки у віці до 18 років.

Найчастіше роблять покупки в супермаркеті чоловіки, що мають сім'ю зі стажем з дітьми – 29,3% та жінки, що мають молоду сім'ю з дітьми – 28,7%. Найбільше серед чоловіків та жінок роблять покупки у супермаркеті чоловіки і жінки з місячним доходом від 5001 до 8000 грн. – відповідно 29,4% та 29,7%; найменше – чоловіки з доходом менше 3000 грн. (8,4%) та жінки з доходом понад 12000 грн. (8,0%).

Таблиця 2.1

Профіль покупців ТОВ «ЕКО»

№ п/п	Показник оцінки	Тип покупця	
		Чоловіки, %	Жінки, %
1	Взяли участь в опитуванні	42,3	57,7
2	Вік		
	до 18	10,1	11,3
	18-35	22,6	26,7
	36-50	31,5	34,1
	понад 50	35,8	27,9
3	Сімейний статус		
	не одружені	23,5	25,9
	молода сім'я без дітей	11,6	10,3
	молода сім'я з дітьми	26,7	28,7
	сім'я зі стажем без дітей	8,9	9,1
	сім'я зі стажем з дітьми	29,3	26,0
4	Дохід в місяць		
	менше 3000 грн.	8,4	9,3
	3001-5000 грн.	28,8	27,9
	5001-8000 грн.	29,4	29,7
	8001-12000 грн.	23,7	25,1
	понад 12000 грн.	9,7	8,0
5	Віддаленість від супермаркету:		
	проживання в одному районі міста	48,1	49,9
	проживання в прилеглих районах міста	37,4	35,7
	проживання в іншому населеному пункті	14,5	14,4
6	Інтенсивність здійснення покупок:		
	регулярно	61,4	64,7
	час від часу	38,6	35,3
7	Цінова політика супермаркету:		
	низькі ціни	37,5	39,4
	середні ціни	45,2	48,9
	високі ціни	17,3	11,7

Найчастіше покупки в супермаркеті здійснюють чоловіки та жінки, які

проживають в одному районі – відповідно 48,1% та 19,9%. Більшість опитаних чоловіків та жінок відповіли, що регулярно здійснюють покупки (відповідно 61,4% та 64,7%). Більшість респондентів серед чоловіків та жінок відповіли, що в супермаркетів середні ціни (відповідно 45,2% та 48,9%).

Наступним кроком опрацювання анкет працівників було складання профілю постачальників продукції. З відповідей у анкет найбільш згаданішими були посередники: «Санта Бремор», «Водный мир», «TerraFood». Всі вони розташовані у місті Києві. Нами складено профіль постачальників ТОВ «ЕКО» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Профіль постачальників продукції ТОВ «ЕКО»

№ п/п	Назва показника	Санта Бремор	Водный мир	TerraFood
		<i>Середній бал (максимально 5 балів)</i>		
1	Динаміка обсягів продажу за останні 3-5 років	4,9	4,2	4,6
2	Рівень надання послуг	4,7	4,5	4,6
3	Конкурентоспроможність продукції	5,0	4,1	4,7
4	Номенклатуру продукції	4,9	4,3	5,0
5	Широта асортименту продукції	5,0	4,2	5,0
6	Рівень цін на продукцію	4,5	4,4	4,5
7	Система знижок	4,0	4,2	4,4
8	Умови оплати продукції	4,7	4,5	4,8
9	Собівартість перевезення продукції	3,9	4,5	4,1
10	Додержання умов перевезення продукції	4,7	4,6	4,8
11	Гарантії збереження вантажу продукції	5,0	5,0	5,0
12	Імідж	4,8	4,7	4,6
13	Досвід ведення справ	5,0	4,8	4,7
<i>Середній бал:</i>		4,7	4,5	4,7

З аналізу табл. 2.2 видно, що всі постачальники мають високу репутацію і

позитивні оцінки. Ще одним аспектом аналізу проведеного анкетування була побудова профілю підприємств-конкурентів. Нами визначено два конкуренти супермаркетів «Екомаркет» - це «Сільпо» та «Фуршет». Причому, анкетування відбулося з працівниками трьох мереж супермаркетів, а також їхніх споживачів.

Результати анкетування надали змогу скласти профіль підприємств-конкурентів у табл. 2.3.

З табл. 2.3 видно, що споживачі і працівники підприємств оцінили «Екомаркет» та «Сільпо» на рівні відповідно 4,38 та 4,33 бали, а «Фуршет» має нижчу оцінку – 3,97 бали.

Таблиця 2.3

Профіль підприємств-конкурентів ТОВ «ЕКО»

№ п/п	Назва показника	"Екомаркет"		"Сільпо"		"Фуршет"	
		покупці	працівники	покупці	працівники	покупці	працівники
		<i>Середній бал (максимально 5 балів)</i>					
1	Ринкова частка	-	4	-	4,3	-	3,8
2	Обсяг продажів	-	4,2	-	4,1	-	3,7
3	Адаптивність каналів збуту	-	4,3	-	4,1	-	4
4	Широта асортимента	4,3	4	4,4	4,1	4	3,7
5	Рівень сучасного торговельного обладнання	4,8	4,2	4,7	4,4	4,2	4,3
6	Рівень рекламних заходів	4,8	4,2	4,7	4,3	3,9	4
7	Цінова політика	4,7	-	4,5	-	4,1	-
8	Якість обслуговування	4,6	-	4,3	-	3,9	-
9	Імідж підприємства	4,5	-	4,1	-	4	-
<i>Середній бал:</i>		4,38		4,33		3,97	

Останнім аналізом проведеного анкетування було складання профілю підприємства. Нами також його складено для «Екомаркет», «Сільпо» та «Фуршет». Дані занесені у табл. 2.4.

Результатом аналізу профілю діяльності «Екомаркет», «Сільпо» та «Фуршет» є те, що нами визначено не зовсім задовільний рівень розвитку підприємств. «Екомаркет» отримав по 3,5 бали за рівнем прибутку та рівнем руху кадрів. Це означає, що підприємство не має чіткої політики ефективності отримання прибутку та присутність плинності кадрів. Загалом середній бал підприємства склав 3,85 бали.

Таблиця 2.4

Профіль діяльності «Екомаркет», «Сільпо» та «Фуршет»

№ п/п	Назва показника	"Екомаркет"	"Сільпо"	"Фуршет"
		<i>Середній бал (максимально 5 балів)</i>		
1	Ступінь досягнення цілей	4	4,2	4,1
2	Рівень прибутку	3,5	4	4,1
3	Система стимулювання працівників	4,2	3,8	4
4	Кваліфікація працівників	3,9	3,6	3,7
5	Рівень руху кадрів	3,5	3,4	3,8
6	Організаційна культура	4	3,9	4,2
<i>Середній бал:</i>		3,85	3,82	3,98

У параграфі 1.2 нами розглянуто алгоритм оцінки нестабільності зовнішнього середовища за І. Ансоффом. Визначити параметри такої оцінки ми можемо на основі побудованих профілів споживачів, конкурентів, постачальників.

Далі вважаємо необхідним оцінити макроекономічні показники, а саме: рівень інфляції та рівень безробіття. У табл. 2.5 наведено динаміку індексу інфляції, рівня безробіття та середньої заробітної плати в Україні протягом 2013-2017 років.

З табл. 2.5 видно, що індекс інфляції у період з 2013 по 2015 рік значно збільшувався, а у 2016 та 2017 зростання сповільнилось. Тобто, споживчі ціни на

продукцію щорічно зростають.

Купівельна спроможність населення залежить від реальної зміни індексу реальної заробітної плати.

Таблиця 2.5

Динаміка індексу інфляції, рівня безробіття та середньої заробітної плати в Україні у 2013-2017 роках

Показники	Роки					Темп приросту у 2017 р. до 2013 р., %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Індекс інфляції, %	100,5	124,9	143,3	112,4	113,7	3,13
Індекс реальної заробітної плати, %	106,8	86,5	90,1	106,5	118,9	2,72
Середня заробітна плата, грн.	3282	3480	4195	5183	7014	20,91
Рівень безробіття, %	7,2	9,3	9,1	9,3	9,5	7,18
в т.ч. у віці:						
25-29 років	8,7	11,1	11,2	11,7	11,3	6,76
30-34 роки	6,4	9,3	9,7	8,9	9,8	11,24

Джерело: дані Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/]

Для оцінки впливу інфляції, рівня безробіття та середньої зарплати в Україні на діяльність ТОВ «ЕКО» у 2013-2017 роках нами побудовано табл. 2.6. При цьому встановлено, що середня заробітна плата у ТОВ «ЕКО» більша за середню зарплату по Україні: у 3,3 рази в 2013 та 2014 роках; у 2,9 рази в 2015 році; у 2,3 рази в 2016 році та у 1,7 рази в 2017 році.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на досліджуваному підприємстві зросла у 2017 році порівняно з 2013 роком на 963 особи, що обумовлено збільшенням масштабів діяльності підприємства та відкриттям нових супермаркетів мережі.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників руху персоналу та оплати праці у ТОВ «ЕКО»
протягом 2013-2017 років**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення у 2017 р. до 2013 р.	Середньорічний темп приросту, %
	2013	2014	2015	2016	2017		
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	8038	8573	8240	8773	9001	963	2,87
Середньооблікова чисельність працівників за сумісництвом, чол.	5731	5794	5213	5197	5002	-729	-3,34
Фонд оплати праці, тис.грн.	147654	167757	163392	168935	167989	20335	3,28
Середня зарплата на одного працюючого, грн.	10723,6	11676,5	12145,4	12092,7	11996,6	1273	2,84
Темп росту середньої заробітної плати на одного працюючого, % до попереднього року	-	108,9	104,0	99,6	99,2	-	-
Кількість звільнених працівників, чол.	3842	4511	4123	3765	3872	30	0,19
Кількість прийнятих працівників, чол.	4032	5109	3209	4282	3905	-127	-0,80
Коефіцієнт плинності кадрів	0,28	0,31	0,31	0,27	0,28	-	0,00
Коефіцієнт обороту по прийому	0,29	0,36	0,24	0,31	0,28	-0,01	-0,87

Коефіцієнт плинності кадрів показує, що у середньому протягом 2013-2017 років плинність кадрів на підприємстві була на рівні 0,24-0,36.

Індекс інфляції значно впливає на купівель спроможність населення, що було визначено за даними табл. 2.5, а також на формування чистого доходу підприємства. Нами розраховано обсяги чистого доходу ТОВ «ЕКО» в порівняних цінах, тобто з врахуванням інфляції. Дані розрахунку відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу у порівняних цінах ТОВ «ЕКО» у 2013-2017 роках

З даних рис. 2.1 спостерігається те, що рівень інфляції у державі значно впливає на отримання чистого доходу підприємствами, у т.ч. ТОВ «ЕКО».

Додатково ще необхідно оцінити фактори нестабільності зовнішнього макросередовища. Тут необхідно розглянути економічні, політичні, соціальні, технологічні та природні фактори. На власному баченні нами сформовано такі фактори і відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори нестабільності зовнішнього макросередовища підприємств в Україні

Фактори	Характеристика нестабільності
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - різке зростання інфляції впродовж чотирьох років; - нестабільність валютних курсів, валютні коливання; - різке падіння платоспроможності населення; - зростання рівня безробіття;
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільний рівень політики та законодавства; - постійне впровадження нових реформ у різні сфери діяльності підприємства; - військові дії на сході держави;
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - зростання смертності над народжуваністю; - зростання рівня міграції населення закордон; - «відтік умів»; - недовіра до приватного бізнесу;

Продовження таблиці 2.7

1	2
Технологічні	- низьке державне фінансування науково-технічних розробок; - низький відсоток введення нових технологій у діяльність підприємств;
Природні	- постійне зростання вартості енергоносіїв.

Тепер на основі отриманої інформації ми можемо оцінити нестабільність зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО» за методикою І. Ансоффа. Кожен фактор ми оцінили за допомогою відповідної матриці, яку розглянути в підрозділі 1.2 (табл. 1.1). Для цього нами сформовано наступну табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка нестабільності зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО» за методом

І. Ансоффа

Показники	Фактори зовнішнього мікросередовища			Фактори зовнішнього макросередовища				
	Споживачі	Конкуренти	Постачальники	Економічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Природні
Звичність подій	1	2,5	1	4	5	2,5	2	4
Темп змін	2	2	1,5	5	5	2,5	3	4
Передбачуваність	1,5	2,5	1	3,5	4	4	3	4
Рівень нестабільності:	1,5	2,3	1,2	4,2	4,7	3	2,7	4

Якщо рівень нестабільності вище, то управління підприємством стає складнішим, необхідно докладати багато зусиль для переходу на новий рівень. Також, чим вище рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємства, тим менше часу підприємству зреагувати на період до нового рівня управління.

