

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Дипломна робота**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент  
організацій і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Формування стратегії управління підприємством»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН-2-2М

Радкевич М.М.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доцент, Дунда С.П.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто і викладено узагальнену існуючу теоретико-методичну базу стратегічного управління підприємством. В роботі досліджено методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємством, проаналізовано основні напрями формування стратегії управління Товариства з обмеженою відповідальністю “Фабрика Папірус”. В роботі визначено сутність стратегічного управління та його вплив на господарську діяльність підприємства, розглянуто методи для аналізу системи формування стратегії управління.

На основі аналізу існуючої системи формування стратегії управління ТОВ “Фабрика Папірус”, розроблено пропозиції щодо підвищення її ефективності та визначено основні напрями стратегічного розвитку, зокрема, впровадження системи корпоративного управління. Головним елементом такої системи має стати колективний колегіальний орган організації, який має визначати стратегічні напрямки діяльності цієї організації – рада директорів.

Обґрунтовано необхідність створення системи корпоративного управління, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 135 сторінках (без урахування Додатків), містить 32 таблиць, 14 рисунків.

*Ключові слова:* СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АНАЛІЗ.

## ANNOTATION

In the qualification master's thesis the general theoretical and methodological base of strategic management of the enterprise is considered and presented. The methods of estimation of efficiency of strategic management of the enterprise are investigated in the work, the basic directions of formation of strategy of management of the Limited Liability Company “Papyrus Factory” are analyzed. The thesis defines the essence of strategic management and its influence on the economic activity of the enterprise, discusses methods for analyzing the system of formation of management strategy.

On the basis of the analysis of the existing system of formation of the management strategy of “Papyrus Factory” LLC, the proposals on increase of its efficiency are developed and the basic directions of strategic development, in particular, the introduction of the system of corporate management are defined. The main element of such a system should be the collective collegiate body of the organization, which should determine the strategic directions of activity of this organization - the board of directors.

The necessity of creation of the corporate governance system is substantiated, and also the influence of the proposed measure on the main indicators of the enterprise activity is determined.

The master's qualification work is laid out on 135 pages (without Applications), contains 32 tables, 14 figures.

Keywords: STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, ENTERPRISE, ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY, EFFICIENCY, ANALYSIS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	<b>7</b>
1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	<b>10</b>
1.1 Теоретичні підходи щодо стратегії підприємства .....	<b>10</b>
1.2. Процес стратегічного управління на підприємстві.....	<b>22</b>
1.3. Методи стратегічного управління підприємством.....	<b>31</b>
Висновки до Розділу 1 .....	<b>40</b>
2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “ФАБРИКА ПАПІРУС” .....	<b>42</b>
2.1. Аналіз ринку канцелярських товарів.....	<b>42</b>
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «Фабрика Папірус» .....	<b>64</b>
2.3 Аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Фабрика Папірус».....	<b>71</b>
2.4 Аналіз процесу формування стратегії ТОВ «Фабрика Папірус» ...	<b>85</b>
Висновки до Розділу 2.....	<b>100</b>
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ “ФАБРИКА ПАПІРУС”.....	<b>102</b>
3.1 Удосконалення процесу формування стратегії ТОВ «Фабрики Папірус» .....	<b>102</b>
3.2 Пропозиції по удосконаленню процесу формування стратегії ТОВ «Фабрики Папірус».....	<b>109</b>
3.3 Управлінське забезпечення удосконалення системи стратегічного управління підприємством.....	<b>112</b>
Висновки Розділу 3.....	<b>125</b>
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	<b>126</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	<b>128</b>
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні в Україні склалася парадоксальна ситуація, при якій маючи велику кількість компаній та виробництв, висококваліфікованих фахівців та базу для їх підготовки, доступ до сучасного обладнання та технологій, наші підприємства програють конкурентну боротьбу з іноземними компаніями. Вітчизняними виробниками втрачено внутрішні ринки, а там де ми зберігаємо свої позиції йде запекла боротьба за споживача з іноземними компаніями-виробниками. А є сегменти ринку, де наші компанії навіть не були присутні, а про доступ на закордонні ринки і не іде мови. Тому, нагальною є потреба кардинальних змін вітчизняними компаніями напрямків та способів прийняття життєво важливих для компаній управлінських рішень. Пошук саме тих механізмів, які дадуть змогу повернуту собі лідируючі позиції всередині країни та, в перспективі, стати вагомими учасниками світових ринків.

Проблематика формування стратегій управління підприємствами викладено в роботах сучасні вчених: І. Ансофф, М. Портер, Л. Х. Гулік, Ж.-Ж. Ламбен, В.С.Половинко, Ф.У. Тейлор, Г. Круден, М. Мескон, Дж. Іванцевич, Ф.Селзник, Е.А. Могильовкин, В.М. Бабаєв та інш. Саме чітка структуризація та визначення параметрів систем стратегічного управління підприємства може стати основою для аналізу та впровадження змін, як в галузі цього підприємства, так і в сфері виробництва в цілому.

Метою дослідження є удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємством ТОВ «Фабрика Папірус».

Завданнями, які були розв'язані в процесі розробки теми даного курсового проекту є:

- розглянути теоретичні поняття «стратегія», «стратегічне управління», «підприємство», «система стратегічного управління підприємством»
- визначити теоретичні основи процесу формування стратегії управління підприємством;

- опрацювати методичні підходи до оцінки стратегії управління підприємством на прикладі ТОВ «Фабрика Папірус»;
- проаналізувати ринок канцелярських товарів України;
- проаналізувати та структуризувати загальні показники діяльності підприємства, та визначити потреби у змінах;
- оцінити стан формування стратегії управління підприємством ТОВ «Фабрика Папірус»;
- визначити процеси, що мають бути змінені та вимоги до цих змін
- обґрунтувати доцільність реалізації обраного заходу для розвитку процесу формування стратегії управління підприємством ТОВ «Фабрика Папірус»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління підприємством.

Предметом дослідження є система стратегічного управління в ТОВ «Фабрика Папірус».

Сферою застосування кваліфікаційної роботи виступає підприємство ТОВ «Фабрика Папірус».

Методи дослідження. Теоретичні дослідження процесу формування стратегії управління на підприємстві базувались на використанні математичного методу обробки звітних даних; аналітичних (понятійно-термінологічної системи, сучасних досліджень та результатів діяльності) методах; методи індукції та дедукції (при визначенні взаємозалежностей «фактор-результат»); емпіричного методу спостереження. Обробка даних виконана за допомогою програмних продуктів MS Office.

Методологічною основою є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки.

Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України, праці українських та закордонних вчених і фахівців в галузі менеджменту й стратегічного управління, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали підприємства ТОВ «Фабрика Папірус».

Наукова новизна магістерської роботи полягає в тому, що в Україні ринок канцтоварів майже не досліджено, а основні гравці на ньому представлені в основному імпортерами, тому проведена науково-дослідницька робота може якісно вплинути на розвиток цього ринку та на його гравців. А проблематика формування стратегії управління підприємствами актуальна не тільки для компанії цієї галузі, а і для багатьох підприємств України.

Запроваджені заходи у ТОВ «Фабрика Папірус» дозволять удосконалити процес формування стратегії управління підприємством, знизити витрати і збільшити дохід підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 135 сторінках. Робота містить 32 таблиці та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 99 найменування, викладених на 9 сторінках. Робота має 6 додатків, які розміщено на 12 сторінках.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Теоретичні підходи щодо стратегії підприємства

Стратегічне управління – це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1].

Класичні труди засновників стратегічного управління, як наукового напрямку, вперше побачили світ у 60-х роках минулого сторіччя. Цей період можна охарактеризувати, як період домінування планування, як системи управління розвитком підприємств та корпорацій. Новий тип організацій потребував нового типу управління, а відповідно наукових шкіл та наукового базису. Ми можемо відокремити три суттєвих досягнення розвитку теорії управління того першого етапу:

1. Ідея інтеграції функціональних видів діяльності в середині організації, що була розроблена ще на початку 20 сторіччя французьким гірським інженером, теоретиком і практиком менеджменту, засновником адміністративної (класичної) школи управління Анрі Файолем;

2. Розділення вмісту оперативного управління на рівні виробництва і вищого менеджменту, та визначення залежності організації з її зовнішнім оточенням, на що звертав увагу в своїй книзі «Функції керівника» (1938 р.) успішний бізнесмен і практик в області корпоративного менеджменту Честер Барнард;

3. Введення професором соціології та права Каліфорнійського університету в Берклі Філіпом Селзником поняття «відмінних компетенцій».

В той час була сформована методологічна основа управління фірмами, як відкритими системами та яка більше не спиралася на універсальні принципи адміністрування. Крім того, в книзі одного з видатних дослідників бізнес-управління Алюфреда Чандлера вперше було використано термін «стратегія», що замінив термін «політика бізнесу» та стверджувалось, що організаційна структура фірми обирається згідно обраній стратегії. Сам термін «стратегія» був визначений як «постановлення базових довготривалих цілей й завдань підприємства та визначення програми дій і ресурсів, необхідних для реалізації цих цілей» [2].

Роботи інших видатних науковців, таких як Кенет Ендрюс, доповнили та розвили теоретичні основи стратегічного управління. Було розроблено та введено для практичного використання SWOT-аналіз, який базувався на принципах оцінювання внутрішніх сильних та слабких сторін організації для відокремлення її ключових компетенцій, а за допомогою оцінювання загроз та можливостей зовнішнього середовища визначалися можливі фактори успіху фірми.

За результатами ситуаційного SWOT-аналізу можна оцінити, чи володіє компанія внутрішніми силами і ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти зовнішнім загрозам. Відповідно, необхідний аналіз внутрішньої і зовнішньої ситуації [3].

При оцінці зовнішньої ситуації варто враховувати:

- законодавство і політичний клімат, очікувані або можливі його зміни, які можуть вплинути на роботу компанії;
- економічне становище країни, регіону;
- соціально-демографічні фактори;
- зміна технологій (очікування технічних новинок);
- екологічне середовище.

В процесі проведення аналізу внутрішньої ситуації компанії оцінюються ресурси фірми, її бізнес процеси, аналізується конкурентоспроможність.

В процесі проведення аналізу підтверджується або змінюється формулювання стійких конкурентних переваг компанії. Ключові фактори аналізу:

- менеджмент (оцінюється потенціал співробітників компанії вищого і середнього рівня, їх кваліфікація, мотивація, лояльність);

- маркетинг (реклама, особистий продаж, PR, порівняння рекламної активності з конкурентами, ефективність власних маркетингових зусиль);

- персонал (особливо робота торгового персоналу, рівень кваліфікації і зацікавленості, відповідність мотиваційних програм цілям і задачам організації, а також аналіз контактів, нових споживачів, вартості утримання торгового персоналу);

- аналіз системи збуту компанії, потреб і запитів торгових партнерів (розподілу обсягів продажів по членам мережі дистрибуції, типам посередників, аудит дистриб'юторів, виділення пріоритетних дилерів);

- аналіз продуктового портфеля (оцінюються поточні і очікувані обсяги продажів, частка ринку, прибутковість по кожному з продуктів або продуктивій групі, якість, імідж марки);

- аналізуються пріоритетні конкуренти, їхня частка ринку, можливі переваги по витратах, ціною, імідж їх товарів, їх конкурентна поведінка поточний і можливе, їх основні слабкості;

- наявність стійкої конкурентної переваги (наприклад, ресурсної бази, недоступною найближчим конкурентам або патентованих технологій);

- аналіз цінової політики, можливі максимально прийнятні ціни для товарів компанії, порівняння з цінами конкурентів, політика знижок та інших програм стимулювання збуту і завдань компанії.

Перевагою SWOT-аналізу є те, що об'єктом аналізу може бути не тільки організація, а й інші соціально-економічні об'єкти: галузі економіки, міста, державно-громадські інститути, наукова сфера, політичні партії, некомерційні організації (НКО), окремі фахівці, персони і т. д. [4].

В той же період відомим американським математиком та економістом Ігорем Ансоффом, якого прийнято вважати родоначальником концепції стратегічного менеджменту, було визначено невідповідність принципу довгострокового планування змінам зовнішнього середовища, що відбувалися безперервно. Він запропонував ідею стратегічного планування, яка передбачала зворотній аналіз від майбутнього до сьогочасності. Ця ідея стала підґрунтям до розробки аналітичного інструменту стратегічного планування відомого як Матриця Ансоффа (рис.1.1). Ідея матриці полягає в тому, що повинен існувати взаємозв'язок між існуючими і майбутніми продуктами компанії і ринками, на яких вона працює. Будь-яка галузь передбачає дуже широкий вибір продуктів, які можна виробляти і ринків, на яких можна працювати, тому компанія має великий вибір напрямків зростання. Компанії необхідно визначити своє поточне становище в галузі і вибрати напрямок свого зростання, яке забезпечувало б в майбутньому найбільш конкурентоспроможну позицію для неї [5].

	<b>Існуючий продукт</b>	<b>Новий продукт</b>
<b>Існуючий ринок</b>	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку продукту
<b>Новий ринок</b>	Стратегія розвитку ринка	Стратегія диверсіфікації

**Рис. 1.1. Матриця Ансоффа**

Джерело: [5]

Таким чином стратегія компанії визначається трьома головними факторами: [5]

1. Існуючий стан, як сукупність продуктів і ринків, на яких працює компанія зараз.

2. Вектор зростання, який задає напрямок розвитку компанії на основі її існуючого стану

3. Конкурентна перевага – ключові особливості існуючих і майбутніх продуктів і ринків, які можуть забезпечити фірмі сильну конкурентну позицію.

Маркетингова стратегія компанії визначається через взаємні зміни (розвиток) продуктів компанії і ринків, для задоволення потреб яких вони створюються. Стратегії в матриці Ансоффа:

1. Стратегія проникнення на ринок (існуючий продукт - існуючий ринок). Збільшення проникнення на ринок – це проста і найбільш очевидна стратегія для більшості компаній. Вони вже присутні на ринку, їх головна мета – збільшити продажі. Основним інструментом тут виступає підвищення конкурентоспроможності товарів, тому головна увага в цій стратегії має бути направлено на підвищення ефективності бізнес-процесів, за рахунок чого можна збільшити як споживання продуктів існуючими споживачами, так і залучення нових клієнтів.

2. Стратегія розширення ринку (існуючий продукт - новий ринок). Ця стратегія є другим можливим рішенням, в рамках якого компанії намагаються адаптувати свої існуючі продукти для нових ринків. Для цього необхідно визначити нових потенційних споживачів існуючих продуктів. Компанії, чії компетенції в області маркетингу досить ефективні, щоб бути ключовою рушійною силою розвитку, можуть успішно піти цим шляхом.

3. Стратегія розвитку продукту (новий продукт - існуючий ринок). Пропозиція на існуючому ринку продуктів, що мають характеристики, оновлені таким чином щоб поліпшити їх відповідність ринку. Цей шлях найкращий для тих компаній, чії ключові компетенції лежать в області технологій і технічного розвитку.

4. Стратегія диверсифікації (новий продукт - новий ринок). Остання з можливих стратегій є найбільш ризикованою для компанії, тому що має на

увазі вихід на принципово нову територію для неї. Її вибір виправданий у випадках, коли:

- компанія не бачить можливостей досягнення своїх цілей, залишаючись в рамках перших трьох стратегій;
- новий напрямок діяльності обіцяє бути набагато прибутковіше, ніж розвиток існуючих
- коли наявної інформації недостатньо, щоб бути впевненим у стабільності існуючого бізнесу
- розвиток нового напрямку не вимагає серйозних інвестицій

Диверсифікація може мати одну з наступних форм:

- Горизонтальна – фірма залишається в рамках існуючого зовнішнього оточення, її новий напрямок діяльності доповнює існуючі напрямки бізнесу, що дозволяє використовувати ефект синергії за рахунок використання існуючих каналів дистрибуції, просування і інших інструментів маркетингу.

