

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка корпоративної стратегії підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Український меблевий холдинг «АРНІО», Київська
обл., м. Васильків)

Студентки 2курс 3м група
заочна форма навчання
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
« Управління бізнесом»

Сипченко Ольги
Володимирівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Розробка корпоративної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Український меблевий холдинг «АРНІО»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячено дослідженню теоретичних та практичних аспектів щодо розробки корпоративної стратегії підприємства. У роботі вирішено науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення корпоративної стратегії підприємства.

Досліджено зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування ефективної корпоративної стратегії. Визначено напрями формування корпоративної стратегії досліджуваного підприємства.

Ключові слова: стратегія, корпоративна стратегія, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегія зростання, конкурентна стратегія.

Summary

final qualification paper performed on the topic:

"Development of corporate strategy of the enterprise"

(according to the materials of LLC "Ukrainian furniture holding" ARNIO ")

The final qualifying paper is devoted to the study of theoretical and practical aspects of developing a corporate strategy of the enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the corporate strategy of the enterprise.

External and internal factors influencing the formation of an effective corporate strategy are studied.

Key words: strategy, corporate strategy, external environment, internal environment, growth strategy, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ	7
1.1. Сутність корпоративної стратегії і її види.	7
1.2. Методи формування корпоративної стратегії підприємства.	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»	14
2.1. Діагностика внутрішнього середовища підприємства	14
2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»	27
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах нестабільного зовнішнього середовища України і жорсткої ринкової конкуренції національні підприємства опинилися перед вимогою часу – проведення швидких змін, формування та впровадження корпоративної стратегії підприємства, що підвищить його конкурентоспроможність та прибутковість. Корпоративна стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні, готує до змін у зовнішньому середовищі, пов'язує ресурси зі змінами зовнішнього середовища, координує роботу різних структурних підрозділів, покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, перегляду сучасних наукових підходів, формування системи факторів впливу, тощо.

Різноманітні теоретичні та методологічні проблеми корпоративної стратегії та стратегічного управління підприємством розглядаються в працях українських науковців: П.Л. Гордієнко, Л.Г.Дідковської, І.А.Ігнат'євої, П.Г. Клівець, О.І. Ковтуна, В. Краснової, А. Матвєєва, А.П. Наливайка, С.В. Оборської, А.Привалова, М.Г. Саєнка, Г.О. Селезньової, О.М. Тридіда, Н. Хорошавиної, З.Є. Шершньової, Н.В. Яшкіна та ін., а також в працях вчених країн СНД: Г.П. Азова, О.С. Виханського, Р.А. Фатхутдінова [2-13] та багатьох інших. Питанням корпоративного управління присвячені праці українських учених: Євтушевського В.А., Ковальської К.В., Бутенко Н.В. [1], Козаченко Г.В., Воронової А.Е., Коренева Є.Н. [14] та інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є огляд теоретичних, методичних та практичних засад розроблення корпоративної стратегії та обґрунтування напрямів удосконалення формування ефективної корпоративної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначені основні **завдання**:

- сформулювати поняття сутності корпоративної стратегії і її видів;

- визначити методи формування корпоративної стратегії підприємства;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- розробити пропозиції щодо розроблення корпоративної стратегії підприємства ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО».

Об'єктом дослідження є процес розроблення корпоративної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти розроблення корпоративної стратегії підприємства.

Методи дослідження складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-методичних проблем розроблення корпоративної стратегії), системний підхід, метод аналогій, методи експертних оцінок.

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Новизна роботи полягає у визначенні основних напрямків розроблення корпоративної стратегії підприємства ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» для підвищення ефективності діяльності на сучасному ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розроблені корпоративної стратегії ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО», що дозволить підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему «Формування корпоративної стратегії підприємства», у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Менеджмент: імперативи та виклики», 2020 рік с.137 (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т.ч. таблиць, рисунків. Список використаних джерел містить 60 найменувань, викладених на сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Сутність корпоративної стратегії і її види

Поняття «стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Отже, стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Модель формування загального поняття і конкретизованого розуміння корпоративної стратегії підприємства наведено на рис.1.1.

Корпоративні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» підприємства. Відповідно до фаз життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться:

1. Стратегія зростання – характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди:

– стратегія інтенсивного зростання, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконаленню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає та пропозиція ресурсів також зростає;

– стратегія інтеграційного зростання припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їх діяльністю.



Рис. 1.1. Модель формування загального поняття і конкретизованого розуміння корпоративної стратегії підприємства

Джерело:[5,8,32]

Інтеграційне зростання підприємства здійснюється за двома основними напрямками [21]:

1) горизонтальна інтеграція – поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію, з

метою завоювання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії;

2) вертикальна інтеграція – організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача – пряма інтеграція або до постачальника – зворотна інтеграція, може бути також повна інтеграція – і до постачальника, і до споживача). Вертикальна інтеграція має сенс тільки в тому випадку, якщо вона приводить до посилення конкурентної позиції підприємства за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації продукції основної діяльності. Так, у стратегії вертикальної інтеграції можуть бути як сильні, так і слабкі сторони. Напрямок та масштаб інтеграції залежить від можливості поліпшення стратегічної позиції підприємства в напрямку зниження витрат; від впливу на капітальні витрати, гнучкість і швидкість відповідної реакції на зовнішні погрози; від здатності створити конкурентну перевагу;

– стратегія диверсифікаційного зростання припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2. Стратегія стабілізації – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту [6].

3. Стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться:

– стратегія «збір урожаю» передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску;

- стратегія «скорочення витрат» передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;
- стратегія «скорочення підприємства» вимагає закриття або продажу одного з його підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані підприємства, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі;
- стратегія «ліквідація підприємства» - крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

Так, ефективна корпоративна стратегія, на думку М.Портера, повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Таким чином, розробка корпоративної стратегії передбачає звичайно наступні види дій: по досягненню диверсифікованості тобто цей аспект стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості або пошириться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей; дії по поліпшенню загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство тобто рішення повинні бути прийняті по посиленню конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі; дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу.

1.2. Методи формування корпоративної стратегії підприємства

Під час діагностики і стратегічного аналізу підприємства, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної корпоративної стратегії підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують (табл. 1.1):

- формальні моделі дослідження певного виду діяльності (бізнесу) підприємства;
- матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому).

Таблиця 1.1

Методи та моделі формування корпоративної стратегії підприємства

Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Доцільність застосування методу на підприємствах України
1	2	3	4
Модель БКГ Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; питомі витрати	Матриця 2x2	Надмірна спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень
Модель М. Портера Структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; положення постачальників у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовують показники: рентабельність виробництва; ринкова частка	Порівняльний аналіз; осі координат; матриця 2x2	Застосування можливе й необхідне
Модель Arthur D. Little (ADL) Чистий грошовий потік, знос ОЗ, прибутковість підприємства	Стадія життєвого циклу підприємства, конкурентна позиція	Матриця 4x5, яка включає стадії життєвого циклу і види конкурентних позицій підприємства	Застосування доцільне
Метод «Мак-Кінзі» Привабливість ринку; конкурентоспроможність підприємства	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, матриця 3x3	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеність результатів
PEST аналіз Фактори політико-правового середовища компанії; економічного стану ринку; соціального і культурного стану	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Матриця з 4 квадрантів, оцінка експертів	Застосування можливе й необхідне

ринку; фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі			
Ситуаційний (SWOT) аналіз Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості, загрози, сильні/слабкі сторони підприємства	Застосування можливе
Метод експертного оцінювання Продукти; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумуються оцінки, порівнюються результати	Застосування можливе

Джерело: [2, 16, 35]

Переваги в застосуванні моделі БКГ: простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства; наявності достовірної інформації про обсяги продажу дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліки в застосуванні моделі БКГ: мала кількість досліджуваних факторів; не робиться аналіз причини явища; побудова відбувається на не чіткому визначенні частки ринку; змінні не кращим чином характеризують діяльність підприємства.