Аналіз ТОВ «ЕКО» за алгоритмом І. Ансоффа показав, що фактори зовнішнього мікросередовища є передбачуваними, тобто вони впродовж аналізованого періоду були звичними, темп їхніх змін, як правило, повільніший за

реакцію підприємства та передбачуваність їхня як в попередньому періоді. Нестабільність зовнішнього середовища для ТОВ «ЕКО» відповідно проявляється у зовнішньому макросередовищі. Так, наприклад, оцінка економічного та політичного середовища показало, що воно має рівень нестабільності відповідно 4,2 та 4,7 бали. Тобто, події які там відбуваються неочікувані та повністю нові, зміни швидші за реакцію підприємства, передбачити їх можливо тільки частково. Отже, ризик для діяльності ТОВ «ЕКО» несе в собі нестабільність зовнішнього макросередовища.

На основі отриманої інформації за методом І. Ансоффа вважаємо, що отримані результати можна охарактеризувати за власним баченням. Якщо бал нестабільності зовнішнього середовища знаходить в межах:

- від 1 до 1,5 – зміни майже не впливають на діяльність підприємства;
- від 1,5 до 2,5 – зміни є, але їхній вплив на діяльність підприємства ще не зовсім помітний;
- від 2,5 до 3,5 – вплив змін помітний у діяльності підприємства;
- від 3,5 до 4,5 – зміни несуть значний вплив на діяльність підприємства;
- від 4,5 до 5 – зміни в собі несуть високий ступінь впливу на діяльність підприємства.

Наступною для оцінки невизначеності зовнішнього середовища підприємства у підрозділі 1.2 був метод Р. Дункана. Тому, нами проведено оцінку зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО» за цим методом. Фактори макросередовища нами поділено так само, як і у попередньому розрахунку на: економічне, політичне, соціальне, технологічне та природне середовище. А фактори мікросередовища сформовано у ринкові фактори такі як: споживачі, конкуренти та постачальники. Результати розрахунку відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка нестабільності зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО» за методом
Р. Дункана**

Показники	Ринкові фактори			Фактори макросередовища				
	Споживачі	Конкуренти	Постачальники	Економічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Природні
Невизначеність	3	5	3	8	10	6	6	5
Динамічність	4	4	3	6	7	5	4	6
Складність	4	5	3	7	9	7	6	6
Загальна нестабільність:	3,7	4,7	3	7	8,7	6	5,3	5,7

За шкалою К.Є. Орлової, що розглянуто в підпункті 1.2 визначено, що:

- фактори ринкового середовища такі як споживачі та постачальники характеризуються відносною стабільністю середовища та можуть виникати тільки окремі непередбачувані чинники;
- фактори ринкового середовища такий як конкурента та природне, соціальне, технологічні середовища характеризуються середнім рівнем невизначеності, рухливості і складності;
- фактори економічного та політичного середовищ характеризуються як невизначене рухливе середовище з великою кількістю факторів.

Тобто, згідно з проведеним дослідженням у цілому зовнішнє середовище ТОВ «ЕКО» можна охарактеризувати як невизначене, рухливе та з великою кількістю факторів. Найнижчий рівень нестабільності має ринковий фактор «постачальники», що пояснюється відносною стабільністю його складових і динаміки. Найвищий рівень нестабільності мають економічні та політичні фактори, що є найбільш загрозливими для підприємства. І хоча в економічній теорії такі фактори є опосередкованого впливу на діяльність підприємства, але вважаємо, що у період економічної нестабільності у державі вони також несуть в

собі прямиий вплив на діяльність будь-якого підприємства.

Отже, рівень нестабільності зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО» значно впливає на його розвиток. Тому, це вимагає від досліджуваного підприємства розробку активних дій для відстеження і нівелювання чинників впливу в стратегія розвитку підприємства на різних рівнях. Тут, обов'язковим має стати моніторинг і організація взаємодії із зовнішнім середовищем при формуванні напрямів розвитку стратегії ТОВ «ЕКО».

2.2. Аналіз організації, реалізації та результатів процесу стратегічного управління розвитком на підприємстві

У попередньому пункті дослідження нами оцінено нестабільність зовнішнього середовища та вплив його економічних факторів на розвиток ТОВ «ЕКО».

Однак, дана інформація є недостатньою для об'єктивного вибору стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» та удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Необхідністю є аналіз організації, реалізації діючої стратегії розвитку ТОВ «ЕКО».

Вивчаючи основну діяльність ТОВ «ЕКО» нами визначено, що ціллю підприємства є «збільшення частки продукції власної торговельної марки в загальному обсязі та ріст дохідності товарних категорій у цілому» [27]. Виходячи з цього можна стверджувати, що підприємство використовує в своїй діяльності стратегію розвитку таку як стратегія концентрованого зростання.

Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЕКО» відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЕКО»
протягом 2013-2017 рр.**

Роки	Обсяг виручки, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %		Коефіцієнт прискорен- ня (упо- вільнення)
		Ланцю- говий	Базис- ний	Ланцю- говий	Базис- ний	
2013	3633678	х	х	х	х	х
2014	3972643	338965	338965	9,3	9,3	х
2015	4759834	787191	1126156	19,8	31,0	2,13
2016	5715800	955966	2082122	20,1	57,3	1,02
2017	6115906	400106	2482228	7,0	68,3	0,35

Протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення обсягу виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): у 2014 році порівняно з 2013 роком на 338965 тис. грн., або на 9,3%; у 2015 році порівняно з 2014 роком на 787191 тис. грн., або на 19,8%; у 2016 році порівняно з 2015 роком на 955966 тис. грн., або на 20,1%; у 2017 році порівняно з 2016 роком на 400106 тис. грн., або на 7,0%. В цілому у 2017 році порівняно з 2013 роком виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 2482228 тис. грн., або на 68,3%. Коефіцієнт прискорення (уповільнення) склав у 2015 році 2,13; у 2016 році – 1,02; у 2017 році – 0,35.

Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність діяльності підприємства. Найважливішими серед них є показники прибутку, які в умовах ринкової економіки складають основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного відтворення, рішення проблем соціальних і матеріальних потреб трудових колективів. Найбільш важливі показники фінансових результатів діяльності підприємства представлені у дод. К. Для аналізу заповнимо табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка основних економічних показників господарської діяльності
ТОВ «ЕКО» за 2013-2017 рр.**

Показники	Роки, тис.грн.					2017 до 2013 (%)
	2013	2014	2015	2016	2017	
Валовий прибуток (збиток)	317572	447389	459580	628735	707998	222,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	918	(440640)	(338074)	858	162	17,6
Дебіторська заборгованість	743942	860139	692071	626755	838137	112,7
Кредиторська заборгованість	918400	1464649	1682958	1835147	2024721	220,5
Наявність оборотних та грошових активів	1324114	1617528	1593913	1731707	2133001	161,1
у т.ч. грошових коштів	64850	67080	63953	68622	88107	135,9

Як видно з даних таблиці 2.2, на підприємстві спостерігається позитивна динаміка основних показників. Валовий прибуток збільшується стабільними темпами: на 129817 тис. грн. у 2014 році порівняно з 2013 роком; на 12191 тис. грн. у 2015 році порівняно з 2014 роком; на 169155 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком; на 79263 тис. грн. у 2017 році порівняно з 2016 роком. Тобто темпи зростання валового прибутку перевищують швидкість зміни всіх попередніх показників.

Чистий фінансовий результат склав у 2013 році 918 тис. грн. прибутку; у 2014 році 440640 тис. грн. збитку; у 2015 році 338074 тис. грн. збитку; у 2016 та 2017 роках чистий прибуток склав 858 тис. грн. та 162 тис. грн. відповідно. Дивіденди за аналізований період не нараховувалися. На кінець 2017 року непокритий збиток по підприємству склав 998183 тис. грн..

Дебіторська заборгованість в аналізованому періоді збільшилася у 2017 році в порівнянні з 2013 роком на 94195 тис. грн., або на 12,7%. Кредиторська заборгованість у 2017 році в порівнянні з 2013 роком збільшилася на 1106321 тис.

грн., або у 2,2 рази що є свідченням проведення не ефективної політики ведення господарства.

Аналіз необхідно доповнити вивченням впливу зовнішнього оточення на діяльність ТОВ «ЕКО», на його можливості і загрози, сильні та слабкі сторони, на здатність адаптації до змін динамічного підприємницького середовища.

Для цього доцільним вважаємо застосування SWOT-аналізу, що описано у параграфі 1.1 даного дослідження. На основі складеної загальної характеристики, основних результатів діяльності та профілів ТОВ «ЕКО» можна здійснити SWOT-аналіз.

Для оцінки ТОВ «ЕКО» нами визначено фактори сили, слабкості, можливостей та загроз. Результати представлено у дод. Л.

Цими факторами ми будемо оперувати далі при подальшому проведенні SWOT-аналізу та розробці відповідних стратегій розвитку.

Кожну комірку (фактор) ми оцінили кількісно відповідним коефіцієнтом за формулою 2.1:

$$U = \sum k * v, \quad (2.1)$$

де: k – коефіцієнт важливості фактору; v – значимість фактору.

Коефіцієнт важливості визначається суб'єктивно дослідниками, а значимість параметру визначається за формулою 2.2:

$$v = z * p, \quad (2.2)$$

де: z – рівень впливу фактора на підприємство; p – ймовірність впливу.

Результати розрахунку по ТОВ «ЕКО» представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Кількісна оцінка SWOT-факторів ТОВ «ЕКО»

<i>Сила: U=73,11</i>	<i>Слабкість: U=39,67</i>
S1 РІЗНОМАНІТТЯ ПОСЛУГ	W1 ПЛИННІСТЬ КАДРІВ
S2 ВИСОКА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ	W2 НАЯВНІ КОНКУРЕНТИ
S3 НАЯВНІСТЬ ЯКІСНИХ ДЕШЕВИХ ПРОДУКТІВ	W3 НИЗЬКА ПРИБУТКОВІСТЬ
S4 ПОРУЧ ПОТОКИ ТРАНСПОРТУ	W4 НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ РОБОТИ З КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
S5 БЛИЗЬКІСТЬ ДО ДІЛОВОГО ЦЕНТРУ	W5 РІЗЬКИЙ РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Продовження таблиці 2.12

Можливості: $U=39,37$	Загрози: $U=59,62$
O1 РОЗВИТОК «ПОСТАЧАЛЬНИКІВ»	T1ЗМІНА СМАКІВ ПОКУПЦІВ
O2 ПОКРАЩЕННЯ ЛОГІСТИКИ	T2 ВТРАТА «ПОСТАЧАЛЬНИКІВ»
O3 РОЗВИТОК СУМІЖНИХ	T3 ПРОБЛЕМИ З ПРАЦІВНИКАМИ
ПРИМІЩЕНЬ	T4 РІСТ ЦІН НА ЕНЕРГОНОСІЇ
O4 РОЗВИТОК ПАРКОВКИ	T5 РІСТ ТРАНСПОРТНИХ ВИТРАТ
O5 РОЗВИТОК МІСЦЬ РОЗВАГ	T6 НЕСПРИЯТЛИВИЙ КУРС ВАЛЮТ
	T7 КОНКУРЕНТ ПОРУЧ
	T8 ФІНАНСИ НАСЕЛЕННЯ

Отже, використовуючи інформацію щодо формування SWOT-матриці формування ринкових стратегій, що розглянуто у пункті 1.1 можна зробити висновок, що ТОВ «ЕКО» необхідно застосовувати WO-стратегії направлених на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів. Сильні сторони ТОВ «ЕКО» повинні захистити від несприятливих чинників зовнішнього середовища. Тобто, можна сказати що ТОВ «ЕКО» реалізовує свою стратегію концентрованого зростання, але її слід розширювати і компонувати з іншими стратегіями розвитку. Що буде нами розглянуто в розділі 3.

Ще одним методом щодо аналізу і вибору стратегії розвитку підприємства є метод Томпсона-Стріклєнда, що розглянуто в параграфі 1.1. Він формується на основі п'яти критеріїв: ступеню відповідності, переваг в конкурентній боротьбі, інтенсивності роботи, швидкості, ступеню управління. На нашу думку, для аналізу існуючої стратегії слід застосувати тільки критерій переваг у конкурентній боротьбі, а саме розрахунок конкурентоспроможності підприємства. Всі інші критерії знадобляться нам в розділі 3 при виборі нової стратегії розвитку ТОВ «ЕКО».