- Вертикальна – діяльність компанії виходить на попередню або наступну стадію виробництва або продажу існуючих продуктів компанії. При цьому компанія може виграти за рахунок підвищення економічної ефективності, але збільшує власні ризики.

- Концентрична – розвиток існуючої продуктової лінійки за рахунок включення близьких до неї продуктів, які мають технологічні або маркетингові відмінності від існуючих, але орієнтовані на нових клієнтів. Ця стратегія дає економічні переваги одночасно зі зниженням ризику.

- Конгломератна – новий напрямок діяльності компанії ніяк не пов'язаний з існуючими.

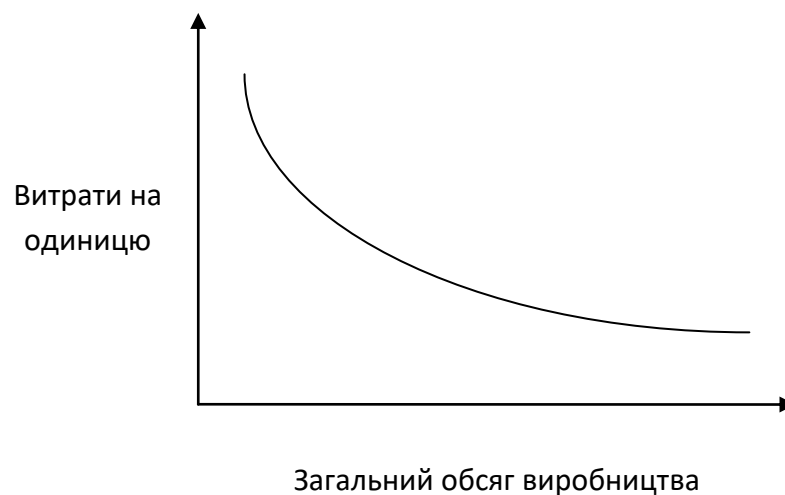
Більш глибокий аналіз концепції стратегії управління, що був проведений Ансоффом, призвів до деталізації саме процесу розробки стратегії та викладення стратегії як результату управлінських дій («управлінських виборів»).

В той же період часу були розроблені інші аналітичні схеми та методи дослідження стратегії управління. Прикладом таких розробок є розробки

Бостонської консалтінгової групи (BCG) заснованою американським підприємцем Брюсом Гендерсоном в 1963 році. Самими відомими з розробок цієї компанії є Матриця БКГ та «Крива досвіду».

Матриця БКГ, це інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання попиту даної продукції і займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку [6].

«Крива досвіду» це ефект сутність якого полягає в тому, що при кожному повторенні одного і того ж виробничого завдання витрати часу, а відповідно й ресурсів, на його виконання зменшуються. Під час досліджень багатьох сфер виробництва цей ефект спостерігався не залежно від виду діяльності підприємства. Він був покладений в основу «закону досвіду»: «одиничні витрати на отримання доданої вартості до стандартного продукту знижуються з постійним відсотком за кожен період, протягом якого загальний обсяг виробленої продукції збільшується вдвічі». Ці ефекти часто зображають графічно (рис.1.2). Крива створюється розташуванням на горизонтальній осі кумулятивних вироблених одиниць та вартості виробництва одиниці на вертикальній осі. Крива, що показує 15% зменшення витрат для кожного подвоєння обсягу виробництва називається «кривою 85% досвіду», що означає, що вартість (витрати) падає до 85% їх початкового рівня.



**Рис. 1.2. Крива досвіду по BCG**

Джерело: [7]

Крива досвіду, яка описується функцією ступеневого закону, деколи називається законом Гендерсона [8]:

$$C_n = C_1 n^{-a}$$

де:

$C_1$  — вартість першої одиниці виробництва;

$C_n$  — вартість  $n$ -ї одиниці виробництва;

$n$  — сумарний обсяг виробництва;

$a$  — еластичність вартості (витрат) по відношенню до виробництва.

Основною причиною існування кривих досвіду є складність процесів навчання. Навчання спочатку починається з великих відкриттів, а потім продовжується все меншими. Рівняння для цих ефектів для цих моделей походять з корисності окремих математичних моделей для певною мірою передбачуваних аспектів як правило непередбачуваних процесів. Вони включають [8]: ефективність робочої сили; стандартизація, спеціалізація та поліпшення методів; навчання завдяки технології; краще використання обладнання; зміни у наборі сировини та матеріалів; ре-дизайн продукції; будівництво мережі та зниження витрат, пов'язаних з використанням; ефекти розділеного досвіду.

Одним з наслідків ефекту кривої досвіду було те, що економія на витратах повинна була відобразитись у зниженні ціни, а не у зростанні маржі прибутку. Стратеги VCG вважали, що підтримання відносно високої ціни, хоча і є прибутковим у короткостроковій перспективі, є трагедією для довгострокової стратегії, оскільки висока ціна заохочувала конкурентів до входу на ринок, що спричиняло крутий обвал цін та конкурентні витіснення і поглинання. Якщо ж ціни знижувались при зниженні вартості одиниці продукції (внаслідок ефекту кривої досвіду), тоді вихід на ринок для конкурентів був би менш привабливий і було б легше утримувати частку ринку. Вони вважали, що при використанні цієї стратегії, можна завжди залишатися попереду нових або поточних конкурентів [8].

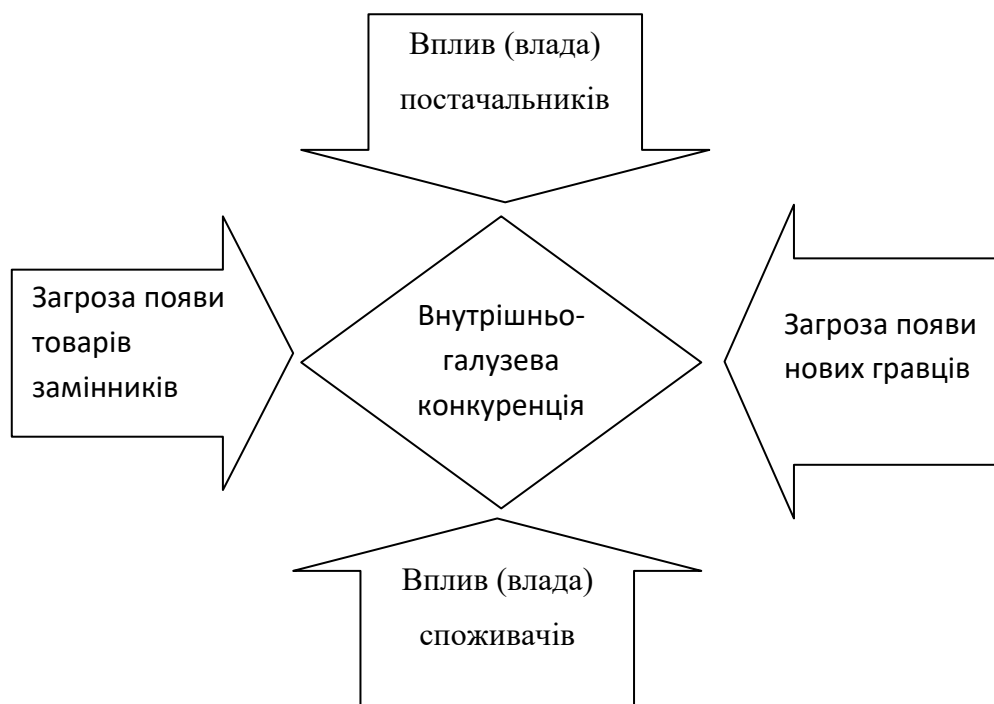
З часом під впливом бурхливих змін в світовій економіці теорія стратегічного управління також змушено змінювалась. У другий половини 70-х років значно знизилися позиції складних моделей планування. Вони більше не відповідали реаліям сучасного бізнесу та значно не співпадали з розумінням реальних конкурентних переваг. В цей час з'явилися теорії сутності організаційних процесів, так звані теорії «наростаючої стратегії» (автор Генрі Мінцберг, професор менеджменту Макгільського університету в м. Монреаль, Канада) та «логічного інкременталізму» (автор Джеймс Брайн Куїн, професор Школи бізнесу Еймаса Така в м. Дартмут, США). Так, під впливом об'єктивних чинників, школа планування була видавлена з загальної практики стратегічного управління. Той самий Генрі Мінцберг в книзі «Зліт та падіння стратегічного планування» висвітлив три «фундаментальних помилки» стратегічного планування тим самим поставивши крапку в питанні планування, як системи стратегічного управління. Автор зробив висновок, що процес формування стратегії це креативний синтез, а не формальний аналіз, на відміну від планування [9].

Зміни відбувалися в методиках досліджень та в самій науковій дисципліні стратегічного менеджменту. «Під поняттям стратегічного менеджменту, на відміну від політики бізнесу, почали розуміти роботу, що пов'язана з фігурою підприємця та його функцією заснування та постійного оновлення організацій»[10, с.14]. Нове бачення теорії стратегічного управління слугувало поштовхом для розвитку трьох напрямків наукового пошуку, результатами яких стали:

- класифікація стратегій диверсифікації, з визначенням тих стратегій які не дають очікуваний результат у вигляді покращення позицій компанії;
- визначення того, що серед підприємств однієї галузі, не дивлячись на майже однакові умови зовнішньої середовища, стратегії управління та отримувани результати можуть істотно відрізнятися;
- створена Майклом Портером концепція примату аналізу зовнішнього оточення над аналізом діяльності фірми.

Для аналізу галузей та обирання стратегії підприємства М. Портер запропонував метод «п'яти сил» (рис.1.3), а саме:

1. загроза появи товарів-замінників;
2. внутрішньо-галузева конкуренція;
3. загроза появи нових гравців;
4. вплив (влада) споживачів
5. вплив (влада) постачальників.



**Рис.1.3. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера**

Джерело: розроблено автором

Метою методу є пошук такої сфери діяльності підприємства, де вплив конкуренції буде мінімізовано, або розробка власної моделі діяльності при якій прибуток буде вище ніж середній по галузі.

Необхідно звернути увагу на те, що хоча сам метод орієнтований на оцінювання зовнішнього оточення, аналіз внутрішнього також виконується хоча і в контексті аналізу загальної схеми конкурентного середовища.

За Портером саме управлінські рішення як елемент зовнішнього оточення стали центром стратегічного аналізу. Ним вперше була використана схема

«структура галузі – стратегія фірми – фінансові результати», що описувала конкурентні стратегії фірм, що працювали в галузі.

Саме Майкл Портер став тим дослідником, чий погляд був базисом для розвитку наукової школи «позиціонування». До методу «П'яти сил» додалися концепція трьох типових конкурентних стратегій [11] та концепція «ланцюга вартості» [14].

Концепція трьох типових конкурентних стратегій складається з трьох успішних стратегій, а саме:

1. Стратегія мінімізації витрат – усі дії компанії пов'язані з мінімізацією усіх видів витрат (виробництво, сировина, логістика, заробітна платня), жорстким контролем витрат, економії на дослідженнях та PR-діяльності і т.і. Ця стратегія захищає компанію від впливу усіх п'яти сил конкуренції, та дозволяє отримувати прибуток в той період, коли у конкурентів вже закінчилися ресурси для продовження боротьби, споживачі не здатні істотно впливати на ціноутворення, за рахунок оптимізації бар'єри для нових гравців стають дуже високими, товари замітники не можуть створити конкуренцію, а постачальники не мають монополії.

2. Стратегія диференціації – на відміну від попередньої стратегії ця стратегія не сильно зважає на витрати, її мета полягає в створенні істотної відмінності, навіть унікальності власного продукту на ринку. Всі дії компанії стають направлені на підкреслення цієї унікальності, навіть за рахунок пониження характеристик товарів конкурентів. Істотними витратами в цій стратегії можуть стати витрати на наукові розробки і дослідження.

3. Стратегія концентрації – це стратегія задоволення попиту в обмеженому конкурентному просторі, де обмеженнями стають рамки певної групи споживачів, виробництво певного товару, або кордони географічного регіону. Але саме в цьому сегменті зосередження компанія може використовувати попередні дві стратегії.

Усі три стратегії мають свої переваги та вади, тому не можна сказати, що кожна з них є універсальним інструментом для досягнення лідерських позицій,

але в сукупність вони дають можливість вибору дієвої стратегії, виходячи з конкретних обставин зовнішнього середовища.

Концепцію «ланцюга вартості» сформовано ствердженням, що рішення про купівлю будь-якого товару (послуги) приймається лише тому, що цей товар (послуга) володіє якоюсь відмінною цінністю, за яку споживач готовий заплатити запитувану ціну. Саме з цієї точки зору підприємницька діяльність розглядається як процес створення цінності товару [14].

«Ланцюг вартості» за Майклом Портером складається з дев'яти взаємозалежних видів діяльності, перші п'ять – основні види діяльності, та решта чотири – допоміжні:

1. вхідна логістика – сировина; контроль розподілення; управління запасами;
2. виробнича діяльність – виробництво, складування, інсталяція та технічне обслуговування обладнання, сертифікація продукції;
3. вихідна логістика – переміщення кінцевого продукту, та пов'язані з цим дії;
4. продажі та маркетинг – збут кінцевого продукту, реклама, просування на ринок та інш.;
5. обслуговування (сервіс) – діяльність спрямована на пост продажний сервіс;
6. технологічні дослідження – витрати на процеси дослідження і розвитку продукту, впровадження електронних систем підтримки та інш.;
7. управління персоналом – витрати на забезпечення виробництва персоналом та відповідними фахівцями, соціальну складову трудових відношень з працівниками, професійне навчання;
8. інфраструктура фірми – витрати на загальне керівництва, бухгалтерський та фінансовий облік, юридичне забезпечення діяльності, фізичну та інформаційну безпеку, та інш.;
9. матеріально-технічне забезпечення – технічна безпека виробничих процесів та процесів експлуатації об'єктів інфраструктури підприємства.

Концепція «Ланцюга вартості» відображає для конкретної компанії основні види діяльності, що створюють цінність продукції для кінцевих споживачів, та допоміжні види діяльності, що забезпечують функціонування основних. Вона допомагає провести оцінку зв'язків внутрішніх та зовнішніх видів діяльності фірми з точки зору загальної стратегії.

Крім досліджень Майкла Портера доречно згадати контрактні відгалуження економічної теорії фірми, соціологію організацій, політичну науку, соціальну психологію і поведінкову теорію прийняття рішень. Деякі вчені робили зауважували на ролі фактору влади в процесі вироблення стратегій, що мав два різновиди: підкреслювалися або відносини між індивідами і групами всередині організації (мікровлада), або взаємозв'язку між організацією і зовнішнім середовищем (макровлада).

Роботи сучасних науковців зробили суттєвий внесок в розвиток теорії стратегічного управління та повністю відокремили процес вибору стратегій діяльності компанії від технократичних традицій шкіл планування. Сучасне бачення стратегічного планування базується на ретельному вивченні параметрів зовнішнього середовища та активному впровадженні досягнень теоретичних досліджень в наукових пошуках.

## **1.2. Процес стратегічного управління**

Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації, а предметом - є:

- проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації;
- проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутня або є в недостатньому обсязі;
- проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими.

Складність стратегічного управління, в першу чергу, полягає в тому, що воно піддається впливу багатьох зовнішніх чинників. Тому саме визначення

чинників впливу (економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші) є основним, у виборі стратегії, а відповідно і майбутнього підприємства.

Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій. Стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату.

Ключові характеристики стратегічного аспекту управління організацією в порівнянні з оперативним (поточним) управлінням, яке практикувалося в бізнесі понад 20 років тому, представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 Порівняння ключових характеристик систем управління**

Джерело: [15]

Метою методу є пошук такої сфери діяльності підприємства, де вплив конкуренції буде мінімізовано, або розробка власної моделі діяльності при якій прибуток буде вище ніж середній по галузі.

