

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Заїнчковський А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Обґрунтування вибору стратегії підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕП-4-1а

Пархоменко Владислав Максимович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Луцька Тетяна Валеріївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

Рябенко В.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2020 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню проблем наукових і прикладних завдань обґрунтування вибору стратегії підприємства.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти вибору стратегії підприємства. При дослідженні зазначеного питання було досліджено сутність та зміст стратегії підприємства, розглянуто фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства, систематизовано методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства.

У другому розділі проаналізовано фінансово-господарську діяльність та ресурсне забезпечення ТОВ «Білий налив» зокрема, аналіз наявності, стану та ефективності використання основних засобів підприємства, аналіз оборотних коштів підприємства, аналіз трудових ресурсів підприємства, проведено оцінку фінансового стану підприємства та стратегічний аналіз діяльності підприємства.

У третьому розділі запропоновано розробку та обґрунтування вибору стратегії ТОВ «Білий налив». Обґрунтовано заходи, щодо удосконалення маркетингової стратегії для ТОВ «Білий налив», та доведено їх доцільність.

Ключові слова: стратегія, основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси, фінансові ресурси, ефективність, економічні ресурси, витрати, прибуток, рентабельність.

SUMMARY

Thesis for the Bachelor's degree in the field of preparation 6.030504 «Enterprise Economics». National University of Food Technology, Kyiv, 2020.

The diploma thesis is devoted to solving problems of scientific and applied problems of substantiation of rationale for choosing an enterprise strategy.

The first section explores the theoretical aspects of choosing an enterprise strategy. In the study of this question, we investigated the nature and content of the enterprise strategy, considered the factors influencing the choice of enterprise strategy, systematic methodical approaches to analysis the strategic of the enterprise.

The second section analyzes the economic activity and resource support of the Bilyi Nalyv LLC in particular, the analysis of the availability, condition and efficiency of use of fixed assets of the enterprise, the analysis of working capital of the enterprise, the analysis of the enterprise's labor resources, an assessment of the financial condition of the enterprise and strategic analysis of the enterprise.

In the third section, the development and justification of rationale for choosing a strategy of the Bilyi Nalyv LLC is proposed. Measures to improve the marketing strategy for Bilyi Nalyv LLC were substantiated and their feasibility was proved.

Key words: strategy, fixed assets, current assets, labor resources, financial resources, efficiency, economic resources, costs, profit, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність стратегії підприємства.....	7
1.2. Класифікація стратегій підприємства.....	14
1.3. Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства.....	29
1.4. Методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства.....	37
Висновки до розділу 1.....	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БІЛИЙ НАЛИВ»	50
2.1. Характеристика господарської діяльності та ресурсного потенціалу підприємства.....	50
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та оцінка фінансового стану ТОВ «Білий налив».....	61
2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Білий налив».....	69
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «БІЛИЙ НАЛИВ»	82
3.1. Розробка стратегічних альтернатив для ТОВ «Білий налив».....	82
3.2. Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Білий налив».....	89
3.3. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Білий налив».....	92
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в тому, що в сучасних умовах ринкових відносин, в ресторанній галузі кожному підприємству потрібно підтримувати свою конкурентноспроможність. А отже, проаналізувавши внутрішні та зовнішні чинники, кожен підприємець обирає індивідуальну стратегію для своєї компанії для отримання максимально ефективного результату роботи бізнесу.

У зв'язку з нестабільною економікою у країні та непрозорим правовим забезпеченням господарської діяльності перед менеджерами стоїть завдання постійного стратегічного аналізу підприємства та моніторингу зовнішніх чинників, які можуть впливати на підприємство.

Стратегія - це комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей[4].

Обґрунтування вибору стратегії є основним завданням у керівництва підприємства, виконання якого передбачає послідовність таких кроків: створення цілей, аналіз макро- та мікросередовища, вибір кращої з стратегічних альтернатив, а також розроблення комплексу заходів щодо її реалізації.

Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт з визначення довготермінових цілей та напрямків діяльності підприємства[7].

Методологія стратегічного планування включає в себе аналіз різних аспектів діяльності компанії, що були у минулому і можуть бути актуальними у майбутньому. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу створювати досить повні масиви інформації, з яких складається картина щодо наявних тенденцій розвитку галузі та динаміки ринкових позицій конкретної організації. Широкий асортимент сучасних методів опрацювання інформації дозволяє вибрати ті із них, які будуть адекватні задачам аналізу і забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень [10].

Тому методологія стратегічного планування має містити як визначення послідовності виконання певних етапів розробки стратегії, так і вибір методів досліджень, що здійснюються на кожному етапі. Це можуть бути методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок.

Аналіз минулих тенденцій. Він необхідний для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан фірми, як економічного суб'єкта і, що особливо важливо, передбачити "що буде далі, якщо нічого не змінювати". У загальному випадку цей аналіз покаже одну із трьох ситуацій: незмінна позитивна тенденція економічних результатів; тривала стагнація; незмінна негативна тенденція. Але ні одна з названих ситуацій не може бути єдиною основою у складанні прогнозів майбутнього. Вони мають стати проміжною ланкою у складному ланцюжку аналізу стратегічних перспектив [15].

Інструментами оцінки впливу минулих тенденцій на майбутню діяльність підприємства є економічний аналіз і методи прогнозування [45].

Для прогнозування майбутніх станів організації можна застосовувати різні методи, вибираючи ті із них, які придатні для використання в рамках існуючих обмежень. Особливо це стосується прогнозів ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію фірми, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність. У рамках стратегічного планування найчастіше вдаються до довгострокових прогнозів попиту на продукцію, використовуючи методи експоненціального згладжування, трендового регулювання, лінійної регресії [31].

Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища фірми. Головне завдання тут полягає у виявленні тих тенденцій, загроз і шансів, а також можливих "виняткових" ситуацій, які здатні якісно змінити минулі тенденції. Методика аналізу зовнішніх загроз та можливостей включає такі кроки:

- виявлення факторів зовнішнього середовища, що тим чи іншим чином впливають на діяльність підприємства;

- виділення із переліку чинників впливу тих факторів, що можуть надати підприємству нові можливості;
- виділення із переліку чинників впливу тих факторів, що можуть спричинити загрозу діяльності підприємства;
- позиціонування чинників першої і другої групи за силою їх впливу на підприємство [26].

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та застосуванні заходів з обґрунтування вибору ефективної стратегії, та удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Білий налив».

Метою дослідження є визначення економічної сутності категорії стратегія, аналіз та обґрунтування вибору стратегії, фінансово-господарської діяльності компанії, проведення стратегічного аналізу ТОВ «Білий налив» та пропонування заходів щодо підвищення ефективності роботи да досягнення поставлених цілей.

У процесі дослідження було поставлено такі **завдання**:

- розглянути економічну сутність стратегії підприємства;
- виявити фактори впливу на вибір стратегії;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Білий налив»;
- обґрунтувати вибір стратегії ТОВ «Білий налив»;
- розробити стратегічні альтернативи для ТОВ «Білий налив»;
- розробити напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Білий налив»;
- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів;
- проаналізувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є господарсько-фінансова діяльність та стратегічні цілі розвитку ТОВ «Білий налив».

Предметом дослідження є формування стратегічних цілей та способів їх досягнення на ТОВ «Білий налив».

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані традиційні способи та засоби економічного аналізу, а саме:

- наукового узагальнення (при визначені сутності процесів та систематизації її складових);
- порівняння (при зіставленні показників у динаміці);
- групування (при класифікації);
- синтез (для дослідження окремих сторін об'єкта, виявлення певних понять);
- індукція (для одержання загальних висновків на основі окремих фактів);
- дедукція (одержання часткових висновків на основі знання певних загальних положень);
- математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період).

Також застосовувалась обробка матеріалів з використанням сучасних комп'ютерних технологій, зокрема, пакету прикладних програм Microsoft Office.

Інформаційною базою роботи є наукові статті, праці, тези, підручники, конспекти лекцій, а, також, річна фінансова звітність об'єкта дослідження, статистичні матеріали, законодавча база та нормативно-правові акти.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи 110 сторінок, в тому числі 13 рисунків, 26 таблиць та 2 додатки. Список використаної літератури включає 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегії підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос -військо, аго -веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [21].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [47].

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства [25];
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [35];
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів [33];
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством [41];
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства [43];

- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [31].

I. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [52].

На мою думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство [3].

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками: а) поточна, операційна

діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість [11].

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні - на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

В даному контексті, про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [34].

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти "П" [30]:

стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;

стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це "теорія бізнесу даної організації";

стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [29].

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення [16].

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика - процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства [18].

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків

діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії [18].

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику [33].

Навіщо ж потрібно стратегічне планування бізнесу, та ще й в умовах невизначеності?

Без стратегії підприємство представляє собою набір активів, обтяжених зобов'язаннями, не має уявлення про те, що з ним буде завтра, і просто пливе по течії [51].

Позначимо стратегію як шлях і генеральний план дій, що визначає ключові напрями і пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність конкретних кроків, сформованих на основі набору правил, якими організація керується при прийнятті рішень.

Одне з ключових слів тут - це «правила». Компанія втрачає свій шлях, коли ці правила відсутні або погано описані.

Правила повинні використовуватися:

- при оцінці результатів діяльності компанії;
- при взаємовідносинах всередині компанії;
- при взаємовідносинах із зовнішнім світом;
- в оперативному управлінні.

Ще одне ключове слово - це «напрямок». Стратегія - це не комплекс жорстких правил, це ті ключові вектори руху, на яких компанія зосереджує свою діяльність після виявлення можливостей [23].

Так навіщо ж дотримуватися цих правил і планувати свій шлях на 3-5 і більше років?

Наявність стратегії позначає напрямки руху із зазначенням цільових фінансових показників, прийнятих на основі проведеної аналітики і бізнес-

діагностики. Стратегія також визначає ті напрямки, які потрібно розвивати, або краще від них відмовитись [53].

Стратегія відіграє дуже важливу роль в управлінні підприємством. Без стратегії у компанії немає чіткого плану діяльності і єдиної програми досягнення запланованих цілей. Основні завдання, які виконує стратегія наведені на рис. 1.1.



*Рис. 1.1. Основні завдання, які виконує стратегія на підприємстві
Джерело: узагальнено автором на основі [21]*

Таким чином, місце та роль стратегії в системі управління підприємством визначається такими перевагами:

- створення інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень на основі аналізу макро- та мікросередовища;
- зменшення негативного впливу змін макро- та мікросередовища на результати діяльності підприємства;

- своєчасна реакція на зміни та внесення відповідних корективів до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності компанії;

- визначення необхідного рівня потенціалу підприємства та дії чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути стратегічних цілей.

Стратегія розставляє пріоритети в розвитку бізнесу і його функціонуванні, що робить компанію більш гнучкою і дає можливість більш швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Правильно розроблена стратегія є основою для створення необхідних процедур в компанії і впровадження бізнес-процесів, що впливає на підвищення ефективності та досягнення мети [34].

Стратегія дозволяє власнику бізнесу або керівнику отримати так званий «helicopter view» - погляд зверху. Завдяки цьому стає зрозуміло, які з підрозділів неефективні, які необхідно збільшити, і як взагалі видозмінити структуру організації.

Описана стратегія дозволяє співробітникам обдуманно приймати рішення, посилаючись на конкретні правила і розуміння загального вектора руху компанії.

Але найважливіше, стратегія стане основною конкурентною перевагою, так як сукупність всіх цих пунктів дозволить бізнесу стати більш усвідомленим, а значить - більш гнучким, прибутковим і ефективним [37].

Отже, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Застосування стратегії в управлінні підприємством дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та ефективність їх використання, своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

1.2. Класифікація стратегій підприємства

Одним з важливих питань процесу розробки стратегії є класифікація стратегій. Вивчення сучасних теорій вітчизняних і закордонних наукових шкіл указує на широку розмаїтість стратегій, а також класифікаційних ознак. Ускладнюючим фактором класифікації є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Це істотно ускладнює наукове обґрунтування і практичне застосування відомих стратегій. Як основні ознаки класифікації сучасних стратегій більшість учених виділяють наступні положення [4,6,23,37]:

- основні цілі і завдання діяльності підприємства;
- стан стратегічних ресурсів і концепцію досягнення конкурентних переваг;
- існуючу позицію і динаміку розвитку підприємства на галузевому ринку;
- зміст і якість наданої продукції і послуг і стадію життєвого циклу підприємства;
- рівень прийняття рішень;
- розміри підприємств.

Розглянемо найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії. Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи щодо вироблення стратегії поведіння фірми на ринку [30]. Перший підхід пов'язано з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції. Другий підхід до вироблення стратегії зв'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення НДОКР, мати кваліфікованих дизайнерів, досить сильну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу. Третій підхід відноситься до фіксації окремого сегмента ринку

і концентрації зусиль фірми на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку фірма досконально вивчає потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі продукції. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливо також сполучення цих двох підходів. Точку зору М. Портера у відношенні до класифікації стратегій на основі досягнення конкурентних переваг розділяють такі вчені як, Д. Боумен, Жан Жак Ламбен, О.С. Віханський, П.В. Забелін і Н.К. Моїсеєва [7,15,49]. Підхід, представлений П.В. Забеліним і Н.К. Моїсеєвою базується на підході М. Портера, але має свої особливості. Пропонується класифікувати всі стратегії за трьома ознаками:

- належність до п'яти основних стратегій досягнення конкурентних переваг. Три виділені М.Портером стратегії автори доповнюють стратегією інновацій і стратегією швидкого реагування. Дані стратегії П.В. Забелін і Н.К. Моїсеєва називають глобальними стратегіями [19];

- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу. Ці стратегії характеризують якісні зміни напрямків діяльності підприємств, наприклад, їхню реструктуризацію, диверсифікованість. Такі стратегії автори називають портфельними чи корпоративними;

- належність до стратегій, які застосовуються підприємством у залежності від зовнішніх і внутрішніх умов. У даному випадку автори мають на увазі стратегії, що є реакцією підприємств на зміну тих чи інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Такі стратегії називаються функціональними (табл. 1.1.). Автори розглянутої класифікації до функціональних відносять стратегії, що визначають характер поведінки підприємства на конкурентному ринку [41].

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних стратегій

Стратегії		
у відповідності до базової концепції досягнення конкурент-них переваг	у відповідності до процесу зміни сфер бізнесу в компанії	за ступенем агресивності поведження компанії в конкурентній боротьбі
Глобальні	Корпоративні	Функціональні
1. стратегія мінімізації витрат 2. стратегія фокусування 3. стратегія диференціації 4. стратегія інновацій 5. стратегія швидкого реагування	1. стратегія зв'язаної диверсифікованості 2. стратегія незв'язаної диверсифікованості 3. стратегія відкачки капіталу і ліквідації 4. стратегія зміни курсу, реструктуризації, виживання 5. стратегія міжнародної диверсифікованості	1. наступальні й оборонні стратегії 2. стратегія вертикальної інтеграції 3. стратегія для галузевих лідерів 4. стратегія для рядових галузевих організацій 5. стратегія для слабких організацій і організацій у стані кризи 6. стратегія конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі 7. інші

Круглов М.І. класифікує стратегії на основі концепції системи задоволення потреб. У цьому зв'язку автор пропонує виділяти три групи стратегій: підприємницькі, організаційні і трудові [18]. Конкретні стратегії, що відносяться автором до кожної групи, викликають дискусію, тому що повторюють, а в деяких випадках навіть суперечать одна одній [22].

Необхідно проаналізувати точку зору І.Н. Герчикової щодо класифікації стратегій. Автор затверджує, що «стратегічне управління ґрунтується на

стратегічних цілях компанії, а саме, не на нинішній, а на майбутній структурі господарської діяльності, не на наявному, а на майбутньому науковому, виробничому, збутовому потенціалі фірми, під який цільовим напрямком виділяються ресурси» [12]. Стратегічне управління припускає, що фірма визначає свої ключові позиції на перспективу в залежності від пріоритетності цілей. Відповідно до даного твердження, автор пропонує наступну класифікацію стратегій: продуктово-ринкова стратегія; стратегія маркетингу; конкурентна стратегія; стратегія управління набором галузей; стратегія нововведень; стратегія капіталовкладень; стратегія розвитку; стратегія поглинання; стратегія закордонного інвестування; стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності; стратегія зовнішньоекономічної експансії. Автор затверджує, що вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху [19].

Теоретичні дослідження з питання класифікації стратегій дозволяють визначити, що більшість авторів робіт зі стратегічного маркетингу і стратегічного управління розглядають, в якості основних, стратегії зростання, розвитку бізнесу [3,32,34]. Ці стратегії є найбільш розповсюдженими в науковій літературі. Звичайно ці стратегії називаються базисними або еталонними. Вони відбивають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох елементів: продукту; ринку; галузі; положення фірми усередині галузі; технології. Кожний з п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий чи новий. Таким чином, еталонні стратегії можуть бути представлені у наступному вигляді [38]:

1. Стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і/або ринку і не торкаються трьох інших елементів. Конкретними типами стратегій першої групи є: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту;

2. Стратегії інтегрованого зростання, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого росту: стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед;

3. Стратегії диверсифікованого росту, що реалізуються в тому випадку, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Основними стратегіями диверсифікованого росту є наступні: стратегія центрованої диверсифікованості; стратегія горизонтальної диверсифікованості; стратегія конгломеративної диверсифікованості;

4. Стратегії скорочення, які реалізуються у тих випадках, коли фірма має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду росту або в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади чи кардинальні зміни в економіці [38]. Виділяються чотири типи стратегії цілеспрямованого скорочення бізнесу: стратегія ліквідації; стратегія «збору врожаю»; стратегія скорочення; стратегія скорочення витрат. У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Це означає, що компанія здійснює комбіновану стратегію. Необхідно відзначити, що комбіновану стратегію Ф. Котлер не виділяє як окремий тип стратегій [26]. На відміну від вказаного підходу такі автори, як М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін пропонують [9,16] вважати комбіновану стратегію окремою стратегічною альтернативою.