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО» потрібно застосувати моделі, про які йшлося в першому розділі даної роботи. Основною метою оцінки конкурентоспроможності для підприємства є визначення конкурентної позиції підприємства на ринку за певними параметрами, які наведені у дод. Г. Результати розрахунку цих показників відображено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО» за 2013-2017 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту 2017/2013, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства						
1.1. Ресурсовіддача, грн.	2,30	2,06	2,29	2,63	2,45	106,51
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	11,35	12,18	15,48	18,33	17,82	156,98
1.3. Рентабельність товару, %	9,58	12,69	10,69	12,36	13,09	136,71
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	452,06	463,39	577,65	651,52	679,47	150,30
2. Фінансовий стан підприємства						
2.1. Коефіцієнт автономії	0,17	-0,06	-0,24	-0,22	-0,08	-48,46
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,21	-0,06	-0,19	-0,18	-0,15	-73,76
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,04	0,03	0,03	0,04	69,73
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,14	2,70	2,96	3,44	3,17	100,64
3. Ефективність організації збуту та просування товарів						
3.1. Рентабельність продажу, %	8,74	11,26	9,66	11,00	10,28	117,63
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,11	0,17	0,17	0,18	0,20	180,76
3.3. Коефіцієнт завантаження потужностей	0,72	0,76	0,7	0,79	0,83	115,28
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	3,15	1,03	11,75	0,87	2,03	64,55

За формулами дод. Д розрахуємо критерії ефективності виробничої діяльності, фінансового стану та ефективності організації збуту та просування товарів.

Спочатку розраховуємо критерії ефективності виробничої діяльності (E_B) для ТОВ «ЕКО» за 2013-2017 роки:

$$E_{B_2013} = 0,31*2,3+0,19*11,35+0,4*9,58+0,1*452,06=51,91$$

$$E_{B_2014} = 0,31*2,06+0,19*12,18+0,4*12,69+0,1*463,39=54,38$$

$$E_{B_2015} = 0,31*2,29+0,19*15,48+0,4*10,69+0,1*577,65=65,69$$

$$E_{B_2016} = 0,31*2,63+0,19*18,33+0,4*12,36+0,1*651,52=74,39$$

$$E_{B_2017} = 0,31*2,45+0,19*17,82+0,4*13,09+0,1*679,47=77,33$$

Тобто, виробнича діяльність ТОВ «ЕКО» у 2017 році збільшилася на 2,94 пункти порівняно з 2016 роком та на 25,42 пункти порівняно з 2013 роком. Можна сказати, що її ефективність покращилася у звітному році.

Розрахуємо критерії фінансового стану (Φ_{II}) ТОВ «ЕКО» протягом 2013-2017 рр.:

$$\Phi_{II_2013} = 0,29*0,17+0,2*0,21+0,36*0,05+0,15*3,14=0,58$$

$$\Phi_{II_2014} = 0,29*(-0,06)+0,2*(-0,06)+0,36*0,04+0,15*2,7=0,39$$

$$\Phi_{II_2015} = 0,29*(-0,24)+0,2*(-0,19)+0,36*0,03+0,15*2,96=0,35$$

$$\Phi_{II_2016} = 0,29*(-0,22)+0,2*(-0,18)+0,36*0,03+0,15*3,44=0,43$$

$$\Phi_{II_2017} = 0,29*(-0,08)+0,2*(-0,15)+0,36*0,04+0,15*3,17=0,43$$

З розрахунку критеріїв фінансового стану бачимо, що на досліджуваному підприємстві вони у 2017 році залишилися без змін, а порівняно з 2013 роком знизилися на 0,15 пункти. Отже, фінансовий стан ТОВ «ЕКО» погіршився порівняно з 2013 роком.

Наступним етапом буде розрахунок критерію ефективності організації збуту та просування товарів (E_3) ТОВ «ЕКО» у 2013-2017 роках:

$$E_{3_2013} = 0,37*8,74+0,29*0,11+0,21*0,72+0,14*3,15=3,86$$

$$E_{3_2014} = 0,37*11,26+0,29*0,17+0,21*0,76+0,14*1,03=4,52$$

$$E_{z_2015} = 0,37 * 9,66 + 0,29 * 0,17 + 0,21 * 0,7 + 0,14 * 11,75 = 5,42$$

$$E_{z_2016} = 0,37 * 11,0 + 0,29 * 0,18 + 0,21 * 0,79 + 0,14 * 0,87 = 4,41$$

$$E_{z_2017} = 0,37 * 10,28 + 0,29 * 0,2 + 0,21 * 0,83 + 0,14 * 2,03 = 4,32$$

Щодо критеріїв ефективності організації збуту та просування товарів спостерігається незначне зниження показника у 2017 році порівняно з 2016 роком на 0,09 пункти, але порівняно з 2013 роком відбулося зростання на 0,54 пункти, отже, досліджуване підприємство ефективно організовує збут та просування товарів на ринку.

Переходимо до критеріїв оцінки конкурентоспроможності товару. Спочатку оцінимо якість продукції досліджуваного підприємства.

Якість оцінюється за бальною шкалою. Ми її оцінюємо за складеними профілями підприємства у підпункті 2.2. Єдиним недоліком є те, що опитування ми проводили у 2018 році і не можемо здійснити порівняння з попередніми роками. Тому, будемо вважати це за єдине значення для 2013-2018 років.

Тепер, ми можемо розрахувати критерій конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства (K_{KT}), який розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання у балах.

$$K_{KT\ 2013,2014,2015,2016,2017} = \frac{4,6}{4,7} = 0,98$$

Останнім кроком для оцінки стану конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО» необхідно провести розрахунки за формулою з дод. Д.

$$K_{KP_2013} = 0,15 * 51,91 + 0,29 * 0,58 + 0,23 * 3,86 + 0,33 * 0,98 = 9,17$$

$$K_{KP_2014} = 0,15 * 54,37 + 0,29 * 0,39 + 0,23 * 4,52 + 0,33 * 0,98 = 9,63$$

$$K_{KP_2015} = 0,15 * 65,69 + 0,29 * 0,35 + 0,23 * 5,42 + 0,33 * 0,98 = 11,52$$

$$K_{KP_2016} = 0,15 * 74,39 + 0,29 * 0,43 + 0,23 * 4,41 + 0,33 * 0,98 = 12,62$$

$$K_{KP_2017} = 0,15 * 77,33 + 0,29 * 0,43 + 0,23 * 4,32 + 0,33 * 0,98 = 13,04$$

З розрахунків коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО» протягом 2013-2017 років спостерігається тенденція до підвищення конкурентоспроможності. Тому, можна сказати, підприємство є

конкурентоспроможним. Також, можна стверджувати, що підприємство поступово впроваджує свою стратегію розвитку – концентрованого зростання.

Наступним аналізом стратегії розвитку підприємства розглянутим у підпункті 1.3 є методичний підхід В.Є. Хаустової та О.І. Хоменко, які для вибору стратегії розвитку запропонували використання життєвого циклу підприємства.

Ми погоджуємось з думкою Ю.В. Іванова [16] щодо співставлення життєвого циклу підприємства з фінансовими потоками. На стадії створення підприємства (початковій стадії) підприємство потребує значних капіталовкладень, тому операційний грошовий потік має від’ємний нахил, а інвестиційний - додатний. На стадії зростання інвестиційний потік підприємства знижується (має від’ємне значення), а операційний грошовий потік починає отримувати додатне значення, яке поступово зростає. На стадії стабілізації операційний потік дещо знижується, але все ж має додатний нахил, а інвестиційний потік починає зростати. На стадії занепаду інвестиційний потік зростає, а фінансовий та операційний потоки знижуються та мають від’ємний нахил.

У табл. 2.14 складеної на основі звіту про рух грошових коштів ТОВ «ЕКО» за 2013-2017 роки (дод. К) відображено дані про фінансові потоки на основі який можна відобразити життєвий цикл підприємства.

Таблиця 2.14

Показники фінансових потоків ТОВ «ЕКО» у 2013-2017 роках

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Рух коштів від операційної діяльності	-25254	2127	427216	351647	67510
Рух коштів від інвестиційної діяльності	-67128	16	-26789	-13984	-74274
Рух коштів від фінансової діяльності	60456	0	-398458	-332994	26249

Для наочності на основі даних Таблиці нами побудовано гістограму

фінансових потоків ТОВ «ЕКО» у 2013-2017 роках на рис. 2.2.

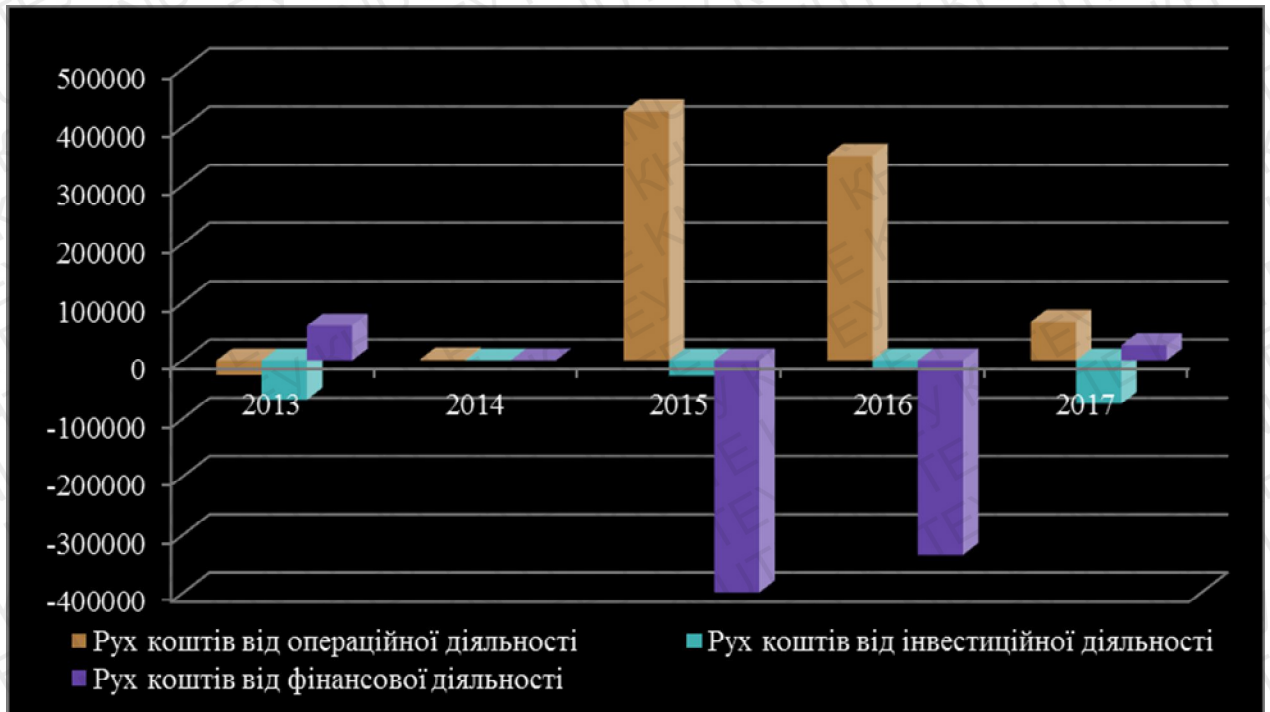


Рис. 2.2. Гістограма фінансових потоків ТОВ «ЕКО» у 2013-2017 роках

Оцінка даних рис. 2.2 показує, що ТОВ «ЕКО» у 2013 році знаходилося на початковій стадії життєвого циклу, вважаємо це пов'язано з тим, що саме у цьому році було прийнято рішення щодо запуску на підприємстві виробництва продукції під власною торговельною маркою. Тобто, саме з цього року підприємством було впроваджено стратегію концентрованого зростання. У 2014 році спостерігається стадію росту життєвого циклу підприємства, у 2015 та 2016 роках – стадія стабілізації ЖЦП. А 2017 рік показав знову стадію зростання ЖЦП. Із-за того, що ми не маємо змоги отримати щоквартальну звітну фінансову інформацію ТОВ «ЕКО» ми не можемо відслідкувати коли розпочалася знову початкова стадія ЖЦП у 2017 році.