Необхідно звернути увагу на те, що хоча сам метод орієнтований на оцінювання зовнішнього оточення, аналіз внутрішнього також виконується хоча і в контексті аналізу загальної схеми конкурентного середовища.

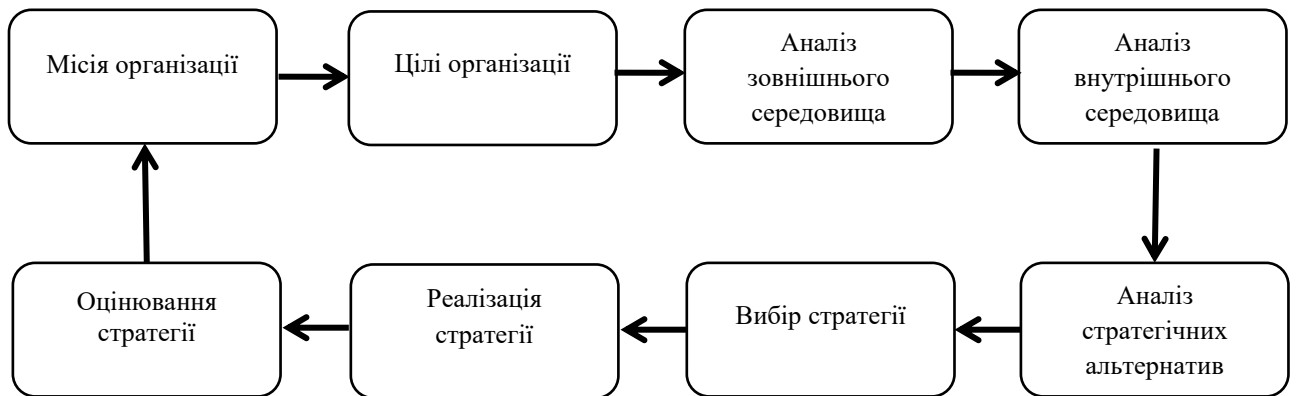
За М. Портером саме управлінські рішення як елемент зовнішнього оточення стали центром стратегічного аналізу. Ним вперше була використана схема «структура галузі – стратегія фірми – фінансові результати», що описувала конкурентні стратегії фірм, що працювали в галузі.

Сутність стратегічного управління полягає у відповіді на 3 важливих питання [15]:

1. В якому становищі підприємство знаходиться в даний час?
2. В якому становищі воно хотіло б знаходитися через 3, 5, 10 місяців?
3. Яким способом досягти бажаного результату?

Для вирішення першого питання необхідна інформаційна основа з відповідними даними для аналізу минулих, нинішніх і майбутніх ситуацій. Друге питання відображає таку важливу особливість для стратегічного управління, як його орієнтація на майбутнє. Необхідно визначити до чого прагнути, які ставити цілі. Третє питання пов'язаний з реалізацією обраної стратегії, в ході якої може відбуватися коригування двох попередніх етапів. Найважливішими складовими цього етапу є наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура та персонал, який буде реалізовувати цю стратегію.

Таким чином, сутність стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Класична структурна схема процесу стратегічного управління за М.Месконом [29] представлена на рис. 1.5.



**Рис.1.5** Схема процесу стратегічного управління

Джерело: [29]

Розглянемо більш детально кожний з елементів процесу. Хоча схема є циклічною, все ж початком циклу необхідно вважати визначення «Місії організації». Місія це саме те, заради чого існує компанія і вона має бути чітко визначена. Вона визначає основні характеристики та параметри організації, що мають надати їй конкурентні переваги. Місія організації може бути змінена, під тиском об'єктивних причин, що можуть надати нові можливості для розвитку, або значно скоротити існуючі. На цьому етапі місія визначає вектор майбутнього розвитку.

Наступним кроком є визначення цілей організації. Якщо «Місія організації» це вектор розвитку, то «Цілі організації» це вже чітко виражений, з використанням певних критеріїв успіху (якості), стан підприємства, тобто те яким підприємство має бути, щоб виконати «Місію...». При формулюванні цілей дотримуються таких правил:

1) цілі повинні мати реальні для досягнення параметри, тому що недосяжність результату нівелює прагнення до виконання;

2) цілі повинні мати гнучкість для можливості коригування в умовах змінного та/або невизначеного середовища;

3) цілі повинні мати визначені числові характеристики для оцінювання успішності виконання;

4) цілі повинні мати визначені часові характеристики для контролю строків;

5) цілі повинні мати визначених відповідальних осіб як виконавців так і контролерів.

б) цілі повинні мати сумісність у всіх вимірах та на всіх рівнях діяльності підприємства.

Наступним етапом є «Аналіз зовнішнього середовища» він включає в себе аналіз усіх чинників зовнішнього оточення, що можуть вплинути на процес чи результати господарчої діяльності підприємства. Він надає змогу завчасно передбачити можливі загрози чи додаткові можливості, передбачити наслідки впливу тих чи інших подій та розробити відповідні механізми реагування на них. Факторами зовнішнього середовища можуть бути: соціальні, політичні, науково-технічні, міжнародні, правові, природні та інш.

«Аналіз внутрішнього середовища» має метою визначення сильних та слабких сторін власне підприємства чи його діяльності. Частіш за все аналізу підлягають п'ять функціональних складових господарчої діяльності компанії: менеджмент всіх рівнів; маркетинг; фінанси та інвестиції; виробництво та технічне забезпечення; персонал та соціальна політика; культура та PR компанії.

«Аналіз стратегічних альтернатив». За результатами виконаних аналізів макро- та мікросередовища компанії її керівництво має достовірні дані про можливості підприємства, його реальний стан та можливість до досягнення поставлених цілей. Тобто стає зрозумілим, що саме може підприємство, в які строки та що необхідно для підвищення ефективності його функціонування. Цей етап є етапом визначення які саме стратегії можливі, їх наслідки, відповідність заявленим цілям та місії компанії.

Етап «Вибору стратегії» полягає в визначенні певної стратегії розвитку з використанням різноманітних моделей та матриць розроблених для цього процесу. Головною вимогою є відповідність обраної стратегії результатам

аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення та співпадала з цілями компанії. Стратегію організації можна розділити на умовні рівні:

1. корпоративний – це рівень компаній, що мають інтереси в різних сферах бізнесу (корпорації, концерни, групи компаній та інш.), на цьому рівні приймаються рішення про зміну видів діяльності, закриття або відкриття нових підрозділів, зміну напрямків фінансових потоків;

2. підприємства – це рівень керівників компаній або структурних підрозділів, що відповідають за створення та реалізацію стратегії для своїх підрозділів;

3. функціональний – це рівень керівників функціональних підрозділів підприємств таких як: фінанси, маркетинг, виробництво і т.п.

4. лінійний – це рівень керівників відділів та дільниць, філіалів або представництв.

Кожен з рівнів стратегії організації повинен мати жорстку ієрархічну підпорядкованість, тому стратегія нижніх рівнів розробляється як частина стратегії вищих рівнів.

Етап «Реалізації стратегії» є свого роду вирішальним етапом, що показує готовність підприємства до реалізації обраної стратегії та досягнення поставлених цілей. На цьому етапі необхідне повне розуміння персоналом компанії місії, цілей та стратегічних планів компанії. Керівництво повинно докласти усіх зусиль до безперервного забезпечення необхідними ресурсами та мати план реалізації обраної стратегії. Тільки за умови виконання цих вимог результат реалізації стратегії буде співпадати з заявленими цілями.

«Оцінювання стратегії» цей етап є контрольним для визначення відповідності отриманих результатів тим, що були заплановані. Чи досягнуто цілі, що були поставлені та чи відповідає кінцевий результат Місії компанії. Якщо під час оцінювання отримані результати не відповідають запланованим, керівництво повинно переглянути та внести зміни в обрану стратегію (стратегічний план). Але необхідно зауважити, що зміни не повинні бути ситуативними або вноситись одразу при зміні в зовнішньому чи внутрішньому

оточенні, або при інших нових обставинах. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод порівняно з існуючим. Також, на цьому етапі перевіряється чи відповідає обрана стратегія потенціалу і можливостям підприємства, персоналу, на скільки пропрацьовано реалізацію стратегії в часі тощо.

Стратегічне управління на підприємстві виражається в наступних п'яти функціях:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування.

Прогнозування передуює власне складання стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого кола внутрішніх і зовнішніх факторів (умов) функціонування підприємства з метою передбачення можливості розвитку і оцінки ризику. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії підприємства.

У прогнозуванні традиційно використовуються три виміри: час (як далеко вперед ми намагаємося заглянути?), Напрямок (які тенденції майбутнього?) І величина (наскільки істотні будуть зміни?).

З урахуванням результатів проведеного аналізу керівництво підприємства формулює місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку організації і розробляє стратегію. Ув'язка стратегічних цілей підприємства з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій і складання бюджету. Бюджетування включає вартісну оцінку програми і розподіл ресурсів.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури і системи

управління до обраної стратегії розвитку, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Координація дій менеджерів по формуванню і реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих щаблях управління.

Мотивація як функція стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів. Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати майбутні небезпеки, виявляти помилки і відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою розробки і прийняття стратегічних рішень. Стратегічними рішеннями називають управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних рішень, пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори і пов'язані з залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

До числа стратегічних рішень, наприклад, можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження нововведень (зміна організаційно-правової форми, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств.

Стратегічні рішення мають ряд відмінних рис. Основні з них: інноваційний характер; спрямованість на перспективні цілі і можливості; складність формування за умови, що безліч стратегічних альтернатив невизначено; суб'єктивність оцінки; незворотність і високий ступінь ризику.

Стратегічне управління базується на ряді принципів, які необхідно враховувати в процесі його здійснення. Основні з них:

- науковість в поєднанні з елементами мистецтва. Менеджер у своїй діяльності використовує дані і висновки багатьох наук, але в той же час повинен постійно імпровізувати, шукати індивідуальні підходи до ситуації. Реалізація цього завдання передбачає крім знань володіння мистецтвом ведення конкурентної боротьби, вміння знайти вихід із самої складної ситуації, зосередитися на ключових проблемах, виділити головні достоїнства своєї організації.

- цілеспрямованість стратегічного управління. Стратегічний аналіз і формування стратегії повинні підкорятися принципом цілеспрямованості, тобто бути завжди орієнтовані на виконання глобальної мети організації. На противагу вільної імпровізації і інтуїції стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлене спрямований розвиток організації і націленість управлінського процесу на рішення конкретних проблем.

- гнучкість стратегічного управління. Має на увазі можливість внесення коректив в раніше прийняті рішення або їх перегляду в будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються. Реалізація даного принципу передбачає оцінку відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства, уточнення прийнятої політики та планів у разі непередбаченого розвитку подій і посилення конкурентної боротьби.

Єдність стратегічних планів і програм. Для досягнення успіху стратегічні рішення різних рівнів повинні бути узгоджені і тісно пов'язані між собою. Єдність стратегічних планів комерційних організацій досягається за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів, взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів.

Створення необхідних умов для реалізації стратегії. Стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Процес стратегічного управління повинен включати створення організаційних умов для здійснення стратегічних планів і програм, тобто формування сильної організаційної структури, розробку системи мотивації, вдосконалення структури управління.

### 1.3. Методи стратегічного управління підприємством

В стратегічному управлінні діяльністю підприємства використовується досить значна кількість різноманітних методів, а враховуючи те, що сучасна економічна наука розуміє модель як інструмент визначення стратегії, то поняття методів та моделей стратегічного управління стають тотожними.

Серед суто методів стратегічного управління відрізняють наступні:

- економіко-аналітичні, такі як методи лінійного програмування, теорії ігор і т.п.;
- розрахунково-аналітичні, такі як балансовий метод, інженерно-економічний та інш.;
- графо-аналітичні, такі як метод кореляції, метод екстраполяції та інш.;
- евристичні методи, наприклад метод експертної оцінки;
- стратегічного аналізу, наприклад метод портфелів, метод BCG, матриця Мак-Кінзі, Модель «McKinsey 7S»;
- конкурентного аналізу, самим відомим з яких є модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера.

Пропонуємо більш уважно зупинитися на методах стратегічного та конкурентного аналізу.

Метод BCG, або Матриця BCG.

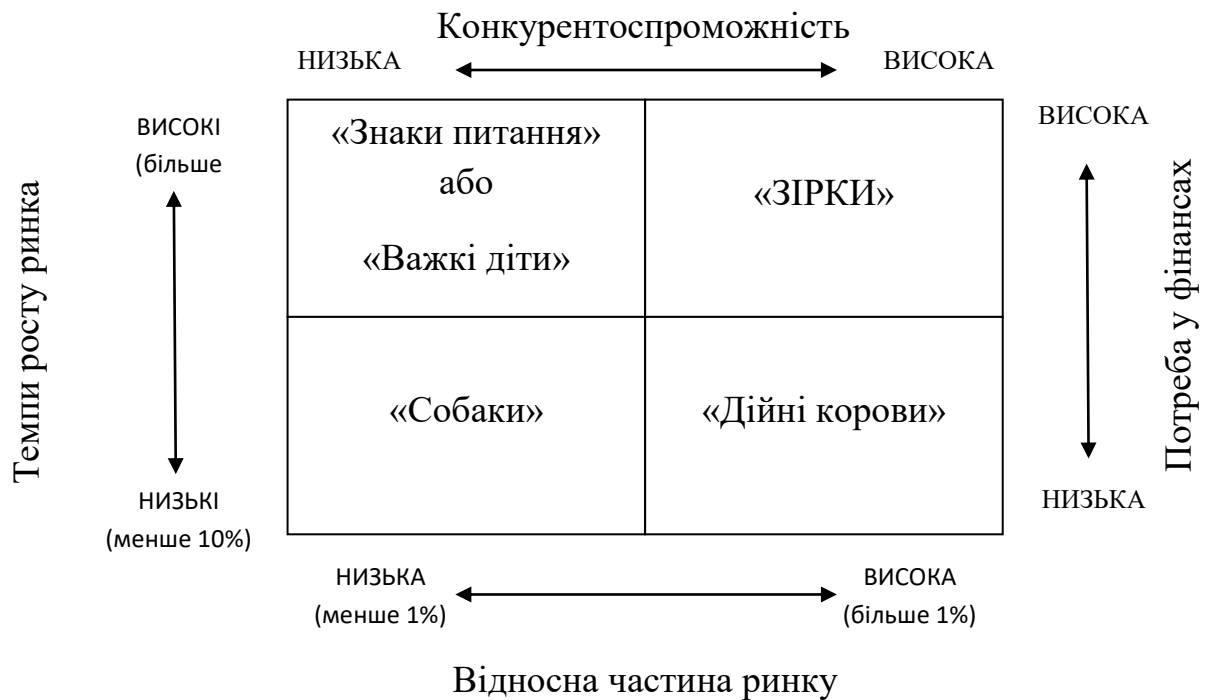
Це інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання попиту даної продукції і займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку [6].

В основі матриці BCG закладено дві гіпотези:

- компанія-лідер в своєму сегменті ринку має конкурентну перевагу в витратах пов'язаних з виробництвом, а значить і найвищий рівень рентабельності на ринку.
- для ефективного функціонування в швидкозростаючих сегментах ринку, компанія повинна здійснювати політику інтенсивного інвестування в

розвиток свого товару; якщо темпи зростання сегменту низькі – проводити політику скорочення витрат на розвиток власного товару.

Матриця BCG розглядає тільки дві складові, дві змінні: відносна частку ринку та інтенсивність зростання ринку (рис. 1.6).