Переваги в застосуванні моделі М. Портера: дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію та недоліки: для проведення аналізу необхідні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збором даних, цьому методу притаманні складні і трудомісткі підготовчі розрахунки.

Переваги в застосуванні моделі Arthur D. Little (ADL): дозволяє визначити не тільки теперішнє становище п-ва та його окремих видів діяльності в межах матриці, але й напрямок зміни ситуації у часі. Недоліки в застосуванні моделі Arthur D. Little (ADL): практичною складністю є вибір критеріїв оцінки позицій підприємства в матриці, так як показники успіху в галузях різні. Для кожного підприємства необхідно проводити окремі розрахунки, а то пряме порівняння на основі однієї матриці буде некоректним [18].

Переваги в застосуванні методу «Мак-Кінзі»: порівняно з матрицею БКГ передбачає більш детальний аналіз; дає можливість визначити

стратегічне положення підприємства; пропонує стратегічні альтернативи розвитку. Недоліки: розбивка осей матриці суперечлива; втрачається значення певних факторів при підсумуванні декількох оцінок; не дає можливості визначити, як варто перебудувати структуру бізнес портфеля підприємства.

Переваги в застосуванні SWOT аналізу: дає можливість зіставити загрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності. Недоліки: недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; для аналізу зовнішнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу [22].

Переваги в застосуванні методу експертного оцінювання: дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність. Недоліки: піддаються оцінці лише елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховуються кон'юнктура ринку й галузева структура [11].

Отже, аналіз методичних підходів до формування та дослідження корпоративної стратегії підприємства дозволив зробити висновок про їх різноплановість за сутністю та базою формування оціночних показників і про можливість різносторонньо охарактеризувати діяльність підприємства залежно від мети дослідження. Для більш ефективного визначення конкурентного рівня підприємства та розроблення ефективної корпоративної стратегії необхідно використовувати декілька методів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»

2.1. Діагностика внутрішнього середовища підприємства

Перед формуванням, упровадженням, і в подальшому ефективним функціонуванням системи стратегічного управління потрібно мати чітку оцінку потенціалу підприємства і його поточного стану в контексті стратегічної перспективи.

Прогресуючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал. Стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Для проведення SWOT-аналізу насамперед необхідно сформулювати фактори, що впливають на внутрішню діяльність підприємства відповідно до кожної з чотирьох блоків характеристик – сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.1). Після того, як обрані фактори для проведення SWOT-аналізу, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору. Значущість кожного фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 - значущість фактору незначна, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на формування чистого доходу та прибутку компанії; 3 - значущість фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Таблиця 2.1

**Внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на розвиток ТОВ
«УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»**

Сильні сторони		Слабкі сторони	
фактор	Значущість фактору	фактор	Значущість фактору
Високий рівень кваліфікації керівника	3	Недостатньо умов для розкриття робочого потенціалу кожного співробітника	3
Перевірений і надійний постачальник сировини	2	Недостатня мотивація персоналу до змін	2
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	3	Відсутність системи контролю ефективності і якості праці персоналу	1
Фінансова стійкість компанії	2	Недостатня турбота про соціально-психологічний клімат в компанії	1
Професіоналізм адміністративно-управлінського персоналу (офіс)	1	Відсутність системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу	3
Професіоналізм в роботі зі споживачами	2	Недостатньо оптимально розподілені функції між співробітниками	2
Наявність чіткої цінової політики	2	Неефективна внутрішньої інформаційної системи	1
Поступово зростаючий попит у силу специфіки бізнесу	2	Зниження прибутковості	3
Репутація фірми	1	Старіння технологій	3
Згуртований колектив	1		
Можливості		Загрози	
фактор	Значущість фактору	фактор	Значущість фактору
Підвищення ефективності внутрішніх бізнес процесів	3	Зниження лояльності споживачів	3
Введення додаткових послуг	2	Зниження лояльності співробітників	2
Зниження витрат	3	Кількісний і якісний ріст конкурентів у ряді сегментів	3
Запровадження системи управління за цілями	1	Зниження купівельної спроможності клієнтів	2
Створення системи лояльності співробітників	1	Погано впроваджуються нові технології	2
Створення системи лояльності для споживачів	2	Відсутність єдиного підходу і безсистемність маркетингових досліджень.	1
Створення ефективної організаційної структури	1	Немає фінансування нових проектів з розширення виробництва	1
Поява нових технологій в меблевій діяльності.	3	Зростання цін на сировину	3
Посилення позицій на ринку	3	Ріст вимог споживачів до якості продукції	2
Вихід на споживачів за кордоном	2		
Підвищення кваліфікації працівників з використанням інноваційних технологій	3		
Оновлення виду послуг, що надаються	2		

Джерело: побудовано автором

Отже, фактори для проведення SWOT-аналізу сформульовано, ми можемо розрахувати значимість кожного з факторів за допомогою методу

експертних оцінок (табл. 2.2., 2.3., 2.4., 2.5.). Сила впливу факторів оцінюється за 10-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальний вплив фактору, а 10 - максимальну.

Таблиця 2.2

Експертна оцінка сили впливу сильних сторін ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО»

Фактор	Значущість фактору	Оцінка 1-го експерта	Оцінка 2-го експерта	Оцінка 3-го експерта	Оцінка 4-го експерта	Оцінка 5-го експерта	середня оцінка
Високий рівень кваліфікації керівника	3	7	9	8	6	9	7,8
Перевірений і надійний постачальник сировини	2	6	8	9	5	9	7,4
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	3	9	10	9	8	8	8,8
Фінансова стійкість компанії	2	8	8	7	6	7	7,2
Професіоналізм адміністративно-управлінського персоналу (офіс)	1	6	5	5	4	4	4,8
Професіоналізм в роботі зі споживачами	2	9	6	4	3	8	6
Наявність чіткої цінової політики	2	6	5	3	4	5	4,6
Поступово зростаючий попит у силу специфіки бізнесу	2	4	6	7	3	4	4,8
Репутація фірми	1	6	7	9	6	7	7
Згуртований колектив	1	5	7	8	7	7	6,8
Загальна оцінка							65,2

Джерело: побудовано автором

Отже, було опитано п'ять експертів, які виставили кожному факторові певний бал – показник вірогідності. Після того було пораховано середнє значення кожного фактору та знайдено суму значень факторів у кожному з блоків. Сильні сторони ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» мають значний вплив на роботу підприємства (сума – 65,2). На

думку експертів, найбільш сильною стороною ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» має наявність висококваліфікованого виробничого персоналу, не менш вагомий вплив мають також високий рівень кваліфікації керівника; перевірений і надійний постачальник сировини; фінансова стійкість та репутація компанії. Найменший вплив на формування сильних сторін компанії згідно експертного опитування є наявність чіткої цінової політики є великий досвід роботи.