За інформацією управлінської служби підприємства відомо, що у грудні 2016 року ТОВ «ЕКО» створили спільний проект з компанією AGELESS (партнер SAP в Україні) щодо впровадження рішень SAP Business Objects Planning and Consolidation. Це дозволило ТОВ «ЕКО» скоротити терміни і підвищити точність формування бюджетів, отримання аналітики і надання звітності, а також

зниження управлінських ризиків і збільшення прозорості бізнес-процесів в цілому. Завдяки цьому підприємство може створювати актуальні операційні і фінансові звіти, а також отримувати доступ до аналітики за лічені секунди. Ця система дозволяє максимально усунути фінансові ризики на підприємстві [45]. Тому, вважаємо, саме запровадження такої системи надало підприємству нове життя та початок нового життєвого циклу.

Отже, дослідження проведене у даному підрозділі щодо аналізу стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» підтвердило, що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію концентрованого зростання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКО», М. КИЇВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Вибір стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» з урахуванням наявних умов економічної нестабільності

Проведений аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЕКО» у другому розділі дослідження показав низький рівень рентабельності підприємства, відсутність чіткого уявлення про впровадження кадрової політики і підвищення стратегічної мотивації на підприємстві. Разом з тим, нами визначено за допомогою методів стратегічного аналізу, що ТОВ «ЕКО» у своїй діяльності застосовує стратегію концентрованого зростання і вдало її реалізовує у своїй діяльності.

Вважаємо, при розробці управлінських заходів для ТОВ «ЕКО» щодо удосконалення стратегічного управління розвитком необхідно застосувати, крім визначеної стратегії концентрованого зростання, – корпоративні (портфельні) стратегії, що зазначено у розділі 1.

Дослідження стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» у другому розділі дослідження надало можливість автору визначити можливість застосування перелічених корпоративних стратегій та розробити управлінські заходи.

Якщо у ТОВ «ЕКО» впровадити стратегію диверсифікації, то відображені на рис. 1.1 імовірні управлінські заходи як придбання підприємства та створення підприємства «з нуля» неможливо застосувати. Вважаємо, це неможливо з врахуванням того, що ТОВ «ЕКО» є однією із найстаріших FMCG-мереж України за дослідженням проведеним Асоціацією рітейлерів України [15] та дослідженням проведеним у другому розділі. За останні 2 роки кількість магазинів мережі практично не змінилася та за версією Асоціації – «Екомаркет» займає стійкі позиції на ринку з 2003 року.

На противагу цьому, при застосуванні стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕКО» можливо впровадити такий управлінський захід як створення

спільного підприємства, але саме у формі залучення партнерів до франчайзингової мережі. ТОВ «ЕКО» необхідно створити всі сприятливі умови для заохочення партнерів до діяльності мережі. Створення франчайзингової мережі підприємства вимагає удосконалення стратегічного управління у напрямку розвитку бізнесу через її розширення та впровадження. Тут менеджери вищої ланки ТОВ «ЕКО» повинні здійснити удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства, що відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Елементи дій щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ «ЕКО» при впровадженні стратегії диверсифікації

По-перше менеджери вищої ланки ТОВ «ЕКО» повинні створити вигідні умови співпраці для залучення нових партнерів. Тут необхідно розписати: вигоди, які отримає партнер при відкритті магазину мережі в своєму населеному пункті; що необхідно мати партнеру для співпраці з ТОВ «ЕКО»; які цінності повинен поділяти партнер ТОВ «ЕКО».

По-друге, керівництву ТОВ «ЕКО» необхідно організувати безкоштовне навчання персоналу для новоствореного партнера (для того, щоб зберігати цінності та фірмовий стиль мережі) та оперативно підтримувати роботу нового

магазину (вчасно повідомляти про нові можливості мережі, рекламні кампанії та програмне забезпечення).

По-третє, управлінський персонал мережі повинен допомогти у підборі торговельного обладнання для партнера, щоб зберігати однаковий фірмовий стиль магазинів мережі.

По-четверте, управлінцям ТОВ «ЕКО» необхідно розробити рекламний супровід новоствореного магазину мережі на власних комунікаційних ресурсах задля ефективнішого розвитку партнерських відносин та швидкого старту нового магазину мережі.

Наступною корпоративною стратегією, яку розглянуто на рис. 1.1 є стратегія відкачування капіталу та ліквідації. Аналіз основних результатів діяльності ТОВ «ЕКО» за 2013-2017 рр. проведений у другому розділі дослідження показав позитивну динаміку основних економічних показників господарської діяльності за 2013-2017 рр. (табл. 2.9). Отже, ТОВ «ЕКО» не може у своїй діяльності застосувати стратегію відкачування капіталу та ліквідації.

Останньою з розглянутих корпоративних стратегій є стратегія зміни курсу та реструктуризації. На нашу думку, з управлінських заходів тут можна застосувати наступні:

1. Концентрація на відновленні прибутковості у збиткових сферах бізнесу. Цей захід взаємопов'язаний із попередньою стратегією і вимагає від управлінців ТОВ «ЕКО» здійснити стратегічне управління у напрямку закриття непривабливих магазинів, а також відмову від продажу продукції «не ходових» торгових марок шляхом анкетування покупців та повного аналізу продажів кожної одиниці продукції відповідної марки. Також, перерозподіл продукції між магазинами мережі у зв'язку з нерівномірним попитом споживачів на конкретні торгові марки.

2. Ревізія «портфеля» шляхом продажу слабких сфер і заміни їх новими придбаними сферами з більш привабливих галузевих ринків. Цей захід взаємопов'язаний із попереднім, але вимагає від керівників вищої ланки ТОВ «ЕКО» здійснити у стратегічному управлінні підприємства пошук

додаткової продукції інших галузей, які будуть користуватися попитом у споживачів.

3. Заміна окремих менеджерів корпоративного рівня. Аналіз у другому розділі дослідження показав, що на ТОВ «ЕКО» час від часу відбувається заміна керівного складу. Вважаємо, що необхідно залучати до підприємства кваліфікованих менеджерів корпоративного рівня з інших лідируючих FMCG-мереж для подолання відставання від них досліджуваного підприємства.

4. Заходи щодо підвищення прибутковості в усіх сферах бізнесу. Менеджери вищої ланки у стратегічному управлінні підприємством повинні визначити оптимальні пропорції між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику, сформувати відповідний обсяг фінансових ресурсів за рахунок прибутку співставляючи із завданнями розвитку підприємства на майбутній період. А також, досліджувати і реалізовувати тільки конкурентоспроможні товари і послуги забезпечуючи постійну фінансову стійкість підприємства, подолання фінансової кризи та отримання максимально можливого прибутку.

Визначення імовірності управлінських заходів для ТОВ «ЕКО» також вимагає планування стратегічної позиції підприємства на майбутні часові періоди. Нами досліджено управлінські можливості ТОВ «ЕКО» для удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на основі побудови матриці І. Ансоффа (оцінка для побудови проведена у розділі 2). У подальшому це дозволило рекомендувати власні параметри для удосконалення стратегічного управління торговельних мереж.

Побудова матриці І. Ансоффа відбувалася за трьома напрямками, можливостями впровадження стратегії: проникнення, розвитку ринку, розвитку товару.

Першим кроком побудови постав розгляд можливості зростання на поточному ринку з продуктами харчування, тобто застосування стратегії проникнення для ТОВ «ЕКО». Нами обмежено групи товарів досліджуваного підприємства, у зв'язку з проведеною оцінкою в попередньому розділі саме за продуктами харчування. Результати побудови матриці щодо стратегії

проникнення відображено у табл. 3.1. Кожен з параметрів оцінено за можливістю застосування і заштриховано сірим кольором.

За даними табл. 3.1 можна стверджувати, що ТОВ «ЕКО» ймовірно може застосувати у своїй діяльності стратегію проникнення. Управлінськими заходами при цьому повинні стати: постійний пошук нових цільових ринків; розробка промоакцій для зростання рівня споживання продукції мережі; пошук можливостей здійснення інвестиційної діяльності.

Таблиця 3.1

Матриця можливості ТОВ «ЕКО» до застосування стратегії проникнення

Параметри матриці	Можливо застосувати	Ймовірно застосувати	Неможливо застосувати
Темп зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Рівень споживання продуктів мережі серед лідерів ринку	Нижче, ніж у середньому по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж у середньому по ринку
Частота використання продукції	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції продукції на ринку	Нижче, ніж у середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому по ринку
Рівень обізнаності споживачів на брендах	Нижче, ніж у середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Немає
Продукція мережі має конкурентні переваги на поточному ринку	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Немає

Другим кроком побудови став розгляд можливостей ТОВ «ЕКО» вийти з продуктами харчування на ринки обласних центрів західної України, тобто впровадження стратегії розвитку ринку. Результати відображено у табл. 3.2.

За даними табл. 3.2 можна стверджувати, що ТОВ «ЕКО» ймовірно може застосувати у своїй діяльності стратегію розвитку ринку. Управлінськими

заходами при цьому повинні стати: пошук нових ринків з найменшою кількістю гравців та практично відсутніми бар'єрами входження; пошук партнерів на нових ринках, які здатні вкласти власні інвестиційні ресурси для відкриття магазину мережі.

Таблиця 3.2

Матриця можливості ТОВ «ЕКО» до застосування стратегії розвитку ринку

Параметри матриці	Можливо застосувати	Ймовірно застосувати	Неможливо застосувати
Магазини мережі успішні у поточній діяльності	Так	Є мілкі недоліки	Ні, необхідно удосконалити продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Уповільнені, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Товар має унікальні особливості, або магазини мережі володіють унікальною технологією або мають унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Магазини мережі володіють додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Третім кроком побудови став розгляд можливостей ТОВ «ЕКО» вийти з власними м'ясними виробами на поточні ринки, тобто впровадження стратегії розвитку товару. Результати відображено у табл. 3.3.

За даними табл. 3.3 можна зробити висновок, що ТОВ «ЕКО» може застосувати у своїй діяльності стратегію розвитку товару. Управлінськими

заходами при цьому повинні стати: пошук можливостей для здійснення власного виробництва м'ясних продуктів або нової торгової марки м'ясної продукції з інноваційними технологіями виробництва; здійснення постійного моніторингу появи нової м'ясної продукції у ключових конкурентів.

Таблиця 3.3

Матриця можливості ТОВ «ЕКО» до застосування стратегії розвитку товару

Параметри матриці	Можливо застосувати	Ймовірно застосувати	Неможливо застосувати
Темп зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу мережі)	Великий	Середній	Малий
Поточна м'ясна продукція застаріла, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Є тенденції до зниження попиту	Ні
Внутрігалузєва конкуренція	високий рівень	Тенденції до зниження	низький рівень
Загроза входження нових гравців	Так		Ні
Успіх в галузі залежить від інноваційності і постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Отже, в умовах економічної нестабільності, що виникла в сучасних господарських відносинах і вимагає від підприємств постійної зміни стратегії розвитку необхідно розробляти нові управлінські заходи і удосконалювати стратегічне управління розвитку підприємства. На ТОВ «ЕКО» існує загроза фінансової кризи, що і викликало необхідність розробки пропозицій щодо застосування нових стратегій розвитку і їхнього обґрунтування з пропозицією застосування управлінських заходів. Вибір стратегії розвитку для ТОВ «ЕКО» та власні підходи щодо такого вибору нами обґрунтовано у наступному підрозділі

дослідження.

В умовах сьогодення на ринках FMCG-мереж присутня велика кількість конкурентів і їхня кількість щорічно зростає. Тому, для виживання мережевих магазинів необхідна побудова найкращої стратегії розвитку.

Виходячи із отриманої інформації у дослідженні нами обґрунтовано і розроблено власне бачення етапів вибору стратегії розвитку підприємства. Тут запропоновано підбір стратегії розвитку за шістьма етапами (рис. 3.2).

На першому етапі необхідно оцінити нестабільність зовнішнього середовища підприємства, що нами зроблено для ТОВ «ЕКО» у другому розділі цього дослідження. Саме аналіз зовнішнього середовища надає нам уяву про те, наскільки підприємство може покращити результати своєї діяльності при зміні стратегії розвитку. Така оцінка відображає існуючий потенціал підприємства і формує плани на майбутнє.

На другому етапі порівнюються перспективи розвитку підприємства за різними видами діяльності та встановлюється пріоритети з розподілом ресурсів між ними. Тобто, обираються можливі нові стратегії розвитку підприємства, що нами зроблено у параграфі 3.1 для ТОВ «ЕКО».