**Рис. 1.6 Матриця BCG**

Джерело: [16, 17]

Відносна частка ринку – показник відношення частки ринку, яку займає товар компанії до загального обсягу ринку на якому він представлений. Змінна показник відношення відображається на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності (рентабельності) товару. Вказана частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером галузі – якщо підприємство продає свого товару менше компанії-лідера, то його бізнес знаходиться в лівій частині матриці ( $<1$ ), якщо більше – то в правій ( $>1$ ). Показники частки ринку можуть змінюватись в межах від 0,1 до 10,0.

Темп росту ринку – це динаміка зміни ринку у річний, можливість подальшого розширення ринку. Відображається на вертикальній осі, де вона може змінюватись від 0% до до 20 % і більше; показник в 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством (прибуток), то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння [17].

Таким чином, Матриця BCG, визначає чотири основні стани в яких може перебувати діяльність підприємства, або його товари (квадранти матриці). Ці стани отримали досить дивні, але вже загальноприйняті вживані назви:

- «Знаки питання» або «Важкі діти» – процес виходу на ринок товару-«проблеми» (інші назви «Дикі кішки», «Темні конячки»); мала частка на швидко зростаючому ринку, яка є слабкою позицією, що вимагає великих вкладень і не дає відчутних прибутків. У цій ситуації потрібно або робити серйозні інвестиції в бізнес, або продавати його, або нічого не інвестувати і отримати можливу залишковий прибуток. Але потрібно пам'ятати, що при певних умовах і грамотних інвестиціях товари цієї групи можуть стати «Зірками».

- «Зірки» – товари-лідери галузі, що мають значну частину ринку та дають великий прибуток, але при цьому потребують постійних інвестицій для підтримки свого положення;

- «Дійні корови» – цю групу товарів називають ще «Грошові мішки». Як правило, це вчорашні «Зірки», які складають основний актив компанії. Продукти відрізняються високою ринковою часткою на ринках і невисокими темпами розвитку. Прибуток від «Дійних корів» більше, ніж витрачені на них інвестиції. Прибутки отримані від «Дійних корів» необхідно направляти на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

- «Собаки» – цю групу товарів називають також «Кульгаві качки», «Мертвий вантаж». Для продукту характерний повільний темп зростання і незначна частка ринку. Зазвичай товари збиткові і потребують додаткових інвестицій для збереження зайнятих позицій. «Собаки» підтримуються великими фірмами, якщо вони пов'язані з їх безпосередньою діяльністю. Якщо

ж такої необхідності немає, то від них краще позбавлятися або мінімізувати їх присутність в асортиментній політиці компанії

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, обирається відповідна стратегія даного бізнесу [17]:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «Важких дітей» на «Зірок». А для «Зірок» – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для компаній, які перебувають в позиції «Дійні корови», причому сильні «Дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються до «Важких дітей» та на підтримку «Зірок» компанії, а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «Дійних корів», що не мають майбутнього і для таких же «Важких дітей» що не можуть стати «Зірками» та «Собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для підприємств, що перебувають в позиції «Собак» і «Знаків питання», не приносять прибутку та відсутні перспективи, що колись будуть його приносити. Кошти отримані від виведення «Собак» з ринку зазвичай направляють на «Важких дітей», та «Зірок»).

Спрощено можна описати сутність моделі так: для забезпечення стійкого прибутку в майбутньому, компанія повинна інвестувати в привабливі нові ринки прибутку, що були отримані від вдалих проектів на вже відомих та досліджених ринках, метою такого інвестування є зміцнення позицій своїх товарів та послуг. Ця модель призначена для визначення в який саме продукт компанії необхідно інвестувати та який саме напрямок розвитку буде

пріоритетним, а виходячи з отриманих результатів розробити стратегію розвитку компанії. Для забезпечення довгострокового процесу створення цінності компанія повинна мати широкий асортимент товарів – як товарів з високим потенціалом росту, але вимагають вкладень коштів, так і товарів з низьким потенціалом зростання, але тих, що постачають кошти.

Модель «McKinsey 7S» [18].

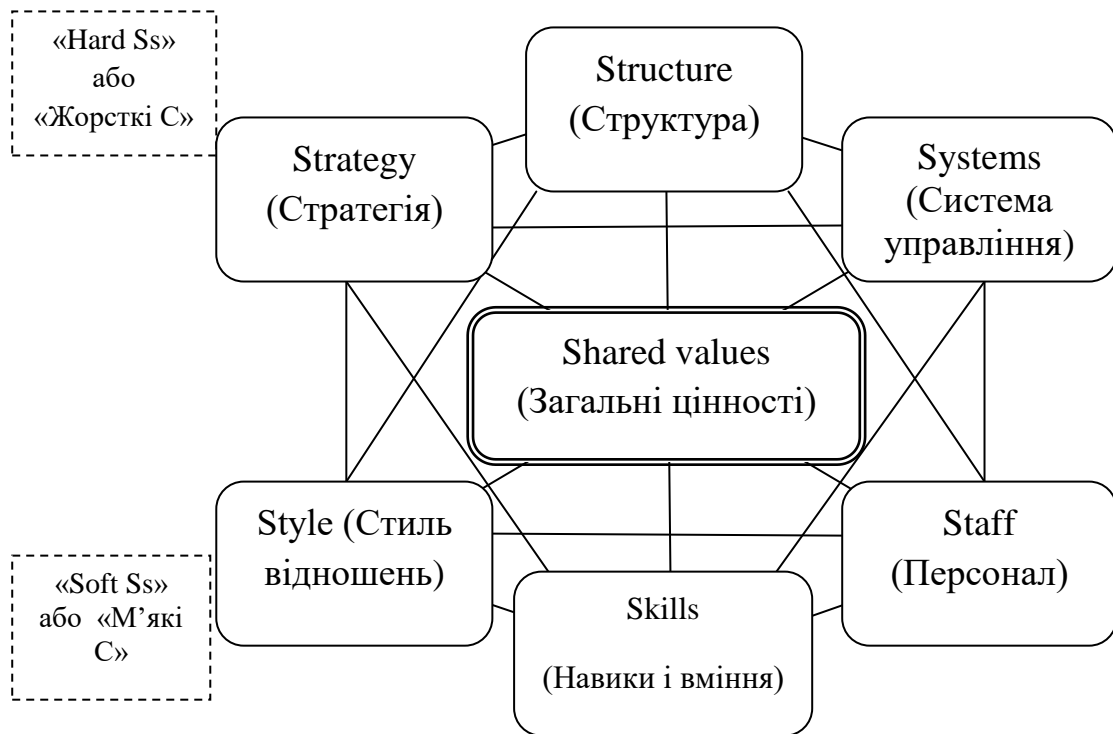
Модель McKinsey 7S була розроблена в 1980-х роках групою консультантів консалтингової компанії McKinsey. Основними авторами моделі вважаються Том Пітерс (Tom Peters) і Роберт Уотерман (Robert Waterman). Вчені, які також надали допомогу в розробці даного методу - Жюльєн Філіпс (Julien Philips), Річард Паскаль (Richard Pascale) і Ентоні Афон (Anthony Athos). Перевагою моделі є те, що вона зосереджена на важливості людського фактора в розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей.

Модель «McKinsey 7S» включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства (рис. 1.7):

- Strategy (Стратегія);
- Structure (Структура);
- Systems (Система управління);
- Shared values (Загальні цінності);
- Style (Стиль відношень);
- Skills (Навики і вміння);
- Staff (Персонал).

Елементи моделі пов'язані один з одним тому зміна хоча б одного параметру неминуче тягне зміни усіх інших параметрів. Всі елементи розділені на дві великих зони «Soft Ss» («М'які С») та «Hard Ss» («Жорсткі С»). «Жорсткими С» мікросредами компанії є: Structure (Структура), Strategy (Стратегія) та Systems (Система управління в організації). Вони більш керовані за рахунок легшого розуміння та відносної простоти параметрів оцінювання їх стану. Решта елементів відносяться до «М'яких С» тобто до тих складових, які

набагато складніше описати та оцінити, а відповідно і керувати ними. Але частіш за все саме «М'які С» є ключовими факторами, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги.



**Рис.1.7: Модель «McKinsey 7S»**

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Розглянемо кожний з елементів моделі.

1. Strategy (Стратегія) – означає довгостроковий план розвитку компанії, що спрямований на підвищення конкурентоспроможність бізнесу та створення стійких конкурентних переваг для посідання домінуючої позиції на ринку. Параметри вдалої стратегії прості, вона повинна: бути чітко сформульована; мати довгострокові цілі; бути спрямованою на досягнення конкурентних переваг; співпадати зі спільними цінностями та місією компанії.

2. Structure (Структура) – модель «McKinsey 7S» розуміє структуру як підпорядкованість та взаємодію підрозділів в середині компанії з визначенням зон відповідальності кожного з підрозділів. «Структура» є самим мобільним та легкозмінюваним елементом моделі.

3. Systems (Система управління) – цей елемент моделі описує повсякденні процедури роботи компанії, відповідає за те, як приймаються управлінські рішення, як в цілому ведеться щоденна робота в компанії, якими способами і методами розвивається підприємство.

4. Shared values (Загальні цінності) – цей елемент є ключовим (основним) елементом моделі «McKinsey 7S». Він описує норми і стандарти якими керуються всі співробітники компанії, формує головні характеристики взаємодій та роботи в компанії та за її межами, тобто створює корпоративну культуру і ключові аспекти місії компанії. Не дарма в схематичному зображенні моделі «McKinsey 7S» (рис. 1.6) цей елемент займає центральне місце – автори хотіли підкреслити значимість та вплив «Загальних цінностей» на всі інші елементи мікросередовища компанії.

5. Style (Стиль відношень) – даний елемент моделі характеризує стиль управління, прийнятий в компанії. Значення керівників вищої ланки в компанії і їх роль у прийнятті важливих рішень щодо розвитку підприємства.

6. Skills (Навики і вміння) – це елемент, що характеризує сукупність навичок, вмінь теоретичних та практичних знань, якими володіє персонал компанії в цей момент.

7. Staff (Персонал) – цей елемент моделі «McKinsey 7S» вказує на кількісний та спеціалізований склад співробітників, як побудована система HR-менеджменту.

Така модель забезпечує механізм відстеження, який виявляє проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення. Модель «McKinsey 7S» передбачає використання аналізу нечіткої логіки зразкового використання, у процесі якого розглядається сім головних елементів мікросередовища підприємства та здійснюється оцінювання поточної ситуації і готовності підприємства до змін. Як результат, стає можливим ідентифікувати слабкі області (складові) підприємства, які, можливо, приводять до кризових ситуацій та/або невдач.

Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера [20]. Для аналізу галузей та обирання стратегії підприємства Майкл Портер запропонував метод «П'яти сил

конкуренції». Кожна сила в цієї моделі представляє собою певну частку конкурентоспроможності продукту, а саме: загроза появи товарів-замінників; внутрішньо-галузева конкуренція; загроза появи нових гравців; вплив (влада) споживачів; вплив (влада) постачальників.

Метою цієї методики є пошук такої сфери діяльності підприємства, де вплив конкуренції буде мінімізовано, або розробка власної модель діяльності при якій прибуток буде вище ніж середній по галузі.

Необхідно звернути увагу на те, що хоча сам метод орієнтований на оцінювання зовнішнього оточення, аналіз внутрішнього також виконується хоча і в контексті аналізу загальної схеми конкурентного середовища.

Розглянемо кожен з цих сил більш ретельно.

1. Загроза появи товарів-замінників. Такі товари є фактором обмеження процесу ціноутворення на ринку, вони встановлюють своєрідну максимуми ринкових цін, що в умовах зростання виробничих витрат знижує рентабельність підприємства.

Особливу загрозу для зростання і прибутку підприємства створюють такі види товарів-замінників:

- ті, що краще відповідають співвідношенню «ціна-якість». Такі товари, за умови відсутності диференціації високого рівня, стимулюють споживача до перемикання.

- ті, що виробляються лідерами галузі або великими гравцями, високі рівні загального прибутку яких можуть нівелювати незначні прибутки в локальних секторах ринку або групи товарів.

Метод боротьби з цією загрозою – створення сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту.

2. Внутрішньо-галузева конкуренція. Це явище характеризується прагненням гравців завоювати прихильність споживачів та покращити свої позиції на ринку. В будь-який спосіб. Цей вид загрози для бізнесу має деякі

позитивні моменти для споживачів, такі як: підвищення якості товарів зі збереженням існуючих цін, або навіть зі зниження їх рівня; різноманітні акцій пропозиції, збільшення витрат на нові дослідження і т.п. Але для галузі такі дії призводять до зменшення прибутковості.

Рівень інтенсивності зростає або є максимальним при наявності наступних умов:

- велика кількість гравців що мають однакові (або дуже близькі) рівні продажів;

- невисокий зріст (або падіння) ринку, що призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного;

- відсутність певних переваг продукту, або його «безликість» створює для споживачів нескінченну кількість альтернатив та відсутність звикання до конкретного виробника (марки), що забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку кожного з гравців галузі;

- товари, що належать до розряду швидкопсувних продуктів, що тягне зниження цін і не надає можливості в довготривалому зберіганні товарних залишків.

- високі бар'єри виходу з галузі змушують залишатися гравців з низькою рентабельністю та створюють надлишок виробничих потужностей на ринку.

3. Загроза появи нових гравців. Нові гравці – нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, агресивна політика просування товарів. Це все може бути потрясінням для галузі, джерелом зміни поведінки споживачів та появи нових стандартів роботи для галузі.

Саме високі вхідні бар'єри галузі і швидкість впливу існуючих гравців ринку створюють істотні обмеження для появи нових гравців та їх вплив на загальний прибуток галузі.

4. Вплив (влада) споживачів. Задоволення потреб споживачів, а відповідно прибуток – мета кожного гравця, але це і фактор впливу на рівень конкурентоспроможності товару.

Більш високі вимоги до якості товару, зовнішнього вигляду, сервісу з боку споживачів значно впливають на ціноутворення за рахунок збільшення витрат (більш якісну сировину, додаткові умови обслуговування і т.д.), а, отже, скорочують рівень прибутку компаній.

5. Вплив (влада) постачальників. За умови неможливості підвищення роздрібних цін на вироблені товари підприємства опиняються в пастці постачальників, як власників основних ресурсів виробництва. Подорожчання сировини призводить до росту собівартості, а відповідно зменшенню прибутку від реалізації.

Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера використовується найбільш часто в стратегічному управлінні, а в маркетингу вона зручна для наступних напрямків аналізу:

- загрози для зростання компанії, виявлені за допомогою моделі аналізу конкуренції Майкла Портера, допомагають при проведенні SWOT-аналізу компанії.

- складання докладного конкурентного аналізу та аналізу ринку.

### **Висновки до розділу 1**

В даному розділі було розглянуто основні теоретичні та методичні засади формування стратегічного управління підприємством. Було визначено основні поняття та напрями досліджень за темою.

Стратегія управління підприємством – генеральний план дій, система способів і методів управління, спрямованих на вибір найбільш оптимальних шляхів забезпечення ефективної роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому, стратегія управління підприємством є одним з найважливіших факторів успіху компанії, основною метою є забезпечення максимального зростання ринкової вартості підприємства.

В цьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи було визначено, що стратегія управління ефективністю діяльності підприємства реалізується через функціональні стратегії, а саме:

- стратегію маркетингу;
- стратегію розвитку виробництва;
- стратегію інновацій;
- фінансову стратегію;
- інвестиційну стратегію;
- стратегію організаційного забезпечення системи управління діяльністю підприємства.

Також, невід'ємною частиною формування стратегії управління підприємством визначено планування як загальну функцію управління. Метою планування є ефективне забезпечення підприємства необхідними ресурсами та оптимізація господарських рішень. Можна виділити три рівня планування:

- стратегічний,
- тактичний,
- оперативний.