Базові стратегії представлені на рисунку 1.2.



*Рис.1.2. Класифікація базових стратегій підприємств
Джерело: узагальнено автором на основі [26]*

Стратегії розвитку розглядав також І.О.Бланк [15]. Особливість його підходу полягає в тому, що він розробив стратегічні моделі розвитку підприємства з урахуванням стадій його життєвого циклу. Стратегічні моделі призначені для розвитку підприємств торгівлі. Автором запропоновані чотири моделі:

- модель "прискореного росту" обирається торговими підприємствами на стадіях "народження", "дитинства", "юності";
- модель "обмеженого росту" характерна для підприємств на стадії "рання зрілість";
- модель "збереження позиції" може бути оптимальною для підприємства торгівлі на стадії "остаточна зрілість" його життєвого циклу;
- модель "скорочення діяльності" буде характеризувати стадію "старіння".

За певних умов можлива модель розвитку підприємства, яку автор назвав як модель "сполучення"[15].

Класифікація базових стратегій за І.О. Бланком представлена на рисунку 1.3.



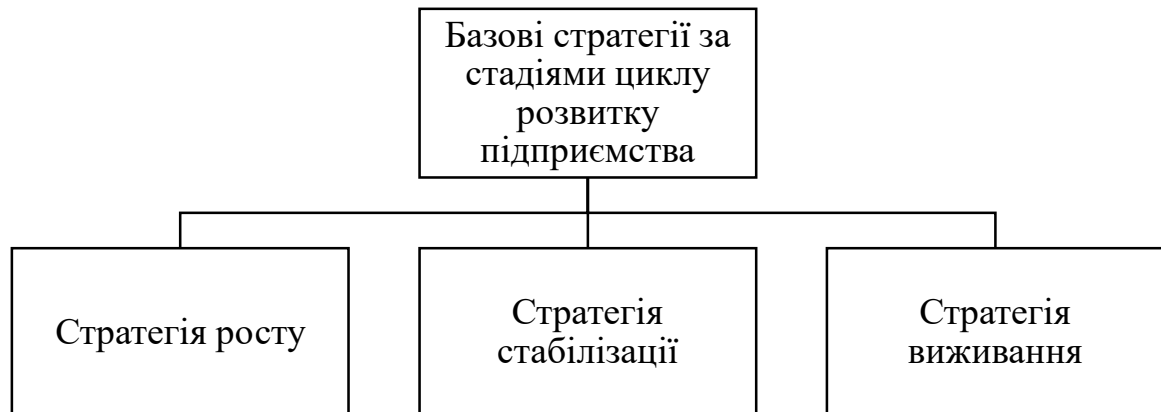
*Рис. 1.3. Класифікація базових стратегій підприємства з урахуванням стадій його життєвого циклу за І.О. Бланком
Джерело: узагальнено автором на основі [15]*

Розглянемо ще один варіант формулювання базової стратегії та розробки на її основі стратегічних альтернатив. Так, А.Н. Петров у своїй роботі «Стратегическое планирование развития предприятия» [41] пропонує вибрати базову стратегію в залежності від того, на якій стадії циклу розвитку підприємства знаходиться організація. Таких стратегій три [22]:

- 1) стратегія росту – стратегія, що припускає зріст обсягів продажів, прибутку, капіталу, тобто стратегія розвитку;
- 2) стратегія стабілізації – стратегія, спрямована на досягнення ранньої стабілізації доходу з наступним збільшенням прибутковості. Стратегія розробляється для підприємств із нестабільним обсягом продажів і доходів;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи в економічній діяльності підприємства.

Класифікація базових стратегій за стадіями циклу розвитку підприємства за А.Н. Петровим [41] представлена на рисунку 1.4.



*Рис. 1.4. Класифікація базових стратегій за стадіями циклу розвитку підприємства за А.Н. Петровим
Джерело: узагальнено автором на основі [41]*

Стратегія росту передбачає збільшення обсягів продажу існуючих та нових товарів на існуючих та нових ринках.

Переваги стратегії росту:

- використання особливих умов;
- постійне удосконалення організації, технології, кваліфікації персоналу;
- концентрація виробництва.

Недоліки стратегії росту:

- небезпека вибору неперспективного напрямку;
- недостатня компетентність щодо різних бізнесів;
- небезпека розвіювання ресурсів;
- значні витрати на входження до нових ринків.

Стратегія стабілізації використовується в умовах неочікуваного або швидкого погіршення базових показників підприємства.

Стратегія стабілізації є ідеальною в стабільному середовищі, де підприємство може спрямувати свої зусилля на покращення ефективності діяльності, поки не загрожують зовнішні зміни, та має такі переваги:

- мінімальна ризикованість;
- стабільність діяльності підприємства.

Стратегія виживання є антикризовою та оборонною стратегією, яка застосовується у стані, близькому до банкрутства. Дана стратегія є короткостроковою, головною метою якої є стабілізація середовища та перехід до стратегії стабілізації.

В.М. Власова розглядає стратегії, ґрунтуючись на такій класифікаційній ознаці, як розміри підприємства. У зв'язку з цим автор виділяє [17]: стратегії малих фірм; стратегії середніх фірм; стратегії великих фірм. Наведена класифікаційна ознака є актуальною у даний час, коли в результаті реструктуризації виділилися малі і середні підприємства. Проблеми ефективної діяльності цих підприємств розглядаються на рівні держави.

Багато авторів підрозділяють стратегії на локальні і конкретні.

Таким чином, класифікація стратегій неоднозначна. Це пояснюється тим, що таку складну категорію, якою є стратегія, можна класифікувати за різними ознаками. При цьому в кожній конкретній чи локальній стратегії, як правило, присутні параметри, загальні з іншими стратегіями. Наприклад, загальні елементи притаманні стратегіям задоволення потреб і стратегіям науково-технічного розвитку. Зазначені стратегії доповнюють і уточнюють одна одну [17].

Розглянемо класифікацію стратегій, яка запропонована А.П. Градовим [12]. Автор підрозділяє стратегії за функціональною ознакою та за сферою їхньої реалізації: для реалізації в зовнішньому середовищі і для реалізації у внутрішньому середовищі фірми (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація функціональних стратегій

Функціональні стратегії	
Для реалізації в зовнішньому середовищі компанії	Для реалізації у внутрішньому середовищі компанії
1. Товарна стратегія 2. Стратегія ціноутворення 3. Стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів 4. Стратегія поведження фірми на ринках грошей і цінних паперів 5. Стратегія зниження транс-акційних витрат 6. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності	1. Стратегія зниження виробничих витрат 2. Стратегія інвестиційної діяльності фірми 3. Стратегія стимулювання персоналу фірми

Функціональні стратегії є, на думку А.П. Градова, елементами економічної стратегії фірми [12].

Таким чином, представлене розмежування складових елементів стратегії фірми виглядає в достатній мірі умовно, тому що дуже складно розмежувати, наприклад, стратегію взаємодії на ринку грошей і цінних паперів і інвестиційну стратегію діяльності фірми, стратегію ціноутворення і стратегію зниження виробничих витрат, оскільки, оскільки остання виступає органічною складовою попередньої стратегії.

Докладне вивчення класифікації стратегій і їхніх класифікаційних ознак, розроблених сучасними теоріями вітчизняних і закордонних наукових шкіл дає можливість зробити припущення про те, що більшість підходів може бути представлено як сукупність глобальних, базових і функціональних стратегій, чи однією складовою частиною сукупності. Така класифікація відповідає ознаці «масштабів впливу стратегій» на діяльність підприємств [34].

Для аналізу стратегій розглянемо рівні розробки стратегії в організації. У стратегічному управлінні виділяються три рівні: корпоративний; сфери бізнесу; функціональний [20]. На корпоративному рівні приймаються глобальні рішення про придбання, продаж, ліквідування, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу, стратегічних зон господарювання, розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікованості, здійснюється загальне управління ресурсами фірми. Даний рівень включає органи управління, що відбивають форму власності підприємства, його організаційно-правову форму. Як правило, основні рішення будуть прийматися на рівні власників організації. Рівень «сфери бізнесу» – це рівень перших керівників організації (які не є власниками), що відповідають за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу. На даному рівні розробляється і реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якої є підвищення конкурентноздатності організації та її конкурентного потенціалу. Функціональний рівень стратегії в організації – це рівень керівників функціональних служб, зокрема: фінансів, маркетингу, НДОКР, виробництва, персоналу [30].

Глобальні стратегії пропонується виділяти на основі стратегічних цілей фірми, а також на основі концепції досягнення конкурентних переваг (рис. 1.4). Отже, до даної групи стратегій можуть відноситися:

- стратегія фокусування чи зосередження на визначеному сегменті ринку, стратегічної зони господарювання, галузі [11];
- стратегія диференціації, іншими словами, спеціалізації і кооперації наданих послуг і видів діяльності [30];
- стратегія мінімізації витрат і підвищення ефективності, як основного виду діяльності, так і проміжних стадій технології виробництва і надання послуг [6];
- інноваційна стратегія, що базується на інтеграції науки, виробництва і якнайшвидшому впровадженні досягнень науково-технічного прогресу в практику.



*Рис. 1.5. Класифікація глобальних стратегій на основі стратегічних цілей
Джерело: узагальнено автором на основі [6,11,28,30,31,35]*

Дані стратегії розглядаються в роботах цілого ряду вчених, таких як І. Ансофф, М. Портер, Ж-Ж. Ламбен, К. Боумен, О.С. Віханський, П.В. Забелін, Н.К. Моїсеєва [6,11,28,30,31,35]. У класифікації стратегій І.Н. Герчикової до глобальних можна віднести: конкурентну стратегію і стратегію нововведень. Також до групи глобальних стратегій, на наш погляд, необхідно віднести підприємницькі стратегії, запропоновані М.С. Кругловим [30]. Відповідно до зазначеної класифікаційної ознаки, до глобальних доцільно буде відносити стратегії діяльності (як стратегічна альтернатива визначена стратегія спеціалізації діяльності), стратегії науково-технічного розвитку (альтернативні стратегії представлені стратегіями «лідерства», «технічного стрибка»), стратегії конкуренції і кооперації в створенні нової продукції і технології, тобто в створенні нововведень (як альтернативи конкретних стратегій автор виділяє стратегію конкуренції, стратегію сполучення конкуренції і кооперації)[18].

За ознакою динаміки, з урахуванням існуючої позиції на ринку, форм організації виробництва і диверсифікованості видів діяльності на рівні фірми пропонується виділяти базові стратегії. З розглянутих класифікацій базові стратегії були вивчені Ф. Котлером, І. Ансоффом, М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, Ж-Ж. Ламбеном, Томпсоном, Стрікландом, М.С. Кругловим, І.Н. Герчиковою, В.М. Власовою, П.В. Забеліним, Н.К. Моїсеєвою, І.О. Бланком, З.П. Румянцевою, Н.А. Саломатіним, А.Н. Петровим і ін.

Необхідно відзначити, що такі автори як Ф. Котлер, М. Мескон, З.П.Румянцева, Н.А.Саломатін, О.С. Віханський, І.О. Бланк [6,9,16, 26, 27] в якості основних виділяли чотири – п'ять стратегічних альтернатив, серед яких: стратегія обмеженого або концентрованого росту; стратегія інтегрованого, інтенсивного або прискореного росту; стратегія диверсифікованості, диверсифікованого росту; стратегія скорочення, останнього засобу або ліквідації, «збору врожаю»; комбінована стратегія або стратегія поєднання різних альтернатив.

З незначними відмінностями від загальної точки зору розглядав базові стратегії росту Ж-Ж Ламбен. Основними стратегіями, на його думку, є стратегія інтенсивного зростання, інтегративна стратегія, стратегія росту за допомогою диверсифікованості [25]. З різноманіття стратегій, що розглядалися в роботах П.В. Забеліна і Н.К. Моїсеєвої, до базових варто віднести наступні стратегічні альтернативи: стратегія зміни курсу, реструктуризації, виживання; стратегія відкачки капіталу і ліквідації; стратегія швидкого реагування; стратегія незв'язаної диверсифікованості; стратегія зв'язаної диверсифікованості; стратегія міжнародної диверсифікованості; стратегія вертикальної інтеграції; стратегія для галузевих лідерів; стратегія для рядових галузевих організацій; стратегія для слабких організацій і організацій у стані кризи. Із запропонованих І.Н.Герчиковою стратегій діяльності підприємств до базових стратегій можна віднести: стратегію управління набором галузей; стратегію розвитку; стратегію поглинання; стратегію

закордонного інвестування; стратегію орієнтації на розширення експортної діяльності; стратегію зовнішньоекономічної експансії [11].

Аналіз підприємницьких стратегій, зазначених М.С. Кругловим у роботі «Стратегическое управление компанией», дозволяє розглядати у якості базової стратегію росту потенціалу компанії [30]. Як альтернативи цієї стратегії автор розглядає стратегії інтенсивного зростання, обмеженого росту, скорочення, сполучення різних стратегій росту.

До категорії базових можна віднести запропоновані В.М. Власовою стратегії для середніх підприємств. Середні фірми можуть вибрати один з чотирьох видів запропонованих стратегій. Вибір буде залежати від темпів росту середньої фірми і темпів росту ринкової ніші, у якій ця фірма оперує [37]: стратегія збереження; стратегія пошуку загарбника; стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за рамки ніші. До категорії базових стратегій можна також віднести стратегії, запропоновані Томпсоном і Стрікландом [22]. Конкурентні стратегії також, на наш погляд, доцільно відносити до базових. Так, Ф. Котлер [26,27], виходячи з частки ринку, що належить фірмі, виділяє чотири типи конкурентної стратегії: стратегія лідера ринку; стратегія фірми, що кидає виклик; стратегія фірми, що йде слідом за лідером; стратегія «фахівця». Зазначені стратегії співзвучні з конкретними стратегіями, наведеними в класифікації П.В. Забеліна, Н.К. Моїсеєвої. На відміну від авторів, які вважають, що такі стратегії, як стратегія для галузевих лідерів, стратегія для рядових організацій і т.ін. відносяться до функціональних, пропонується віднести їх до групи базових стратегій. Дані стратегії стосуються діяльності підприємства в зовнішньому середовищі і, оскільки це загальні стратегії, то доцільно виділяти їх саме в групі базових стратегій.

За ознакою змістовності і функціональності обраного фірмою напрямку досягнення конкурентної переваги і відповідно до рівня розробки стратегії в організації, відповідно до прийнятих стратегічних цілей фірми, пропонується виділити групу функціональних стратегій. В основу функціональних стратегій

може бути покладена класифікація стратегій за А.П. Градовим [12]. Так, у зовнішньому середовищі фірми, можуть бути реалізовані такі стратегії, як: 1) товарна стратегія, заснована на удосконаленні асортименту продукції і послуг, підвищенні їхньої якості; 2) стратегія ціноутворення, що базується на оптимізації і конкурентноздатності ціни; 3) ресурсна стратегія, що припускає переважне використання визначеного виду ресурсів (технічних, технологічних, фінансових, просторових, кадрових, управлінських, інформаційних); 4) стратегія зовнішньоекономічної діяльності; 5) стратегія поведіння фірми на ринку цінних паперів. Зазначені стратегії орієнтовані на споживача і спрямовані на підвищення стійкості фірми на ринку [11]. У внутрішньому середовищі фірми в залежності від форм, методів, стилю управління можуть виділятися: стратегія мотивації і стимулювання персоналу; стратегія інвестиційної діяльності; стратегія зниження виробничих витрат.

Аналіз різних наукових підходів щодо класифікації функціональних стратегій фірми показав, що даний вид стратегій розглядається в роботах П.В. Забеліна, Н.К. Моїсеєвої, М.С. Круглова, І.Н. Герчикової, О.С. Віханського, В.М. Власової [6,10,11,21,33]. Так, у класифікаціях П.В. Забеліна, Н.К. Моїсеєвої до функціонального можна віднести наступальні й оборонні стратегії. Дані стратегії будуть реалізовуватися в зовнішньому середовищі фірми. Серед стратегій, виділених М.С. Кругловим [21], до функціональних можна віднести: для реалізації в зовнішньому середовищі підприємства - стратегію задоволення потреб; стратегію конверсії діяльності (маркетингова стратегія); стратегію конкуренції на товарному ринку; для реалізації на рівні внутрішнього середовища підприємства - концепцію організаційних стратегій; концепцію трудових стратегій. З набору стратегій, запропонованого І.Н. Герчиковою, рівню функціональних стратегій для реалізації в зовнішньому середовищі відповідають продуктово-ринкова стратегія і стратегія капіталовкладень [14]. О.С. Віханський, розглядаючи у своїх наукових працях стратегії, крім глобальних, базових, приділяв увагу і функціональним стратегіям.

Окремо автор аналізує стратегію продукту. Вона спрямована на зовнішнє середовище фірми. Поряд з цим, О.С. Віханський розглядає стратегію використання людського потенціалу. Ця стратегія буде відноситися до функціональних стратегій, які реалізуються у внутрішньому середовищі організації [17].

Таким чином, узагальнено і систематизовано існуючі принципи класифікації стратегій підприємства. Пропонується за основу класифікації стратегій виділяти ознаку «масштабів впливу стратегій» на діяльність підприємств. Відповідно до цієї ознаки стратегії підрозділяються на глобальні, базові, функціональні. Наступних шість класифікаційних ознак (за масштабами розробки, у відповідності зі стадією життєвого циклу підприємства, відповідно до розмірів підприємств, стосовно середовища, за змістом, за способами забезпечення росту) розкривають і доповнюють головну ознаку. Ця класифікація стратегій спрощує їхнє теоретичне сприйняття, а також практичне використання в стратегічному управлінні підприємствами.