Таблиця 2.3

Експертна оцінка сили впливу слабких сторін ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО»

Фактор	Значущість фактору	Оцінка 1-го експерта	Оцінка 2-го експерта	Оцінка 3-го експерта	Оцінка 4-го експерта	Оцінка 5-го експерта	середня оцінка
Недостатньо умов для розкриття робочого потенціалу кожного співробітника	3	6	5	7	6	6	6,00
Недостатня мотивація персоналу до змін	2	5	4	5	4	5	4,60
Відсутність системи контролю ефективності і якості праці персоналу	1	7	8	8	7	7	7,40
Недостатня турбота про соціально-психологічний клімат в компанії	1	8	6	9	7	5	7,00
Відсутність системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу	3	8	7	9	9	7	8,00
Недостатньо оптимально розподілені функції між співробітниками	2	8	8	6	6	5	6,60
Неефективність внутрішньої інформаційної системи	1	5	4	3	5	5	4,40
Зниження прибутковості	3	8	9	10	10	9	9,20
Старіння технологій	3	10	9	8	8	9	8,80
Загальна оцінка							62,00

Джерело: побудовано автором

Дещо менший вплив на роботу ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» мають слабкі сторони даного підприємства (сума – 62,00). Найбільшою проблемою, на думку експертів, є зниження прибутковості та старіння технологій. Це, призводить до того, що простояє

обладнання, і певний час певна кількість працівників перебуває без роботи. Другим за значимістю у цьому блоці виявився фактор щодо відсутності системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Ще менш значущими виявилися відсутність системи контролю ефективності і якості праці персоналу. І, насамкінець, такий фактор як неефективність внутрішньої інформаційної системи та недостатня мотивація персоналу до змін, має, на думку експертів, найменшу вагу серед усіх вищеназваних.

Таблиця 2.4

**Експертна оцінка сили впливу можливостей ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ
МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»**

Фактор	Значущість фактору	Оцінка 1-го експерта	Оцінка 2-го експерта	Оцінка 3-го експерта	Оцінка 4-го експерта	Оцінка 5-го експерта	середня оцінка
Підвищення ефективності внутрішніх бізнес процесів	3	8	9	9	8	8	8,4
Введення додаткових послуг	2	7	7	6	6	7	6,6
Зниження витрат	3	8	9	9	9	7	8,4
Запровадження системи управління за цілями	1	5	5	6	6	8	6
Створення системи лояльності співробітників	1	6	6	7	7	8	6,8
Створення системи лояльності для споживачів	2	8	8	9	9	7	8,2
Створення ефективної організаційної структури	1	6	6	7	8	8	7
Поява нових технологій в меблевій діяльності.	3	10	10	9	9	9	9,4
Посилення позицій на ринку	3	9	10	10	9	8	9,2
Вихід на споживачів за кордоном	2	8	8	7	7	9	7,8
Підвищення кваліфікації працівників з використанням інноваційних технологій.	3	8	9	9	8	9	8,6
Оновлення виду послуг, що надаються	2	7	7	6	6	7	6,6
Загальна оцінка							93

Джерело: побудовано автором

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»» справляють «можливості» даного підприємства. За висновком експертів, факторами, які найбільшою мірою здатні вплинути на роботу ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»», є насамперед поява нових технологій в меблевій діяльності (саме фактор старіння технологій виявився однією з найслабших сторін підприємства), посилення позицій на ринку та підвищення кваліфікації працівників з використанням інноваційних технологій. Дещо меншу вагу у даному блоці має підвищення ефективності внутрішніх бізнес процесів, зниження витрат, створення системи лояльності для споживачів, вихід на споживачів за кордоном, створення ефективної організаційної структури. Оновлення виду послуг, що надаються та введення додаткових послуг, експертами були названі як менш значущі фактори.

Таблиця 2.5

Експертна оцінка сили впливу загроз ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»»

Фактор	Значущість фактору	Оцінка 1-го експерта	Оцінка 2-го експерта	Оцінка 3-го експерта	Оцінка 4-го експерта	Оцінка 5-го експерта	середня оцінка
Зниження лояльності споживачів	3	8	8	7	9	9	8,2
Зниження лояльності співробітників	2	6	6	7	7	7	6,6
Кількісний і якісний ріст конкурентів у ряді сегментів	3	9	9	8	9	8	8,6
Зниження купівельної спроможності клієнтів	2	9	9	8	8	9	8,6
Погано впроваджуються нові технології.	2	9	9	10	10	9	9,4
Відсутність єдиного підходу і безсистемність маркетингових досліджень.	1	7	7	6	6	8	6,8
Немає фінансування нових проєктів з розширення виробництва	1	8	9	7	8	7	7,8
Зростання цін на сировину	3	10	9	10	9	10	9,6
Ріст вимог споживачів до якості продукції	2	9	9	7	8	7	8
Загальна сума							73,6

Джерело: побудовано автором

Виявилося, що на діяльність ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» значно впливають зовнішні загрози (сума – 73,6), причому найнебезпечнішими факторами експерти визначили зростання цін на сировину та низький рівень впровадження нових технологій. Також значний вплив мають на думку експертів кількісний і якісний ріст конкурентів у ряді сегментів та зниження купівельної спроможності клієнтів. Як відомо, саме споживачі, складають основну частку усього доходу підприємства, тому задоволення їх потреб є запорукою подальшого розвитку компанії і ринку в цілому. Дещо меншу вагу набрали такі фактори як відсутність єдиного підходу і безсистемність маркетингових досліджень. Найменшу вагу у даному блоці набрали зниження лояльності співробітників.

Отже, якщо підсумувати усе вищесказане, можна сказати, що:

- оцінка сильних сторін ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» нижче оцінки можливостей даного підприємства, тобто підприємству доцільно знайти додаткові можливості для свого розвитку;
- разом з тим оцінка сильних сторін ПП «Ролети України» є нижчою за оцінки загроз, що свідчить про несприятливу зовнішню атмосферу. В даному випадку слід знайти шляхи для покращення своїх позицій на ринку меблів;
- оцінка слабких сторін є меншою за оцінку можливостей. Це означає, що у підприємства є можливості для досягнення ним перспективного розвитку. Тому необхідно вжити заходів щодо пошуку ефективних методів щодо мінімізації впливу негативних факторів та сформувати ефективну корпоративну стратегію;
- не можна не зазначити, що подібна ситуація характерна для переважної більшості меблевих підприємств України, тому для ефективного вирішення даних проблем необхідно докладати зусилля не лише керівникам, а в цілому всім співробітникам компанії.

Проаналізувавши і співставивши всі показники SWOT-аналізу, підприємству необхідно обрати стратегію диверсифікації. Під диверсифікацією традиційно розуміють одночасний розвиток декількох відокремлених один від одного видів діяльності, а також розширення асортименту послуг. До числа основних причин диверсифікації підприємств відносять:

- прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах конкуренції;
- спробу знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;
- можливість отримати більший прибуток, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва.

Сукупний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на конкурентні переваги показує, що ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» знаходиться у досить не вигідному положенні. Кількість клієнтів зменшується, модні тенденції постійно змінюються від сезону до сезону, нові технології розроблюються і плануються до введення, населення задоволене якістю надаваних послуг. Така ситуація характерна не тільки для ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО», а для усієї галузі. Тому і вирішення даної проблеми слід вести комплексно, для поліпшення ситуації у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Отже, що стосується рекомендацій власне досліджуваному підприємству, то можна зазначити, що ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» доцільно насамперед звернути увагу на оновлення асортименту товарів і послуг, адже ця проблема є ключовою для підприємства і «тягне» за собою низку інших, не менш важливих. Тому ми вважаємо впровадження нових технологій, особливо ресурсозберігаючих, основною задачею ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО». На тлі жорсткої конкурентної боротьби триває процес появи на ринку нових компаній, розширюється асортимент продукції і послуг невеликих підприємств-виробників (конкурентів), поглиблюється сегментація ринку,

залучаються іноземні інвестиції. Тому для результативної ринкової діяльності, ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби, ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» потрібно чітко планувати і формувати свою корпоративну стратегію.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище підприємства визначається з використанням PEST-аналізу. PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства проводиться наступним чином:

1. Етап – визначення факторів та їх впливу на підприємство. Вплив фактору визначався на основі емпіричних спостережень та специфіки роботи підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення факторів впливу на ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»

Опис фактору		Вплив фактору
Політичні фактори		
1	Стійкість політичної влади	2
2	Рівень корупції	3
3	Податкова політика	3
4	Вірогідність розвитку військових дій	3
Економічні фактори		
1	Темпи росту економіки	3
2	Рівень інфляції	2
3	Рівень безробіття	2
4	Ступінь глобалізації економіки	3
Соціально-культурні фактори		
1	Рівень охорони здоров'я та	1
2	Рівень освіти	2
3	Темпи росту населення	1
4	Соціальна стратифікація, меншини	1
Технологічні фактори		
1	Рівень розвитку інноваційних технологій	1
2	Доступ до новітніх технологій	1
3	Ступінь вводу нових технологій	1

Джерело: побудовано автором

Фактори були згруповані у 4 блоки: політичний, економічний, соціально-культурний та технологічний, після чого був визначений їх вплив на діяльність підприємства по шкалі від 1 до 3.