В стратегічному управлінні діяльністю підприємства використовується досить значна кількість різноманітних методів та моделей досліджень.

Серед усього різноманіття методів стратегічного управління самими популярними та найбільш ефективними є:

- стратегічного аналізу, наприклад метод портфелів, метод BCG, матриця Мак-Кінзі, Модель «McKinsey 7S»;
- конкурентного аналізу, самим відомим з яких є модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера.

Ефективна організація процесів фінансового планування дозволяє промислового підприємству забезпечити економічне зростання і розвиток на довгострокову перспективу.

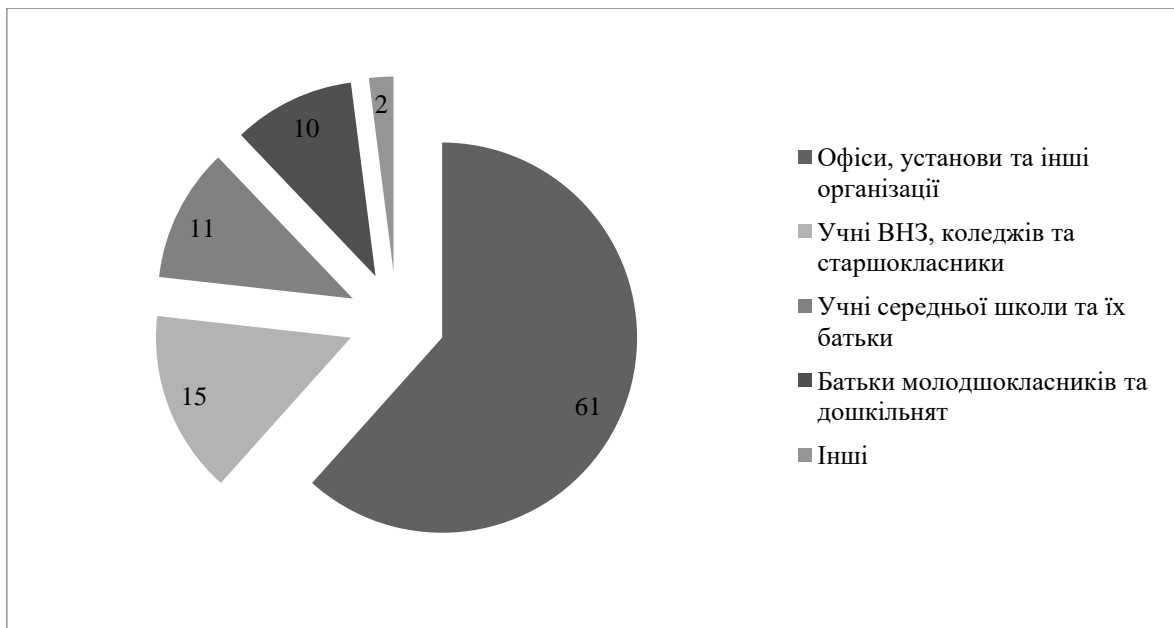
## **РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “ФАБРИКА ПАПРУС”**

### **2.1. Аналіз характеристика ринку канцелярських товарів**

Ринок канцелярських товарів являє собою високо конкурентний та, разом з тим, нізькомаржинальний сегмент ринку, особливістю якого є відсутність повністю вітчизняних виробників. Свій розвиток цей ринок отримав на початку дев'яностих років, коли на прилавках стали з'являтися імпорتنі канцтовари дизайн, якість і різноманітність яких різко відрізнялися від продукції радянської промисловості. Це послужило причиною різкого спаду вітчизняного виробництва, але, при цьому, різкого зростання товарообігу, де імпорт займав до 99% продажів. За минулі з тих пір роки ситуація змінилася в кращу, для українського виробника, сторону. На сьогодні частка імпоротної продукції складає не більше 50% від усього обсягу товарів представлених на ринку, а за деякими видами продуктів її частка знаходиться на рівні 1-2% (наприклад, шкільні зошити). Хоча повністю відмовитися від імпоротної продукції і замінити її вітчизняною, на наш погляд, не вийде але тенденція по зниженню імпорту збережеться.

Продукція ринку канцелярських товарів розділена на дві умовні групи: офісну і шкільну. Ці групи мають стабільний попит і характеризуються сезонністю.

У шкільному сегменті піки роздрібних продажів доводиться на період з початку серпня по 5-10 вересня, а зростання оптових продажів доводиться на середину травня. Також можливі незначні сплески активності перед початком нових навчальних чвертей і в середині квітня (поповнення канцелярських запасів шкіл).



**Рис.2.1. Структура ринку канцелярських товарів, %**

Джерело: розроблено автором

Офісний сегмент демонструє більшу стабільність продажів на протязі всього року. Піковим для продажів є грудня, оскільки напередодні новорічних і різдвяних свят компанії купують багато кількості подарункової і сувенірної продукції, а також закриваються річні бюджети. Також помітна активність продажів доводиться на закінчення кварталів (звітність за період) і період кінця серпня початок вересня, який вважається негласним початком офісного сезону.

Один з основних споживачів канцтоварів – корпоративний сектор – не розвивається, а тільки скорочує витрати, в тому числі і на канцтовари, що пояснювало повільне зниження продажів. Найбільш чуттєві втрати ринок канцтоварів, як і бізнес загалом, зазнав у 2014-2015 роках. В той період багато учасників ринку згортали свою присутність в регіонах або зовсім уходили з ринку. Наведемо приклад: тільки в банківському секторі за 2014-2015 роки по всій території України, в тому числі в містах «мільйонниках», було закрито близько 23%, або 3 525 відділень. Але вже у 2016 році почалася зміна тренду на зростання, наприклад, продажі офісних канцелярських товарів зросли на 12,5%. 2017-2018 роки теж демонстрували таку ж тенденцію, а саме зростання в межах 10-15%.

У сегменті шкільних канцтоварів ситуація залежить від кількості учнів і купівельної спроможності населення. У вересні 2016 року в перший клас пішли 394 тис. Дітей, що на 5% менше, ніж у вересні 2015-го [21]. А кількість учнів в школах знизилася в сільській місцевості на 14 тис. 703 дитини, в містах на 45 тис. 900 школярів. Але вже у 2018 році кількість першокласників зросла до 448 578 дітей, що на 40 тисяч більше ніж у 2017 році. Також з 2018 року в Україні помітно зросла народжуваність - навіть без урахування окупованого Криму і частини Донбасу країна поповнилася на 456 500 нових громадян. І хоча в цілому (за всіма віковими групами) українців стало ще менше, дуже скоро кількість першокласників і споживачів паперу і олівців в дитсадках побільшає, що видно навіть порівняно з наведеними вище цифрами.

Психологи звертають увагу, що на дітях економлять в останню чергу, тому попит на шкільні товари буде триматися ще довгий час. Навіть, незважаючи на стрімке поширення цифрових носіїв інформації в школах України.

Говорячи про поточний стан канцелярського ринку України, то необхідно відзначити такі показники:

1. Загальні обсяг ринку канцелярських товарів України до початку 2019 оцінювався в діапазоні 250-350 мільйонів USD. Такий розкид, судячи з усього, обумовлений наявністю різних «сірих» схем імпорту.

2. Існують такі сегменти вітчизняного ринку канцелярських товарів де доля імпорту досягає 85% (наприклад, ручки).

3. Загальна тенденція – скорочення частки імпорту від усього обсягу товарів представлених на ринку канцтоварів.

4. Розвиток українського експорту канцтоварів. Основними споживачами є країни колишнього СНД і Прибалтика. Приклад – 5% вітчизняних зошитів іде на експорт.

Причинами такої високої частки імпорту служить відсутність в цих сегментах ринку канцелярії запобіжних заходів з боку держави, таких, як були прийняті для виробників шкільних зошитів.

До того, тут не спрацювало імпортозаміщення, як це сталося в багатьох секторах економіки – коли за рахунок падіння курсу гривні і подорожчання імпорту, виробники з України витісняють з прилавків закордонні товари. Навіть низький курс національної валюти не дозволяє конкурувати з деякими напрямками канцелярської продукцією з КНР.

Втім, в Україні існують і інші способи захисту вітчизняного виробника. Все залежить від прибутковості виробництва тієї чи іншої частини ринку канцтоварів. Наприклад, виготовлення шкільних зошитів та іншої поліграфії - це високорентабельний бізнес, тому виробники України змогли пролобіювати в Кабміні загороджувальні мита проти іноземців – в результаті майже 95% всієї продажів на вітчизняному ринку в даному сегменті, це «Made in Ukraine». А ось низькорентабельні фабриканти кулькових ручок не змогли переконати депутатів і чиновників - як результат майже всі пишуть засоби в країні або з Китаю, або інших країн Південно-Східної Азії. При тому, що в Україні щорічно продається близько 170 мільйонів кулькових ручок.

Щорічні дані моніторингу ринку свідчать про те, що починаючи з 2016 року в Україні продається канцтоварів на суму не менше ніж \$250 млн. Причому вперше з початку криз саме 2016 рік завершився зростанням продажів – на 15-50% в порівнянні з попереднім 2015 роком. Але 2017 рік був явно непростим для ринку канцтоварів. З одного боку, за підсумками року спостерігався стабільний попит, а з іншого боку – падіння в грошовому вираженні більш ніж на 8%, що говорить про перехід споживачів на більш дешевий товар. Все це вказує на вплив цілого ряду факторів, що визначають напрямок розвитку ринка:

- фактор платоспроможності – зниження реальних наявних доходів населення, яке триває четвертий рік поспіль, що і призводить до тенденції зміни уваги споживачів на більш доступні за ціною продукти (даунтрейдинг). За 2017 рік зниження склало близько 1,7%;

- демографічний фактор – значне зниження кількості населення пов'язане з загальним падіння народжуваності та наслідки «демографічної ями»

економічної кризи 2008 року, трудова міграція населення пов'язана з великим попитом на трудові ресурси країн, східноєвропейських членів ЄС та Росії. За даними статистики річний приріст населення України на початок 2017 року був від'ємним та склав  $-0,36...-0,47\%$  (дані орієнтовні) [21, 22].

- фактор «зміни формату» – широке поширення цифрових носіїв інформації (цифровизація) і скорочення паперового документообігу, що вже призводить до скорочення попиту на канцелярські товари в країнах ЄС. Подібна тенденція вже спостерігається і в Україні.

Але, не зважаючи на загальний спад, ринок канцелярських товарів є відносно стабільним – стагнація і згортання канцтоварного бізнесу відбувається тільки в періоди катастрофічних спадів – таких як на початку 90-х або в 1998 році.

Як і в попередні кризи остання зробила ринок більш ефективним. Спостерігається рух у бік консолідації та укрупнення компаній на ринку. Великі компанії нарощують оборот, відвойовуючи ринок у невеликих регіональних гравців. Ті компанії, які не змогли оптимізувати свої процеси – не пережили його. На думку експертів та аналітичних компаній найближчі роки нас чекає подальше укрупнення основних учасників, активна регіональна експансія і диверсифікація бізнесу.

Споживач більше не слідкує за брендом, а шукає баланс ціни і якості, в зв'язку з чим спостерігається падіння попиту на преміальну продукцію (високоякісна продукція відомих брендів) при зростанні частки власних і ексклюзивних торгових марок мереж і дистриб'юторів (частка в штуках вже перевищила 75%, в грошах – перевищила 60%). Ця тенденція спостерігалася протягом 2017 року та продовжилась у 2018 році. При цьому варто звернути увагу на збільшення кількості брендів, причому як дешевих, так і преміальних. Експерти очікують загострення конкуренції і боротьбу за полицю і споживача у всіх цінових сегментах. Це дозволить споживачеві вести себе більш вибірково і гравці на ринку будуть шукати стратегії стимулювання покупок.



**Рис.2.2. Цінова структура продукції ринку канцелярських товарів, %**

Джерело: розроблено автором

Ще одним напрямком для розвитку основних учасників канцелярського ринку можна розглядати більш активну присутність в Інтернеті (так звана «e-commerce»). Завдяки відсутності обмеження фізичного простору, інтернет-продажі пропонують набагато більше різних товарів, ніж традиційні магазини, що останнім часом є все більш привабливим не тільки для корпоративних клієнтів, а і роздрібних споживачів. В країнах ЄС спеціалізовані інтернет-магазини вже давно працюють з роздрібними клієнтами та мають в асортименті не тільки канцтовари.

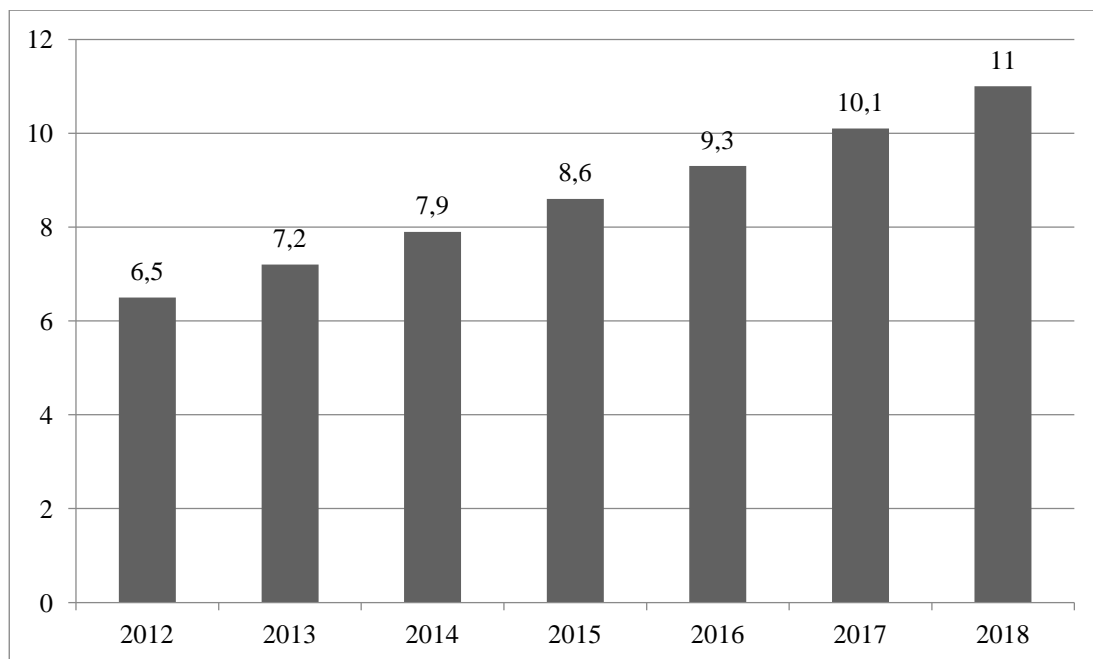
Ринок електронної комерції у світі зростає зі швидкістю 23-25%, що значно швидше за класичні роздрібні магазини. Український ринок e-commerce зростає зі швидкістю понад 30%, посідаючи друге місце за темпами в Європі. При цьому подібні темпи можуть зберігатися тривалий час, оскільки частка онлайн-продажів у роздрібній торгівлі загалом в Україні складає 3,2%, тоді як в середньому в Європі 8,8%, а у Британії – 17,8%. У розвитку ринку безпосередньо зацікавлене широке коло гравців [23]:

- інтернет магазини закупають товари у виробників і продають їх кінцевим споживачам;

- маркетплейси надають іншим підприємцям майданчик для створення магазинів і торгівлі своїм товаром, при цьому самі встановлюють правила діяльності для користувачів майданчика;
- класифайди надають можливість фізичним особам здійснювати операції між собою;
- компанії, що надають логістичні послуги;
- прайс-агрегатори надають можливість порівнювати ціни в різних онлайн-магазинах;
- компанії, що забезпечують здійснення електронних платежів;
- оператори та провайдери телекомунікацій (оператори/провайдери фіксованого ШСД, оператори мобільного зв'язку, оператори супутникового зв'язку);
- компанії, що надають послуги хостингу та реєстрації доменних імен.