1.3. Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства

Поняття «стратегія» дуже широке та неконкретне, комплексне та мінливе оскільки на вибір та класифікацію стратегії впливає велика кількість чинників.

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести наступні [43]:

- цілі організації;
- розмір організації;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позицію організації на ньому;
- конкурентні переваги організації;
- потенціал організації;
- стадію життєвого циклу підприємства та послуги;

- витрати на виробництво послуг;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси сервісного підприємства тощо.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягненні яких спрямована її діяльність. Процес визначення цілей та їх взаємозв'язку називається цілеполагання, яке являється початковим моментом в діяльності менеджера. Неправильно поставлені цілі знижують ефективність організації і іноді являються причиною її загибелі [29].

Значимість цілей для організації неможливо переоцінити, так як:

1. Вони є основою планування.
2. Вони лежать в основі побудови організаційних відносин.
3. На цілях базується система мотивації, яка використовується в організації.
4. Вони служать базою для контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організацій в цілому [9].

Управління організацією носить багатоцільовий характер. Це перспективні й оперативні, соціальні, політичні, економічні, наукові, технічні й інші цілі.

Розмір організації та її цикл існування також впливають на вибір стратегії. Розмір організації - це загальна кількість працівників за умов повної зайнятості [53].

Так, малі підприємства швидко виникають, однак швидко й зникають. Інші ж, навіть будучи невеликими, діють протягом усього життя їхнього власника.

Деякі підприємства вибухають на ринку відразу як організації-велетні. Та іноді великі організації зменшують свої розміри внаслідок скорочення працівників та відділів [11]. Хоча жодна модель не пояснює змін у розмірі, виділяють чотири головні етапи циклу існування організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Головні етапи циклу існування організації

Етапи	Сутність
1	Створення організації.
2	Молодість організації. Передбачає зростання і розширення обсягів організаційних ресурсів.
3	Середина існування організації. Період послідовного зростання, яке переходить у стабільність.
4	Зрілість. Період стабільності та стійкості організації, однак після цього етапу організації мають тенденцію до зниження ділової активності.

Менеджери повинні обирати стратегію згідно з етапами циклу існування компанії. Загалом, якщо організація переходить до наступного етапу існування, вона збільшує свої розміри, стає більш механістичною та децентралізованою. Організації також стають спеціалізованими та більше уваги приділяють плануванню, розширюють штат. На кінцевому етапі організації потребують координації, збільшення рівня формалізації, розширення та удосконалення систем контролю.

Отже, розмір організації та стратегія пов'язані так, що цей зв'язок є динамічним протягом усіх змін стадій циклу існування організації.

Визначення привабливості окремих сегментів ринку передбачає з'ясування: основних цілей підприємства; стану засобів підприємства; ринкового середовища підприємства з точки зору існуючих можливостей і потенційних небезпек.

Процедура визначення привабливості окремих сегментів ринку охоплює кілька фаз. Вихідним пунктом є формування списку чинників, який включає рівень продажу та ризику [44]. Особливого розгляду потребують такі чинники, як динаміка розвитку сегмента з виведенням середніх динамічних показників (абсолютний

приріст, темп зростання, темп приросту), ймовірність виходу на ринок конкурентів і власні кошти виходу на ринок. Дуже важливо оцінити дохідність суб'єктів, які вже діють в даному сегменті ринку, встановити темпи зростання їх доходів, і якими вони є стосовно інших сегментів ринку, а також ризик на різних сегментах ринку. Безперечно, що необхідно дослідити і можливу зовнішню небезпеку для фірми, зокрема законодавчі зміни, міжнародну політику, зростання безробіття та інші чинники, які можуть спонукати до спаду попиту. Набір відповідних чинників може бути різним залежно від цілей підприємства, стану його засобів та маркетингового середовища [18].

Оскільки конкуренти – це один з найважливіших факторів мікросередовища, дуже важливо оцінити ефективність їх діяльності та взяти до уваги стратегії, які вони використовують. Доскональна оцінка роботи та обраної стратегії конкурентів може повпливати на вибір стратегії свого підприємства.

В залежності від стану ринку та позиції підприємства на ньому обирається та стратегія для компанії, яка буде більш доцільною та максимально відповідатиме позиції на ринку.

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкту, що характеризується ступеню задоволення ним конкретної боротьби у порівнянні з аналогічними об'єктами, що оперують на даному ринку; вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [26].

Конкурентна перевага - це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продаж, специфічних для фірми або продукції. (Ж. Ж. Ламбен) [29].

Конкурентна перевага є "зовнішньою", якщо вона базується на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для споживача або за рахунок зниження витрат, або за рахунок підвищення ефективності [21].

Стратегія зовнішньої конкурентної переваги - це стратегія диференціації, що спирається на маркетингове "ноу-хау" фірми, її переваги у вивченні попиту споживачів.

Конкурентна перевага є "внутрішньою", якщо вона базується на перевагах фірми в частині витрат виробництва та обігу, менеджменті, більш низькій собівартості у порівнянні з конкурентами; тобто це наслідок більш високої продуктивності [21].

Стратегія, що базується на внутрішній конкурентній перевазі - це стратегія домінування по витратах, що ґрунтується на організаційному і виробничому ноу-хау фірми [15].

Стратегічний потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення поставлених цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Сферою його застосування є оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку [38].

Оцінивши потенціал підприємства обирається найбільш відповідна стратегія.

Прагнення тримати лідерство з найменшою собівартості в галузі потребує оптимальних розмірів виробництва і мереж реалізації товарів та послуг, а також захоплення значної частки ринку, здійснення контролю за витратами та іншими видами постійних витрат.

Стимулом для використання стратегії зниження собівартості продукції є значна економія на масштабі виробництва і завоювання значної кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником при придбанні. Стратегія полягає в орієнтації на масовий випуск продукції, яка не потребує великих питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різноманітної продукції. За таких умов економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва.

Постійні витрати на одиницю продукції, зменшуються зі зростанням обсягів виробництва та створюють додатковий резерв здешевлення товарів [13].

Пріоритети керівництва також впливають на вибір стратегії. Пріоритети можуть бути найрізноманітніші: розширення асортименту продукції, розширення підприємства, створення акціонерного товариства, створення продукції за низькими цінами, або преміум класу тощо.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

Виробники послуг визначають свою цільову направленість так само як і виробники матеріальних товарів. Наприклад, невеликі перукарні використовують комбінацію географічних і демографічних критеріїв сегментування ринку. Спеціалізовані салони краси більш орієнтовані на клієнтів з високим рівнем доходу незалежно від їх статі і віку. Туристичні агенції проводять сегментування ринку за вимогами клієнтів, враховуючи, що, наприклад, студенти потребують найдешевших послуг, не вимагаючи особливого комфорту, а от бізнесових мандрівників непокоять головним чином достатні зручності. Невеликий, але вельми вигідний сегмент забезпечених мандрівників вимагає унікальних вражень, незважаючи на рівень ціни. До того ж, одна і та сама родина залежно від мети (мандрівка школяра, ділова поїздка, відпустка) подорожі, може потребувати послуг різного класу [47].

Для розробки корпоративної стратегії будь-якого підприємства необхідно провести аналіз темпів зростання. У компаній - виробників товару конкурентна перевага найчастіше залежить від її масштабу. Підприємства сервісу збільшують масштаби свого виробництва головним чином за рахунок відкриття великої кількості відділень.

Можливості створення постійної конкурентної переваги у підприємства послуг майже такі самі, як і у виробника товарів. Але ж вимоги споживачів до послуг відрізняються від вимог до товарів. Однією з головних вимог до успішної роботи сервісного підприємства є висококваліфікований персонал. Споживачі повинні бути впевнені в якості обслуговування [45].

Якщо клієнт не задоволений послугами фірми, у неї є кілька способів виправити ситуацію:

1) підготувати співробітників до можливості виникнення проблем. Усі працівники, особливо ті, які контактують із клієнтом повинні чітко знати свої дії у конфліктних ситуаціях;

2) бажано, щоб співробітник, який контактує з клієнтом, мав достатні повноваження для негайних дій;

3) щоб зменшити роздратування клієнта рівнем обслуговування, компанія повинна виправити помилку і якимось компенсувати завдані збитки.

Високий рівень мотивації обслуговуючого персоналу передбачає наявність високого рівня організаційної культури сервісного підприємства. Якщо така культура існує, то вона перетворюється на міцне знаряддя досягнення переваги над конкурентом [21].

Ще один з факторів зміцнення конкурентної переваги сервісного підприємства - інформаційні системи компанії. Інформаційні системи дають можливість зібрати широке коло даних про клієнтів компанії.

Вдале розташування для виробника послуг має більше значення, ніж для виробника товарів. Якщо споживач не має можливості отримати послугу в той час, коли вона йому необхідна, то він уже втрачений як клієнт цієї фірми. Вдале місце розташування фірми послуг вже дає значну конкурентну перевагу. Однак для деяких торговців послугами розташування не має вирішального значення, бо вони надають послуги "на виїзді": лікарі, юристи, консультанти тощо [51].

Стосовно асортименту підприємствам-постачальникам послуг доводиться приймати такі самі рішення, як і виробникам товарів. Необхідно визначити баланс запасів, зробити прогноз збуту та розробити унікальну торговельну пропозицію.

Баланс запасів являє собою стратегічне рішення, що визначає, буде підприємство надавати широкий чи вузький спектр послуг. Баланс запасів складається з різноманітності асортименту і рівня сервісу [6].

Прогнозування збуту послуг необхідне через неможливість їх зберігання на складі. Замість цього торговці послугами повинні тримати додаткове обладнання або додатковий персонал для задоволення попиту в час "пік", що призводить до надлишкової витрати ресурсів. Тому торговці розробляють спеціальні стратегії, що дозволяють зберегти ресурси і задовольнити попит.

1. Завчасне резервування послуг або призначення зустрічей.
2. Скорочення терміну очікування послуги.
3. Скорочення тривалості надання послуги (fast-food).
4. Розробка стратегії ціноутворення, що дозволяє регулювати попит.

Остання стратегія заслуговує детальнішого розгляду: Ціноутворення в торгівлі послугами складніше, ніж у торгівлі матеріальними товарами. Це можуть бути рахунок (за електрику), плата (за проїзд), комісійні (при отриманні грошей з банкомату), тарифи (на послуги лікаря).

Використовувати для досягнення конкурентної переваги фактор ціни дуже складно, бо ніщо не заважає конкурентам відтворити її. Дуже важливо, щоб ціна на послугу відповідала іншим аспектам пропозиції фірми [5]. Ціна на послуги найчастіше пов'язується з попитом. Така практика поширена в туристичних агенціях. Крім того, ціни постачальників послуги змінюються залежно від цільового сегмента споживачів [52].

Отже, поняття «стратегія» - це дуже широке та неконкретне, комплексне та мінливе оскільки на вибір та класифікацію стратегії впливає велика кількість

чинників. Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо.

Найважливіший вплив при обґрунтуванні вибору стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, конкуренти, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

1.4. Методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства

Метод стратегічного аналізу базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методичні прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки, техніки чи мистецтва [51].

У стратегічному аналізі використовується ряд загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних відносин між двома або більше категоріями явищ. Таке дослідження включає три загальнонаукові прийоми [14]:

- індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до загальних висновків, які утворюють правила (закони);
- дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів;
- перевірку таких фактів і висновків.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій

діяльності на їх основі (дедукція). З допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі обумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, які фігурують у цій системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі [10,21].

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у 7 груп:

1. стратегічний аналіз макрооточення підприємства [22]:

- аналіз інформаційних оглядів, проекти, звітів, статистичних довідок;
- кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, - аналізу і статистичної оцінки;
- економетричне моделювання;

2. стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):

- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
- якісні методи прогнозування;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;
- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);

3. стратегічний аналіз організації [34]:

- аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
- аналіз вектора зростання;
- STEP-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);

- SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця ВСС (матриця «Зростання / Частка», розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- матриця SE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції»);
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу організації;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості організації;
- порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»;
- причинно-наслідковий аналіз;

4. стратегічний аналіз продукту [45]:

- аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
- аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
- аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
- аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
- аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
- аналіз впливу зацікавлених сторін;

5. стратегічний фінансовий аналіз:

- підготовка проєктованих фінансових звітів;
- прогнозування за методом проценту від продажу;
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- діагностика (прогнозування) банкрутства;

6. стратегічний інвестиційний аналіз [44]:

- чиста приведена вартість;
- реальні опціони;

- методи формування господарського портфеля;
- методи варіантного аналізу;
- аналіз ризиків;

7. аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень [23]:

- матриця вибору головної стратегії;
- аналіз ключових факторів успіху;
- методи імітаційного моделювання;
- теорія ігор;
- теорія масового обслуговування;
- методи сітьового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

Для формування корпоративної стратегії підприємства найбільш часто і ефективно використовується матричний підхід. Матриця – це модель, що побудована на основі певних показників, які можуть характеризувати як позиції суб'єкта господарювання, так і рекомендації щодо напрямків його розвитку чи окремих елементів [29].

Детальна класифікація існуючих матриць наведена у роботі харківських учених. Як відмічають вчені, застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі корпоративної стратегії підприємства. Історично першим був метод, розроблений в 1960-ті роки Бостонською консалтинговою групою (БКГ). З того часу розроблено багато методів. Кожен з них має свої переваги і недоліки й по-своєму характеризує сильні та слабкі сторони бізнес портфеля. За умов достатньої інформації необхідно будувати декілька матриць, тому що доцільно оцінювати портфель підприємства з різних боків [17].

Головними перевагами матричних методів є можливість логічного структурування й наочного відбиття стратегічних проблем підприємства, відносна

простота подання результатів, акцент на якісних сторонах аналізу. Головний недолік матричних методів полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє [51].

Позитивні й негативні сторони матричних методів наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння матричних методів стратегічного аналізу [44]

Метод	Сильні сторони	Слабкі сторони	Особливості
АДЛ	- урахування динаміки й різнобічності конкуренти их структур; - використання у високо технологічнихгалузях	- суб'єктивізм; - емпіризм; - обмеженість кількісних вимірів; - неможливість врахування змін ринку	- обґрунтування вибору стратегії залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвийцикл продукції або грошовихпотоків
Shell	- підтримка балансу між надлишкомі дефіцитом коштіввляхом розвиткуперспективних видівпідприємств; - позиціонування на матриці підприємств,які перебувають урізних фазах життєвого циклу продукту	- неточність результатів порівняння підприємств, щоналежать різнимгалузям; - суб'єктивізм увизначенні кількісноїоцінки показників	- обґрунтування виборустратегічно горішення наоснові оцінкиконкурентн оїпозиції щодоконкурентів в умовах зрілого ринку
Матриця І. Ансоффа	- простота й наочність представленихможливих стратегій; наочна систематизація складних обставин навколишнього середовища	- однобічна орієнтація на збільшення; - врахування тількидвох показників (товар-ринок); - суб'єктивізм	- обґрунтування вибору стратегії підприємства в умовах зростання ринку

Продовження таблиці 1.5

БКГ	<ul style="list-style-type: none"> - використання кількісних показників; - відрізняється простотою у використанні, наочністю й виразною наочністю аналізованих господарських процесів; - вплив на прийняття рішень за вибору стратегічних позицій на ринку; - акцентується увага на русі готівки, інвестиційних характеристиках кожного бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - приведення до єдиного ключового фактора успіху - витрат; - не дозволяє чітко визначити стратегічні цілі підприємства; - труднощі вимірів різних показників (темів зростання, параметрів основних конкурентів і т. ін.); - відсутність комплексного підходу до дій на ринку; - неможливість точно оцінити продукти, які знаходяться всередній позиції; - матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість зростання 	<ul style="list-style-type: none"> - порівняння ризиків і потенційних прибутків підприємств, які збираються інвестувати свої кошти
McKinsey	<ul style="list-style-type: none"> - включення до складу низки факторів, за пріоритету диференціації; - гнучкість матриці забезпечена вибором показників з конкретної ситуації; - використання великої кількості даних; - застосування матриці у всіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> - обмеженість кількісного аналізу; - висока суб'єктивність; - відсутність зв'язку між показниками конкурентоспроможності й грошових потоків; - відсутність точних чисельних результатів; - визначення факторів моделі вимагає більшої кількості інформації; - занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів; - труднощі врахування ринкових відносин, занадто велика кількість критеріїв. 	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування вибору диверсифікація/ліквідація для підприємств зі зв'язаними напрямками діяльності
МакДоналд	<ul style="list-style-type: none"> - багато критеріальність; - немає показників темпів зростання ринку й відносної частини; - використання показників: комплексні фактори привабливості ринку й конкурентні позиції підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - суб'єктивність; - відсутність точних числових результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування вибору маркетингової стратегії диверсифікованого підприємства

На рис. 1.6 представлена матриця АДЛ.



Рис. 1.6. Матриця АДЛ

Джерело: сформовано автором на основі [49]

На рис. 1.7 представлена матриця Shell.



Рис. 1.7. Матриця Shell

Джерело: сформовано автором на основі [19]

На рис. 1.8 представлена матриця І. Ансоффа.

Тип ринку	Тип товару	
	освоений	новий
Освоений	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

*Рис. 1.8. Матриця І. Ансоффа
Джерело: сформовано автором на основі [2]*

На рис. 1.9 представлена матриця БКГ.