2. Етап – проведення дослідження та опитування експертів щодо оцінки вірогідності погіршення або покращення стану тих чи інших факторів та виведення середнього показника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Дослідження факторів впливу на ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ
МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»**

Опис фактору		Експертна оцінка					Середня оцінка
		Оцінка 1-го експерта	Оцінка 2-го експерта	Оцінка 3-го експерта	Оцінка 4-го експерт а	Оцінка 5-го експерт а	
Політичні фактори							
1	Стійкість політичної влади	3	3	2	2	3	2,6
2	Рівень корупції	3	3	4	3	4	3,4
3	Податкова політика	2	2	1	2	2	1,8
4	Вірогідність розвитку військових дій	2	2	2	3	2	2,2
Економічні фактори							
1	Темпи росту економіки	4	2	2	3	1	2,4
2	Рівень інфляції	2	2	3	3	2	2,4
3	Рівень безробіття	1	2	1	2	2	1,6
4	Ступінь глобалізації економіки	3	4	4	3	4	3,6
Соціально-культурні фактори							
1	Рівень охорони здоров'я та	3	4	3	4	3	3,4
2	Рівень освіти	2	2	3	2	2	2,2
3	Темпи росту населення	1	1	2	1	1	1,2
4	Соціальна стратифікація, меншини	3	2	3	2	2	2,4
Технологічні фактори							
1	Рівень розвитку інноваційних технологій	5	4	5	5	4	4,6
2	Доступ до новітніх технологій	5	4	3	4	3	3,8
3	Ступінь вводу нових технологій	3	2	2	3	4	2,8

Джерело: побудовано автором

Після опитування експертів, було визначено ступінь покращення або погіршення поточного стану фактору по шкалі від 1 до 5, з подальшим

виведенням середнього значення показника. Таким чином було визначено які показники впливають на покращення або погіршення зовнішнього середовища підприємства.

3.Етап – розрахунок середньозваженої оцінки впливу факторів із урахуванням його ваги та оцінок експертів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Середньозважена оцінка впливу факторів PEST-аналізу на ТОВ
«УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»**

Опис фактору		Вплив фактору	Середня оцінка	Середня оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори				
1	Стійкість політичної влади	2	2,6	0,18
2	Рівень корупції	3	3,4	0,35
3	Податкова політика	3	1,8	0,19
4	Вірогідність розвитку військових дій	3	2,2	0,23
Економічні фактори				
1	Темпи росту економіки	3	2,4	0,25
2	Рівень інфляції	2	2,4	0,17
3	Рівень безробіття	2	1,6	0,11
4	Ступінь глобалізації економіки	3	3,6	0,37
Соціально-культурні фактори				
1	Рівень охорони здоров'я	1	3,4	0,12
2	Рівень освіти	2	2,2	0,15
3	Темпи росту населення	1	1,2	0,04
4	Соціальна стратифікація, меншини	1	2,4	0,08
Технологічні фактори				
1	Рівень розвитку інноваційних технологій	1	4,6	0,16
2	Доступ до новітніх технологій	1	3,8	0,13
3	Ступінь вводу нових технологій	1	2,8	0,10

Джерело: побудовано автором

Після розрахунку середньозваженої оцінки фактору, було визначено значення факторів у розрізі визначених раніше чотирьох груп.

4. Етап – консолідація оцінок та її узагальнення у вигляді таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Консолідований аналіз впливу факторів PEST-аналізу

Групи факторів	Фактор	Значення
Політичні фактори	Стійкість політичної влади	0,18
	Рівень корупції	0,35
	Податкова політика	0,19
	Вірогідність розвитку військових дій	0,23
Соціально-культурні фактори	Рівень охорони здоров'я та	0,12
	Рівень освіти	0,15
	Темпи росту населення	0,04
	Соціальна стратифікація, меншини	0,08
Технологічні фактори	Рівень розвитку інноваційних технологій	0,16
	Доступ до новітніх технологій	0,13
	Ступінь вводу нових технологій	0,10
Економічні фактори	Темпи росту економіки	0,25
	Рівень інфляції	0,17
	Рівень безробіття	0,11
	Ступінь глобалізації економіки	0,37

Джерело: побудовано автором

Дослідження показує, що найсуттєвішим політичним фактором є рівень корупції, серед соціально-культурних факторів – рівень освіти, головним технологічним фактором є рівень розвитку інноваційних технологій, а найважливішим економічним фактором є ступінь глобалізації економіки. Після консолідації показників, необхідно проаранжувати їх від найвищого для найнижчого (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Ранжування висновків бальної оцінки PEST-аналізу

Ранг фактору	Назва фактору	Бальна оцінка
1	Ступінь глобалізації економіки	0,37
2	Рівень корупції	0,35
3	Темпи росту економіки	0,25
4	Вірогідність розвитку військових дій	0,23
5	Податкова політика	0,19
6	Стійкість політичної влади	0,18
7	Рівень інфляції	0,17
8	Рівень розвитку інноваційних технологій	0,16
9	Рівень освіти	0,15
10	Доступ до новітніх технологій	0,13
11	Рівень охорони здоров'я та	0,12
12	Рівень безробіття	0,11
13	Ступінь вводу нових технологій	0,10
14	Соціальна стратифікація, меншини	0,08
15	Темпи росту населення	0,04

Джерело: побудовано автором

Висновки проведеного аналізу можна сформулювати наступним чином – основні фактори від яких залежить підприємство це: ступінь глобалізації економіки (0,37), рівень корупції (0,35), темпи росту економіки (0,25) та вірогідність розвитку військових дій (0,23).

Дослідження ринкових чинників ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО», дозволяє формувати наступні висновки: протягом останніх років обсяги прибутку не мали чітких тенденцій щодо зміни, що пояснюється турбулентністю на ринку з виробництва меблів; підприємство нарощує свою частку на ринку і загалом демонструє стабільно високий рівень впливу у ринковому сегменті діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»

Безперечно, найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Для кількісної оцінки пріоритету різних напрямів розвитку широко використовується граф – “дерево цілей”. “Дерево” – використання ієрархічної структури, одержаної через поділ загальної мети на окремі цілі, а їх, у свою чергу, на детальніші складові – нові підцілі, функції тощо. Побудова “дерева цілей” вимагає розв’язання багатьох прогнозних завдань: прогнозу розвитку об’єкта в цілому; формулювання сценарію прогнозованої мети; визначення рівнів і вершин “дерева цілей”; встановлення критеріїв та їх ролі в ранжуванні вершин, тобто показники мають виражатися кількісними оцінками їх важливості. Модель дерева цілей ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» наведено на рис.3.1.