Незважаючи на відставання за багатьма факторами, вітчизняний ринок досягнув об'єму 50 млрд. грн.. у 2017 році і очікується подальше зростання. Аналогічно світовим тенденціям, найбільш динамічно розвивається сектор маркетплейсів та класифайдів (дошок оголошень). Три найбільші за трафіком сайти: OLX, prom.ua та Rozetka (частково) працюють саме за таким принципом. При цьому завдяки роботі через такі ресурси багатьох різних підприємців на ринку забезпечується конкуренція [23].

Особливістю даного ринку є постійний розвиток нових технологій та механізмів бізнес-процесів, що потребує технологічно нейтрального підходу до правового регулювання та, при необхідності, швидкого коригування законодавства.



**Рис.2.3. Зростання частки електронної комерції загального ринку, %**  
Джерело: [23]

З кількома іншими напрямками ІТ-бізнесу тема електронної комерції в останнім часом стала найбільш обговорюваною в інвестиційному співтоваристві. Подібна тенденція зрозуміла – «e-commerce» галузь активно розвивається і росте, в той час як економіка країни переживає стагнацію. Інтернет-торгівля в усьому світі зростає швидкими темпами. Зростає також кількість і якість створення сайтів. Аналітики стверджують, що тенденція до бурхливого зростання збережеться не менше п'яти років. В економічно розвинених країнах цифри інтернет-торгівлі збільшуються в два рази щорічно. Як висловився один із стовпів «e-commerce», Джеффри Безос (засновник і керівник Amazon) – «це ще тільки перший день».

Для проведення оцінки поточної ситуації та майбутніх перспектив бізнесу виконаємо SWOT-аналіз ринку канцтоварів України, основне завдання якого: визначити сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities), загрози (Threats). Сильні і слабкі сторони – це внутрішнє середовище бізнесу: то, що є на момент проведення аналізу. Розділимо процес виконання SWOT аналізу на декілька етапів, а саме [24, 25]:

1. Пошук і перевірка сильних слабких сторін товару.

2. Пошук і перевірка можливостей зростання бізнесу.
3. Пошук і перевірка загроз для зростання бізнесу.
4. Складання таблиці SWOT аналізу.
5. Висновки з проведеного SWOT аналізу.

**Етап 1:** пошук сильних і слабких сторін.

Першим кроком розглянемо всі варіанти сильних і слабких сторін, і за кожним напрямком виділимо не менше 3 параметрів, за якими можна оцінити конкурентоспроможність діяльності на ринку канцелярських товарів. Питому інформацію зведено в Таблицю 2.1

Таблиця 2.1

### Сильні і слабкі сторони

п.п.	Напрямок	Варіант	Рейтинг факторів	Краще конкурентів	
				+	-
1	2	3	4	5	6
1	Властивості товарів	Якість	1	+	
		Довговічність	6	+	
		Привабливість (естетика)	5	+	
		Безпека	2	+	
		Зручність користування	4	+	
		Ефективність використання	3	+	
2	Імідж компанії / брендів	Привабливість брендів	1	+	
		Соціальна відповідальність	4	+	
		Благодійність	6	+	
		Сервіс продажів	2	+	
		Негативна інформація	3		-
		Інфраструктурна участь	5	+	
3	Знання товарів та лояльність	Відомість на ринку	1	+	
		Лояльність споживачів	2	+	
		Чи рекомендують товар	3	+	
4	Цінова політика	Гнучкість в формуванні ціни	1	+	
		Можливість збільшення цін	4	+	
		Чутливість споживачів до збільшення	6		-
		Ефективність ціноутворення	3	+	
		Залежність від курсу валют	2		
		Відмінність від середнього рівня	5		-
		Наявність преміум сегменту	7	+	
5	Широта асортименту	Розмір номенклатури виробництва	1	+	
		Доступність сировини для виробництва	2	+	
		Ліквідність асортименту	3	+	

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
5	Широта асортименту	Логістичний ланцюги	4		-
		Швидкість виробництва	6	+	
		Гнучкість виробництва	5	+	
6	Технології	Технологічний рівень компанії	1	+	
		Повна достатність фахівців	2		-
		Можливість розширення	3	+	
		Можливість модернізації	4	+	
		Екологічність виробництва	5	+	

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Додатково виконаємо генерацію ідей сильних і слабких сторін лінійки продукції, що виробляється. Для цього необхідно відповісти на шість питань:

- Які конкурентні переваги мають товари?
- Основні причини покупки товарів?
- Які параметри товару допомагають встановлювати більш високу ціну?
- Основні недоліки товару.
- Основні причини відмови від товару.
- Що заважає встановлювати більш високу ціну на продукт?

Таблиця 2.2

## Додаткова генерація ідей

1	<b>Питання:</b> Які конкурентні переваги мають товари?
	<b>Перевага 1:</b> Низька собівартість.
	<b>Перевага 2:</b> «Шагова» доступність готової продукції в, майже,любій кількості.
	<b>Перевага 3:</b> Можливість демпінгування.
2	<b>Перевага 4:</b> Гнучкість виробництва.
	<b>Питання:</b> Основні причини покупки товарів?
	<b>Причина 1:</b> Уявна низька ціна.
	<b>Причина 2:</b> Прихильність до вітчизняного виробника.
3	<b>Причина 3:</b> Відомість та розвинутість мережі.
	<b>Причина 4:</b> Зручність розташування мережі та звичка.
	<b>Питання:</b> Які параметри товару допомагають встановлювати більш високу ціну?
	<b>Параметр 1:</b> Відомість бренду/мережі.
4	<b>Параметр 2:</b> Відсутність конкуренції в Україні на рівні виробництва.
	<b>Параметр 3:</b> Зовнішній вигляд.
	<b>Параметр 4:</b> Відповідність до смаків/моди у споживачів.
	<b>Питання:</b> Основні недоліки товару
5	<b>Недолік 1:</b> Співвідношення ціна-якість.
	<b>Недолік 2:</b> Періодична невідповідність заявленим параметрам.
5	<b>Питання:</b> Основні причини відмови від товару.

## Продовження таблиці 2.2

5	<b>Причина 1:</b> Висока ціна.
	<b>Причина 2:</b> Брак, або низька якість.
	<b>Причина 3:</b> Імовірна загроза здоров'ю від компонентів товару.
	<b>Причина 4:</b> Невідповідність характеристик товару очікуванням споживачів.
6	<b>Питання:</b> Що заважає встановлювати більш високу ціну на продукт?
	<b>Параметр 1:</b> Купівельна спроможність споживачів.
	<b>Параметр 2:</b> Висока конкуренція в деяких сегментах лінійки товарів.
	<b>Параметр 3:</b> Відома якість бренду.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Проведемо оцінку важливості обраних параметрів (Таблиця 2.3), оцінивши вплив кожного параметра на задоволеність клієнтів і на прибуток компанії. Виключимо незначні фактори та ранжуємо їх по рейтингу значності не нижче 3 позиції.

Таблиця 2.3

## Оцінка вплив та сильні сторони

п.п.	Сильні сторони	Зростає задоволеність споживачів, +/-	Зростає прибуток компанії, +/-	Відмінність від конкурентів, +/-
1	2	3	4	5
1	Властивості товарів. Якість.	+	-	+
2	Властивості товарів. Безпека.	+	-	+
3	Властивості товарів. Привабливість.	+	+	+
4	Імідж. Привабливість брендів.	+	+	+
5	Імідж. Сервіс продажів	+	+	+
6	Імідж. Негативна інформація	-	-	+
7	Знання товарів. Відомість на ринку	+	+	+
8	Знання товарів. Лояльність споживачів	-	-	+
9	Знання товарів. Рекомендують товар.	+	+	-
10	Цінова політ. Гнучкість в формуванні цін.	+	+	+
11	Цінова політ. Залежність від курсу валют.	+	+	+
12	Цінова політ. Ефективність ціноутворення.	-	+	-
13	Асортимент. Номенклатура виробництва.	+	+	+
14	Асортимент. Доступність сировини.	-	+	+
15	Асортимент. Ліквідність асортименту	-	+	+
16	Технології. Технологічний рівень.	-	+	+
17	Технології. Можливість розширення	+	+	+
18	Конкур. переваги. Низька собівартість.	-	+	+
19	Конкур. переваги. «Шагова» доступність.	+	+	+

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
20	Конкур. переваги. Можливість демпінгу.	-	-	+
21	Конкур. переваги. Гнучкість виробництва.	+	+	+
22	Чому купують. Уявна низька ціна.	+	+	+
23	Чому купують. Вітчизняний виробник.	+	+	+
24	Чому купують. Відомість мережі.	+	+	-
25	Чому купують. Зручність розташування.	+	-	-
26	Висока ціна. Відсутність конкуренції.	-	+	+
27	Висока ціна. Зовнішній вигляд.	+	+	+
28	Висока ціна. Відповідність до моди.	+	+	+

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Оцінка впливу слабких сторін учасників ринку канцелярських товарів зведена в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Оцінка впливу слабких сторін діяльності

п.п.	Сильні сторони	Зниження задоволеності споживачів, +/-	Зниження прибутку компанії, +/-
1	2	3	4
1	Імідж. Негативна інформація.	+	+
2	Цінова політ. Чутливість споживачів до збільшення.	+	-
3	Цінова політ. Відмінність від середнього рівня	-	-
4	Асортимент. Логістичний ланцюги	-	+
5	Технології. Повна достатність фахівців	-	+
6	Недоліки товару. Співвідношення ціна-якість.	+	-
7	Недоліки товару. Невідповідність параметрам.	+	-
8	Відмова від товару. Висока ціна.	+	+
9	Відмова від товару. Брак, або низька якість.	+	+
10	Відмова від товару. Загроза здоров'ю.	+	-
11	Відмова від товару. Невідповідність очікуванням.	-	-
12	Збільшення ціни. Купівельна спроможність.	-	+
13	Збільшення ціни. Висока конкуренція.	-	+
14	Збільшення ціни. Відома «якість» (репутація) бренду.	+	+

Джерело: розроблено автором на основі [26].

В результаті перевірки всі незначні параметри відсіяні і залишок зведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Підсумковий рейтинг сильних і слабких сторін

п.п.	Сильні сторони.	Слабкі сторони
1	2	3
1	Уявна низька ціна.	Висока ціна.
2	Вітчизняний виробник.	Брак, або низька якість.
3	Відповідність до моди.	Відома «якість» (репутація) бренду.
4	Відомість на ринку	Негативна інформація.
5	Сервіс продажів	
6	Привабливість товарів / зовнішній вигляд.	
7	Гнучкість в формуванні цін.	
8	«Шагова» доступність готової продукції в, майже, любій кількості.	
9	Гнучкість виробництва.	
10	Можливість розширення виробництва.	
11	Залежність від курсу валют.	
12	Привабливість брендів.	

Джерело: розроблено автором на основі [26].

**Етап 2:** Пошук і перевірка можливостей зростання бізнесу.

Для того, щоб швидко знайти можливості зростання бізнесу для SWOT аналізу необхідно провести пошук і визначення чинників або тенденцій, що можуть впливати на зростання та зниження прибутку компанії. Такими чинниками можуть бути:

- Можливості з розширення сфери впливу компанії, експансія: нові ринки збуту, нові країни або регіони продажів, охоплення нових видів товарних категорій або послуг;
- Нові споживачі на існуючих ринках: охоплення нових цільових груп, на які в даний момент компанія не змогла вийти;

- Можливості по збільшенню частоти використання товаром або послугою існуючих споживачів, а також збільшення суми покупки;
- Задоволення нової потреби споживача за рахунок розширення асортиментної групи;
- Розвиток технологій і введення програм, що дозволяють знизити витрати компанії;
- Ослаблення регулювання галузі з боку держави, прогнозоване введення податкових пільг і інше спрощення входу на ринок;
- Поліпшення економічної стабільності і зростання купівельної спроможності аудиторії;
- Вихід великих гравців з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища для компанії.

Отримані результати зведено в Таблицю 2.6 та Таблицю 2.7 де проведено оцінку ймовірності їх досягнення/виникнення і потенційний внесок (рейтинг) в спад/приріст продажів.

Таблиця 2.6

### Попередній рейтинг можливостей зросту

п. п.	Напрямок пошуку	Варіанти	Рейтинг
1	2	3	4
1	Географічний (нові ринки збиту)	Розширення роздрібної мережі на усі райони Києва	4
		Розширення роздрібної мережі на міста-сателіти Києва	3
		Розширення роздрібної мережі на обласні центри України	1
		Створення гуртових представництв по напрямкам Схід-Північ-Захід-Південь	2
2	Нові товарні групи	Виробництво акварельних фарб	3
		Виробництво пластиліну	5
		Виробництво пластикової фурнітури для швацтва	1
		Виробництво пластикових елементів складної техніки (наприклад, корпуси дронів)	2
		Виробництво одноразового та багаторазового пласт. посуду	4
3	Нові споживачі	Гуртові та роздрібні споживачі канцтоварів Київської області	5
		Гуртові споживачі канцтоварів регіонів України	1
		Гуртові споживачі канцтоварів країн СНД та Грузії	4
		Гуртові споживачі канцтоварів східної Європи	6
		Виробники техніки з західної Європи	3
		Швацькі фабрики України	2
4	Нові потреби	Швацькі зі східної Європи	7
		Товари для дитячої творчості	1

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
4	Нові потреби	Товари професійної творчості	5
		Біорозкладаючийся пластик	2
		Органічні компоненти при виробництві	4
		Екобезпека виробництва	3
5	Збільшення частоти покупок	Введення диференційованої шкали знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій	2
		Фіксація цін на тривалий період (щоб не створювали запаси)	4
		Спеціальні цінові пропозиції для ключових гуртових клієнтів	1
		Безкоштовна доставка невеликих замовлень (але з визначеним мінімальним порогом)	3
6	Збільшення разового обсягу покупок	Найсприятливіші ціни при гуртовій купівлі від 2/3 обсягу від максимально можливого	1
		Часткова компенсація витрат на самовивіз гуртових партій понад 2/3 обсягу від максимально можливого	4
		Впровадження у роздробі Акцій типу 2+1	5
		Мерчендайзинг направлений на фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі	3
		Фінансова стимуляція менеджерів гуртових клієнтів	2
7	Здешевлення виробництва	Власне виробництва комплектуючих та/або сировини	3
		Скорочення логістичного плеча склад-виробництво-склад-магазин	5
		Впровадження нових енергозберігаючих технологій	4
		Заміщення дорогої сировини на більш дешеву (тобто пошук нових постачальників)	6
		Впровадження автоматизації виробничих ліній	1
		Регулярне професійне навчання персоналу	2
8	Покращення політичних та/або економічних впливів	Зміна оподаткування виробництва	4
		Державні субсидії для вітчизняних виробників	5
		Податкові пільги для працедавців	1
		Зміна курсу національної валюти	6
		Введення збільшених митних зборів на товари, аналоги яких виробляються в Україні	3
		Лобіювання інтересів українських виробників представниками держави під час візитів за кордон	2
9	Зниження конкуренції	Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва	2
		Агресивна експансія на вже заняті ринки	1
		Активний пошук слабких зон у конкурентів та можливий тиск в цих зонах	3
		Використання зв'язків керівництва на рівні державних контролюючих органів	4

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Виключаємо зайві можливості, які не мало впливають на прибуток бізнесу і задоволеність клієнтів в Таблиці 2.7, враховуючи рейтинг не нижче 3.