Темп приросту ринку, %	Високий	20	"Зірка"	"Знаки запитання", "Дика кішка"
	Низький	10	"Дійна корова"	"Собака"
			2	1
			Висока	Мала
			Відносна доля ринку	

*Рис. 1.8. Матриця БКГ
Джерело: сформовано автором на основі [20]*

На рис. 1.9 представлена матриця McKinsey.

Приєднана ринку	Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес	Y
	Переможець 3	Середній бізнес	Переможений 1	100
	Генератор прибутку	Переможений 2	Переможений 3	0
X	100	Відносна перевага на ринку		0

Рис. 1.9. Матриця McKinsey
Джерело: сформовано автором на основі [51]

Отже, **переваги матричних методів** полягають у тому, що вони:

- дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу й надати їх у зручній для використання формі. Важливість і необхідність такого узагальнення пояснюється тим, що стратегічний аналіз пов'язаний з великою кількістю даних, тому структурувати й узагальнювати їх дуже важко;

- дають можливість відслідковувати взаємозв'язок факторів, які утворюють основу матриці, та їх взаємоузгоджений вплив на стратегічну діяльність підприємства. Таким чином, формування та вибір стратегії підприємства здійснюється «на перетинанні» цих показників, що робить її більш обґрунтованою.

- дають можливість оптимально розподілити напрямки діяльності підприємства відповідно до обраних ознак;

- пропонують певні стратегії щодо певної стратегічної ситуації. Це значно полегшує практичну діяльність на підприємстві.

Переваги матричного способу представлення інформації в стратегічному управлінні пов'язані з можливістю узагальнення та наочного подання результатів діагностики, відслідкування взаємозв'язку та взаємовпливу факторів [36].

Недоліками матриці як інструменту стратегічного аналізу є те, що:

- деякі з них пов'язані з визначенням рангів показників. Це означає істотний вплив суб'єктивного фактора, що знижує об'єктивність матричного аналізу;

- більшість матриць мають статичний характер, тобто відтворюють поточний стан розвитку підприємства. Це не дозволяє оцінити динаміку стратегічних процесів;

- більшість матриць пропонують альтернативні стратегії. Наприклад, матриця БКГ - щодо товарів-«знаків питань», матриця McKinsey - щодо зони вибіркового розвитку й т. д. Це значно ускладнює процес формування й вибору стратегій для цих квадрантів матриць, оскільки передбачається багатоваріантність вибору стратегії;

- у матричному аналізі часто використовуються матриці, які враховують тільки два показники. Тому для формування кінцевого варіанта стратегії необхідно використовувати й інші, багатofакторні, методи матричного аналізу, що враховують вплив тих показників, які залишаються поза увагою;

- побудова деяких матриць вимагає серйозних зусиль. Особливо це стосується тих матриць, основу яких становлять комплексні фактори (що поєднують декілька показників) - матриці McKinsey, Shell і т. д. [36].

Як відмічають харківські вчені у [44], аналіз існуючих матричних моделей теорії стратегії підприємства відносно сучасних українських умов конкурентного середовища приводить до висновку про необхідність їх глибокої адаптації до української специфіки. Крім того, конкретна бізнес-ситуація практично завжди вимагає модифікації моделі. Позитивного ефекту від типових моделей можна досягти в результаті довгої, напруженої й творчої роботи робітників підприємства.

Матриці використовуються для вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдовує, незважаючи на достатньо складні, трудомісткі підготовчі розрахунки.

Враховуючи те, що стратегічний аналіз виконується різними людьми на різних рівнях управління підприємством чи корпорацією – починаючи від членів Ради директорів і менеджерів до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів, працівників відділів стратегічного планування, маркетингу, тощо), його функції суттєво «розподілені» за структурними підрозділами[8,34].

На рівні вищого керівництва і менеджерів середньої ланки найбільше застосовуються інструктивно-описові моделі, призначені для прийняття загальних рішень щодо вибору необхідної стратегії.

Прогностичні і розрахунково-аналітичні методи і моделі більшою мірою застосовують економісти-аналітики, які повинні мати ґрунтовні знання з таких прикладних дисциплін як бізнес-прогнозування, економіка для менеджерів, економіка стратегії, економетрика, фінансовий аналіз, проектний аналіз, організація промислового виробництва та ін. Знання усіх цих дисциплін необхідне для сучасного економіста-аналітика, оскільки вони тісно пов'язані зі стратегічним аналізом.

Необхідність глибокого вивчення параметрів зовнішнього середовища змушує менеджерів та економістів-аналітиків менше збирати й оцінювати різноманітну інформацію, отриману за допомогою спеціальних досліджень або зі спеціалізованих ділових і фінансових видань, довідників інформаційних агентств, звітів торговельно-промислових асоціацій і державних комітетів та комісій, банків і страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб, тощо [12].

Отже, у процесі проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Середовище підприємства, як правило, вивчається з системного погляду, коли підприємство розглядається як відкрита система – «вхід», «перетворювач», «вихід».

Важливу роль відіграє також аналіз параметрів маркетингової сукупності, який, використовуючи інформацію про ціну, види продукції, місця її виробництва і способи просування на ринок значною мірою впливає на рішення, що приймаються під час формування стратегії підприємства[34].

Під час визначення стратегічних цілей, а також обґрунтування вибору стратегії підприємства застосовуються різноманітні методи і технології прогнозного аналізу (прогнозування і передбачення), критерії вибору оптимального варіанту в умовах недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності.

Висновки до розділу 1

Стратегія - це комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Узагальнено і систематизовано існуючі принципи класифікації стратегій підприємства. Пропонується за основу класифікації стратегій виділяти ознаку «масштабів впливу стратегій» на діяльність підприємств. Відповідно до цієї ознаки стратегії підрозділяються на глобальні, базові, функціональні. Наступних шість класифікаційних ознак (за масштабами розробки, у відповідності зі стадією життєвого циклу підприємства, відповідно до розмірів підприємств, стосовно середовища, за змістом, за способами забезпечення росту) розкривають і доповнюють головну ознаку. Ця класифікація стратегій спрощує їхнє теоретичне сприйняття, а також практичне використання в стратегічному управлінні підприємствами.

Поняття «стратегія» - це дуже широке та неконкретне, комплексне та мінливе оскільки на вибір та класифікацію стратегії впливає велика кількість чинників.

Врахувати всі перелічені чинники при обґрунтуванні вибору стратегії підприємства практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

У процесі проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Під час визначення стратегічних цілей, а також обґрунтування вибору стратегії підприємства застосовуються різноманітні методи і технології прогнозного аналізу (прогнозування і передбачення), критерії вибору оптимального варіанту в умовах недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БІЛИЙ НАЛИВ»

2.1. Характеристика господарської діяльності та ресурсного потенціалу підприємства

Сім'я ресторанів Дмитра Борисова об'єднує понад 30 різних за концепцією та настроєм закладів, а також різноманітні партнерські проекти в Україні та далеко за її межами. Одним з цих ресторанів являється ТОВ «Білий Налив», який виступає під торговою маркою «Канапка Бар».

«Канапка бар» - нове дітище сім'ї ресторанів Діми Борисова, яке відкрилося 15 червня 2017 року навпроти ще одного культового закладу мережі - ресторану Канапа зі схожими складовими меню, але абсолютно іншим трактуванням і аспектами подачі. Наприклад, паштети, випічка, сири з власної сироварні, вина лінійки Dmytro Borisov's Gastrofamily Private Label і інших українських виробників представлені в обох закладах, але абсолютно різних поєднаннях, що дозволяє новому закладу дивувати гостя "букетом" смаків і ароматів, але при цьому не змінювати своєї ідеології і якості.

Ресторан «Канапка Бар» знаходиться в місті Києві за адресою Андріївський узвіз 30А. Площа закладу – 62 кв.м, та вміщає 24 посадочних місця в залі та 26 місць на літній терасі. Також в закладі є можливість зробити замовлення на виніс або скористатися послугами доставки через партнерів мережі «Uber Eats».

Директором підприємства є Щербатюк Галина Михайлівна.

Асортимент продукції представлений 4 видами салатів, 5 видами пінс, 4 видами бургерів, та сендвічів. З десертів заклад пропонує Київський торт та еклери. З напоїв в ресторані є вина лінійки Dmytro Borisov's Gastrofamily Private Label, сидр, пиво, наливка та безалкогольні напої такі, як: чай, кава, лимонад та соки. До цього ж популярність страв з меню постійно досліджується, та регулярно оновлюється.

Головна особливість ресторану - дотримання концепції нео-бістрономії, коли відвідування закладу перетворюється в легке рандеву з друзями без умовностей і етикету, але з властивою домівок міської інтелігенції 20 століття вишуканістю і високою кухнею. Лоск і привабливість такого напрямку добре обіграні в інтер'єрі і позиційності закладу - тут немає традиційного бару, але при цьому є винна шафа і невеликі холодильники з наливками і лимонадом. А ще затишний диван, що обвиває весь периметр закладу, і невелика тиха літня тераса [39].

Саме тому нео-бістро «Канапка бар» привабливе відразу двома форматами. По-перше, тут можна влаштувати собі невелику перерву на закуски і вино, поки звільниться столик в популярній Канапі, або зупинитися надовго, і вдосталь насолодитися стравами з незабутнім, довгограючим смаком і келихом вина, які вимагають неспішності і насолоди.

Ресторан має найсучасніше обладнання, кожне з яких спеціалізується на виробництві конкретного виду продукції. Технологічні операції приготування та зберігання продукції дотримані санітарних умов. Організація робочого місця й санітарний стан відповідає вимогам техніки безпеки та охорони праці. В ресторані працює 11 осіб. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

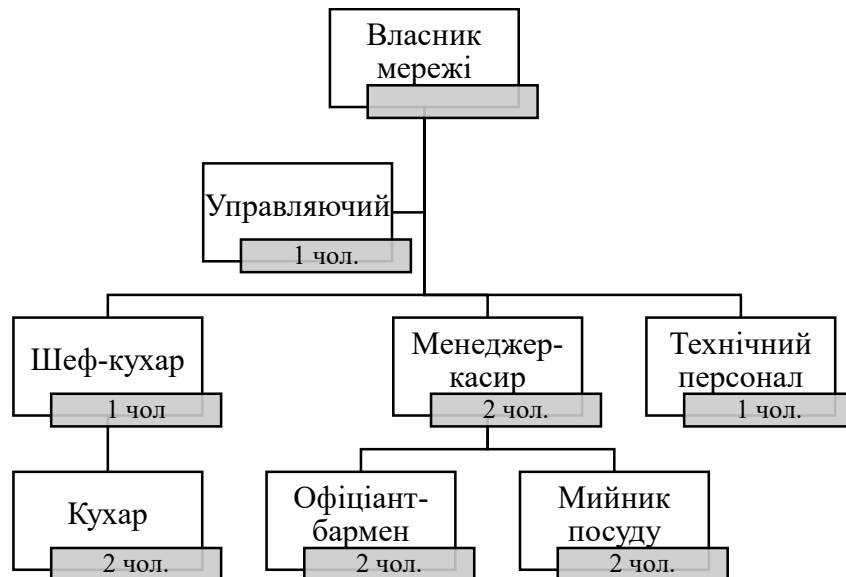


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Білий Налив»
Джерело: сформовано автором

Відділи бухгалтерії, маркетингу, закупівлі та ІТ представлені окремим офісом та виконують роботу централізовано на всю мережу ресторанів, тому не входять в склад досліджуваного підприємства.

Для розуміння динаміки розвитку ТОВ «Білий налив» проаналізуємо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Білий налив» за 2017-2018 рр.

Показники	2018	2017	Абсолютне відхилення 2018 від 2017 року	Темп приросту 2018 від 2017 року, %
1	2	3	4	5
Реалізовано продукції, тис. грн.	346,8	110,3	236,5	214,39
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	258,4	85,5	172,9	202,26
Чистий дохід, тис. грн.	338,6	118,7	219,9	185,2
Чисельність працюючих, чол.	11	12	-1	-8,33
Витрати на оплату праці, тис. грн.	13,1	-	-	-
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	12,1	11,4	0,7	6,17
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	591,9	654,4	-62,5	-9,55
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	52,9	62,2	-9,3	-14,95
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	207,2	54,0	153,2	283,7
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	528,3	581,5	-53,2	-9,15
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	390,45	398,04	-7,60	-1,91
Фондовіддача	64	19,1	44,9	235,08
Фондоозбросеність	4,8	5,7	-0,9	-15,79

Продовження таблиці 2.1

Рентабельність продукції, %	5,9	6,5	-0,6	-9,23
Рентабельність підприємства, %	25,88	6,72	19,16	285,11
Матеріальні витрати, тис. грн.	3198,8	1133,4	2065,4	185,23

З табл. 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 2198,5 тис. грн. (214,39%), що свідчить про підвищення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій на ринку.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1729,1 тис. грн. (202,26%), що пов'язано з підвищенням цін на сировину, збільшенням витрат на комунальні послуги, збільшення транспортних витрат та витрат на ремонт і технічне обслуговування основних засобів підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 9,3 тис. грн. (14,95%), що може бути результатом їх зносу.

Проаналізувавши середньорічну вартість оборотних коштів, необхідно зазначити, що помітна тенденція до зменшення на 53,2 тис. грн. (9,15%), що пов'язано зі зменшенням грошових коштів та дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги.

Середньооблікова чисельність персоналу за аналізованій період зменшилась на 1 чол. (8,33%), також зменшилась і продуктивність праці на 7,6 тис. грн. (1,91%), при цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 0,7 тис. грн. (6,17%).

Фондовіддача на підприємстві зросла на 44,9 (235,08%), що свідчить про збільшення кількості виробленої продукції з 1 грн., вкладеної в основні засоби і покращення використання основних засобів підприємства. Збільшення даного показника пов'язане зі збільшенням обсягу виробленої продукції.

Рентабельність продукції зменшилась на 0,6%, а рентабельність підприємства збільшилась на 19,16%, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства.

Проаналізувавши техніко-економічні показники ТОВ «Білий налив» можна зробити висновок, що спостерігається тенденція до збільшення майже всіх показників. Таким чином, бачимо, що діяльність підприємства в 2018 році значно підвищилась, порівнюючи з попереднім роком.

Для оцінки ефективності використання основних засобів ТОВ «Білий налив» розглянемо основні показники майнового стану та показники, що характеризують ефективність використання основних засобів.

Таблиця 2.2

Показники майнового стану ТОВ «Білий налив»

Показники	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1. Середня величина основних засобів, тис. грн. $\overline{OЗ}$	62,2	52,9	-9,3	15
2. Фондоозброєність, тис.грн. / чол. Φ_0	5,7	4,8	-0,9	-15,7
3. Фондовіддача основних фондів * Φ_B	19,1	64	44,9	235,1
4. Частка основних засобів в активах. $\mathcal{C}_{0.3.B}$	9,5	8,9	-0,6	6,32
5. Коефіцієнт зносу основних засобів. $K_{3H.0.3.}$	0,06	0,2	0,14	233,3

З таблиці 2.2. видно, що фондовіддача основних фондів у 2018 році збільшилась в порівнянні з 2017 роком – це має позитивний вплив на підприємство.

Показник фондовіддачі показує що у 2017 році на 1 гривню основних засобів припадала 19,1 гривень готової продукції, у 2018 році цей показник збільшився на

235,1% (44,9 грн), що свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів у кінці року збільшився на 0,14 (233,3%), що пояснюється тим, що у 2018 році модернізації та встановлення нового обладнання на підприємстві не проводилось.

Структура основних засобів ТОВ «Білий налив» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура основних засобів підприємства ТОВ «Білий налив»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби,%		Відносне відхилення, %
	2017 рік	2018 рік	
будівлі та споруди	54	57	5,6
машини та обладнання	43	39	9,3
транспортні засоби	-	-	-
земельні ділянки	-	-	-
інші	3	4	3,3
Разом	100	100	-

За період з 2017 року по 2018 рік, структура основних засобів не зазнала суттєвих змін. Питома вага машин та обладнання зменшилась на 9,3% за рахунок зносу. Відповідно до цього питома вага будівель та споруд і інших ОЗ збільшились на 5,6% та 3,3% відповідно.

Розглянемо динаміку оборотних активів ТОВ «Білий налив» протягом 2017-2018 років для розуміння ефективності використання оборотних коштів.

Таблиця 2.4

Динаміка оборотних активів ТОВ «Білий налив»

Вид активу	2017 рік, тис. грн.	2018 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Виробничі запаси	436,7	471,6	34,9	8

Продовження таблиці 2.4

Незавершене виробництво	-	-	-	-
Готова продукція	108	130,5	21,5	19,9
Товари	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками	6,7	0,2	-6,5	-97
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,2	6,4	6,2	3100
Гроші та їх еквіваленти	88,1	42,7	-45,4	51,53
Витрати майбутніх періодів	8	3,3	-4,7	-58,75
Інші оборотні активи	41,8	4,1	-37,7	-90,1
Всього	581,5	528,3	-53,2	-9,15

Протягом 2017-2018 років спостерігалось зменшення вартості оборотних активів на 9,15%. Обсяг виробничих запасів та готової продукції збільшились на 8% та 19,9%, відповідно, що свідчить про зменшення збуту.

За цей період спостерігалось зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 97%, що є позитивним явищем.

Далі розглянемо структуру оборотних активів підприємства та її зміну протягом 2017-2018 років.

Таблиця 2.5

Структура оборотних коштів ТОВ «Білий налив»

Вид активу	2017 рік	2018 рік	Відхилення, в.п.
Виробничі запаси	66,7%	79,7%	13
Незавершене виробництво	-	-	-
Готова продукція	16,5%	22%	5,5
Товари	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-	-	-

Продовження таблиці 2.5

Дебіторська заборгованість за розрахунками	1%	0,03%	-0,97
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,03%	1,08%	1,05
Гроші та їх еквіваленти	13,5%	7,2%	-6,3
Рахунки в банках	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	1,22%	0,56%	-0,66
Інші оборотні активи	6,4%	0,7%	-5,7
Всього	100%	100%	-

Таким чином, найбільшу питому вагу у структурі оборотних коштів мали виробничі запаси (66,7% у 2017 році та 79,7% у 2018 році), ця ж група оборотних коштів і зазнала найсуттєвіших змін – 13%.