На третьому етапі визначаються управлінські заходи до кожної із обраних можливих у майбутньому стратегій розвитку підприємства. Тут є декілька можливостей для вибору: нічого не робити; залишити деякі ринки; продавати продукцію на ринку з великим ефектом; продавати продукти на нових ринках; розробляти нові послуги; розробляти нові продукти для продажу на нових ринках. Для ТОВ «ЕКО» нами визначено такі управлінські заходи у параграфі 3.1.

На четвертому етапі обирається нова стратегія розвитку та методи для її реалізації. На цьому етапі оцінюється можливість для підприємства з кожної запропонованої стратегії, обґрунтовуються методи її впровадження і на основі висновків обирається єдина стратегія.

На п'ятому етапі розробляються стратегічні альтернативи та здійснюється їхнє порівняння для вияву переваг кожної із них. Вважаємо, що розробка альтернатив повинна передбачати такі критерії як придатність, здатність реалізації,

прийнятність.

На шостому етапі проводиться прогнозна оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства. Прогноз здійснюється для отримання комплексної характеристики майбутнього стану підприємства через реалізації стратегії розвитку.



Рис. 3.2. Алгоритм вибору стратегії розвитку підприємства

* розроблено автором

Вище нами запропоновано п'ять альтернативних стратегій для розвитку ТОВ «ЕКО»: диверсифікації, зміни курсу та реструктуризації, проникнення, розвитку ринку, розвитку товару. Можливість їхнього впровадження у діяльність досліджуваного підприємства та опис кожної з них відображено у дод. М.

На нашу думку, найвдалішим варіантом у теперішньому положенні ТОВ «ЕКО» буде стратегія диверсифікації. Крім того, оцінка життєвого циклу підприємства проведена у розділі 2, показала, що ТОВ «ЕКО» у 2017 році

знаходиться на стадії зростання. За матрицею вибору стратегії розвитку підприємства за В.Є. Хаустовою та О.І. Хоменко [46], що відображено у дод. Д, досліджуваному підприємству необхідно захистити ринок та підтримувати свій потенціал. На нашу думку, це можливе тільки за рахунок стратегії диверсифікації.

Вона передбачає розширення діяльності підприємства, прагнення до лідерства серед FMCG-мереж, нарощення конкурентних позицій за рахунок активного впровадження на нових ринках, диверсифікації продукції, постійного здійснення нововведень. Стратегія розвитку направлена на збільшення ринкової частки, диверсифікації постачальників та розширення продуктового ряду.

Впровадження нової стратегії необхідно підкріпити сильною рекламною кампанією, інакше всі зусилля виявляться малоефективними. Стратегія диверсифікації допоможе досліджуваному підприємству розширити мережу магазинів, орендувати приміщення у віддалених регіонах, розширити асортимент продукції.

Для цього нами запропоновано алгоритм дій щодо впровадження стратегії диверсифікації на ТОВ «ЕКО». Алгоритм дій формується на основі шести кроків: визначення територіальних аспектів стратегії; формулювання місії підприємства за новою стратегією розвитку; формулювання бачення в стратегічній перспективі; сегментування цільового ринку; визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; визначення способу отримання конкурентної переваги.

Перший крок впровадження стратегії диверсифікації на досліджуваному підприємстві передбачає визначення територіальних аспектів. Відповідно, стратегія буде впроваджуватися виключно на території України, що було вже описано вище.

Другий крок передбачає формулювання місії підприємства за новою стратегією розвитку. Обрану стратегію ми концентруємо на розширенні партнерських відносин із застосуванням франчайзингу. Тому, місію відповідно необхідно сформулювати, як відкриття партнерської мережі у своєму населеному пункті з отриманням швидкого старту, вигідними умовами співпраці та належною підтримкою.

Формулювання бачення в стратегічній перспективі є третім кроком впровадження стратегії диверсифікації ТОВ «ЕКО». Баченням є, підприємство, яке

підкується про розширення своєї мережі магазинів, залучення партнерів на вигідних умовах до співпраці з наданням високоякісних послуг підтримки партнерських відносин.

Четвертий крок – сегментування цільового ринку. Цільовим сегментом партнерства ТОВ «ЕКО» мають стати визначені представники міського населення України з населенням мінімум 100 тис. мешканців. Лозунгом мережі «Екомаркет» є «Екомаркет – економний супермаркет», тому достаток мешканців не відіграє ролі, тому що мережа розповсюджує продукцію як соціального призначення, так і на середній рівень достатку споживачів.

П'ятий крок – визначення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Загальними стратегічними цілями впровадження стратегії диверсифікації ТОВ «ЕКО» можуть бути: розширення партнерських відносин та вихід на нові українські ринки з високоякісними послугами; досягнення визнання «Екомаркет» серед споживачів у нових регіонах України.

Пошук партнерів до співпраці з ТОВ «ЕКО» та вкладенням власних інвестиційних ресурсів у франчайзингову мережу вимагає розробку інформаційних буклетів та активної реклами з розподілом інформації як: отримання вигод у якості партнера, необхідні ресурси для співпраці, зобов'язання партнера. Будь-який охочий партнер повинен володіти детальними умовами співпраці і зміряти всі власні можливості і вигоди щодо вкладення власних інвестицій. Нами сформульовано приблизний перелік такої інформації, що відображено у табл. 3.4.

Стратегічною ціллю ТОВ «ЕКО» у сфері залучення партнерів має стати ефективна розробка інформаційних буклетів з метою інформування якомога більшої кількості зацікавлених осіб, вихід підприємства з фінансової кризи та отримання прибутку.

Стратегічними під цілями мають стати: максимальне забезпечення «швидкого старту» для партнерів; збільшення кількості мережі магазинів; стабілізація на ринку; зменшення витрат на функціонування магазинів через франчайзинг; збільшення кількості постачальників якісної продукції та пошук

нових для оновлення асортименту.

Стратегічними цілями у маркетинговій діяльності ТОВ «ЕКО» мають стати: досягнення збільшення обсягів реалізації не менше ніж на 10% за рік; збільшити частку ринку не менше ніж на 3%.

Таблиця 3.4

Приблизний перелік інформації для залучення партнерів до франчайзингової мережі ТОВ «ЕКО»

Отримання вигод у якості партнера	Необхідні ресурси для співпраці	Зобов'язання партнера
<ul style="list-style-type: none"> - запуск бізнесу «під ключ»; - швидка окупність вкладених інвестиційних ресурсів; - більше 30% сукупного доходу; - безкоштовне навчання персоналу та оперативна підтримка роботи магазину; - база існуючих постачальників продукції; - сучасне програмне забезпечення та технічна підтримка; - рекламний супровід; - гнучкі умови співпраці. 	<ul style="list-style-type: none"> - кваліфікований персонал для роботи за стандартами мережі; - приміщення для відкриття магазину площею 100 кв.м.; - оргтехніка; - стартовий капітал; - дозвіл на здійснення підприємницької діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка цінностей мережі; - забезпечення ефективної роботи магазину; - здійснення прийому продукції за стандартами мережі; - пошук нових клієнтів і розвиток існуючої бази.

* розроблено автором

Стратегічними підцілями у маркетинговій діяльності досліджуваного підприємства будуть: повне охоплення всіх географічних сегментів ринку; забезпечення ефективності стимулювання збуту; досягнення максимальних показників кількісної та якісної дистрибуції; підвищення рівня задоволеності споживачів від розширення мережі з відкриттям нових магазинів якісної продукції.

Цільовою аудиторією для досягнення поставлених цілей реалізації стратегії диверсифікації ТОВ «ЕКО» можливі: нові партнери, які готові інвестувати у франчайзингову мережу; постачальники якісної продукції; постачальники торговельного обладнання, оргтехніки; кінцеві споживачі продукції підприємства; дистриб'ютори; представники органів влади та місцевого самоврядування; працівники підприємства; представники засобів масової інформації.

Також, для реалізації стратегії необхідно передбачити стратегічні цілі торговельної діяльності як продаж продукції стабільно високої якості. Підцілями тут мають стати: зниження собівартості продукції мінімум на 1,5% за рахунок зниження ціни постачальників; забезпечення щоденної і щомісячної звітності по товарообігу нового магазину та контроль за дотриманням планових показників; проводити контрольні перевірки з певною періодичністю та у випадку зміни якісних показників діяльності нового магазину, при збільшенні фактичних витрат більше ніж на 2% від нормативних за останніх декілька днів.

Однією з найважливіших цілей при реалізації стратегії диверсифікації має стати побудова стратегічних цілей фінансової діяльності. Вона має бути спрямована на зміцнення фінансового становища підприємства, покриття збитків минулих років, збільшення показників фінансової автономії та рентабельності підприємства. Наша пропозиція щодо залучення партнерства через франчайзингову мережу дозволить залучити інвестиційні ресурси через реалізацію принципово нових рішень, які відрізняються і значним ступенем ризику.

Стратегічними цілями фінансової діяльності будуть: збільшення коефіцієнта інвестиційної активності щорічно не менше ніж на 7%; збільшення частки продукції власного виробництва у загальному обсязі реалізованої продукції не менше ніж на 8% щорічно; збільшення частки інвестицій у нематеріальні активи не менше ніж на 12% щорічно.

Кадрова політика при реалізації нової стратегії повинна посилити систему мотивації працівників мережі. Головними цілями виступатимуть: підвищення рівня мотивації працівників; підвищення дієвості управлінських рішень керівного складу підприємства; підвищення кваліфікації персоналу.

Покращенню кадрової політики сприятимуть наступні нововведення, особливо для новостворених партнерами магазинів мережі: надання надбавок за виконання складних комплексних завдань поставлених керівництвом підприємства; премії за досягнення запланованих показників результативності у діяльності підприємства; встановлення бонусів за перевиконання запланованих

показників результативності діяльності підприємства.

Останнім при визначенні стратегічних цілей діяльності підприємства при реалізації стратегії диверсифікації є контроль за процесом реалізації. Тут необхідно впровадити систему моніторингу, що здійснюватиметься шляхом щомісячної оцінки даних за відповідними розробленими критеріями підприємства з порівнянням результатів попередніх періодів та ключовими показниками результативності.

Шостий крок – визначення способу отримання конкурентної переваги. Отриманні конкурентної переваги ТОВ «ЕКО» повинно здійснюватися шляхом оптимального використання стратегії – розширення ринку за рахунок нових партнерів мережі. Способом диверсифікації підприємства є доведення до цільового сегменту (нових споживачів) цінності отримання якісної продукції за вигідними цінами та високою якістю обслуговування.

Отже, вибір стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» з урахуванням умов економічної нестабільності передбачає зміну існуючої стратегії на підприємстві. Нами оцінено і запропоновано власне бачення вибору підприємства щодо нової стратегії розвитку та напрямів її реалізації. Також, запропоновано алгоритм вибору стратегії розвитку. Останній етап алгоритму, а саме, прогнозна оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства, здійснено у параграфі 3.2.

3.2. Розробка та прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «ЕКО»

Оцінка перспектив стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» запропонованої у попередніх підрозділах необхідно здійснити на основі економічного прогнозування. В основі стратегічного планування фундаментом є довгострокові прогнози, що відображають загальні перспективи розвитку підприємства у цілому.

На нашу думку, для прогносної оцінки результатів реалізації

запропонованих нами заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «ЕКО» слід використати моделювання ймовірних сценаріїв розвитку подій, а саме теорію статистичних рішень. Такий метод моделювання належить як до нормативних, так і пошукових прогнозів. Він допоможе побудувати альтернативи для ухвалення рішення з подальшою його реалізацією на практиці.

Критеріями для відбору оптимального рішення реалізації стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕКО» обрано запропоновану в попередньому розділі стратегічну ціль досягнення збільшення обсягів реалізації не менше ніж на 10% за рік та зниження собівартості реалізації продукції мінімум на 1,5% за рахунок зниження ціни постачальників. У табл. 3.5 розраховано обсяг товарообороту з врахування збільшення на 10% щорічно та зниження собівартості реалізованої продукції на 1 грн. на 1,5% (S_1 – 2017 рік; S_2 – 2018 рік; S_3 – 2019 рік; S_4 – 2020 рік). Тобто ефективні можливості для ТОВ «ЕКО» з: обсягу товарообороту перебувають в інтервалі від 6115906 тис. грн. до 8140271 тис. грн.: собівартості реалізованої продукції – від 5407908 тис. грн. до 6878529 тис. грн.