Таблиця 2.7

### Оцінка впливу можливостей зросту

п.п.	Можливості	Зростає задоволеність споживачів, +/-	Зростає прибуток компанії, +/-	Наявність ресурсів для реалізації, +/-
1	2	3	4	5
1	Географія. Обласні центри України	+	+	-
2	Географія. Гуртові представництва по напрямкам Схід-Північ-Захід-Південь	+	+	-
3	Географія. Роздрібна мережа на міста-сателіти Києва.	+	+	+
4	Нові товарні групи. Пластикові фурнітура для швацтва.	+	+	+
5	Нові товарні групи. Пластикові елементи складної техніки.	+	+	+
6	Нові товарні групи. Виробництво акварельних фарб.	+	+	+
7	Нові споживачі. Гурт регіонів України.	+	+	+
8	Нові споживачі. Швацькі фабрики України	+	+	+
9	Нові споживачі. Виробники техніки з західної Європи.	-	+	+
10	Нові потреби. Товари для дитячої творчості.	+	+	+
11	Нові потреби. Біорозкладаючийся пластик	+	-	+
12	Нові потреби. Екобезпека виробництва.	+	-	+
13	Збільшення частоти покупки. Спеціальні цінові пропозиції для ключових гуртових клієнтів.	+	-	+
14	Збільшення частоти покупки. Диф. шкала знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій.	+	+	+
15	Збільшення частоти покупки. Безкошт. доставка невеликих замовлень.	+	-	+
16	Збільшення разового обсягу. Сприятливі ціни при гуртовій купівлі від 2/3 обсягу	+	-	+
17	Збільшення разового обсягу. Фінансова стимуляція менеджерів гуртових клієнтів.	-	+	+
18	Збільшення разового обсягу. Фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі	+	+	+
19	Здешевл. виробництва. Впровадження автоматизації виробничих ліній.	-	+	+
20	Здешевл. виробництва. Регулярне професійне навчання персоналу.	-	+	+

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
21	Здешевл. виробництва. Власне виробництво комплектуючих/сировини.	-	+	+
22	Політ./економ. впливи. Податкові пільги для працедавців	-	+	-
23	Політ./економ. впливи. Лобіювання інтересів українських виробників.	+	+	+
24	Політ./економ. впливи. Збільшених митних зборів для імпортерів.	-	+	-
25	Зниж. конкуренції. Агресивна експансія на вже заняті ринки.	+	-	+
26	Зниж. конкуренції. Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва	+	+	+
27	Зниж. конкуренції. Тиск на слабкі зони у конкурентів.	-	+	+

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Отримуємо підсумковий рейтинг можливостей для використання в SWOT-аналізі та зводимо ці дані в Таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

## Підсумковий рейтинг можливостей зростання

п.п.	Можливості зростання
1	2
1	Розширення роздрібної мережі на міста-сателіти Києва
2	Виробництво пластикової фурнітура для швацтва.
3	Швацькі фабрики України.
4	Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва.
5	Товари для дитячої творчості.
6	Виробництво акварельних фарб.
7	Фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі.
8	Введення диферинційованої шкали знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій.
9	Гуртові споживачі канцтоварів регіонів України.
10	Лобіювання інтересів українських виробників представниками держави під час візитів за кордон.
11	Виробництво пластикових елементів складної техніки.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

**Етап 3:** Пошук і перевірка загроз для зростання бізнесу.

Фактори SWOT аналізу, які слід розглянути при оцінці загроз компанії::

- Зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів, яке може привести до відмови від товару компанії;

- Зростання конкуренції на ринку для компанії і дії з боку конкурентів, здатні негативно вплинути на обсяг продажів компанії: вхід великих гравців; низькі бар'єри для нових гравців; зростання низько-вартісних пропозицій конкурентів і розвиток цінових воєн; втрата конкурентних переваг за рахунок відкритого доступу до використовуваних технологій, в тому числі втрата патентного переваги;
- Посилення регулювання з боку держави і введення правових норм, що підвищують витрати на існування в галузі;
- Ослаблення економіки і зниження купівельної спроможності аудиторії; підвищення чутливості до ціни; підвищення ймовірності відмови від товарів, які не є товарами першої необхідності;
- Зростання витрат на виробництво, реалізацію і підтримку товару, що перевищує можливе підвищення цін.

Отримані результати аналізу загроз зведено в Таблицю 2.9 та Таблицю 2.10 де виконано перевірку значущості загроз бізнесу.

Таблиця 2.9

### Попередній перелік загроз для конкурентоспроможності

п.п.	Напрямок пошуку	Варіанти	Рейтинг
1	2	3	4
1	Зміни цільових груп, що можуть привести до відмови від товару компанії	Зміни стилю життя (наприклад, цифровізація).	1
		Зміна уподобань	4
		Зміна рівня доходів споживачів.	2
		Зміна ставлення до екологічної безпеки виробництва	7
		Зміна ставлення до використання вторинних ресурсів	8
		Зміна культури використання продуктом	6
		Зміна розміру аудиторії	5
		Зміна вимог до продукту	3
2	Зміни зовнішньої середовища для зменшення попиту на продукцію	Обмеження доступу до сировини.	3
		Посилення правового регулювання з боку держави	4
		Погіршення економічного стану в країні.	1
		Зростання витрат та вартості сировини.	2
		Посилення митних бар'єрів в країнах збуту продукції	5
		Введення квот та обмежень в країнах збуту продукції	6

## Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
1	Зміни цільових груп, що можуть привести до відмови від товару компанії	Зміни стилю життя (наприклад, цифровізація).	1
		Зміна уподобань	4
		Зміна рівня доходів споживачів.	2
		Зміна ставлення до екологічної безпеки виробництва	7
		Зміна ставлення до використання вторинних ресурсів	8
		Зміна культури використання продуктом	6
		Зміна розміру аудиторії	5
		Зміна вимог до продукту	3
2	Зміни зовнішньої середовища для зменшення попиту на продукцію	Обмеження доступу до сировини.	3
		Посилення правового регулювання з боку держави	4
		Погіршення економічного стану в країні.	1
		Зростання витрат та вартості сировини.	2
		Посилення митних бар'єрів в країнах збуту продукції	5
		Введення квот та обмежень в країнах збуту продукції	6
3	Посилення конкуренції	Поява нових крупних гравців.	1
		Низькі вхідні бар'єри.	7
		Лобіювання конкурентів органами влади.	3
		Обмеження в патентообладанні.	6
		Розвиток технологій у конкурентів.	4
		Створення/розширення нових виробничих ліній.	2
		Демпінг.	5
4	Інші фактори що знижують обсяги продажу	Стихійні лиха	4
		Бойові дії	1
		Техногенні катастрофи	5
		Революції	2
		Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)	3

Джерело: розроблено автором на основі [26].

З отриманого переліку виключаємо зайві загрози для бізнесу, які не впливають на прибуток бізнесу і задоволеність клієнтів протягом 5 років та рейтингом нижче 3:

Таблиця 2.10

## Перевірка значущості загроз діяльності

п.п.	Можливості	Зниження задоволеності споживачів, +/-	Зниження прибутку компанії, +/-	Імовірність виникнення протягом 5р, +/-
1	2	3	4	5
1	Зміни цільових груп. Зміни стилю життя (наприклад, цифровізація).	-	+	+
2	Зміни цільових груп. Зміна рівня доходів споживачів	+	+	+
3	Зміни цільових груп. Зміна вимог до прод.	+	+	+

## Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
4	Зміни зовнішньої середовища. Погіршення економічного стану в країні.	+	+	+
5	Зміни зовнішньої середовища. Зростання витрат та вартості сировини.	-	+	-
6	Зміни зовнішньої середовища. Обмеження доступу до сировини.	-	+	+
7	Посилення конкуренції. Поява нових крупних гравців	-	+	-
8	Посилення конкуренції. Створення /розширення нових виробничих ліній.	-	+	+
9	Посилення конкуренції. Лобіювання конкурентів органами влади.	+	+	+
10	Інші фактори. Бойові дії	+	+	-
11	Інші фактори. Революції	+	+	-
12	Інші фактори. Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)	+	+	+

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Отримуємо підсумковий рейтинг загроз для використання в SWOT-аналізі та зводимо ці дані в Таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

## Підсумковий рейтинг загроз

п.п.	Загрози для зростання бізнесу
1	Зміна рівня доходів споживачів
2	Зміна вимог до продукту з боку споживачів.
3	Погіршення економічного стану в країні.
4	Лобіювання конкурентів органами влади.
5	Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)

Джерело: розроблено автором на основі [26].

**Етап 4:** Складання таблиці SWOT аналізу.

Переносимо всі фактори в табл. 2.12, зберігаючи рейтинги важливості по кожній складовій SWOT.

Таблиця 2.12

## SWOT аналіз галузі

Сильні сторони.		Слабкі сторони	
Рейт.	Параметр	Рейт.	Параметр
1	Уявна низька ціна.	1	Висока ціна.
2	Вітчизняний виробник.	2	Брак, або низька якість.
3	Відповідність до моди.	3	Відома «якість» (репутація) бренду.
4	Відомість на ринку	4	Негативна інформація.
5	Сервіс продажів		
6	Привабливість товарів / зовнішній вигляд.		
7	Гнучкість в формуванні цін.		
8	«Шагова» доступність готової продукції в, майже, любій кількості.		
9	Гнучкість виробництва.		
10	Можливість розширення виробництва.		
11	Залежність від курсу валют.		
12	Привабливість брендів.		
Можливості зростання		Загрози для зростання бізнесу	
Рейт.	Параметр	Рейт.	Параметр
1	Розширення роздрібною мережі всі регіони	1	Зміна рівня доходів споживачів
2	Виробництво пластикової фурнітура для швацтва.	2	Зміна вимог до продукту з боку споживачів.
3	Швацькі фабрики України.	3	Погіршення економічного стану в країні.
4	Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва.	4	Лобіювання конкурентів органами влади.
5	Товари для дитячої творчості.	5	Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)
6	Виробництво акварельних фарб.		
7	Фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі.		
8	Введення диференційованої шкали знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій.		
9	Гуртові споживачі канцтоварів регіонів України.		
10	Лобіювання інтересів українських виробників представниками держави під час візитів за кордон.		
11	Виробництво пластикових елементів складної техніки.		

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Після проведення SWOT аналізу галузі можна зробити висновок, що серед інших гравців на ринку канцтоварів ТОВ «Фабрика Папірус» має дуже

багато сильних сторін. З конкурентних переваг треба закріплювати привабливість зовнішнього виду та відповідність продуктів до моди, а також продовжувати підтримувати рівень сервісу продажів.

Але такі сильні сторони як привабливість брендів, вітчизняне виробництво, гнучкість цін, доступність готової продукції, можливість розширення виробництва потребують більш ефективну комунікацію.

Щоб реалізувати можливості в найкоротший строк ми можемо відкрити мережу роздрібною мережі у містах-сателітах Києва, а також налагодити нові лінії виробництва.

У розвитку можливостей ми маємо використати такі сильні сторони як: вітчизняне виробництво, можливість розширення виробництва, гнучкість виробництва, гнучкість в формуванні цін.

Ми маємо такі слабкі сторони, як висока ціна, та низька якість. Вони взаємопов'язані таким чином, що якщо підвищити якість товару, то й ціна вже не буде уявлятися такою високою. На нашу думку, перше, що треба зробити – це мінімізувати брак і максимально підвищити якість товару.

Як вже було сказано у другому розділі, висока доля браку на виробництві спостерігається через низьку кваліфікацією робітників та «текучкою» кадрів. Тому треба більш уважно підбирати персонал, та проводити його навчання. Крім того великою проблемою на підприємстві є відсутність чіткої і структурованої системи управління.

Негативну інформацію о компанії, яку ми не можемо змінити, треба «перебивати» позитивною інформацією о підприємстві. Або виходячи з принципу «собака гавкає – караван іде» не звертати на неї уваги, та робити вигляд, що її немає при цьому зробивше усе, щоб усунути джерело негативної інформації.

Для нейтралізації основних загроз необхідно впроваджувати новітні технології та процеси, що суттєво знизять собівартість продукції та дозволять гнучко реагувати на зниження рівня доходів споживачів. Також, це надасть можливість більш чутливо реагувати на зміни вимог до товарів з боку

споживачів без втрати якості товару. Більш суттєві загрози можна пом'якшити за рахунок диверсифікування потоків прибутку, наприклад вклавши вільні кошти в напрямки ні як не пов'язані з основною діяльністю.

## **2.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «Фабрика Папірус»**

Підприємницька діяльність – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку. Слід зазначити, що в Україні поняття «бізнес» і «підприємництво» сприймаються як слова-синоніми. Сутністю підприємництва є знаходження і апробація чогось нового, того, чого не було раніше в структурі виробництва, в соціумі чи суспільстві. Основними ознаками підприємництва є: самостійність, відповідальність за прийняття рішень, їх наслідки, ризик, ініціативність, активний пошук нових, оригінальних рішень, орієнтація на досягнення комерційного успіху, прагнення до збільшення прибутків тощо. Підприємництво є проявом науковотехнічної, економічної (комерційної), організаційної творчості і новаторства. Сучасна західна література поділяє підприємницьку діяльність на три функції: ресурсну (мобілізація капіталу, трудових, матеріальних і інформаційних ресурсів); організаційну (організація виробництва, збуту, маркетингу, реклама), творчу (новаторство, генерація і використання ініціативи, вміння ризикувати). Підприємництво здійснюється на основі певних принципів. Основними є:

- вільний вибір видів діяльності;
- залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програм діяльності та вибір постачальників і споживачів виробленої продукції, встановлення цін відповідно до законодавства;
- вільний найм працівників;

- залучення матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством;

- вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, встановлених законодавством;

- самостійне здійснення підприємцем юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем частки валютної виручки, що йому належить, на власний розсуд

Діяльність підприємств в Україні регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно охоплює як господарські закони у власному значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської життєдіяльності. Нормативними актами, що регулюють господарську діяльність в Україні, є:

1. Конституція України. Конституцією регулюються питання господарської діяльності у статтях про власність, підприємництво, визначається компетенція органів державної влади, Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України.

2. Закони, що регулюють господарські відносини, поділяються на:

- закони, що регулюють загальні питання господарської діяльності (закони України «Про власність», «Про систему оподаткування», «Про бюджетну систему України», «Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом» тощо);

- закони про окремі види господарської діяльності («Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про банки і банківську діяльність», «Про товарну біржу», «Про цінні папери і фондову біржу» та ін.);

- закони про окремі види і відносини в господарській діяльності. До них належать нормативні акти господарського законодавства, втілені в господарському, бюджетному, повітряному, водному, земельному, лісовому та інших кодексах України.

У системі господарського законодавства слід розрізняти законодавчі акти та підзаконні нормативні акти. До законодавчих актів належать нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України. До підзаконних нормативних актів – укази та розпорядження Президента; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів; господарські нормативні акти міністерств, державних комітетів, відомств з господарської діяльності у вигляді наказів, інструкцій, положень; нормативні акти місцевих рад народних депутатів і місцевих адміністрацій. Становлення законодавства у будь-якій державі, незалежно від її соціально-економічної орієнтації, розмірів території, чисельності населення, економічного і соціального рівнів розвитку тощо, відбувається з урахуванням відповідних закономірностей. Однією з таких є те, що Конституція у будь-якій державі є основою розвитку та вдосконалення уже чинного законодавства, своєрідним фундаментом побудови правової системи, здійснення державно-правової реформи. У ст. 8 Конституції України міститься одне з важливих положень, зміст якого зводиться до наступного: «Конституція України має найвищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй». Це важливо не лише як суто юридичне, а й як методологічне вихідне положення, яке слід враховувати у законотворчому процесі. Крім того, слід зазначити, що Конституція містить також норми, які передбачають необхідність прийняття конкретних законів. І сьогодні, реалізуючи відповідні норми нашої Конституції, вже прийнято ряд нових законів, які прямо впливають із Конституції України.

Загальні норми регулювання господарської діяльності наведені в Конституції України, статтею 42 якої передбачено, що кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом.