Для оцінки стану і ефективності використання оборотних коштів, розглянемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Показники стану і ефективності використання оборотних коштів ТОВ**«Білий налив»**

Показники	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Розмір власних обігових коштів підприємства, тис. грн..	581,5	528,3	-53,2	-9,15
Коефіцієнт завантаження, грн..	2,04	5,72	3,68	180,3
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,5	0,17	-0,33	66
Тривалість обороту, оборотних активів, дні	176,4	56,1	-120,3	-68,2
Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів, грн..	0,08	0,29	0,21	262,5

Зменшення розміру власних обігових коштів на 9,15% є негативним явищем для підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів вказує на те, що у 2018 році кількість оборотів оборотних коштів за рік зменшилась на 66% (2 обороти), що є негативним явищем. Позитивним є те, що тривалість одного обороту скоротилася на 68,2% (56 днів). Коефіцієнт завантаження показує, що у 2017 році на 1 гривню реалізованої продукції припадало 2,04 гривень оборотних коштів, а у 2018 році – 5,72 грн. Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів вказує на те, що у 2017 році на 1 гривню оборотних коштів припадала 0,08 гривня прибутку. У 2018 році цей показник підвищився на 262,5% (0,29 грн.) що є позитивним явищем.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників.

Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу кадрів. Тому рух робочої сили – важливий аспект аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку показників руху персоналу.

Таблиця 2.7

Аналіз основних показників руху працівників на підприємстві ТОВ

«Білий налив»

Показник	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	12	11	1	12,5
Кількість працівників прийнятих на роботу, осіб	2	1	1	50
Загальна кількість звільнених працівників, осіб	1	0	1	100
Кількість працівників звільнених за власним бажанням, осіб	1	1	0	0
Коефіцієнт прийому на роботу	25	14,3	-11,2	-44,8

Продовження таблиці 2.7

Коефіцієнт вибуття	12,5	14,3	1,8	14,4
Коефіцієнт плинності персоналу	12,5	14,3	1,8	14,4
Коефіцієнт сталості персоналу	111	108	-3	-2,7

Таким чином, показники руху персоналу на підприємстві вказують на збільшення плинності персоналу на 14,4% і, відповідно, на зменшення сталості працівників на 2,7%. Проте, у 2017 році кількість осіб прийнятих на роботу перевищувала кількість осіб (2 особи), звільнених за власним бажанням та з інших причин (1 особа).

Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників, який характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу одним працівником

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становить 11 осіб.

Осіб, які працюють за сумісництвом немає.

Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) немає.

Розрахунок продуктивності праці:

$$ПП = \frac{Q}{Чп} \quad (2.1)$$

Q – обсяг виробництва, Чп - середньооблікова чисельність працівників.

У 2017 році річний обсяг виробництва склав 108 тис. грн., а середньооблікова чисельність працівників становила 8 особи, тому продуктивність праці дорівнює:

$$ПП = \frac{108}{8} = 13,5 \text{ (тис. грн./ос.)}$$

Оскільки річний обсяг виробництва у 2018 році складав 130,5 тис. грн., а середньооблікова чисельність працівників становить 7 особи, то продуктивність праці складає:

$$ПП = \frac{130,5}{7} = 18,6 \text{ (тис. грн./ос.)}$$

Тобто, у 2017 році на одного працюючого припадало 13,5 тис. грн. виготовленої продукції, а у 2018 – на одного працюючого припадало 18,6 тис. грн. виготовленої продукції. Отже, продуктивність праці за рік зросла на 37,8%, що є позитивним явищем і свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу.

Для аналізу та порівняння вартості сировини та величини інших операційних витрат розглянемо структуру собівартості реалізованої продукції та динаміку собівартості протягом періоду від 2017 року по 2018 рік.

Таблиця 2.8

Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Білий налив»

Собівартість реалізованої продукції	Сума, грн..		Відхилення		Відсоток від загальної собівартості, %	
	2017 рік	2018 рік	Абсолютне тис. грн..	Відносне %	2017 рік	2018 рік
Сировина	854,9	2584	1729,1	202,3	75,4	80,8
Інші операційні витрати	278,5	614,8	336,3	120,8	24,6	19,2
Разом	1133,4	3198,8	2065,4	182,2	100	100

Таким чином і у 2017 році і у 2018 році найбільшу питому вагу у структурі собівартості реалізованої продукції має сировина (75,4% та 80,8%).

Загалом у 2018 році собівартість зросла на 182,2%. Великого росту зазнала і сировина (202,3%), і інші операційні витрати (120,8%), що може бути пов'язано з

нестабільною економічною ситуацією в країні, зокрема великими стрибками цін на сировину та послуги.

Проаналізувавши основні техніко–економічні показники виробничо–господарської діяльності ТОВ «Білий налив» бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 185,2%, що є позитивною динамікою. Негативним в даному випадку є значне збільшення собівартості продукції, яка за один період збільшилось на 202,26%. Це збільшення спричинено в першу чергу подорожчанням головних сировинних ресурсів. Збільшення собівартості призводить до збільшення ціни продажу продукції, що в свою чергу негативно вплине на доходи підприємства. Але не зважаючи на збільшення собівартості підприємство в 2018 році отримало чистий прибуток в сумі 109,2 тис. грн, що більше на 248,64% ніж в 2017 році, що вказує на значний розвиток підприємства.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та оцінка фінансового стану ТОВ «Білий налив»

Фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик виробничо–фінансової діяльності підприємства. Фінансовий стан є визначальним чинником конкурентоспроможності та розвитку підприємства, а також найважливішою характеристикою функціонування в умовах ринку.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Білий налив» проаналізуємо фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.9

Фінансові результати діяльності ТОВ «Білий налив» за 2017-2018 рр.

Показник, тис. грн.	2018	2017	Абсолютне відхилення 2018 від 2017 року	Темп приросту 2018 від 2017 року, %
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.9

Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	3385,6	1187,1	2198,5	185,2
Собівартість реалізованої продукції	2584,0	854,9	1729,1	202,26
Валовий прибуток	801,6	332,2	469,4	141,3
Gross margin, %	23,7	28	-4,3	-15,36
Адміністративні витрати	-	-	-	-
Витрати на збут	-	-	-	-
Інші операційні витрати	614,8	278,5	336,3	120,75
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності	-	-	-	-
ЕБІТДА	-	-	-	-
ЕБІТДА margin, %	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	186,8	53,7	133,1	247,86
Податок на прибуток від звичайної діяльності	33,6	9,7	23,9	246,39
Чистий прибуток	153,2	44	109,4	248,64
Net margin, %	4,53	3,7	0,83	22,43

З табл. 2.9 бачимо, що за аналізований період чистий дохід від реалізації зріс на 2198,5 тис. грн. (185,2%), собівартість реалізованої продукції зросла на 1729,1 тис. грн. (202,26%), валовий прибуток збільшився на 141,3% порівнюючи з попереднім роком, фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 247,86%, збільшився податок на прибуток на 246,39%, що пов'язано з тим, що

збільшився фінансовий результат до оподаткування на 247,86%, чистий прибуток підприємства також збільшився за аналізований період на 248,64%. Частка чистого прибутку в структурі чистого доходу від реалізації за аналізований період збільшилась на 0,83 в.п.

Розглянемо ліквідність та платоспроможність підприємства. Ліквідність означає здатність перетворити актив на грошові кошти швидко і без втрат його ринкової вартості. Для оцінки ліквідності та платоспроможності необхідно визначити достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності та платоспроможності

Показники	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності. $K_{\text{покр}}$	2,2	0,92	-1,28	-58,2
2. Коефіцієнт ліквідності швидкої. $K_{\text{шв.лікв.}}$	0,68	0,5	-0,18	-26,5
3. Коефіцієнт ліквідності абсолютної. $K_{\text{абс.лікв.}}$	0,37	0,22	-0,15	-40,5

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2017 року перевищував 1, то можна зробити висновок, що підприємство має ліквідний баланс, проте у 2018 році значення коефіцієнта поточної ліквідності знизилось більше ніж у 2 рази, і свою чергу має негативний вплив на підприємство.

Коефіцієнт ліквідності швидкої показує скільки одиниць найбільш ліквідних припадає на одиницю термінових боргів. У 2017 році цей показник мав значення менше ніж 0,8 (згідно з міжнародною практикою), що є досить середнім явищем для підприємства, але у 2018 році цей показник знизився до рівня 0,55, що не є сприятливим для підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, у 2018 році зменшився на 0,15%, що є негативним явищем.

Таким чином, ТОВ «Білий налив» станом на 2018 рік мало досить низький рівень платоспроможності.

Показники рентабельності характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат тощо.

Підприємство вважається рентабельним, якщо результати від реалізації продукції покривають витрати виробництва та утворюють суму прибутку, достатню для нормального функціонування підприємства.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності підприємства

Показники	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення, %	Відносне відхилення, %
1 Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування.	25,9	22,5	-3,4	-13,2
2 Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком. Ракт.ч.п	21,2	18,5	-2,7	-12,7
3 Рентабельність власного капіталу. Рв.к.	38,2	32,7	-5,5	-14,4
4 Рентабельність виробничих фондів. Рв.ф.	33,1	26,8	-6,3	-19
5 Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації. Рприб.р	6,5	5,9	-0,6	-9,2
6 Рентабельність витрат. Рвитр	5,7	5,1	-0,6	-10,5
9 Період окупності власного капіталу. Ток.вл.кап.	2,6	3,1	0,5	19,2

Загалом рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу та рентабельність виробничих фондів зменшились на 13,2%, 12,7%, 14,4% та 19% відповідно, і це є негативним показником, адже вказує на зниження рівня прибутковості підприємства.

Період окупності власного капіталу показує за який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком. Період окупності капіталу збільшився на 19,2%, що має негативний вплив на підприємство.

Таким чином, аналізуючи визначені показники рентабельності, можна зробити висновок, що загалом підприємство є прибутковим, але за період від 2017 по 2018 роки рівень його прибутковості дещо знизився.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість передбачає, що вкладені в підприємницьку діяльність ресурси повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток повинен забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [13].

Аналіз та динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Білий налив» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості ТОВ «Білий налив»

Показники	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
1. Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал). P_k	1240,6	94,5	-1146,1	-92,4
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами. $K_{з.в.к}$	0,54	0,07	-0,47	-87

Продовження таблиці 2.12

3. Маневреність робочого капіталу. $M_{р.к}$	0,57	0,03	-0,54	-94,7
4. Маневреність власних обігових коштів. $M_{в.о.к}$	0,3	3,13	2,83	943,3
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів. $K_{заб.в.о.к}$	0,8	0,16	-0,64	-80
6. Коефіцієнт покриття запасів. $K_{покр.зап}$	1,14	2,54	1,4	122,8
7. Коефіцієнт фінансової автономії. $K_{авт}$	0,68	0,69	0,01	1,47
8. Коефіцієнт фінансової залежності. $K_{фін.зал.}$	1,48	1,45	-0,03	-2,02
9. Коефіцієнт фінансової стабільності. $K_{ф.с}$	2,09	2,2	0,11	5,3
10. $K_{фін.ст.}$	0,67	0,68	0,01	1,5

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами підприємства показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів. В даному випадку цей коефіцієнт вказує на те, що у 2018 році лише 0,07% оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів, це вказує на досить низьку платоспроможність підприємства.

Маневреність робочого капіталу (характеризує частку матеріальних оборотних активів у загальній сумі робочого капіталу) у 2018 році суттєво зменшилась на 94,7%, що свідчить про пришвидшення оборотності обігових коштів.

Маневреність власних обігових коштів (показує частку абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах) підвищилась за період від 2017 року до 2018 року на 943% – це має негативний вплив на підприємство.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів показує наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів,

забезпечені довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Даний показник зменшився на 80% і це має негативний вплив.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2017 році він становив 0,68 та в кінці – 0,69, що в обох випадках є більшим ніж 0,5 і свідчить про високу здатність підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Коефіцієнт фінансової залежності, який показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань, за період від 2017 року до 2018 року зменшився на 2,02%, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт фінансової стабільності (показує забезпеченість заборгованості власними коштами) зріс на 5,3% і є позитивним явищем..

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, що 68% майна підприємства, у 2018 році, фінансується за рахунок довгострокових джерел і значення цього показника знаходиться майже в межах нормативних значень (0,8-0,9).

Ділова активність підприємства включає в себе весь спектр зусиль спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу, тощо.

Ділова активність проявляється у динамічному розвитку підприємства, досягненні ним поставленої мети та наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники ділової активності

Показники	Розрахунок на 2017 рік	Розрахунок на 2018 рік	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
1. Оборотноість активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації, $K_{тр}$.	3,8	3,9	0,1	2,6
2. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті). $K_{об. кошт.}$	4,2	4,4	0,2	4,8

Продовження таблиці 2.13

3. Період одного обороту обігових коштів (днів). $T_{об}$	85	81	-3,8	-4,4
4. Коефіцієнт оборотності запасів (оборотів). $K_{об. зап.}$	7,2	25,8	18,6	258,3
5. Період одного обороту запасів (днів). $T_1 об$	50	14	-36	-72
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотів). $K_{об. д. з}$	60,6	45,5	-15,1	-24,9
7. Період погашення дебіторської заборгованості (днів).	5	7	2	40
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів). $K_{об. кр. з}$	10,9	12,2	1,3	11,9
9. Період погашення кредиторської заборгованості (днів). $T_{пог. кред. з.}$	33	29	-4	-12,1
10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність). $K_{об. в. к.}$	5,8	5,5	-0,3	-5,2

Оборотність активів, коефіцієнт трансформації показує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи. Цей показник за період від 2017 року до 2018 року збільшився на 2,6%, що є позитивним явищем. За 2018 рік обігові кошти зробили 4,4 оборотів, а тривалість одного обороту становила 81 днів. За період від 2017 року до 2018 року тривалість обороту скоротилась на 4,4%, а кількість оборотів зросла на 4,8%, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності запасів показує кількість оборотних коштів, інвестованих у запаси. Даний показник зріс на 258,3%, що є позитивним явищем.

Період одного обороту запасів (днів) зменшився на 36 днів, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотів) зменшився на 24,9% і це є негативним явищем. Період погашення дебіторської заборгованості період від 2017 року до 2018 року збільшився на 2 днів (40%), що є негативним явищем.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів) збільшився на 11,9%, це є негативним явищем. Період погашення кредиторської заборгованості становить 29 днів, що на 12,1% менше ніж минулого року, що має позитивний вплив на діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 5,2% і є негативним явищем.

Проаналізувавши техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності, фінансовий стан та фінансові результати діяльності ТОВ «Білий налив» можна зробити висновок, що в аналізованому році підприємство стало фінансово стійкішим та прибутковішим порівняно з попереднім, але все одно залишається вразливим від мінливості у макрооточенні.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Білий налив»

Оскільки компанія пропонує продукцію середньої або високої якості по більш низькій ціні, то конкурентною стратегією є стратегія здешевлення товарів.

Корпоративною стратегією було визначено стратегію стабілізації, так як підприємство вживає заходів до уповільнення падіння обсягу продажу товарів та прибутку, розробляє довгострокову програму стабілізації, запроваджує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращання економічного стану.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна побачити, що функціональною стратегією було обрано виробничу стратегію.

Мікросередовище представлене суб'єктами, що безпосередньо стосуються до самої фірми та її можливостей в обслуговуванні клієнтури, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторями.

До суб'єктів мікросередовища слід віднести: фірму, постачальників, маркетингових посередників, клієнтуру, конкурентів та контактні аудиторії.

Проведемо аналіз середовища ТОВ «Білий налив» за методикою структурного аналізу чотирьох конкурентних сил, для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Білий налив» та його конкурентів.

1. Існуючі конкуренти: «Челлентано», «За двома зайцями», «Baguette».
2. Підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь: кафе та ресторани;
3. Споживачі: фізичні особи;
4. Постачальники: підприємства виробники та посередники.

Характеристика конкурентів ТОВ «Білий налив» представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика ТОВ «Білий налив» та його основних конкурентів

Показник	ТОВ «Білий налив»	«Челлентано»	«За двома зайцями»	«Baguette»
Кількість посадочних місць, шт.	50	60	75	55
Якість продукції, %	100	85	100	95
Ширина асортименту	33	45	54	38
Рівень цін на продукцію, %	100	120	250	200

Виходячи з наведених даних, бачимо, що ТОВ «Білий налив» є найменшим з конкурентів закладом та має 50 посадочних місць. При найменшій ширині асортименту (33 позиції), ТОВ «Білий налив» має 100% якість продукції як і у «За

двома зайцями», але при цьому рівень цін на продукцію складає 100%, що у 2,5 рази менше ніж у «За двома зайцями».

Проаналізувавши порівняльну характеристику ТОВ «Білий налив» та його основних конкурентів, можна зробити висновок, що ТОВ «Білий налив» є найбільш конкурентоспроможним за категорією «ціна-якість», яка в свою чергу перебиває найменшу кількість посадочних місць та асортимент продукції серед конкурентів.

Для узагальнення аналізу конкурентів і факторів мікросередовища складемо таблицю оцінки факторів мікросередовища (табл. 2.15).