Таблиця 3.5

Результати планування обсягів товарообороту та собівартості реалізованої продукції ТОВ «ЕКО»

Варіанти рішень станів середовища (S)	S_1	S_2	S_3	S_4
Обсяг товарообороту, тис.грн.	6115906	6727497	7400246	8140271
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	5407908	5859650	6349411	6878529
Ймовірність	0,2	0,3	0,4	0,1

Наступним кроком для розрахунку можливості досягнення поставленої стратегічної цілі реалізації стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕКО» є можливість використання чотирьох варіантів обсягу товарообороту: А – 6115906 тис. грн.; В – 6727497 тис. грн.; С – 7400246 тис. грн.; D – 8140271 тис. грн. Для розрахунку елементів платіжної матриці обчислимо фінансовий результат підприємства із

застосуванням варіантів обсягу товарообороту в умовах кожного із станів, що відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок прибутку від застосування стратегії диверсифікації для
ТОВ «ЕКО»**

Обсяг товарообороту, тис.грн.	Варіанти реалізації	Розрахунок	Прибуток, тис.грн.
1	2	3	4
Перший стан S ₁			
6115906	A	6115906 – 5407908 =	707998
	B	6115906 – 5859650 =	256256
	C	6115906 – 6349411 =	-233505
	D	6115906 – 6878529 =	-762623
Другий стан S ₂			
6727497	A	6727497 – 5407908 =	1319589
	B	6727497 – 5859650 =	867847
	C	6727497 – 6349411 =	378086
	D	6727497 – 6878529 =	-151032
Третій стан S ₃			
7400246	A	7400246 – 5407908 =	1992338
	B	7400246 – 5859650 =	1540596
	C	7400246 – 6349411 =	1050835
	D	7400246 – 6878529 =	521717
Четвертий стан S ₄			
8140271	A	8140271 – 5407908 =	2732363
	B	8140271 – 5859650 =	2280621
	C	8140271 – 6349411 =	1790860
	D	8140271 – 6878529 =	1261742

На основі розрахунків табл. 3.6 побудовано платіжну матрицю, дані якої відображено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Платіжна матриця для вибору стратегії диверсифікації для
ТОВ «ЕКО», тис.грн.**

Варіанти рішень (S_j)	S_1	S_2	S_3	S_4
Ймовірність варіанту	0,2	0,3	0,4	0,1
варіант А	707998	1319589	1992338	2732363
варіант В	256256	867847	1540596	2280621
варіант С	-233505	378086	1050835	1790860
варіант D	-762623	-151032	521717	1261742

На основі побудованої платіжної матриці можна скористатися правилом Байеса для вибору оптимального рішення. Згідно цього правила, якщо критерії свідчать про необхідність прийняття одного і того ж самого рішення, то це підтверджує оптимальність, якщо ж ні – то обирається те рішення в якого більше математичне сподівання.

Правило Байеса ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірні настання можливих станів зовнішнього середовища оточення підприємства (P_j), особливо в умовах економічної нестабільності. Критерієм вибору служить значення математичного сподівання альтернативи j . Відповідно до правила Байеса, оптимальною вважається альтернатива з більшим значенням математичного сподівання, ніж в інших альтернативах [40, с. 166].

Нами проведено розрахунок щодо знаходження оптимальної альтернативи досягнення обсягу товарообороту з точки зору максимізації прибутку за допомогою критерію Байеса за відомих умов ймовірностей станів.

Оптимальна альтернатива за критерієм Байеса знаходиться за формулою [40, с. 166]:

$$F^+ A_i^* = \max \{V(A_i, S_j) \times P_j\} \quad (3.1)$$

Нами знайдено оптимальна альтернатива обсягу товарообороту ТОВ «ЕКО» з точки зору максимізації прибутків підприємства. Розрахунки відображені за допомогою табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вибір оптимального рішення для ТОВ «ЕКО» за критерієм Байеса

Варіанти рішень	Варіанти рішень станів середовища				$V(A_j, S_j) \times P_j$
	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	
варіант А	707998	1319589	1992338	2732363	$707998 \times 0,2 + 1319589 \times 0,3 + 1992338 \times 0,4 + 2732363 \times 0,1 = 1607648$
варіант В	256256	867847	1540596	2280621	$256256 \times 0,2 + 867847 \times 0,3 + 1540596 \times 0,4 + 2280621 \times 0,1 = 1155906$
варіант С	-233505	378086	1050835	1790860	$(-233505) \times 0,2 + 378086 \times 0,3 + 1050835 \times 0,4 + 1790860 \times 0,1 = 666145$
варіант D	-762623	-151032	521717	1261742	$(-762623) \times 0,2 + (-151032) \times 0,3 + 521717 \times 0,4 + 1261742 \times 0,1 = 137027$

За результатами розрахунків таблиці 3.8 оптимальним для ТОВ «ЕКО» буде рішення А.

Наступним кроком прогнозу було визначення критерію Гурвіца, який дозволяє керувати ступенем «оптимізму – песимізму». Введемо деякий коефіцієнт α , який буде коефіцієнтом оптимізму. Його також інтерпретують як ймовірність досягнення найкращого результату. Виходячи із цього найгірший варіант очікується з ймовірністю $(1 - \alpha)$. Коефіцієнт α показує наскільки можливо керувати ситуацією, яка призведе до сприятливого результату. Якщо ймовірності сприятливої та несприятливої ситуації рівні, то слід прийняти $\alpha = 0,5$.

Для реалізації критерію визначають найкращі (α_i^+) та найгірші (α_i^-) значення кожної альтернативи за формулами [40, с.167]:

$$a_i^+ = \max(a_{ij}) \quad (3.2)$$

$$a_i^- = \min(a_{ij}) \quad (3.3)$$

Наступним кроком було обчислення функції корисності за формулою [40, с.167]:

$$F_i = a_i^+ \times \alpha + a_i^- \times (1 - \alpha) \quad (3.4)$$

Відбором для максимальної корисності для ТОВ «ЕКО» нами обрано значення $\alpha=0,7$, тому що на нашу думку підприємство здатне досягти поставленої цілі. Результати вибору оптимального рішення за максимальної функції

корисності відображено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вибір оптимального рішення за максимальною функцією корисності для ТОВ «ЕКО»

Варіанти рішень	Функція корисності	Результат
варіант А	$F = 2732363 \times 0,7 + 707998 \times 0,3 =$	2125054
варіант В	$F = 2280621 \times 0,7 + 256256 \times 0,3 =$	1673312
варіант С	$F = 1790860 \times 0,7 + (-233505) \times 0,3 =$	1183551
варіант D	$F = 1261742 \times 0,7 + (-762623) \times 0,3 =$	654433

За розрахунками табл. 3.9 бачимо, що підтверджено прийняття варіанту А, як і за критерієм Байеса.

Відповідно, якщо ж поставлену ціль важко досягти, то перевіримо її за допомогою розрахунку мінімальної функції корисності ($\alpha=0,3$). Результати розрахунку занесені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вибір оптимального рішення за мінімальною функцією корисності для ТОВ «ЕКО»

Варіанти рішень	Функція корисності	Результат
варіант А	$F = 2732363 \times 0,3 + 707998 \times 0,7 =$	1315308
варіант В	$F = 2280621 \times 0,3 + 256256 \times 0,7 =$	863566
варіант С	$F = 1790860 \times 0,3 + (-233505) \times 0,7 =$	373805
варіант D	$F = 1261742 \times 0,3 + (-762623) \times 0,7 =$	-155314

Тобто, проноз для ТОВ «ЕКО» щодо прийняття рішення застосування стратегії диверсифікації показав, що стратегічні цілі підприємства щодо досягнення збільшення обсягів реалізації не менше ніж на 10% щорічно та зниження собівартості реалізації продукції мінімум на 1,5% щорічно можливо досягти. А отже, ТОВ «ЕКО» можливо обрати стратегію диверсифікації і тим самим допомогти йому вийти з фінансової кризи.

Керівництву досліджуваного підприємства можна рухатися у напрямку

розширення партнерських зв'язків. Саме, переорієнтація ТОВ «ЕКО» до застосування стратегії диверсифікації допоможе: розширити ринки збуту; залучити інвестиційні ресурси; покрити збитки підприємства за рахунок отримання додаткового прибутку; збільшити обсяги власного капіталу; віднайти надійних партнерів; знайти нових виробників високоякісної продукції, тощо.

На основі прогнозної оцінки нами запропоновано блок-схему алгоритму прийняття управлінських рішень до реалізації нової стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Блок-схема алгоритму прийняття управлінських рішень до реалізації нової стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності

* розроблено автором

Блок-схему, що відображено на рис. 3.3, можна запропонувати до застосування українським FMCG-мережам. Такий алгоритм дій допоможе їм у прийнятті нових стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, процес стратегічного управління розвитку підприємства ґрунтується на прийнятті комплексних управлінських рішень, які в майбутній діяльності підприємства здатні реалізувати новий загальний розвиток підприємства і координувати всі процеси реалізації стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та вироблення на основі ключових положень і прикладних засобів удосконалення стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКО» в контексті вибору стратегії розвитку. Результати дослідження дали змогу дійти таких висновків:

1. У результаті комплексного дослідження різновидів стратегій розвитку підприємства з врахуванням об'єкта дослідження запропоновано трактувати поняття стратегію розвитку підприємства як напрямку і дії підприємства направлених на довгострокову перспективу, що враховують цілі та наявні ресурси у внутрішньому середовищі та динаміку розвитку нестабільності зовнішнього середовища, що надасть підприємству бути конкурентоспроможним в ринковому середовищі. Науковці виділяють базові стратегії розвитку підприємства, чотириохривневі стратегії розвитку, корпоративні (портфельні) стратегії розвитку підприємства. Визначено, що на вибір стратегії розвитку підприємства впливає множина факторів, таких як смаки споживачів, їхня купівельна спроможність, технологічні зміни, тощо. Встановлено, що існує багато методів вибору стратегії розвитку підприємства. Але, єдиної методики вибору стратегії розвитку підприємства з врахуванням нестабільності зовнішнього середовища немає. Кожний з методів передбачає або визначення стратегії розвитку підприємства, або оцінювання нестабільності розвитку зовнішнього середовища.

2. У процесі аналізу праць зарубіжних і українських учених вивчено сутність, форми, наукові підходи до прогнозування економічної нестабільності. Визначено, що більшість вчених економічну нестабільність розглядають з боку макроекономічного середовища. Визначено, що максимальна адаптація структури і діяльності сучасного українського підприємства до зовнішнього середовища в умовах економічної нестабільності повинна забезпечуватися і враховуватися при розробці стратегії розвитку підприємства та стратегічного управління.

3. На підставі результатів оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та впливу його економічних факторів на розвиток підприємства було проведено анкетування споживачів, працівників та підприємств-конкурентів ТОВ «ЕКО». На основі результатів анкетування побудовано профілі покупців, постачальників, підприємств-конкурентів. Визначено, що найбільшим попитом мережа магазинів користується у: населення віком від 36 років і більше; сімейних людей з дітьми; населення з щомісячним доходом від 5000 до 8000 грн.; населення, яке проживає у районі місця розташування магазину мережі. Порівняно профілі діяльності супермаркетів «Екомаркет», «Сільпо» та «Фуршет» та зазначено не зовсім задовільний рівень розвитку підприємств. Так, «Екомаркет» отримав по 3,5 бали з 5-ти можливих за рівнем отримання прибутку та рівнем руху кадрів. Це свідчить про відсутність ефективної політики отримання прибутку та роботи з персоналом підприємства. Оцінено фактори нестабільності зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО» за методами І. Ансоффа та Р. Дункана. На основі цього констатовано, що зовнішнє середовище ТОВ «ЕКО» є невизначеним, рухливим та з великою кількістю факторів. Найбільш загрозливими для підприємства є економічні та політичні фактори. Тому, підприємству необхідно розробляти активні дії для постійного спостереження змін у зовнішньому середовищі та швидкого реагування на їхнє нівелювання.

4. Проведений аналіз основних результатів діяльності ТОВ «ЕКО» на ринку показав, що підприємство спеціалізується на реалізації еко-продукції. За результатами дослідження Української асоціації ритейлерів України FMCG-мережа «Екомаркет» є однією із найстаріших в Україні і станом на 1.04.2018 року налічує 114 магазинів у різних містах України. Оцінка динаміки обсягу чистого доходу ТОВ «ЕКО» протягом 2013-2017 років показав темп приросту за останні 5 років на 68,3%.