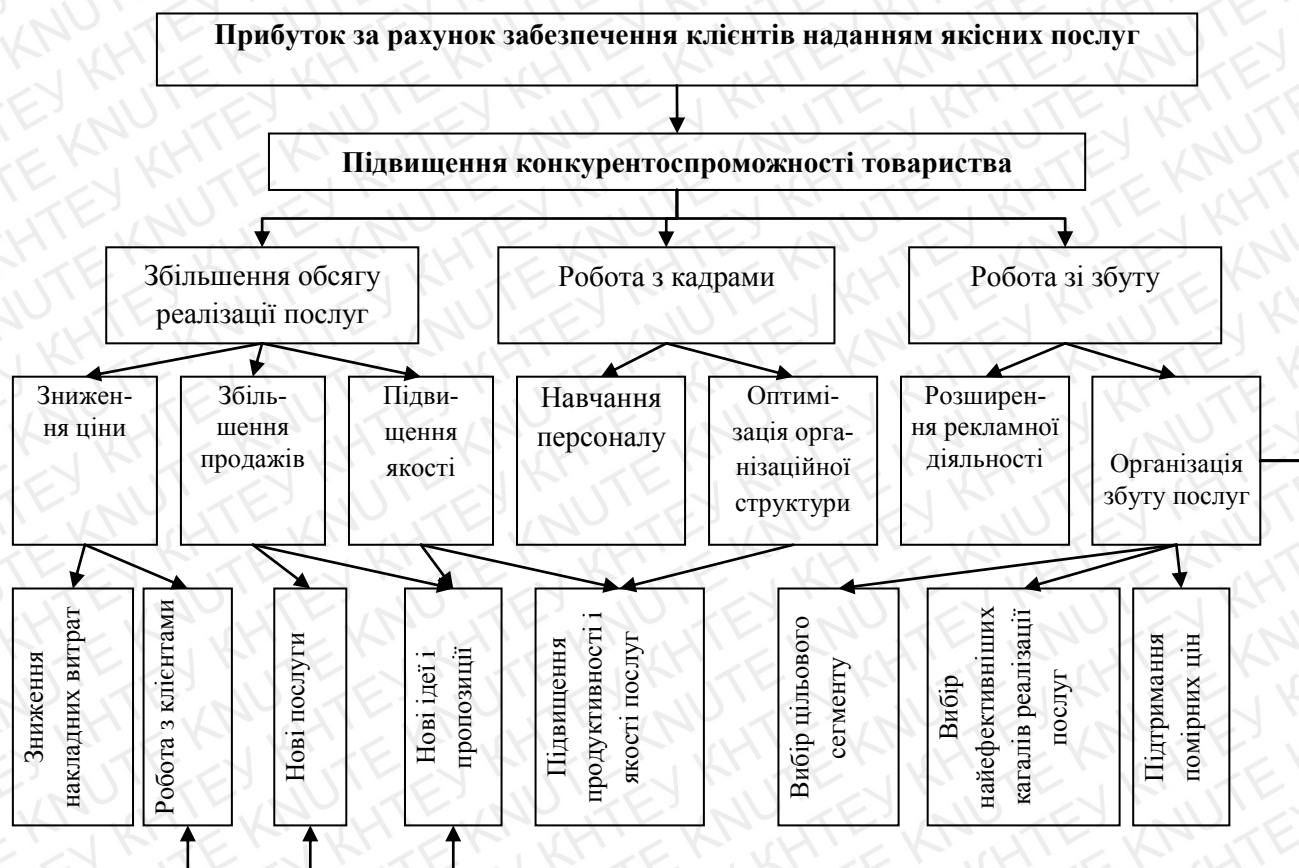


Рис. 3.1. Модель дерева цілей ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ

Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі якісно розробленої ефективної корпоративної стратегії. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі питання: на яких ринках вона повинна функціонувати; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. Досягненню поставлених цілей сприятиме підвищення ефективності розробки стратегії. Проте, крім позитивних моментів є і такі, які необхідно допрацьовувати і розвивати для забезпечення ефективної роботи ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО». Для цього необхідно:

- уточнити процес розробки стратегії;
- розробити рекомендації щодо стратегічного розвитку;
- оцінити економічну ефективність впровадження стратегії.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого “стратегічного набору”, який може бути досягнутий за умови виконання певних вимог. Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Умови розробки стратегічного набору ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» наведено у табл. 3.1.

Вибір конкретної стратегії управління є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємства і підпорядковується базовій корпоративній стратегії. Залежно від ситуації ресурси і можливості підприємства можуть бути зосереджені на стратегії просування товару на ринок, стратегії розподілу, продуктово-товарній чи на ціновій стратегіях.

Таблиця 3.1

Розподіл відповідальності і повноважень з розробки корпоративної стратегії ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО»

Організаційне забезпечення	Загальна корпоративна стратегія	Види стратегій		
		Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)		
		Продуктово-товарні стратегії спрямування діяльності	Функціональні	Ресурсні
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво	Заступник генерального директора зі збуту (із залученням фахівців). Затверджується лінійним керівництвом	Заступник генерального директора зі збуту. Затверджується лінійним керівництвом	Головний бухгалтер. Затверджується лінійним керівництвом
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління "портфелем". Координація стратегій у "стратегічному наборі": формування необхідного рівня конкурентоспроможності організації	Визначення цілей і стратегій за напрямками. Визначення типу конкуренції та конкурентних переваг. Визначення заходів щодо реагування на зміни в галузях і умовах конкуренції. Координація за функціональними, ресурсними стратегіями. Участь у системі розподілу ресурсів	Визначення умов щодо підтримки напрямів діяльності. Формування цілей та стратегій у функціональній галузі (зокрема, "самостійних", що можуть мати власні "виходи" – "продукти"). Розробка планів для реалізації загальних і продуктово-товарних стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямів діяльності. Формування цілей і стратегій щодо окремих ресурсів (визначення потреб постачання, використання, взаємозаміни ресурсів тощо). Розробка планів ресурсного забезпечення діяльності організації, окремих її підсистем

На думку науковців, в існуючих підходах до процесу стратегічного планування не достатньо уваги приділяється процесу визначення, формування та підтримки конкурентних переваг підприємства, тобто формуванню відповідної стратегії. Дані моделі носять узагальнений характер та не враховують вибір оптимальної стратегії за кожною стратегічною зоною господарювання підприємства з урахуванням його конкурентних переваг на різних рівнях конкурентного поля, не мають комплексного скоординованого підходу до розробки стратегій на усіх рівнях управління (рис. 3.2) [27, с. 139].