Для оцінки факторів мікросередовища ТОВ «Білий налив» використовується метод експертної оцінки. Була зібрана експертна група з семи чоловік. В групу увійшли: Дмитро Борисов (власник мережі ресторанів «Сім'я Дмитра Борисова»), Марія Банько (голова відділу маркетингу мережі ресторанів «Сім'я Дмитра Борисова»), Олена Сапунова (СЕО мережі ресторанів «Сім'я Дмитра Борисова»), Олена Гончаренко (фінансовий директор мережі ресторанів «Сім'я Дмитра Борисова»), Єлизавета Щербатюк (управляюча ТОВ «Білий налив»), Сергій Гусовський (власник ресторанів Пантагрюель, Biancoro, Pizzeria Napule, O' Cafe), Артем Непосєдов (партнер компанії UTG). Фактори оцінювалися від 0 до 3, де 0 – фактор зовсім не впливає на роботу підприємства, 3 – фактор критично впливає на роботу підприємства.

Таблиця 2.15

Оцінка факторів мікросередовища ТОВ «Білий налив»

Група факторів	Фактори	Прояв (стан) фактора	Характер впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінка фактора за ступенем впливу, у балах
1	2	3	4	5
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Ринкові сегменти, що обслуговуються підприємством охоплюють надання послуг населенню.	+	3

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Попит на послуги підприємства стабільний і перевищує можливості підприємства.	+	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Незначна ступінь	+	1
	4. Торгова сила покупців	Середня сила	-	1
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	Середня прихильність	+	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Значна конкурентна сила постачальників	-	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	Постачальники мають високу привабливість для підприємства	+	2
	3. Доцільність договірної політики	З 5 постачальниками договірна політика є дуже доцільною. З 1 постачальником договірна політика є надзвичайно доцільною	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Основні методи залучення нових клієнтів – чітка маркетингова політика підприємства, зорієнтована на максимальне задоволення потреб за доступну ціну при високій якості надання послуг	+	3
	2. Сила конкурентного тиску	Існують прямі конкуренти. Наявні непрямі конкуренти займають „вузький” сегмент ринку надання послуг	+	3
	3. Число активних конкурентів	Більше 100 по Києву	+	2

Оцінивши фактори мікросередовища ТОВ «Білий налив», можна зробити висновки, що найбільш позитивно впливають на підприємство споживачі та конкуренти, оскільки наявність конкурентного тиску вимагає весь час підвищувати якість продукції та послуг, а задоволення потреб споживачів прямо пропорційно відображається на прибутковості підприємства ресторанного бізнесу.

Для росту і процвітання компанії потрібні також постачальники капіталу. В Україні таких потенційних інвесторів декілька: банки, інвестиційні компанії або

власні інвестори. Для ТОВ «Білий налив» найбільш зручним інвестуванням є кошти від власних інвесторів.

Можна виділити наступні споживчі сегменти ТОВ «Білий налив»:

за соціальним статусом:

- середній клас;
- низький клас;
- вищий клас.

за поведінковим принципом:

- за стилем придбання: регулярно, в особливих випадках;
- очікувані вигоди: рівень комфорту, обслуговування, розваг, якісного харчування;
- за статусом користувача: той, що користувався раніше, починаючий користувач;
- за інтенсивністю споживання: рідко, часто, постійно;
- за ступенем прихильності: середня, висока;
- за ступенем готовності до прийняття товару/послуги: поінформований, зацікавлений, готовий до купівлі/обслуговування;
- ставлення до товару/послуги: позитивне.

за демографічними ознаками споживачів:

- за віком: 20-40 років;
- за статтю: чоловіки, жінки;
- за розміром родини (осіб): одинаки, сім'я;
- за рівнем доходів: середня з\п по Києву та вище;
- за видом діяльності: абсолютно всі;
- за освітою: середня, незакінчена вища, вища.

Таким чином, стратегічним завданням ТОВ «Білий налив» є орієнтація на забезпечення належного надання товарів та послуг низького та середнього цінового рівня.

Макрооточення створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру, безпосередньо до окремої взятої організації, хоча ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна, що пов'язано з відмінностями як у сферах діяльності, так і з внутрішнім потенціалом організацій.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні - фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні - фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні - фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій.

5. Географічні - фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема корисними копалинами).

Виходячи з наведених груп, проаналізуємо стан макросередовища ТОВ «Білий налив»:

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):

- останніми роками економіка України показує стабільне зростання на рівні 3-4 %;

- рівень інфляції знаходиться в межах 10%;

- в економіку держави розширюються інвестиційні вклади;

- Національний Банк України проводить стимулюючу процентну політику, що відбивається у скороченні відсоткових ставок;

- система оподаткування в державі знаходиться в стані формування, характерний високий рівень ПДВ, на надання ресторанних послуг розповсюджуються звичайні норми оподаткування;

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори).

- в цілому в останній період для України характерний нестабільний Уряд, що може негативно відбиватись на стані економіки;

- для держави характерний високий рівень корупції;

- втручання державу у бізнес незначне, може обмежуватись лише в окремі види діяльності;

3. Науково-технічні тенденції

- в цілому країна має значний науково-технічний потенціал і потенційно може бути використана для проведення досліджень у галузі ресторанного бізнесу;

- внаслідок довгої кризи в Україні багато ресторанів було закрито;

4. Природно-економічна складова

- для України характерне жарке літо, це в основному торкається центральної, південної східної і північної частини держави, тому потенційна зацікавленість у продукції підприємства існує влітку активніше всього, взимку попит падає.

5. Демографічні тенденції

- в цілому на території держави проживає близько 46 млн. людей, в останніми роками намітилась тенденція до покращення життєвого рівня населення у зв'язку із зростанням доходів, що позитивно відбивається на продажах ресторанних послуг;

- для персоналу характерний невисокий рівень професійно-технічної підготовки, так як більша частина робітників ресторанного бізнесу саме люди без досвіду, студенти, люди без освіти.

Аналіз сильних та слабких позицій ТОВ «Білий налив», його маркетингових можливостей та загроз можна виконати на основі **SWOT-аналізу** (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз ТОВ «Білий налив»

	Можливості:	Загрози:
	1. Поліпшення рівня життя населення 2. Зміна рекламних технологій 3. Розвиток інформаційної галузі 4. Поява нових постачальників 5. Зміни смаків 6. Зниження податків 7. Удосконалювання менеджменту 8. Зниження безробіття 9. Невдале поведження конкурентів	1. Зміна купівельних переваг 2. Збоїв в постачаннях сировини 3. Зниження рівня життя населення 4. Зростання темпів інфляції 5. Жорсткість законодавства 6. Зміна рівня цін 7. Стрибки курсів валют 8. Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів 9. Зростання податків 10. Посилення конкуренції 11. Зростання безробіття 12. Погіршення політичної обстановки
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1. Достовірний моніторинг ринку 2. Високий контроль якості 3. Висока рентабельність 4. Зростання оборотних коштів 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Гарна мотивація персоналу 7. Достатня популярність	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; - достатня популярність буде сприяти збільшенню частки ринку; - кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; - чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості. 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; - поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; - популярність додасть переваг у конкуренції; - достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
1. Середній рівень цін 2. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень 3. Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	<ul style="list-style-type: none"> - неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; - зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи 	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; - несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; - непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків;

- TOWS є логічним продовженням SWOT аналізу. TOWS дає можливість:
- згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку;
 - знайти відповідь, як використати внутрішні особливості громади для впливу на зовнішні фактори (та навпаки);
 - пріоритезувати стратегії.

Таблиця 2.17

TOWS-аналіз ТОВ «Білий налив»

	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	<ul style="list-style-type: none"> - Достовірний моніторинг ринку - Високий контроль якості - Висока рентабельність - Зростання оборотних коштів - Висока кваліфікація персоналу - Гарна мотивація персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень цін - Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень - Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень
Можливості:	«maxi–maxi» стратегія	«maxi–mini» стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення рівня життя населення - Зміна рекламних технологій - Розвиток інформаційної галузі - Поява нових постачальників - Зміни смаків - Зниження податків - Удосконалювання менеджменту - Зниження безробіття - Невдале поведження конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення обсягу реалізованої продукції через впровадження внутрішньої системи управління якості - Підвищення кваліфікації персоналу, через буду підвищуватись середній чек - Ефективне та доцільне використання основних засобів - Розробка сучасних технологій виготовлення та презентації страв 	<ul style="list-style-type: none"> - Пониження цін на товари через низьку платоспроможність населення, через це буду підвищуватись обсяг реалізації - Залучання персоналу до організаційних та маркетингових рішень, з метою підвищення їх ефективності

Продовження таблиці 2.17

Загрози:	«mini-maxi» стратегія	«mini-mini» стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - Зміна купівельних переваг - Зниження рівня життя населення - Зростання темпів інфляції - Жорсткість законодавства - Зміна рівня цін - Стрибки курсів валют - Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів - Зростання податків - Посилення конкуренції - Погіршення політичної обстановки 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка ідентифікованих технологій для усунення конкуренції на ринку - Психологічна безпека споживачів після виходу з карантину - Високе забезпечення якості продукції та послуг після виходу з карантину 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження цін через зменшення платоспроможності населення - Зменшення асортименту продукції з акцизами через підвищення податку на акциз

Таким чином, акцентуючи увагу на найбільш сильних сторонах та вживання відповідних заходів щодо ліквідації „вузьких місць” у діяльності ТОВ «Білий налив» дасть змогу закріпитися на ринку, збільшити обсяг реалізації продукту та підвищити прибутковість діяльності.

Беручи до уваги результати SWOT-аналізу та TOWS-аналізу вирішальними факторами успіху можна обрати підвищення рівня диференціації продукції ТОВ «Білий налив» відповідно до потреб споживачів та підвищення стратегічного рівня підприємства, що було б неможливим без впровадження системи стратегічного управління.

У зв'язку з цим після конкретизації мети та цілей підприємства на 2018 рік в якості загальної та загальноконкурентної стратегій обрано стратегію фокусування за продуктовою ознакою та за допомогою диференціації продукції.

Виходячи з ситуації, що склалась на ринку де працює компанія, а також враховуючи конкурентні переваги підприємства найбільш вдалою за Портером базовою стратегією являється стратегія диференціювання.

В цілому виходячи з того, що аналізоване підприємство має стратегічні переваги у галузі в цілому, а також враховуючи, що значна частина продаваної продукції виконується під особливі вимоги клієнтів, то матриця набуватиме наступного вигляду (рисунок 2.2):

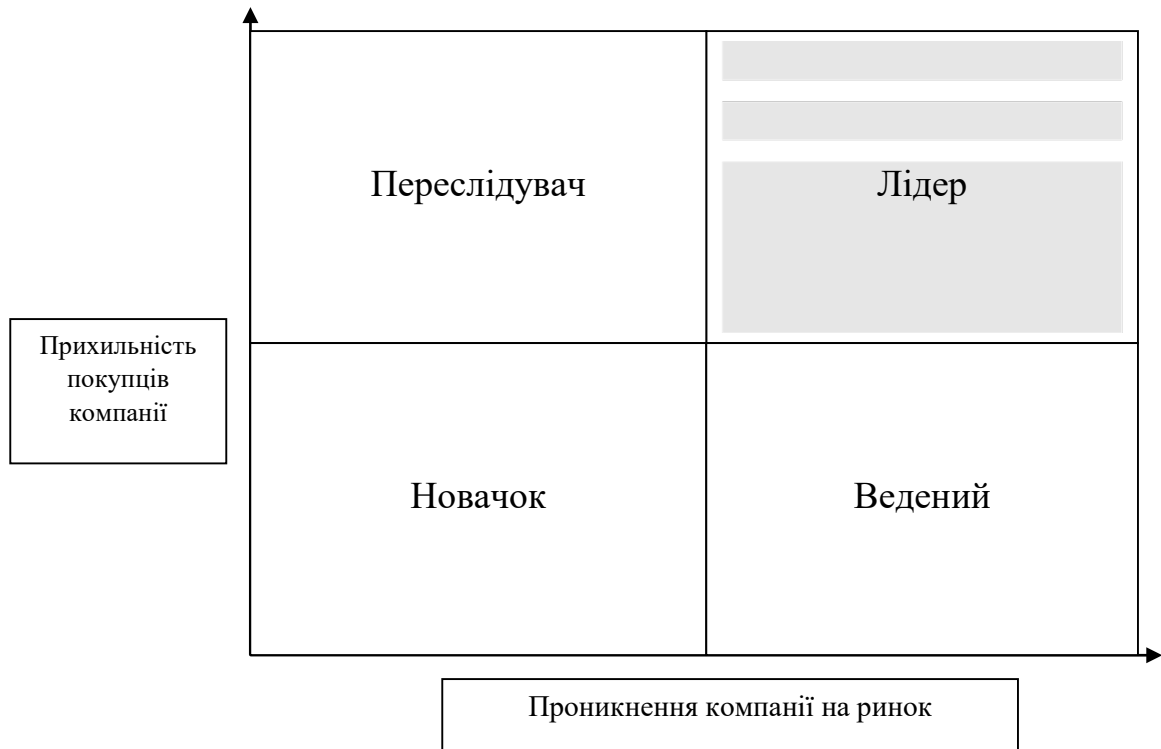
Стратегічна перевага		
Уся галузь	Неповторність продукту з погляду покупця	Переваги в собівартості
	Диференціювання	Лідерство за витратами
Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

*Рис. 2.2. Матриця диференціації лідерства за витратами ТОВ «Білий налив»
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

Водночас можна зауважити, що в окремих видах продукції підприємству необхідно використовувати стратегію концентрації на сегменті.

У відповідності з визначеною базовою стратегією буде формуватись націнка, проаналізувавши асортимент і ціну продукції можна сказати, що середня націнка на виріб має становити 80 – 100 %, що дозволить підприємству отримувати достатній рівень прибутків, а також залишатиме значний простір для цінового маневру з боку дистриб'юторів.

На сьогоднішній день ТОВ «Білий налив», займає одну з провідних позицій на ринку. При цьому завдяки глибокому проникненню на ринок, що досягається шляхом високого рівня прихильності покупців до продукції та послуг, що надаються підприємством можна говорити, про позиціонування підприємства як лідера на ринку (рис. 2.3.):



*Рис. 2.3. Стратегія позиціонування за матрицею BZB ТОВ «Білий налив»
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

Виходячи з наведених схем позиціонування, а також враховуючи конкурентні переваги підприємства відзначимо, що найкращою стратегією позиціонування для підприємства буде стратегія за співвідношенням "ціна-якість".

Впровадження даної стратегії підприємством передбачає реалізацію комплексу рекламних заходів, які повинні сформувати у споживачів сприйняття виробів підприємства як якісних при відносно невисокому рівні цін. Досягнення даної мети може бути здійснене за рахунок розповсюдження інформації через соціальні мережі для цільових груп.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності, фінансовий стан та фінансові результати діяльності ТОВ «Білий налив» можна зробити висновок, що в аналізованому році підприємство стало фінансово

стійкішим та прибутковішим порівняно з попереднім, але все одно залишається вразливим від мінливості у макрооточенні.

На сьогоднішній день ТОВ «Білий налив» займає одну з провідних позицій на ринку. При цьому завдяки високому рівні прихильності покупців до послуг, які надаються підприємством можна говорити, про позиціонування підприємства як одного з лідерів на ринку.

Оскільки компанія пропонує продукцію середньої або високої якості по більш низькій ціні, то конкурентною стратегією є стратегія здешевлення товарів.

Корпоративною стратегією було визначено стратегію стабілізації, так як підприємство вживає заходів до уповільнення падіння обсягу продажу товарів та прибутку, розробляє довгострокову програму стабілізації, запроваджує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращання економічного стану.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна побачити, що функціональною стратегією було обрано виробничу стратегію.

Беручи до уваги результати SWOT-аналіз, TOWS-аналіз та фінансово-господарські показники, вирішальними факторами успіху можна обрати підвищення рівня диференціації продукції ТОВ «Білий налив» відповідно до потреб споживачів та підвищення стратегічного рівня підприємства, що було б неможливим без впровадження заходів, спрямованих на обґрунтування вибору стратегії та покращення системи стратегічного управління, а саме маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «БІЛИЙ НАЛИВ»

3.1. Розробка стратегічних альтернатив для ТОВ «Білий налив»

Аналіз наукових підходів до класифікації стратегічних альтернатив дозволяє побудувати систему вибору та взаємопов'язання різних стратегій у процесі управління підприємством.

Основна мета корпоративної стратегії полягає у встановленні тісного взаємозв'язку між кожним напрямом діяльності готельного комплексу, до складу якого входять такі стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) як готель, заклади ресторанного господарства, підрозділи, що надають додаткові послуги. При плануванні роботи підприємства на перспективу (5 - 10 років) доцільно використати стратегії зростання та стабільності.

Особливе місце на стадії впровадження займає операційна та маркетингова стратегії.

Маркетингові стратегії поділяються на товарні і ринкові.

Операційна стратегія розробляється як модель рішень операційних завдань відповідно до стратегічних установок вищих ієрархічних рівнів управління підприємством і є окремою важливою складовою в управлінні широкою організаційною структурою. Виділяють такі основні види діяльності, що описуються як операції: 1) виробництво; 2) постачання; 3) транспортування; 4) сервіс.

За орієнтацією щодо виконання роботи операційні стратегії поділяють на стратегії: нормального виконання, тобто зорієнтовані на стандартне виконання роботи; якісного виконання, тобто зорієнтовані на вищу, ніж стандартну якість виконання роботи; інноваційно-якісного виконання, тобто зорієнтовані на якісне нестандартне виконання роботи.

За характером прийнятих рішень операційні стратегії поділяють на стратегії: структурних рішень та інфраструктурних рішень. Структурні рішення формують основи підприємства як системи і не можуть легко змінюватися через свою довгострокову значущість; інфраструктурні координують дії підприємства (визначають процедури, політику) та більш легко можуть бути змінені.