Аналіз стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» проведено на основі SWOT-аналізу, метода Томпсона-Стріклєнда та побудови життєвого циклу підприємства. Визначено, що підприємству необхідно використовувати WO-стратегії, що направлені на боротьбу із загрозами з боку нестабільності зовнішнього

середовища з допомогою використання внутрішніх резервів підприємства. Підприємство є конкурентоспроможним на ринку та за останні 5 років показало тенденцію до її зростання. Протягом досліджуваного періоду підприємство знаходилося початкової стадії, стадії росту, стабілізації та знову росту. Всі ці отримані дані проведеного дослідження свідчать про застосування на ТОВ «ЕКО» стратегії концентрованого зростання, тобто через удосконалення своєї продукції або випуск продукції власної торгової марки.

5. У процесі розробки управлінських заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності розглянуто ймовірні стратегії розвитку для ТОВ «ЕКО» та намічено управлінські заходи щодо їхнього застосування. Було розглянуто п'ять стратегій розвитку: диверсифікації, зміни курсу та реструктуризації, проникнення, розвитку ринку та розвитку товару. Перша стратегія розвитку вимагає від керівництва підприємства створення франчайзингової мережі з формуванням вигідних умов співпраці, організацією безкоштовного навчання персоналу підприємства, організацією допомоги у підборі торговельного обладнання та розробки рекламного супроводу новоствореного магазину. Третя стратегія передбачає концентрацію на відновленні прибутковості збиткових сфер діяльності, пошук залучення додаткової продукції інших галузей для отримання економічного результату, зміни окремих менеджерів вищої ланки та постійний контроль за дотриманням фінансової стійкості підприємства. Четверта стратегія розвитку підприємства може бути впроваджена шляхом виходу на нові цільові ринки, пошуком методів щодо зростання рівня споживання продукції мережі та можливістю здійснення інвестиційної діяльності. П'ята стратегія передбачає пошук нових ринків без вхідних бар'єрів та пошуку інвесторів для залучення додаткових коштів. Шоста стратегія розвитку передбачає застосування управлінських заходів пов'язаних із пошуком виробництва продукції власного виробництва. Нами тут розглянуто приклад пошуку можливостей для ТОВ «ЕКО» виробництва м'ясної продукції власної торгової марки.

6. Процес обрання стратегії розвитку ТОВ «ЕКО» з урахуванням наявних умов економічної нестабільності визначив, що для нього найкраще буде впровадження стратегії диверсифікації. За запропонованим власним алгоритмом вибору стратегії розвитку нами обґрунтовано такий вибір. Алгоритм передбачає шість послідових етапів: оцінку нестабільності зовнішнього середовища підприємства; порівняння перспектив розвитку підприємства; визначення управлінських заходів за обраними стратегіями; вибір нової стратегії розвитку підприємства; розробку стратегічних альтернатив стратегії розвитку; прогнозна оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства. Визначено територіальні аспекти стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕКО», сформульовано місію підприємства за запропонованою стратегією, сформульовано власне бачення в стратегічній перспективі, обґрунтовано сегментування цільового ринку при обранні стратегії диверсифікації, визначено стратегічні цілі діяльності підприємства та описано спосіб отримання конкурентної переваги при впровадженні стратегії диверсифікації на досліджуваному підприємстві.

7. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «ЕКО» проведена на основі застосування моделювання ймовірних сценаріїв розвитку подій, а саме за допомогою теорії статистичних рішень. Критеріями відбору для прогнозу слугували запропоновані у дослідженні стратегічні цілі досягнення стратегії диверсифікації такі як збільшення обсягів реалізації не менше ніж на 10% щорічно та зниження собівартості реалізації продукції мінімум на 1,5% щорічно. За критеріями Байеса та Гурвіна було визначено оптимальні значення та констатовано те, що керівництво ТОВ «ЕКО» може прийняти рішення щодо застосування стратегії диверсифікації та застосовані цілі при здійсненні прогнозу можливо досягти у перспективі. Нами запропоновано блок-схему прийняття управлінських рішень до реалізації нової стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності, яку зможуть використовувати інші українські FMCG-мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление : Пер. с англ. / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 358 с.
2. Базилевич В.Д. Економічна теорія: політична економія : навч. посіб. / В. Д. Базилевич. – 9-е вид. – Київ : Знання, 2014. – 710 с.
3. Базилевич В.Д. Макроекономіка : навч. посіб. / В.Д. Базилевич, Л.О. Баластрик. – 2-ге вид. доп. – Київ : Атіка, 2009. – 368 с.
4. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий. / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко, И.В. Балабанова. – Донецк: 2006. – 217 с.
5. Блакита Г.В. Оцінка рівня економічної нестабільності при розробці фінансової стратегії [Електронний ресурс] / Г.В. Блакита. – Режим доступу: <http://docs.google.com/viewer?url=http://conference.nuos.edu.ua/catalog/files/lectures/1767.pdf>
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : Навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
7. Грабчук О.М. Джерела нестабільності розвитку національної економіки України / О.М. Грабчук // Альянс наук: вчений – вченому : Матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф., 15-16 березня 2012 р. : у 6 т. – Дніпропетровськ : 2012. – с. 80-83.
8. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : Учебное пособие / под ред. А.П. Градова. - 4-е изд., перераб. – СПб. : Специальная Литература, 2003. – 959 с.
9. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер. с англ.; под ред. В.Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
10. Грицюк Е.О. Економіка підприємства : Навчальний посібник / Е.О. Грицюк, А.А. Антохов, І.М. Антонова та ін. – Чернівці: 2011. – 367 с.
11. Дрінь О.Я. Нестабільність зовнішнього організаційного середовища та складові його визначення / О.Я. Дрінь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25713/1/Komarynets.pdf>

12. Економіка та фінанси підприємства : методика розв'язання практичних задач : Навч. посіб. / [Л.О. Лігоненко, І.В. Височин, О.В. Корольова-Казанська та ін.]. – К. : КНТЕУ, 2010. – 336 с.
13. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегій розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбка // Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. – 2017. – вип. 2(55). – Т. 22. – с. 99- 103
14. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарєва, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство. Серія «Економіка та управління підприємствами». – 2017. – Випуск 9.– С. 423-427.
15. Зайцев І. Старожили ринку: найстаріші FMCG-мережі України [Електронний ресурс] / І. Зайцев, Д. Златьєва, М. Маранчак // Ukrainian Retail Association. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/novini-kompanij/fmcg-infografika/>
16. Запухляк І.Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність / І.Б. Запухляк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Випуск 13. Частина 1. – С. 87-89.
17. Иванов Ю.В. Организация и экономика предприятия на разных этапах жизненного уикла / Ю.В. Иванова // Проблемы региональной экономики. – 2008. - №8. – Т. 1. – с. 3-18
18. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. - №4(29). – с. 106-115
19. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – с. 62-63
20. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч.посіб. – Львів: «Новий

світ», 2006. – 388 с.

21. Козлова О. В. Тенденции развития предприятия: социально-экономический аспект / под ред. О В Козловой. – М.: Экономика, 1987. – 270 с.

22. Комаринець С.О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства / С.О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – с. 220-226

23. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О.М. Кукушкін // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету. – 2005. - №15.2 – с. 220-227

24. Лагутін В.Д. Макроекономіка : навч. посіб. / В.Д. Лагутін, Л.І. Пронкіна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 268 с.

25. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : [монографія] / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

26. Мамалуй О.О. Основи економічної теорії : підручник / О.О. Мамалуй, О.А. Гриценко, Л.В. Гриценко. – К. : Юрінком Інтер, 2006. – 479 с.

27. Мережа супермаркетів «Екомаркет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eco.com.ua>

28. Могиліна Л.А. Методичні аспекти оцінки рівня економічної нестабільності як фактора негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств / Л.А. Могиліна // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2013. – Вип. 37. – с. 305-317

29. Могиліна Л.А. Науково-теоретичні основи економічної нестабільності в контексті її впливу на фінансову безпеку підприємств / Л.А. Могиліна // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2014. – Вип. 39. – с. 127-134

30. Могиліна Л.А. Розробка дискримінантної моделі оцінки рівня економічної нестабільності в Україні як фактора негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств / Л.А. Могиліна

31. [Мохонько Г.А.](#) Оцінка нестабільності зовнішнього середовища діяльності сільськогосподарського підприємства / Г.А. Мошонько, Я.О. Колешня // [Економіка. Управління. Інновації.](#) - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_43
32. Орлова К.Є. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища підприємств добувної промисловості [Електронний ресурс]/ К.Є. Орлова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_11405.doc.htm
33. П'ятницька Г.Т. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: сутність та наукові підходи до формування вибору / Г.Т. П'ятницька // Проблеми науки. – 2004. - №11. – с. 21-29
34. П'ятницька Г.Т. Стратегічне управління : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашова, Н.В. Ракша ; за ред. Г.Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 408 с.
35. Плехова В.А. Макроекономіка : Навч.посіб. / В.А. Плехова. – Миколаїв : 2005. – 304 с.
36. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тидід, М.О. Кизим. – Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
37. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390с.
38. Репенко Н. Наукові підходи щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності
39. Свелеба Н.А. Дослідження впливу нестабільності економічного середовища на стан туристично-рекреаційного бізнесу України / Н.А. Свелеба, О.В. Килин // Вісник ДІТБ. – 2012. - №16. – с. 210-214
40. Ставицький О.В. Управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.В. Ставицький. – К., 2015. – 251 с.

41. Сумароков В.Н. Государственные финансы в системе макроэкономического регулирования / В.Н. Сумароков. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 224 с.
42. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : Навч. посіб. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
43. Талавирия О.М. Аспекти розробки стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавирия // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород : Говерла, 2016. – Вип. 1(47). – Т. 2. – с. 335-339
44. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : НО «Банки и биржи», 1998. – с.
45. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
46. Хаустова В.Є. Методичний підхід до вибору розвитку підприємства з урахуванням його ринкової вартості та стадії життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко // Проблеми економіки. – 2014. - №4. – с. 197-205
47. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету. – 2014. - №3(27). – с. 109-112
48. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О.І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131-137.
49. Чухно А.А. Економічна теорія: [у 2-х т.] / А.А. Чухно. — К.: ДНУ АФУ, 2010. — Т.1 — 512 с.
50. Чухно А.А. Економічна теорія: [у 2-х т.] / А.А. Чухно. — К.: ДНУ АФУ, 2010. — Т.2 — 628 с.
51. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : Монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова та інші. – Донецьк : Вид-вл ДонУЕП, 2006. – 219 с.

52. Chandler A.D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Camcridge: MIT Press, 1962. – 457 p.
53. David F.R. Strategic Management / Fred R. David, 12th ed. – Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall Publishing Company, 2009. – 988 p.
54. Duncan R.B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / Duncan R.B. // Administrative Science Quarterly. – 1972. - №17(2). – с. 313-327.
55. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : Навчальний посібник / за ред.. Л.В. Балабанової. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
56. Thompson J.L. Strategic Management : Awareness and Charge / J.L. Thompson, 2nd ed. – London : Chapman & Hall, 1993. – 757 p.

Додатки

Додаток Б

Аналіз трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» у зарубіжній та вітчизняній літературі

Науковець	Визначення поняття
1	2
<i>Зарубіжні вчені</i>	
Ансофф І. [1]	Стратегія розвитку підприємства – це діяльність із досягнення важливих довгострокових цілей системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом зміни стану самої системи.
Портер М. [37]	Стратегія розвитку підприємства – це створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.
Чандлер А. [52]	Стратегія розвитку підприємства – це визначення основних довготермінових цілей та завдань підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
<i>Вітчизняні вчені</i>	
Єпіфанова І.Ю., Дзюбо М.Ю. [13]	Стратегія розвитку підприємства – це процес формування довгострокового плану діяльності підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, потенціалу та наявних ресурсів, які забезпечать йому конкурентні переваги.
Калиніченко Ю. [18]	Стратегія розвитку підприємства – це підготовка наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.
Кукушкін О.М. [23]	Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.
Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [36]	Стратегія розвитку підприємства – це обрана модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей.