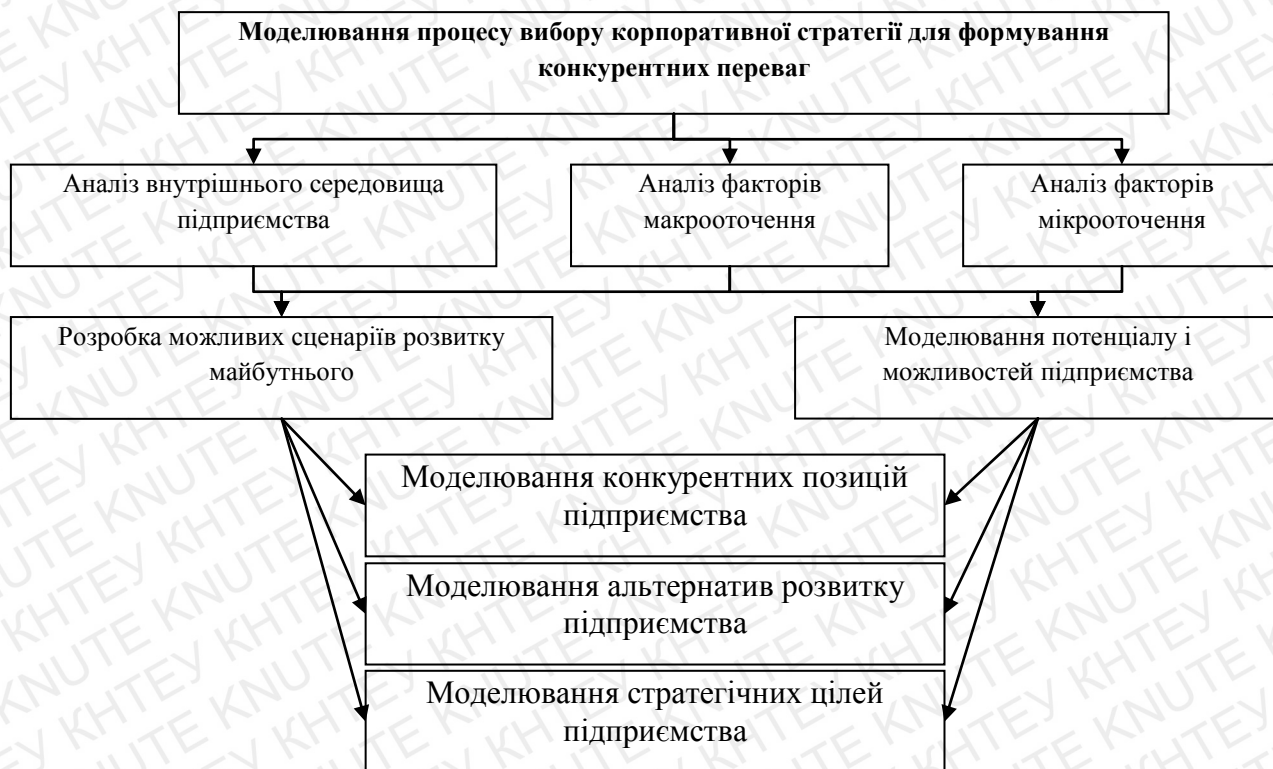


Рис. 3.2. Модель формування стратегії конкурентних переваг

На рис. 3.2 наведено модель формування корпоративної стратегії. Дана модель відображає поетапний процес формування стратегії. Розробка стратегії передбачає визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

У сучасних умовах вимоги споживачів до якості товарів (послуг) зростають швидкими темпами, а конкурентоспроможність має властивість залежати і поширюватися на найближче оточення підприємства. Тому формування генеральної стратегії підприємству необхідно здійснювати через координацію його цілей зі стратегіями розвитку регіону, постачальників і партнерів, що дасть можливість забезпечити конкурентні переваги підприємства.

На основі проведеного дослідження сформулюємо ієрархію стратегічних напрямів діяльності ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО». Основне завдання виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. На цьому етапі формується концептуальна модель стратегічного плану, що включає три блоки: “генеральна

стратегія”, “стратегія досягнення конкурентних переваг”, “функціональні стратегії і плани”. Перші два блоки містять загальну інформацію про поточний стан і перспективи підприємства, а наступний за ними – деталізує цю інформацію у розрізі основних напрямків діяльності (маркетинг, виробництво, управління, персонал, фінанси тощо). Незважаючи на самостійність кожного блоку, усі вони взаємозв’язані зі стратегічним бюджетом, що є результатом прогнозу показників виробничо-комерційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведені дослідження також вказують на необхідність запровадження стратегії диференціації, що передбачає збільшення асортименту послуг в межах однієї ніші, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях споживачів. При цьому цінові рамки не повинні бути порушені. Сам товар або послуга повинні вписуватися в основні потреби ринку. Забезпечити відповідність цим запитам товариство може шляхом вдосконалення й оптимізації всіх своїх бізнес-процесів. Зниження витрат при підвищенні якості – основне завдання для забезпечення конкурентоспроможності. В рамках зазначеної стратегії диференціації пропонуємо запровадити низку наступних заходів (вплив даних заходів експертним методом фахівців у меблевій галузі визначались від 1 до 10), що забезпечать підвищення чистого доходу від реалізації продукції на 7,5%, зокрема (табл. 3.3).

Отже, ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» отримає нові можливості і підсилить свої сильні сторони, а також нейтралізує деякі загрози, зменшиться вплив слабких сторін, що дасть можливість залучити нових і утримувати вже існуючих клієнтів за рахунок покращення якості обслуговування.

Таблиця 3.3

**Заходи, що будуть реалізовані ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ
ХОЛДІНГ «АРНІО» при запровадженні корпоративної стратегії**

Заходи	Можливість (вплив)	Витрати, грн.	Прогноз зростання ЧД, %
Реклама в Інтернеті	Дасть можливість мінімізувати витрати	18107	0,38
Розробка і затвердження плану-графіку community-маркетингу	Стимулювання попиту, зростання чистого доходу компанії	14486	0,30
Передбачає участь у виставках, демонстрацію, відповіді на запитання, консультації з питань сервісу, кредитування. Виготовлення різноманітних аксесуарів з логотипом компанії.		57942	1,20
Розробка і запровадження акційної знижки на монтаж і встановлення меблів	Стимулювання попиту та зростання доходу компанії	25350	0,53
Інформаційна реклама на біг-бордах. У довколишніх ресторанах і кафе, які може відвідувати цільова аудиторія (як мінімум середній клас) □ поширення флаєрів	Стимулювання попиту на акційну пропозицію (акційна знижка на придбання комплекту м'яких меблів).	68806	1,43
Крос-продажі і промоакції, диференційована система знижок, дисконтна програма, накопичувальні рахунки, для постійних покупців компанії щорічне проведення свята «Меблевий вернісаж» (як в Києві, так і в регіональних торгових представництвах)	Стимулювання попиту та зростання доходу компанії	25350	0,53
Друкована реклама, її розміщення в ділових виданнях. Як мінімум розміщення в спеціалізованих журналах-каталогах	Оцінка ефективності задіяних медіа-каналів та зростання попиту на послуги	10864	0,23
Оптимізація кол-центру за допомогою CRM-системи	Ретельний контроль вхідних дзвінків, моніторинг інформації про компанію в ЗМІ, інтернет-мережі і більш ретельної роботи з клієнтом	39835	0,83
Впровадження CRM системи	Налаштування додаткової аналітики для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після придбання туристичної путівки.	47078	0,98
Поліпшення зони відпочинку клієнтів усередині компанії.	Підвищення продуктивності праці та попиту на послуги компанії	54321	1,13
Всього		362138	7,5

Джерело: розроблене автором

Основною особливістю процесу розробки стратегії розвитку ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО», яка має стати вирішальним чинником у формуванні бізнес-стратегій та узагальненої корпоративної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, є те, що нині меблевий бізнес, як і будь-який вид економічної діяльності, стає суб'єктом не лише соціально-економічних та культурних процесів, а й політичних та навіть військових.

Для формування корпоративна стратегія ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» було розглянуто основні елементи стратегії, що є індикаторами того, як підприємство використовує свої можливості для досягнення поставленої мети (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Зміст корпоративної стратегії ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ
ХОЛДИНГ «АРНІО» на 2020-2024 роки**

№	Елемент стратегії	Значення елементу стратегії
1	Сутність стратегії	корпоративна стратегія, спрямована на розширення досягнутих конкурентних позицій та обсягів діяльності
2	Час реалізації стратегії	01.01.2020 - 31.12.2024 роки
3	Визначення споживача	Приватні замовники, бізнес-організації, торгівельні мережі
4	Визначення бізнесу	Виробництво кухонних меблів (основний)
5	Місія	Забезпечувати споживачів продукцією, яка відповідає міжнародним стандартам якості, та надавати найкращий сервіс, зберігаючи при цьому бездоганну репутацію на ринку меблів.
6	Цілі та завдання	1) економічні: - підвищення рівня прибутку на 7,5% протягом 2020 року - вихід на нові ринки (зокрема регіональні); - налагодження місцевих і регіональних зв'язків з готелями та будинками відпочинку для постачання та оновлення їхніх меблів 2) кількісні: - збільшення обсягів продажу на 7,5% ; 3) якісні: - підвищення якості продукції; - впровадження мебельного ряду для оренди комерційним компаніям для проведення виставок, ярмарок чи торгових бірж; 4) емоційні: - стати меблевим спонсором для підвищення престижу кампанії 5) соціальні: - запровадити спеціалізовані курси для продавців меблевих магазинів; - заснування клубу серед працівників усіх регіональних магазинів для організації та проведення регулярних зборів на певний термін з проведенням культурних подій, туристичних походів та активних заходів.