Операційні стратегії структурних рішень можуть бути поділені на такі види:

- 1) «зробити або купити», тобто вирішити, які послуги, пов'язані з діяльністю підприємства на ринку, воно буде виконувати самостійно, а які купуватиме в інших, тобто звертатиметься до аутсорсингу;
- 2) вкладення коштів у засоби виробництва (створення його потенціалу) та вибір типу процесу виробництва;
- 3) вибір технологічних поєднань, тобто визначення, які технології є кращими з точки зору методів та форм обслуговування, їх сприяння конкурентним перевагам підприємства;
- 4) вибір розвитку процесу обслуговування.

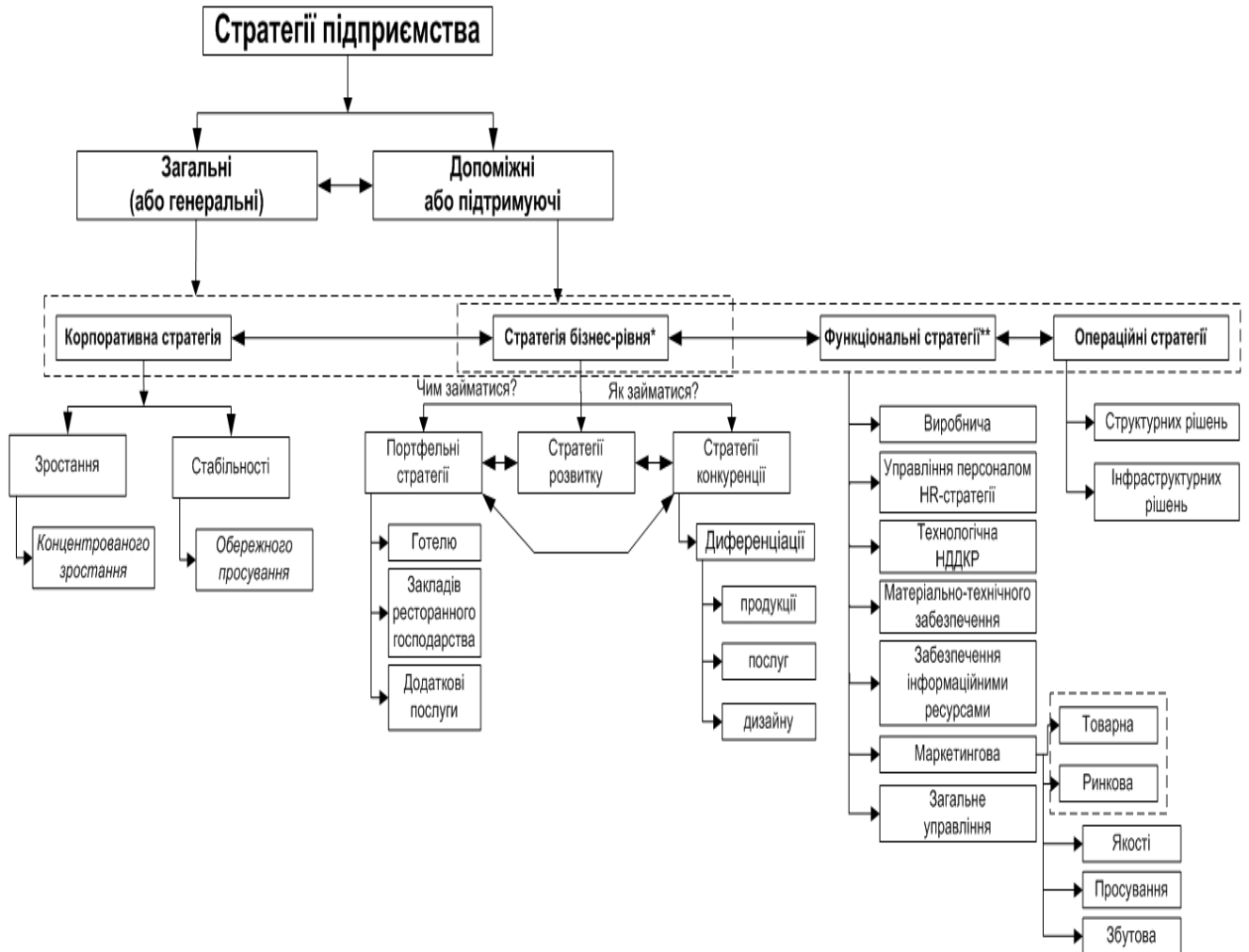


Рис. 3.1. Система стратегій управління рестораном для ТОВ «Білий налив»
Джерело: розроблено автором

Аналіз розробленої стратегії підприємства (рис. 3.1, табл. 3.1) дозволяє зробити такий висновок:

- для ТОВ «Білий налив» розроблені системи стратегій різного виду на певний відрізок часу, які відповідають специфіці його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування у зовнішньому середовищі;

- ТОВ «Білий налив» може досягти поставленої мети реалізуючи (вісім взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих стратегій), а також активно рекламувати свій продукт (стратегія проникнення);

- ТОВ «Білий налив» велику увагу приділяє забезпеченню високої якості продукції та послуг завдяки постачанню сировини високої якості (стратегія матеріального забезпечення); підвищенню кваліфікації персоналу (стратегія навчання та удосконалення персоналу); розширенню та поглибленню асортименту страв і напоїв (товарна стратегія); збереженню іміджу підприємства як такого, яке випускає продукцію і надає послуги на якісному та інноваційному рівні (дві альтернативні операційні стратегії); рекламі закладу (стратегія проникнення);

- на стадії зрілості (третій і четвертий роки роботи) в підприємстві реалізується еталонна корпоративна стратегія стабільності „Обережного просування”, яка дозволяє продовжити розпочаті програми дій в очікуванні успіху; активно впроваджується система лояльності для споживачів;

5) Для переходу від стадії зрілості до стадії зростання підприємство на четвертому році створює умови, а на п'ятому (стадія впровадження) переходить до стратегії розширення ринку (кейтеринг), удосконалює стратегії: товарну та операційну „зробити чи купити”. Для цього вводиться в дію система доставки продукції або продажі продукції «take away»;

6) Проведені дослідження на ТОВ «Білий налив» дозволяють зробити висновок, що починаючи з другого року роботи (стадія зростання) ресторан, який за перший рік роботи сформував імідж закладу, що може забезпечити високий рівень обслуговування, підвищить товарооборот на 15%. В третій та четвертий роки настає стабільність в діяльності ресторану з серед-ньорічним приростом товарообороту 10%. Щоб не допустити в наступному періоді спаду в закладі реалізуватимуться ще дві додаткові стратегії:

- зв'язаної концентричної диверсифікації, що дозволить підвищити виробничий потенціал ресторану завдяки введенню в дію системи доставки продукції. Система доставки продукції сприятиме підвищенню якості обслуговування споживачів та підвищить їх лояльність;

- ринкової диверсифікації, що дозволить освоїти нові сегменти ринку, споживачі якого мають потребу в організації обслуговування святкових подій на виїзді, та тих, хто хоче задовольнити потребу у високоякісній продукції.

7) Проведені дослідження дозволяють також зробити висновок, що рентабельність товарообороту повинна наближатися до 20%.

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи для ТОВ «Білий налив»

Розділи плану	Напрямки реалізації
1. Цілі та задачі маркетингу	1) Захоплення визначеної ринкової ніші – 4,5% 2) Збільшення прибутку від реалізації послуг на 5-10%
2. Стратегії маркетингу та програми дій	1) Асортиментна стратегія: <ul style="list-style-type: none"> • основні послуги; • додаткові послуги; • формування пакету послуг
	1) Цінова стратегія: <ul style="list-style-type: none"> • використання політики гнучких диференційованих цін за періодами року (сезонні ціни); • використання системи знижок на послуги
	1) Збутова стратегія: <ul style="list-style-type: none"> • використання каналів збуту: індивідуальні клієнти, збільшення кількості постійних клієнтів.
	1) Комунікаційна стратегія: <ul style="list-style-type: none"> • реклама в засобах масової інформації (газети, радіо, телебачення); • участь у благодійних акціях; • туристичні виставки-ярмарки
3. Цільові показники	1) Коефіцієнт завантаження закладу довести до 100% на протязі всього робочого дня. 2) Показники якості послуг та обслуговування не нижче 4 балів.

Операційні стратегії інфраструктурних рішень охоплюють безпосереднє планування та контроль виробництва (або іншої діяльності), гарантію якості,

розвиток так званих програм залучення працівників до удосконалення власних робочих місць, розв'язки взаємофункціональних проблем командами.

Існує тісний зв'язок між будь-якими операціями підприємства і маркетингом. Здатність успішно конкурувати на ринку суттєво залежить від того, наскільки правильно розроблені її операційні стратегії і наскільки вони відповідають місії підприємства, націленої на якнайкраще обслуговування споживачів.

Для встановлення та експлуатації конкурентних переваг ТОВ «Білий налив» повино визначитися щодо вибору різних базових чи родових стратегій бізнес-рівня як, у сфері виробництва, так і сфері обслуговування в межах наявних конкурентних можливостей, а саме: 1) лідерства за витратами або економії на витратах; 2) диференціації; 3) зосередження або фокусування чи вузької спеціалізації.

Важливе значення має функціональна стратегія управління людськими ресурсами або HR – стратегія (англ. human resources strategy), яку поділяють на чотири основні функціональні категорії: стратегію найму та відбору персоналу; стратегію навчання та удосконалення персоналу; стратегію утримання персоналу; стратегію оцінки та контролю персоналу.

Розробка стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення його відданості, компетентності, сумісності та економічної ефективності, покращує здатність підприємства адаптуватися до змін, що відбуваються у діловому оточуючому середовищі. Підвищення відданості означає поліпшення комунікацій між працівниками та їх керівниками, а високий рівень компетентності співробітників передбачає, що вони мають різнобічні навички і при необхідності можуть взяти на себе нові обов'язки. Економічна ефективність свідчить, що витрати підприємства на персонал є еквівалентними аналогічним витратам його конкурентів або є нижчими, ніж у них. Високий ступінь сумісності означає, що весь персонал підприємства об'єднаний загальною метою та плідно співпрацює над розв'язанням будь-яких проблем.

Особливу значущість мають технологічні стратегії (або стратегії НДДКР), успішна реалізація яких допомагає забезпечити більш ефективне загальне управління підприємством, як з точки зору розвитку технології процесів управління, так і з позиції устремління до ефективних інноваційних змін у всіх інших підсистемах підприємства (виробництва, обслуговування, постачання тощо). Ці стратегії розробляються через визначення позицій підприємства у сфері досліджень і розробок нових технологій і товарів, визначення та посилення конкурентних переваг за рахунок патентів, ноу-хау, особливостей у роботі з ліцензіями при їх купівлі та продажі. Ці стратегії поділяють на інноваційні та імітаційні, тобто або абсолютно новаторські, або такі, що будуються на вивченні і намаганні повторити досягнення лідерів (або основних конкурентів підприємства) на ринку, або змішані. Використання технологічних стратегій, тісно пов'язаних з інноваційною діяльністю, має ключове значення у діловій активності підприємства.

Під час світової пандемії ТОВ «Білий налив» сильно постраждало та було зачинено на період 2 місяці. При послабленні карантину Кабінетом Міністрів України було дозволено відновити роботу ресторанам за спеціальними умовами:

- соціальна дистанція (не менше 1,5 метра);
- температурний скрінінг співробітників та відвідувачів;
- наявність антибактеріальних серветок;
- наявність дезинфекторів для відвідувачів;
- дезинфекція приміщення ресторану кожні дві години;
- наявність масок та рукавичок у кожного працівника.

ТОВ «Білий налив» виконує всі умови, тому відновлення роботи закладу було легшим ніж у конкурентів.

Через це ТОВ «Білий налив» забезпечило своїм відвідувачам психологічну безпеку, а якість послуг залишилась на тому ж рівні.

Так як гості, впевнені в безпечності та сумлінності закладу, почали користуватися послугами ТОВ «Білий налив», обсяг реалізованої продукції зазнав невеликих втрат порівняно з періодом до карантину.

Проведені дослідження на ТОВ «Білий налив» дозволяють зробити висновок, що починаючи з другого року роботи (стадія зростання) ресторан, який за перший рік роботи сформував імідж закладу, що може забезпечити високий рівень обслуговування, підвищить товарооборот на 15%. В третій та четвертий роки настає стабільність в діяльності ТОВ «Білий налив» з середньорічним приростом товарообороту 10%.

Проведені дослідження дозволяють також зробити висновок, що рентабельність товарообороту повинна наближатися до 20%.

3.2. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Метою компанії «Білий налив» на цей час є – максимальне зростання об'ємів продажу, охоплення більшої долі ринку та отримання конкурентних переваг. Завдання маркетингу, які виконує компанія:

- завоювання та відстоювання позицій на ринку;
- відпрацювання базових рішень;
- зміцнення прихильності покупців через рекламу;
- збільшення тривалості етапу стійкого росту.

Для вирішення поставленого завдання підприємству пропонується обрати стратегію збереження частки ринку.

Стратегія збереження частки ринку передбачає дії підприємства щодо захисту здобутих ринкових позицій. Для цього можуть бути використані модернізація товару, післяпродажне обслуговування, слідування світовим тенденціям, цінові чинники, рекламні кампанії, а також маркетингові інновації.

Виходячи з цього, суб'єкту дослідження пропонується впровадження мобільного додатку та системи накопичення балів за допомогою QR-коду.

Винахід QR-коду – двомірного штрих-коду – відкрив нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній і споживачів. У маленькому яскравому квадратному лабіринті QR-коду можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей. Аббревіатура QR перекладається з англійської як «швидкий доступ», а сам матричний код здатний утримати величезний обсяг інформації у вигляді тексту, цифр, URL-адрес, календарів, схем, зображень. Швидкість розпізнавання QR-коду дуже висока, його можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню і закінчуючи різними вивісками. Сканувати його можна мобільним телефоном або відеокамерою ноутбука.

QR-код, розміщений на врученому гостю рахунку, – це дивовижний рекламний хід. У яскравому квадратику можна закодувати історію ресторану, походження, вік, авторство унікальних деталей інтер'єру і картин. Відвідувачі із задоволенням вивчать меню закладу з докладною інформацією по кожній страві: склад і походження інгредієнтів, етапах і способах обробки, поживності й калорійності. Завдяки розміщеній в QR-коді інформації про час роботи закладу і контакти, обов'язково збільшиться кількість замовлень в офіси і додому. За допомогою QR-коду ресторан може сповіщати своїх клієнтів про акції, лотереї, розіграші, активізувати програми лояльності, влаштовувати голосування, інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки про ресторан від клієнтів. Відвідувач, відсканувавши QR-код ресторану і ввівши в календар свого телефону інформацію про цікаві події або призначені зустрічі, вже ніколи про них не забуде.

Необхідність впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими вимогами споживачів. Впровадження і дифузія інновації стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства. Сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть залученню якомога більшої

кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства, і найголовніше – подальшому збільшенню прибутку підприємства.

Підсумовуючи викладений вище матеріал, пропонується розробити мобільний додаток, котрий буде мати в собі:

- Історію ресторану;
- Меню ресторану;
- Контакти (телефон, адреса, пошта, соціальні мережі);
- Систему оповіщень (наприклад: кожна нова акція, або нова страва буду розсилатись повідомленнями кожному зареєстрованому гостю у додатку);
- Систему накопичування балів.

Система накопичення балів представлятиме собою бонусну програму, за якою кожен відвідувач закладу матиме можливість накопичувати бали у розмірі 5% від рахунку за допомогою мобільного додатку або QR-коду через будь який гаджет (телефон, планшет, ноутбук). В цьому ж додатку буде представлено бонусне меню, в якому гість зможе придбати будь яку страву або напій у закладі за розрахунком - 1 бал – 1 гривня.

Також для вирішення поставленого завдання ТОВ «Білий налив» пропонується третій захід, а саме використання екологічного одноразового посуду при доставці продукції та видачі «take away».

Використання екологічного одноразового посуду дозволить не тільки привернути увагу нових відвідувачів, зберігаючих екологію, яких наразі стає все більше, а також допоможе вирішити проблему утилізації і поліпшити довкілля. Цей захід також сприятиме підтриманню іміджу компанії.

Дані впровадження стимулюватимуть постійних гостей відвідувати ресторан частіше, сприятимуть підтриманню іміджу, а також сприятимуть отриманню нових постійних відвідувачів, що захистить здобуті ринкові позиції підприємства, а також збільшить їх.

3.3. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства

Для вдосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства було запропоновано ряд заходів.

Після впровадження запропонованих заходів прогнозується, що ресторан не тільки збереже здобуті ринкові позиції, а й збільшить їх, оскільки зверне увагу нових відвідувачів своєю інноваційністю та системою лояльності. Збільшення кількості клієнтів призведе до підвищення прибутковості підприємства, що є основним показником ефективності.

Нижче приведені необхідні розрахунки для підтвердження доцільності впровадження даних заходів.

Таблиця 3.2

Розрахунок нових капітальних вкладень

Витрати на запропоновані заходи, без ПДВ, грн.	70000
Витрати на запропоновані заходи з ПДВ, грн.	84000

Розрахунок необхідних інвестицій на поповнення оборотних коштів

Даний розрахунок здійснюється, оскільки передбачається зростання обсягів виробництва з 120 до 142 тонн.