1	2
П'ятницька Г.Т. [34]	Стратегія розвитку організації – це різновид генерального плану або моделі дій організації на різних етапах її життєвого циклу.
Талавирич О.М. [43]	Стратегія розвитку підприємства – це дії і підходи управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності та має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства у ринкових умовах.
Хацер М.В. [47]	Стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісних формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Додаток В

SWOT-матриця формування ринкових стратегій [55]

Матриця SWOT	Можливості	Погрози
Сильні сторони	SO-стратегії	WO-стратегії
Слабкі сторони	ST-стратегії	WT-стратегії

Додаток Г

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Ресурсовіддача	Відображає ефективність віддачі реалізації	Обсяг товарообігу / Середньорічна вартість основних засобів + середньорічна сума оборотних коштів + фонд оплати праці
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації / Повна собівартість продукції * 100%
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва використання робочої сили.	Обсяг товарообігу / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг продукції / Потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Додаток Д

Алгоритм розрахунку критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

Показники	Формула	Розшифровка
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$)	$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_{КТ}$	E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стану підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; $K_{КТ}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару
Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B)	$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi$	B - відносний показник ресурсовіддачі на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондovіддачі; $P_{П}$ - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці
Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{П}$)	$\Phi_{П} = 0,29K_A + 0,20 * K_{П} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{Об}$	K_A - відносний показник автономії підприємства; $K_{П}$ - відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{Л}$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів
Критерій ефективності організації збуту і просування товару (E_3)	$E_3 = 0,37P_{П} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P$	E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; $P_{П}$ - відносний показник рентабельності продажів; $K_{ЗАТ}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{ЗВП}$ - відносний показник завантаження потужностей; K_P - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту
Критерій конкурентоспроможності продукції ($K_{КТ}$)	співвідношення якості товару до його ціни споживання	

Додаток Е

Матриця вибору стратегії розвитку підприємства за В.Є. Хаустовою та

О.І. Хоменко [46, с. 202]

Динаміка ринкової вартості Стадія ЖЦП	Зростання	Стагнація	Падіння
1	2	3	4
Народження	2. Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	2. Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія концентрованого зростання	3. Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Зростання	4. Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія концентрованого зростання	5. Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	6. Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Стабілізація	7. Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	8. Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія утримання: модифікації	9. Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Занепад	10. Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія диверсифікованого зростання	11. Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія скорочення: розвороту або відділення	12. Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія скорочення: відділення
Смерть	13. -	14. -	15. Ринкова капіталізація відповідає стадії ЖЦП ↓ Стратегія скорочення: ліквідації

Додаток Ж

Анкета для споживачів супермаркету «Екомаркет»

(на потрібній відповіді поставити ✓)

1. Ваш вік:
 - до 18
 - 18-35
 - 36-50
 - понад 50
2. Сімейний статус:
 - не одружені
 - молода сім'я без дітей
 - молода сім'я з дітьми
 - сім'я зі стажем без дітьми
 - сім'я зі стажем з дітьми
3. Стать:
 - Ч
 - Ж
4. Ваші доходи в місяць:
 - менше 3000 грн.
 - 3001-5000 грн.
 - 5001-8000 грн.
 - 8001-12000 грн.
 - понад 12000 грн.
5. Віддаленість від супермаркету:
 - проживання в одному районі міста
 - проживання в прилеглих районах міста
 - проживання в іншому населеному пункті
6. Інтенсивність здійснення покупок:
 - регулярно
 - час від часу
7. Цінова політика супермаркету:
 - низькі ціни
 - середні ціни
 - високі ціни

(Оцініть в балах від 1 до 5: 1 – незадоволений; 2 – мало задоволений; 3 – задовільно; 4 – задоволений; 5 – дуже задоволений)

8. На скільки Ви задоволені шириною асортименту продукції в супермаркетах:
 - Екомаркет _____
 - Сільпо _____
 - Фуршет _____
9. На скільки задоволені ціновою політикою підприємства:
 - Екомаркет _____
 - Сільпо _____
 - Фуршет _____
10. Як Ви оцінюєте сучасний рівень торговельного обладнання?
 - Екомаркет _____
 - Сільпо _____
 - Фуршет _____
11. Як Ви оцінюєте якість обслуговування?

- Екомаркет _____
- Сільпо _____
- Фуршет _____

12. Як Ви оцінюєте рекламні заходи супермаркетів?

- Екомаркет _____
- Сільпо _____
- Фуршет _____

13. Як Ви оцінюєте імідж підприємства?

- Екомаркет _____
- Сільпо _____
- Фуршет _____

14. Які у Вас побажання до покращення якості обслуговування у супермаркетах (описати словами):

- Екомаркет _____

- Сільпо _____

- Фуршет _____

Дякуємо за відповіді 😊

Додаток 3

Анкета для працівників супермаркету «Екомаркет»

(Оцініть в балах від 1 до 5: 1 – непринятно; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре; 5 - відмінно)

I. Оцінка постачальників:

1. Перерахуйте найбільших 3-х постачальників підприємства (Назва):

1. _____
2. _____
3. _____

3. Оцініть динаміку продажу їх продукції за останні 3-5 років:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

4. Оцініть рівень надання послуг постачальника:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

5. Оцініть конкурентоспроможність продукції постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

6. Оцініть номенклатуру продукції постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

7. Оцініть широту асортименту продукції постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

8. Оцініть рівень цін на продукцію постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

9. Оцініть систему знижок постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

10. Оцініть умови оплати продукції постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

11. Оцініть собівартість перевезення продукції постачальників:

- 1-го постачальника _____
- 2-го постачальника _____
- 3-го постачальника _____

12. Оцініть додержання умов перевезення продукції постачальників:

1-го постачальника _____

2-го постачальника _____

3-го постачальника _____

13. Оцініть гарантії збереження вантажу продукції постачальників:

1-го постачальника _____

2-го постачальника _____

3-го постачальника _____

14. Оцініть імідж постачальників:

1-го постачальника _____

2-го постачальника _____

3-го постачальника _____

15. Оцініть досвід ведення справ постачальників:

1-го постачальника _____

2-го постачальника _____

3-го постачальника _____

II. Оцінка конкурентів:

16. Оцініть ринкову частку супермаркетів:

Сільпо _____

Фуршет _____

17. Оцініть обсяг продажів супермаркетів:

Сільпо _____

Фуршет _____

18. Оцініть адаптивність каналів збуту супермаркетів:

Сільпо _____

Фуршет _____

19. Оцініть широту асортименту супермаркетів:

Сільпо _____

Фуршет _____

20. Оцініть рівень сучасного торговельного обладнання супермаркетів:

Сільпо _____

Фуршет _____

21. Оцініть рівень рекламних заходів супермаркетів:

Сільпо _____

Фуршет _____

III. Оцінка діяльності підприємства:

22. Оцініть ступінь досягнення цілей: _____

23. Оцініть рівень прибутку _____

24. Оцініть систему стимулювання працівників _____

25. Оцініть кваліфікацію працівників _____

26. Оцініть рівень руху кадрів _____

27. Оцініть організаційну культуру _____

Додаток II

Анкета для працівників супермаркетів «Сільпо», «Фуршет»

(Оцініть в балах від 1 до 5: 1 – непринятно; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре; 5 - відмінно)

I. Оцінка конкурента «Екомаркет»:

1. Оцініть ринкову частку супермаркету _____
2. Оцініть обсяг продажів супермаркету _____
3. Оцініть адаптивність каналів збуту супермаркету _____
4. Оцініть широту асортименту супермаркету _____
5. Оцініть рівень сучасного торговельного обладнання супермаркету _____
6. Оцініть рівень рекламних заходів супермаркету _____

II. Оцінка діяльності підприємства:

1. Оцініть ступінь досягнення цілей: _____
2. Оцініть рівень прибутку _____
3. Оцініть систему стимулювання працівників _____
4. Оцініть кваліфікацію працівників _____
5. Оцініть рівень руху кадрів _____
6. Оцініть організаційну культуру _____

Додаток Л

Фактори SWOT-аналізу ТОВ «Еко»

<i>Сила</i>	<i>Слабкість</i>
S1 РІЗНОМАНІТТЯ ПОСЛУГ Дуже добре представлений асортимент продукції, є продукція власної марки	W1 ПЛИННІСТЬ КАДРІВ Плинність обслуговуючого персоналу, затримки на касах
S2 ВИСОКА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ Покупці оцінили високу якість продукції та компетентність обслуговування продавців	W2 НАЯВНІ КОНКУРЕНТИ Серйозну конкуренцію складає мережа супермаркетів «Сільпо», які мають аналогічну продукцію і вдало реалізують рекламну кампанію
S3 НАЯВНІСТЬ ЯКІСНИХ ДЕШЕВИХ ПРОДУКТІВ Є «соціальні» продукти хорошої якості для малозабезпеченої категорії покупців	W3 НИЗЬКА ПРИБУТКОВІСТЬ Підприємство має непогашені збитки
S4 ПОРУЧ ПОТОКИ ТРАНСПОРТУ Магазини розташовані на перетині транспортних магістралей міста	W4 НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ РОБОТИ З КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
S5 БЛИЗЬКІСТЬ ДО ДІЛОВОГО ЦЕНТРУ Поруч розташовані офісні приміщення та організації	W5 РІЗЬКИЙ РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ На основі анкетування працівники зазначили своє незадоволення щодо низької заробітної плати
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
O1 РОЗВИТОК «ПОСТАЧАЛЬНИКІВ» Посилення контролю за постачальниками або їх поглинання	T1 ЗМІНА СМАКІВ ПОКУПЦІВ Зміна смаків не очікується, так як вони переважна більшість люди яким понад 50 років
O2 ПОКРАЩЕННЯ ЛОГІСТИКИ Є можливість покращити роботу по гнучкості асортименту	T2 ВТРАТА «ПОСТАЧАЛЬНИКІВ» Дорожчання послуг постачальників, скорочення кількості постачальників
O3 РОЗВИТОК СУМІЖНИХ ПРИМІЩЕНЬ Біля деяких супермаркетів мережі є можливість розширення площ для зручності покупців	T3 ПРОБЛЕМИ З ПРАЦІВНИКАМИ Частина персоналу «лінива» щодо самовдосконалення
O4 РОЗВИТОК ПАРКОВКИ Є місце для паркування, але його недостатньо, слід вирішити дану проблему	T4 РІСТ ЦІН НА ЕНЕРГОНОСІЇ Постійний ріст цін на енергоносії, що збільшує комунальні витрати
O5 РОЗВИТОК МІСЦЬ РОЗВАГ На літній період варто створити дитячий розважальний майданчик	T5 РІСТ ТРАНСПОРТНИХ ВИТРАТ Ріст цін на паливо призведе до зростання транспортних витрат
	T6 НЕСПРИЯТЛИВИЙ КУРС ВАЛЮТ Підприємство не може розширювати асортимент імпоротної продукції із-за валютних коливань
	T7 КОНКУРЕНТ ПОРУЧ Постійна загроза втрати клієнтів у зв'язку з активною діяльністю мережі супермаркетів «Сільпо» та інших
	T8 ФІНАНСИ НАСЕЛЕННЯ Клієнти – це різні верстви населення, тому низька ймовірність падіння платоспроможності попиту

Додаток М

Варіанти стратегій розвитку ТОВ «ЕКО» з описом можливостей їхнього впровадження

Варіант стратегії	Можливість застосування	Опис
1	2	3
Стратегія диверсифікації	Можлива	ТОВ «ЕКО» має багаторічну історію постійних споживачів. Не дивлячись на підприємства воно здатне залучити через Перевагами для партнерів буде швидкий просування продукції, перейняття багаторіч
Стратегія відкачування капіталу та ліквідації	Можлива	У ТОВ «ЕКО» є можливість застосування негативними результатами фінансово-господарськими роками. Можливо здійснити повний магазинів мережі, оцінити попит на кожен «вузькі місця».
Стратегія зміни курсу та реструктуризації	Можлива	Зміна менеджерів вищої ланки на більш підприємств-лідерів надасть ТОВ «ЕКО» ринків та споживачів.
Стратегія проникнення	Ймовірна	У ТОВ «ЕКО» є всі шанси у реалізації розширення низькі можливості щодо додаткового інвестувати розвивати частоту покупки харчової продукції і збільшувати покриття на ринках

Продовження дод. М

Стратегія розвитку ринку	Ймовірна	Вихід ТОВ «ЕКО» на ринки обласних центрів західної України – відмінне джерело зростання. Підприємство володіє достатніми ресурсами і можливостями. Підприємству необхідно шукати партнерів, які володіють власними інвестиційними ресурсами і готові відкрити за власні кошти магазин мережі.
--------------------------	----------	---

Стратегія
розвитку
товару

Можлива

ТОВ «ЕКО» володіє всіма ресурсами для розширення асортименту мережі магазинів та впровадження продукції власної марки або нової торгової марки – м'ясної продукції.