Джерело: розроблене автором

Фактично сутність обраної корпоративна стратегія ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» полягає в здійсненні структурних змін в підприємстві з метою забезпечення ефективного розподілу і використання усіх ресурсів підприємства та зростання його конкурентоспроможності, що дозволить подолати негативний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, проведені ґрунтовні дослідження в другому розділі, дозволили визначити негативні та позитивні фактори щодо наявної корпоративної стратегії на ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО». Тому, це дозволило врахувати всі негативні чинники для удосконалення розробки корпоративної стратегії та використати переваги підприємства.

Ефективність запровадження корпоративної стратегії підприємства та заходів її реалізації найкраще описати за допомогою прогнозування чистого прибутку підприємства на 2020 - 2023 роки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозований чистий прибуток ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО», тис. грн.

Варіанти	Роки		
	2020 р	2021 р	2022 р
Песимістичний прогноз	9251,345	9639,04	8684,9
Найімовірніший прогноз	13239,3	15925,1	15313,9
Оптимістичний прогноз	14079,2	16191,12	16069,7

Як видно з наведеної табл. 3.5, внаслідок реалізації заходів в результаті впровадження корпоративної стратегії навіть за песимістичного прогнозу ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» отримуватиме чистий прибуток достатній для покриття капітальних та експлуатаційних витрат на проект. Однак для всебічного дослідження варіантів реалізації запропонованих заходів слід розрахувати показник чистої теперішньої вартості та терміну окупності інвестицій, вкладених у даний проект (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розрахунок показника чистої теперішньої вартості від реалізації
запропонованих заходів**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
за песимістичного прогнозу			
1. Додатковий чистий прибуток, тис.грн	851,98	979,78	1126,74
2. Загальна величина амортизаційних відрахувань, тис.грн	26,9	14,1	7,3
3. Грошові потоки, тис.грн	878,88	993,88	1134,04
4. Коефіцієнт дисконтування для ставки 12%	0,8928	0,7972	0,7118
5. Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	784,66	792,32	807,2
NPV, тис.грн	2384,18-80=2304,18		
за найімовірнішого прогнозу			
1. Додатковий чистий прибуток, тис.грн	2839,94	3265,93	3755,82
2. Загальна величина амортизаційних відрахувань, тис.грн	26,9	14,1	7,3
3. Грошові потоки, тис.грн	2866,84	3280,03	3763,12
4. Дисконтний множник для ставки 23%	0,8928	0,7972	0,7118
5. Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	2559,51	2614,84	2678,59
NPV, тис.грн	7852,94-80=7772,94		
за оптимістичного прогнозу			
1. Додатковий чистий прибуток, тис.грн	5679,87	6531,85	7511,63
2. Загальна величина амортизаційних відрахувань, тис.грн	26,9	14,1	7,3
3. Грошові потоки, тис.грн	5706,77	6545,95	7518,93
4. Дисконтний множник для ставки 23%	0,8928	0,7972	0,7118
5. Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	5095,01	5218,43	5351,97
NPV, тис.грн	15665,41-80=15585,41		

Отже, запровадження корпоративної стратегії дозволить ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» (табл.3.3) збільшити обсяги своєї діяльності, при чому таке розширення за будь якого прогнозу є бажаним та прибутковим, а також підвищити конкурентоспроможність підприємства. Передумовою реалізації корпоративної стратегії підприємства є сприйняття менеджерами форми її представлення. Вона залежить від дії комплексу суспільних чинників й індивідуальної схильності головних виконавців. Дослідження пріоритетності форм представлення стратегії засвідчило переважну схильність діючих менеджерів бачити ретельно структуровану кількісно конкретизовану стратегію з деталізованим планом організаційних заходів, спрямованих на реалізацію обраного напрямку стратегічного розвитку, який у сценарному форматі обирається і коригується залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі теоретичного огляду і практичного дослідження розробки корпоративної стратегії ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ «АРНІО» зроблено наступні висновки та пропозиції:

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Під час діагностики і стратегічного аналізу підприємства, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної корпоративної стратегії підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують: формальні моделі дослідження певного виду діяльності (бізнесу) підприємства; матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому).

Аналіз методичних підходів до формування та дослідження корпоративної стратегії підприємства дозволив зробити висновок про їх різноплановість за сутністю та базою формування оціночних показників і про можливість різносторонньо охарактеризувати діяльність підприємства залежно від мети дослідження. Для більш ефективного визначення конкурентного рівня підприємства та розроблення ефективної корпоративної стратегії необхідно використовувати декілька методів.

Проаналізувавши і співставивши всі показники SWOT-аналізу, підприємству необхідно обрати стратегію диверсифікації. Під диверсифікацією традиційно розуміють одночасний розвиток декількох відокремлених один від одного видів діяльності, а також розширення асортименту послуг. До числа основних причин диверсифікації підприємств відносять:

- прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах конкуренції;

- спробу знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;
- можливість отримати більший прибуток, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва.

Сукупний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на конкурентні переваги показує, що ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» знаходиться у досить не вигідному положенні. Кількість клієнтів зменшується, модні тенденції постійно змінюються від сезону до сезону, нові технології розроблюються і плануються до введення, населення задоволене якістю надаваних послуг. Така ситуація характерна не тільки для ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО», а для усієї галузі. Тому і вирішення даної проблеми слід вести комплексно, для поліпшення ситуації у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Запровадження корпоративної стратегії дозволить ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДИНГ «АРНІО» збільшити обсяги своєї діяльності, при чому таке розширення за будь якого прогнозу є бажаним та прибутковим, а також підвищити конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне управління, розробка і реалізації корпоративної стратегії залежить від особливостей галузі, специфічного положення в економіці й суспільної ролі. Так, удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на досліджуваному підприємстві дозволить сформулювати довгострокові цілі функціонування, обрати пріоритетні види діяльності та перспективні напрями розвитку виходячи із кон'юнктури ринку, векторів інформаційної політики держави, нових потреб і уподобань споживачів. Поряд з тим, таке управління сприятиме більш ефективному розподілу й використанню матеріальних, фінансових, кадрових, технічних й інших ресурсів підприємства в умовах нестабільності макроекономічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.
3. Баланович А. М. Механізм формування корпоративної стратегії промислового підприємства / А. М. Баланович // Управління розвитком. – 2017. – № 3-4 (189-190). – С. 101–107.
4. Гончар О. І. Розробка корпоративної стратегії за умов глобалізації та євроінтеграції / О. І. Гончар // Економіст. – 2017. – № 1. – С. 49–50.
5. Дакус А. В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення / А. В. Дакус, Н. О. Сімченко // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>.
6. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 272 с.
7. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 106–115. – (проблеми мікро) та макроекономіки України).
8. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 143 с.
9. Кузьміна О. М. Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Кузьміна, Л. О. Богданова // Молодий вчений. □ 2016. □ №2(17). □ С. 136-140.