Вважаємо, що сума оборотних коштів підприємства повинна збільшуватись пропорційно до збільшення обсягу виробництва. За даними балансу обігові кошти склали 3700 тис. грн. За звітністю обсяги виробництва склали 45386 тис. грн. За проектом очікується приріст обсягів виробництва (реалізації) в натуральному виразі $142 - 120 = 22$ тонни за ціною 8500 грн./тонну. Цей приріст обсягу виробництва у вартісному вираженні становитиме:

$$8500 * 22 : 1000 = 187 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст оборотних коштів (ΔOB)

$$\Delta OB = 3700 : 45386 * 187 = 15,2 \text{ тис. грн.}$$

$$IB_{заг} = 15,2 + 84 = 99,2 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка ефективності (доцільності) проєктного рішення

Чистий приведений дохід:

$$ЧПД = \sum_{t=1}^n \frac{ЧПП_t}{(1+p)^t} - IB_{заг} \quad (3.1)$$

$$K_o = \frac{1}{(1+P)^t}, \quad (3.2)$$

де p - ставка дисконту в частках одиниці.

Наразі ставка дисконту складає 8% за НБУ.

Спочатку розрахуємо коефіцієнт дисконтування:

Для нульового року:

$$K_o = \frac{1}{(1+0,08)^0} = 1$$

Для першого року:

$$K_o = \frac{1}{(1+0,08)^1} = 0,926,$$

Для другого року:

$$K_o = \frac{1}{(1+0,08)^2} = 0,857$$

Для третього року:

$$K_o = \frac{1}{(1+0,08)^3} = 0,794$$

Для четвертого року:

$$K_o = \frac{1}{(1+0,08)^4} = 0,735$$

Для п'ятого року:

$$K_0 = \frac{1}{(1+0,08)^5} = 0,68$$

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проекту

Показники							Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	99,2	-	-	-	-	-	99,2
ЧГП	-	70	70	70	70	70	350
=К _д	1	0,926	0,857	0,794	0,735	0,68	x
ЧГП* К _д	-	64,82	59,99	55,58	51,45	47,6	279,44

$$\text{ЧПД} = 279,44 - 99,2 = 180,24 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід величина позитивна тобто реальні вигоди від реалізації проекту перевищують затрати на проект на 180,24 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) доходності:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t}}{I_{в\text{заг}}} \quad (3.3)$$

$$ID = 279,44 : 99,2 = 2,82$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 2,82 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проекту. Індекс доходності більший одиниці. Інвестування є доцільним.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності

$$IP = \frac{\overline{ЧП}_i}{I_{в\text{заг}}} \quad (3.4)$$

$$IP = 180,24 : 99,2 = 1,82$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 1,82 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності

а) *недисконтований*:

$$ПО_n = \frac{Iв_{заг}}{ЧГП_{сер}} \quad (3.5)$$

$$ПО_{недиск.} = 99,2 : 70 = 1,42 \text{ року.}$$

б) *дисконтований*:

$$ПО_o = \frac{Iв_{заг}}{\left[\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t} \right] \div n} \quad (3.6)$$

$$ПО_{диск} = 99,2 / 279,44 : 5 = 1,77 \text{ року}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 1,42 року, а дисконтований період окупності – 1,77 року. І 1,18 і 1,55 менше 5 років. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проекту.

Внутрішня ставка доходності (ВСД):

$$ВСД = A + \frac{a * (B - A)}{a - v} \quad (3.7)$$

Щоб визначити ВСД необхідно збільшити ставку дисконту при розрахунку ЧПД на стільки, щоб значення ЧПД було від'ємним, наприклад, $p = 300\%$. Для цього потрібно розрахувати нові значення коефіцієнту дисконтування, аналогічний розрахунок здійснено вище для $p = 8\%$.

Таблиця 3.4

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проекту для визначення ВСД

Показники							Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	99,2	-	-	-	-	-	99,2
ЧГП	-	70	70	70	70	70	350
К _д	1	0,0625	0,0156	0,0039	0,001	0,0002	x
ЧГП* К _д	-	4,375	1,092	0,273	0,07	0,014	5,82

$$\text{ЧПД} = 5,82 - 99,2 = - 93,38 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВСД} = 8 + 180,24 * (300-8) / (180,24 + 93,38) = 200,34\%$$

За показниками чистого приведенного доходу, періоду окупності, індексу доходності, індексу рентабельності та внутрішньої ставки доходності запропоновані заходи потрібно вважати доцільними та рекомендувати до впровадження.

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження для кваліфікаційної роботи на ТОВ «Білий налив» дозволяють зробити висновок, що починаючи з другого року роботи (стадія зростання) ресторан, який за перший рік роботи сформував імідж закладу, що може забезпечити високий рівень обслуговування, підвищить товарооборот на 15%. В третій та четвертий роки настає стабільність в діяльності ресторану з середньорічним приростом товарообороту 10%. Щоб не допустити в наступному періоді спаду в закладі реалізуватимуться ще дві додаткові стратегії:

- зв'язаної концентричної диверсифікації, що дозволить підвищити виробничий потенціал ресторану завдяки введенню в дію системи доставки продукції. Система доставки продукції сприятиме підвищенню якості обслуговування споживачів та підвищить їх лояльність;

- ринкової диверсифікації, що дозволить освоїти нові сегменти ринку, споживачі якого мають потребу в організації обслуговування святкових подій на виїзді, та тих, хто хоче задовольнити потребу у високоякісній продукції.

Проведені дослідження дозволяють також зробити висновок, що рентабельність товарообороту повинна наближатися до 20%.

ТОВ «Білий налив» було запропоновано три заходи для покращення маркетингової стратегії та підвищення ефективності роботи закладу:

- 1) Створення мобільного додатку для закладу;

- 2) Створення системи накопичування балів для постійних відвідувачів;
- 3) Використання екологічного одноразового посуду замість пластикового.

Дані впровадження стимулюватимуть постійних гостей відвідувати ресторан частіше, сприятимуть підтриманню іміджу, а також сприятимуть отриманню нових постійних відвідувачів, що захистить здобуті ринкові позиції підприємства, а також збільшить їх.

При впровадженні запропонованих заходів, прогнозується, що чистий приведений дохід становитиме 180,24 тис. грн., індекс доходності становитиме 2,82, період окупності проєкту становитиме 1,77 років, а внутрішня ставка доходності дорівнюватиме 200,34%.

За показниками чистого приведенного доходу, періоду окупності, індексу доходності, індексу рентабельності та внутрішньої ставки доходності заходи можна вважати доцільними та терміново рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ

Стратегія - це комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Застосування стратегії в управлінні підприємством дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та ефективність їх використання, своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Узагальнено і систематизовано існуючі принципи класифікації стратегій підприємства. Пропонується за основу класифікації стратегій виділяти ознаку «масштабів впливу стратегій» на діяльність підприємств. Відповідно до цієї ознаки стратегії підрозділяються на глобальні, базові, функціональні. Наступних шість класифікаційних ознак (за масштабами розробки, у відповідності зі стадією життєвого циклу підприємства, відповідно до розмірів підприємств, стосовно середовища, за змістом, за способами забезпечення росту) розкривають і доповнюють головну ознаку. Запропонована класифікація стратегій спрощує їхнє теоретичне сприйняття, а також практичне використання в стратегічному управлінні підприємствами.

Поняття «стратегія» - це дуже широке та неконкретне, комплексне та мінливе оскільки на вибір та класифікацію стратегії впливає велика кількість чинників.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

У процесі проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке

багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Під час визначення стратегічних цілей, а також вибору виду стратегії застосовуються різноманітні методи і технології прогностного аналізу (прогнозування і передбачення), критерії вибору оптимального варіанту в умовах недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності.

Проаналізувавши техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності, фінансовий стан та фінансові результати діяльності ТОВ «Білий налив» можна зробити висновок, що в аналізованому році підприємство стало фінансово стійкішим та прибутковішим порівняно з попереднім, але все одно залишається вразливим від мінливості у макрооточенні.

На сьогоднішній день ТОВ «Білий налив» займає одну з провідних позицій на ринку. При цьому завдяки високому рівні прихильності покупців до послуг, які надаються підприємством можна говорити, про позиціонування підприємства як одного з лідерів на ринку.

Оскільки компанія пропонує продукцію середньої або високої якості по більш низькій ціні, то конкурентною стратегією є стратегія здешевлення товарів.

Корпоративною стратегією було визначено стратегію стабілізації, так як підприємство вживає заходів до уповільнення падіння обсягу продажу товарів та прибутку, розробляє довгострокову програму стабілізації, запроваджує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращання економічного стану.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна побачити, що функціональною стратегією було обрано виробничу стратегію.

Беручи до уваги результати SWOT-аналізу, TOWS-аналізу та фінансово-господарські показники, вирішальними факторами успіху можна обрати підвищення рівня диференціації продукції ТОВ «Білий налив» відповідно до потреб споживачів та підвищення стратегічного рівня підприємства, що було б

неможливим без впровадження заходів, спрямованих на обґрунтування вибору стратегії та покращення системи стратегічного управління, а саме маркетингової стратегії.

Проведені дослідження на ТОВ «Білий налив» дозволяють зробити висновок, що починаючи з другого року роботи (стадія зростання) ресторан, який за перший рік роботи сформував імідж закладу, що може забезпечити високий рівень обслуговування, підвищить товарооборот на 15%. В третій та четвертий роки настає стабільність в діяльності ресторану з серед-ньорічним приростом товарообороту 10%. Щоб не допустити в наступному періоді спаду в закладі реалізуватимуться ще дві додаткові стратегії:

- зв'язаної концентричної диверсифікації, що дозволить підвищити виробничий потенціал ресторану завдяки введенню в дію системи доставки продукції. Система доставки продукції сприятиме підвищенню якості обслуговування споживачів та підвищить їх лояльність;

- ринкової диверсифікації, що дозволить освоїти нові сегменти ринку, споживачі якого мають потребу в організації обслуговування святкових подій на виїзді, та тих, хто хоче задовольнити потребу у високоякісній продукції.

Проведені дослідження дозволяють також зробити висновок, що рентабельність товарообороту повинна наближатися до 20%.

ТОВ «Білий налив» було запропоновано три заходи для покращення маркетингової стратегії та підвищення ефективності роботи закладу:

- 1) Створення мобільного додатку для закладу;
- 2) Створення системи накопичування балів для постійних відвідувачів;
- 3) Використання екологічного одноразового посуду замість пластикового.

Дані впровадження стимулюватимуть постійних гостей відвідувати ресторан частіше, сприятимуть підтриманню іміджу, а також сприятимуть отриманню нових постійних відвідувачів, що захистить здобуті ринкові позиції підприємства, а також збільшить їх.

При впровадженні запропонованих заходів, прогнозується, що чистий приведений дохід становитиме 180,24 тис. грн., індекс доходності становитиме 2,82, період окупності проекту становитиме 1,77 років, а внутрішня ставка доходності дорівнюватиме 200,34%.

За показниками чистого приведенного доходу, періоду окупності, індексу доходності, індексу рентабельності та внутрішньої ставки доходності заходи можна вважати доцільними та терміново рекомендувати до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник/ за ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової– К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
2. Алексунин В.А. Международный маркетинг. Учебное пособие. - М.: Издательский Дом "Дашков и Ко", 2015. - 160 с.
3. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни/ Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. - 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання-Прес, 2016. – 287 с. [Електронний ресурс]. – URL : <https://scholar.google.com.ua/>
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник.- Вид. 2-ге, доповн. і переробл. — К.: Атіка, 2007. — 528 с.
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. - М.: Книжный мир, 2017. - 895 с.
6. Бершадська І. І. Сучасний стан та перспективи оподаткування прибутку в Україні / І. І. Бершадська, С. О. Тульчинська // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017 р. – К. : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – С. 19.
7. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. - К.: КНЕУ, 2014. - 322 с.
8. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы: Учебник для вузов / Г.Д. Гордеев, Л.Я. Иванова, С.К. Казанцев и др. / Под ред. Проф. Л.Е. Стровского. М.: Закон и право; ЮНИТИ, 2009
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства: [підручник] / О. О. Гетьман. – К.: ЦНЛ, 2010. – 488 с.
10. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства. 2-ге видання. Навчальний посібник / Гринчуцький В. І. – Видавництво «Центр навчальної літератури»: К., 2012. – 302 с.

11. Головніна О. Г. Основи соціальної економіки. Підручник / О. Г. Головніна // 2-ге видання, перероблене та доповнене, 2013. – К.: Центр учбової літератури. – С. 153-157.
12. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби?.. // Маркетинг и реклама - 2013. - №5-6. с. 32-37.
13. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2012. - 172 с.
14. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 471 с.
15. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2011. – 528 с.
16. Економіка підприємства : навч. посіб. / М. П. Бутко, О. Ю. Акименко, Н. В. Васильєва та ін.; під ред. М.П. Бутка. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2011. – 611 с.
17. Економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. – 4-те вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2018. – 816 с.
18. Ефимова О.П. Рентабельность гостиничного комплекса и методика ее оценки / Ефимова О.П., Белова С.О. // Потребительская кооперация - 2010 г. - 4(31) - с.58 – 62
19. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" №959-ХІІ від 16.04.91. // Зб. Нормат. Актів. - К.: "Торговий дім", 2011. - с. 3-34.
20. Іванілов, О.С. Економіка підприємства. підручн. / О. С. Іванілов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
21. Клочкова Е.Н., Економіка підприємства. – 2014 р. [Електронний ресурс]. - URL: https://stud.com.ua/65001/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva
22. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. / О. Л. Коваленко, Л. М. Ремньова // 3-тє вид., випр. і доп., 2018. - К. : Знання. – 483 с.

23. Ковальов В. В. Аналіз балансу, або як розуміти баланс/[Електронний ресурс]. - URL:https://books.google.com.ua/books?id=gx0ZnwEACAAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
24. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2011. - 152 с.
25. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 519 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 2008. - 896 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 2002. - 736 с.
28. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 2005. - XV + 589 с.
29. Макеєнко А. Г. Інноваційна діяльність як один із факторів впливу на прибуток суб'єктів господарювання в Україні / А. Г. Макеєнко // Інвестиції: практика та досвід, 2013. – № 13. – С. 62-65.
30. Мацибора В.І. Економіка підприємства :навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К. :Каравела, 2008. – 312 с.
31. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эрнашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эрнашвили. - 2-е изд., перераб. И доп. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 623 с.
32. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25(1134). – С. 123–126.
33. Международный маркетинг / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. - СПб: Питер, 2011. - 512 с.

34. Науменко А. П. Антикризове управління підприємством/ Науменко А. П., Гаврилко Т. О. [Електронний ресурс]. - URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.
35. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73 (в редакції від 18 березня 2014 р.). / [Електронний ресурс] – URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
36. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2012. - 560 с.
37. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 948 с.
38. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенню стратегії маркетингу // Фінанси України - 2013. - №8. - с. 42-49.
39. Офіційний веб-сайт ТОВ «Білий налив» [Електронний ресурс]. – URL: <https://borysov.com.ua/uk/kanapka-bar>
40. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии // Экономика Украины - 2006. - №11. с. 36-42.
41. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / С. Ф. Покропивний. – [Вид. 3-е, перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
42. Семенов Г. А. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Г. А. Семенов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 324 с.
43. Словарь терминов рыночной экономики / А.Ф. ИONOва, М.А. Комаров, М.М. Максимов и др.; Под ред. В.М. Питерского. - М.: Недра, 2008. - 336 с.
44. Стратегія підприємства: Підручник /Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. – 560 с.
45. Тлумачний термінологічний словник-довідник з економіки.- М .: СП Інфоконт, 2011.

46. Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. А.И. Кредисова.- 2-е изд., перераб. и доп. - К.: ВІРА-Р, 2015. - 640с.
47. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник/ Марія Білик [та ін.]; Мін-во освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад "Київський нац. економічний ун-т ім. В. Гетьмана". - 2-е вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2017. - 588 с.
48. Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. Маркетинг для технических вузов. Серия "Учебник для технических вузов". Ростов н/Д: Феникс, 2001. - 480с.
49. Череп А. В.Ефективність використання основних фондів підприємства [Текст] / А. В. Череп, А. А. Клименко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 212-215.
50. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2004. – 568 с.
51. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2001.
52. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. – К.: КНЕУ, 2007. – 192 с.
53. Шлійко А. В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг: навчальний посібник / А. В. Шлійко. – К.: ЦНЛ, 2008. – 376 с.
54. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг - 2014. - №3. - с. 79-83.
55. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // Фінанси України - 2015. - №4. - с. 41- 43.
56. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: [навч. посіб.] / Н. Б. Ярошевич. – К., 2012. – 341 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	-	-	-
Основні засоби:	1010	62,2	52,9	-
первісна вартість	1011	66,5	66,5	-
знос	1012	(4,3)	(13,6)	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	72,9	63,6	-
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	436,7	471,6	-
у тому числі готова продукція	1103	108,0	130,5	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,7	0,2	-

Продовження додатку А

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,2	6,4	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	88,1	42,7	-
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	3,3	-
Інші оборотні активи	1190	41,8	4,1	-
Усього за розділом II	1195	581,5	528,3	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	654,4	591,9	-

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-	-
Додатковий капітал	1410	10,0	10,0	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44,0	197,2	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	-

Усього за розділом I	1495	54,0	207,2	-
II. Довгострокові зов'язання	1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	161,2	243,0	-
за розрахунками з бюджетом	1620	18,5	62,8	-
за у тому числі з податку на прибуток	1621	9,7	33,6	-
за розрахунками зі страхування	1625	-	8,5	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	13,1	-
за одержаними авансами	1635	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	420,7	57,3	-
Усього за розділом III	1695	600,4	384,7	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
Баланс	1900	654,4	591,9	-

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3385,6	1187,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	3385,6	1187,1
Собівартість реалізованої продукції	2050	(2584,0)	(854,9)
Інші операційні витрати	2180	(614,8)	(278,5)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	(3198,8)	(1133,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	186,8	53,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(33,6)	(9,7)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	153,2	44,0