10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2014. – 227 с.
11. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. – Київ : КНЕУ, 2017. – 418 с.
12. Олешко В. В. Місія та цілі стратегії сталого розвитку підприємств хімічної галузі / В. В. Олешко. // Агросвіт. – 2015. – №9. – С. 65.
13. 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. д-ра екон.наук. проф. Г. Т. П'ятницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2013. – 407 с.
14. П'ятницька Г.Т. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства / Г.Т. П'ятницька, В.С. Найдюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7-16.
15. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. — 2-ге вид., зі змін. та допов. — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. — 422 с.
16. Порожня В. М. Стратегічне управління: Навч. посіб / В. М. Порожня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анали за отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
18. Прайма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття // Л. Р. Прайма, І. Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України . – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.
19. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти /Л.Р.Прийма, Н.І.Чухрай // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип.18. – ч.2. – С.74 – 77.

20. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2017. – 287 с.
21. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2014. – 390 с.
22. Ставицький О. В. Аналіз зовнішнього середовища в контексті стратегічного управління підприємством / О. В. Ставицький // тези. доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., [«Ключові аспекти наукової діяльності»], Перемишль : 2017. – С. 37–38.
23. Ставицький О. В. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Ставицький // Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – №2. – Режим доступу: <http://global-nation.in.ua/vipusk-1-2016/188>.
24. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
25. Стратегії та технології розвитку корпорацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 416 с.
26. Бойко В.О. Стратегічна сутність антикризового управління та його місце в системі управлінських наук. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers "" with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, 2020. Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. 2020. Vol. 4. P. 75—79.

27. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. Вип. 1, № 1. С. 65—74.

28. Ілляшенко Н. С. Узагальнена класифікація стратегій інноваційного розвитку. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.). Т.2. Суми : Сумський державний університет, 2016. С. 59–60.

29. Ілляшенко Н. С., Голишева Є. О., Грищенко О. Ф. Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. Т.2. С. 128–131.

30. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Критеріальна база оцінки і відбору стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Том 23. Випуск 8 (73). С. 83–87.

31. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Modern Economics. 2020. № 20. С. 73—78. — Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-12)

32. Тридід О. М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О. М. Тридід // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 92–99.

33. Троян М. Ю. Вибір стратегії ухвалення рішення про покупку інноваційного товару організаційним споживачем / М. Ю. Троян // Економічні проблеми сталого розвитку: наук.-техн. конф., 21–24 квітня 2009 р.: тези доповідей. – Суми : Вид-во СумДУ, - 2009. – Ч. 1. – С.71–72.

34. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів / О.Л.Трухан // Вісник ЖДТУ:Економічні науки, 3 – 2010. – №.1(51). – С.236 – 241.

35. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», – 2013. – 416 с.

36. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування корпоративної стратегії підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131–137.

37. Семененко І. М. Забезпечення сталого розвитку регіону : інституційні засади та трансформація цільового управління підприємствами : монографія / І. М. Семененко. – Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 370 с.

38. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF/para11#n11>

39. Fedulova I.V. The balanced indicators system in the risk management / I.V. Fedulova // Herald of KNUTE. – 2018. – № 6. – P. 67-78.



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

КРОПИВКА Ю.	
Крос-культурна взаємодія у бізнес-середовищі	87
МАЛАШКО А.	
Мотивація працівників ресторану Noodle Doodle: практичний аспект	91
РУЖИНСЬКА В.	
Теоретичні та методологічні засади формування і розвитку іміджу підприємства	96
СУХОРУКОВА В.	
Механізм управління реформуванням організаційної культури на підприємстві	101

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

АНДРІЄЦЬ К.	
Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	108
БАТИШЕВА К.	
Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві	112
ДОВГАЛЮК К.	
Алгоритм діагностики готовності підприємства до здійснення стратегічних змін	117
КОВАЛЕНКО Е.	
Методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства	121
МУРОВАНА І.	
Методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємств	126
ПАРФЕНОВ М.	
Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві	132
СИПЧЕНКО О.	
Формування корпоративної стратегії підприємства	137
УДОВЕНКО А.	
Конкурентоспроможність підприємства	142
ШАБЕТА М.	
Особливості використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом	147
ЯРМОЛЕНКО Н.	
Управління ефективністю операційної діяльності підприємства	155
РОЩЕНКО А.	
Управління продуктивністю бізнес-процесів на підприємстві	161

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ "АРНІО"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2020 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	38312505
Вид економічної діяльності	Виробництво кухонних меблів	за КОПФГ	3210700000
Середня кількість працівників, осіб	20	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		31.02
Адреса, телефон	вулиця Щорса, буд. 15/а, м. ВАСИЛЬКІВ, ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08600		0445753311

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	38,2	15,5
первісна вартість	1001	46,0	46,0
накопичена амортизація	1002	(7,8)	(30,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	65,5	83,2
первісна вартість	1011	101,2	358,0
знос	1012	(35,7)	(274,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	103,7	98,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 436,7	7 273,9
у тому числі готова продукція	1103	228,2	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60,4	152,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 227,0	277,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	38,6	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0,2	0,4
Інші оборотні активи	1190	101,5	118,8
Усього за розділом II	1195	4 864,4	7 823,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 968,1	7 922,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 401,4	5 245,5
Неоплачений капітал	1425	(475,5)	(475,5)
Усього за розділом I	1495	3 425,9	5 270,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 011,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	488,3	510,4
розрахунками з бюджетом	1620	219,5	237,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	162,1	159,0
розрахунками зі страхування	1625	6,9	21,1
розрахунками з оплати праці	1630	38,8	88,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	788,7	783,3
Усього за розділом III	1695	1 542,2	2 652,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 968,1	7 922,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	135 076,8	111 996,4	
Інші операційні доходи	2120	-	84,2	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	135 076,8	112 080,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(130 698,0)	(109 173,1)	
Інші операційні витрати	2180	(1 962,0)	(673,2)	
Інші витрати	2270	(167,9)	(6,3)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(132 827,9)	(109 852,6)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 248,9	2 228,0	
Податок на прибуток	2300	(404,8)	(401,0)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 844,1	1 827,0	

Керівник

(підпис)

Братов Ігор Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "УКРАЇНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ ХОЛДІНГ "АРІО"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2020 07 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	38312505
Вид економічної діяльності	Виробництво кухонних меблів	за КОПФГ	3210700000
Середня кількість працівників, осіб	22	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		31.02
Адреса, телефон	вулиця Щорса, буд. 15/а, м. ВАСИЛЬКІВ, ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08600		0445753311

1.Баланс на 30 червня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15,5	8,8
первісна вартість	1001	46,0	49,2
накопичена амортизація	1002	(30,5)	(40,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	83,2	69,2
первісна вартість	1011	358,0	356,4
знос	1012	(274,8)	(287,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	98,7	78,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	7 273,9	7 217,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	152,6	55,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	277,8	761,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	1,7
Інші оборотні активи	1190	118,8	175,6
Усього за розділом II	1195	7 823,5	8 211,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 922,2	8 289,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 245,5	5 748,4
Неоплачений капітал	1425	(475,5)	(475,5)
Усього за розділом I	1495	5 270,0	5 772,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 011,1	671,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	510,4	463,7
розрахунками з бюджетом	1620	237,6	101,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	159,0	71,0
розрахунками зі страхування	1625	21,1	20,4
розрахунками з оплати праці	1630	88,7	85,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	783,3	1 173,5
Усього за розділом III	1695	2 652,2	2 516,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7 922,2	8 289,7

2. Звіт про фінансові результати
за **I Півріччя 2020** р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	80 312,1	51 311,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	80 312,1	51 311,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(78 599,4)	(50 079,5)
Інші операційні витрати	2180	(1 017,9)	(598,9)
Інші витрати	2270	(81,5)	(70,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(79 698,8)	(50 748,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	613,3	562,4
Податок на прибуток	2300	(110,4)	(101,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	502,9	461,2

Керівник

(підпис)

Братов Ігор Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)