Законодавче визначення підприємницької діяльності міститься в положеннях ст. 42 ГК. Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Наступними джерелами права, що регулюють господарські відносини є Кодекси України, зокрема Господарський кодекс України (далі – ГК) від 16.01.2003 р. (вступив у силу 01.01.2004 р.), Цивільний кодекс України (далі — ЦК) від 16.01.2003р. (вступив у силу 01.01.2004 р.), Податковий кодекс України, який було прийнято 02.12.2010 р. (надалі – ПК), Митний кодекс України (МК).

ГК встановлює правові засади господарської діяльності, визначає засади господарювання в Україні, установлює загальні принципи господарювання і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

ЦК регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), що ґрунтуються на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників. При цьому, ГК містить у собі положення, що передбачають застосування до регулювання господарських відносин положень ЦК (зокрема, у ст. 175 ГК зазначено, що майнові зобов'язання, які виникають між учасниками господарських відносин, регулюються Цивільним кодексом України з урахуванням особливостей, передбачених Господарським кодексом).

ПК регулює питання оподаткування суб'єктів господарювання, а також визначає повноваження органів Державної фіскальної служби України щодо прийняття звітності від суб'єктів підприємницької діяльності, проведення перевірок їх діяльності тощо. МК визначає порядок переміщення через митний кордон України товарів та інших предметів, що поставляються за договорами господарюючих суб'єктів, сплати мита та митних зборів, а також процедуру митного контролю.

Діяльність суб'єктів господарювання врегульована значною кількістю Законів України. Серед них: Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018, Закон України «Про господарські товариства» 19.09.1991, Закон України «Про ліцензування видів

господарської діяльності» від 02.03.2015; Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000; Закон України «Про страхування» від 07.03.1996; Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 14.10.2014; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991; Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018; Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998; Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998; Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998; Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» 07.06.1996 року.

Укази Президента України, як нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність – це підзаконні нормативно-правові акти, що теж є важливим джерелом господарського законодавства. Основними актами Президента України, що регулюють господарську діяльність, є: Указ Президента України «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» від 23.07.1998 №817/98; Указ Президента України «Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності» від 20.05.1999 № 539/99; Указ Президента України «Питання Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва» від 25.05.2000 №721/2000; Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15.07.2000 № 906/2000.

Серед інших підзаконних нормативно – правових актів в сфері господарської діяльності можна назвати Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) Затверджено Наказом

Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 06.09.2001 №201.

Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті, затверджена Постановою Правління Національного банку України 21.01.2004 №22; Положення про порядок виконання банками документів на переказ, примусове списання і арешт коштів в іноземних валютах та банківських металів, затверджене Постановою Правління Національного банку України 28.07.2008 №216.

Міжнародно-правове регулювання господарських правовідносин здійснюється нормами міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Міжнародний договір України – це договір, укладений у письмовій формі з іноземною державою або іншим суб'єктом міжнародного права, який регулюється міжнародним правом, незалежно від того, міститься договір в одному чи кількох пов'язаних між собою документах, і незалежно від його конкретного найменування (договір, угода, конвенція, пакт, протокол тощо). Чинні міжнародні договори після надання Верховною Радою України згоди в належній формі стають частиною національного законодавства України (ст. 9 Конституції України). Це положення повторене і в ч. 1 ст. 19 Закону України від 29 червня 2004р. «Про міжнародні договори України». Відповідно до ч. 2 ст. 19 цього ж Закону, якщо міжнародним договором України, який набрав чинності в установленому порядку, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені у відповідному акті законодавства України, то застосовуються правила міжнародного договору.

Здійснення господарської діяльності у сфері, що є предметом дослідження, не є ліцензійним видом діяльності в розумінні Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності».

Відповідно до Національного Класифікатору України Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010, який прийнято та надано чинності Наказом Держспоживстандарту України 11.10.2010 №457, види господарської

діяльності за КВЕД, які охоплюють сферу діяльності підприємства, що є предметом дослідження є:

- 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів;
- 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Окремі сфери діяльності підприємства регулюються нормами трудового, екологічного, податкового, транспортного законодавства, законодавства, в сфері захисту прав споживачів, в сфері оптової та роздрібної торгівлі непродовольчими товарами.

Так регулювання відносин підприємства з працівниками в процесі виробництва товару, його зберігання та реалізації здійснюється нормами трудового законодавства та законодавства про охорону праці. Зокрема Законом України «Про охорону праці», Кодексом законів про працю,

Порядком проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. №1232, Інструкціями з охорони праці, які розробляються та затверджуються безпосередньо Підприємством.

Правовідносини щодо здійснення виробничої діяльності, викидів забруднюючих речовин в атмосферу в процесі виробництва, отримання Дозволу на такі викиди та сплата екологічного податку, регулюється Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про охорону атмосферного повітря», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», Податковим кодексом України, а також Порядком проведення та оплати робіт, пов'язаних з видачею дозволів на викиди забруднюючих речовин

в атмосферне повітря стаціонарними джерелами, обліку підприємств, установ, організацій та громадян-підприємців, які отримали такі дозволи, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 13 березня 2002 р. №302.

Відносини в сфері торгівлі та захисту прав споживачів регулюються Законом України «Про захист прав споживачів», Правилами роздрібною торгівлі непродовольчими товарами, затвердженими, затвердженими Наказ Міністерства економіки України 19.04.2007 №104.

Діяльність пов'язана з рекламою продукції, використанням знаків для товарів і послуг (торгових марок) регулюється Законом України «Про рекламу», Порядком розміщення реклами в місті Києві, затвердженим Рішення Київської міської ради 22.09.2011 №37/6253, Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».

Взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання врегульовані також Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції».

### **2.3 Аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Фабрика Папірус»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фабрика Папірус» є часткою великої «родини» Групи компаній «Папірус». Група компаній «Папірус» — українська компанія, виробник, імпортер, експортер, гуртовий та роздрібний дистриб'ютор канцтоварів, товарів для офісу, ділових подарунків та аксесуарів, товарів для школи та творчості, рекламно-сувенірної продукції. Датою заснування першої з компаній, що входить в Групу компаній «Папірус», вважається 1996 рік. З 1999 року компанія починає імпортувати товари з Китаю. В той час компанія почала з імпорту в Україну товарів різного призначення, поступово розвиваючись та обираючи майбутній стратегічний напрямок діяльності. Таким напрямком став ринок канцелярських товарів та товарів для школи.

Починаючи аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Фабрика Папірус» необхідно зауважити те, що період 2016 – 2018 років для підприємства був досить непростим. Це пов'язано з перенесенням більшої частини виробничих потужностей з м. Вишневе (Київська обл.) до с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.) та розширенням номенклатури виробництва. Масштабний проект по зміні виробничої площадки було реалізовано, як наслідок процесів, що супроводжували першу хвилю глобальної економічної кризи 2008 року. Стан ринку канцтоварів у 2009-2010 роках показав, що «на плаву» зможуть залишитись тільки компанії-виробники, а не компанії-імпортери.

Виробники, по-перше, не так залежать від впливу зміни курсу національної валюти відносно решти світових конвертованих валют, що впливає тільки на вартість сировини, яка в загальній собівартості продукту має некритичне значення. По-друге, низька вартість гривні дає змогу тримати собівартість продукції, що виробляється, на низькому рівні, а це в свою чергу є конкурентної перевагою в формуванні остаточних цін на продукцію. Втретє, виробництво у власній країні більш гнучке, та може значно швидше реагувати на зміни попиту або вподобань споживачів.

Цих основних переваг було більш ніж достатньо для прийняття рішення про відкриття виробництва деяких канцелярських товарів в Україні.

Ще до початку світової кризи 2008 року, першою виробничою площадкою ТОВ «Фабрика Папірус» став комплекс в м. Вишневе (Київська обл.). Виробництво було відкрите у 2004 році, а номенклатура товарів, що випускалися, складала до 10 позицій (файли, папки, органайзери та інш.). Саме початок власного виробництва дозволив ТОВ «Фабрика Папірус» створити базу для подолання кризових явищ 2008-2009 років та значно посилити власні позиції на ринку канцтоварів, ставши одним з лідерів. Тому наступним кроком, логічно, став проект з розширення присутності компанії на ринку завдяки товарам власного виробництва. Для цього необхідно було істотно збільшити обсяги існуючого виробництва та запускати лінії з виробництва товарів, які раніше закуповувалися за кордоном. Для реалізації цього амбіційного проекту

було вирішено створити новий виробничий кластер, який би об'єднував існуючі виробничі лінії, нові дільниці та логістичний комплекс. Майданчик під майбутній виробничо-логістичний комплекс було знайдено в с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.). Цим майданчиком стало незавершене будівництво мотузкової фабрики, де станом на 1991 рік вже було збудовано цех, перший поверх гуртожитку, столова, пожежний резервуар та трансформаторна підстанція.

Таблиця 2.13

**Основні техніко-економічні показники ТОВ "Фабрика Папірус" за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсол. відхил., +/-		Темп зрост. (зниж.),%	
				2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	52299	20 518	12257	-31780	-8261	-60,0	-40,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	182	82	57	-100	-25	-55,0	-30,5
Фонд оплати штатних працівників, тис. грн.	6814	8 071	4316	1257	-3755	18,0	-46,5
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн.	287,4	250,2	215,0	-37,2	-35,2	-13,0	-14,1
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	3,1	8,2	6,3	5,1	-1,2	165	-14,6
Середньорічна вартість Ос.З (по залишковій вартості), тис. грн.	495,6	297	45,5	-198,6	-251,5	-40,1	-84,7
Фондовіддача, грн./грн.	105,5	69,1	269,4	-36,4	200,3	-34,5	289,9
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2	0,8	0,85	-1,2	0,05	-60	6,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн. (валюта балансу)	26051	16 25,5	14393	-9326,2	-2332,5	-35,8	-14,0
Власний капітал, тис. грн.	8878	10196,7	10903	1318,5	706,3	14,9	6,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	45258,5	17273,2	11 092,4	-27985,3	-6180,8	-61,8	-35,8
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, коп.	42710	14435,	4713	-28275	-9722	-66	-67,4
Витрати на Ігрн. реалізованої продукції, тис. грн..	91	98	55,4	7	-42,6	8	-43,5

## Продовження таблиці 2.13

3	4	5	6	7	8	9	10
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4726,3	1608,9	862,6	-3117,4	-746,3	-34	-2,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3874,7	1318,5	706,3	-2556,2	-612,2	-66	-46,4
Рентабельність продукції,%	8,6	7,6	6,4	-1,0	-1,2	x	x
Рентабельність власного капіталу,%	43,6	12,9	1,9	-30,7	-11	x	x
Рентабельність активів,%	17,8	9,6	6,0	-8,2	-3,6	x	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [Додатки А-Е]

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з валового доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо. Ми бачимо, що чистий дохід від реалізації на нашому підприємстві знизився на 60,8%, тому що знизився обсяг виробленої продукції. У 2018 році ця тенденція продовжилася.

Середньооблікова чисельність штатних працівників знизилась на 55% (2017р.), що пов'язано з скороченням персоналу в наслідок відмови робітників від зміни місця проживання вслід за зміною місця виробництва. У 2018 році зниження продовжується, але вже пов'язано зі зміною юридичної особи, де оформлюється більшість працівників.

До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

На ТОВ «Фабрика Папірус» зростання фонду оплати праці на 18%, пов'язане не тільки з підвищенням зарплатні, а й витратами на долучення фахівців з фірм виробників нового обладнання для проведення пуско-

налагоджувальних робіт. Але вже у 2018 році, за рахунок оформлення більшої частини працівників на іншу юридичну особу (ТОВ «Папірус Універсал») відбулося значне зниження фонду оплати праці.

Продуктивність праці – це ефективність конкретної праці. Її рівень вимірюється кількістю продукції, виробленої в одиницю часу одним працівником, зайнятим у виробництві, і обчислюється як відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників. В нашому випадку, продуктивність праці знизилась на 13%. Це пов'язано з якісним показником трудових ресурсів нового виробництва у Брусиліві та кількісним зниженням ресурсної бази. У 2018 році ситуація не змінилася та зниження продовжилося.

Середньомісячна оплата праці на ТОВ «Фабрика Папірус» зросла на 165%. Це наслідок процесу відбору персоналу, де велика кількість людей не відповідала вимогам випробувального терміну та не була прийнята на постійне місце роботи, але отримала грошову компенсацію за відпрацьований час. Ця тенденція майже зупинилася в 2018 році і зниження відбулося тільки за рахунок штатного зниження кількості робітників, а не заробітних плат

Залишкова вартість основних засобів – вартість засобів праці, не перенесена на вартість готової продукції на дату оцінювання основних фондів її обчислюють, виходячи з початкової або відновної вартості. Середньорічна вартість основних засобів «Фабрики Папірус» знизилась на 40,1% теж за рахунок того, що частина обладнання була виведена з основних засобів, як застаріле, а нове обладнання ще не було прийняте на баланс, або було придбане на іншу юридичну особу. Зниження 2018 року, в першу чергу, є наслідком загального зниження попиту на продукцію і вартості обладнання (амортизація).

Фондовіддача є одним з основних показників ефективності використання основних засобів. Даний показник характеризує величину обсягу продукції в розрахунку на 1 грн. обсягу основних фондів. Ми бачимо зниження фондовіддачі на 34,5%. Це обумовлено значними витратами на створення нового виробничого кластеру, коли витрати вже є, а продукція ще відсутня (або

її обсяги далекі від запланованих). Також на цей коефіцієнт впливає зниження чистого доходу від виробленої та реалізованої продукції, а також зниження основних засобів. Зниження 2018 року є наслідком зниження попиту на продукцію

Оборотність оборотних коштів – показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. Цей показник знизився на 60%, тому, що у новому виробничому комплексі технологічне обладнання потребувало проведення пуско-налагоджувальних робіт та було виключено з «обороту» на цей період. Але вже у 2018 році показник демонстрував зростання на 6,3%.

Валюта балансу є сумою всіх показників в активі або пасиві балансу в гривнях. Для ТОВ «Фабрика Папірус» середньорічна вартість активів знизилась на 35,8%. Знизилися абсолютно всі показники балансу, але найбільше за все показник оборотних активів «готова продукція» (на 78,9%), знов за рахунок простою частини обладнання. У 2018 році падіння показника уповільнилось.

Власний капітал — це власні джерела підприємства, які без визначення строку повернення внесені засновниками або залишені ними (засновниками) на підприємстві з уже оподаткованого прибутку. Цей показник зріс на 14,9% за рахунок нерозподіленого прибутку. Зростання на 6,9% у 2018 році має ті ж самі причини.

У класичному розумінні собівартість реалізованої продукції – це витрати підприємства на виробництво (виробнича собівартість) та реалізацію (собівартість реалізації) власної продукції. Ми бачимо, що собівартість реалізованої продукції «Фабрики Папірус» знизилась на 61,8%, що свідчить про більшу технологічну ефективність нового виробництва, зменшення

невиробничих та логістичних витрат, більш ефективно управління. У 2018 році зниження обумовлено зниження обсягу виробленої та проданої продукції.

Витрати на виробництво і реалізацію продукції являють собою сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємств на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), виключаючи адміністративні витрати і витрати на збут. В нашому випадку вони знизились у 2017 році на 66% з тієї ж причини, що і попередній показник. Зниження 2018 року теж має ті самі причини, що і у попереднього показника в цей же період.

Витрати на одну гривню продукції визначаються як відношення планових чи фактичних витрат на виготовлення продукції до її вартості в оптових цінах підприємства. На ТОВ «Фабрика Папірус» цей показник збільшився у 2017 році на 8% на фоні зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Прибуток є складовою частиною виручки від реалізації. В нас він знизився у 2017 році на 34% за рахунок зменшення обсягів виробленої продукції та додаткових витрат відсутніх в попередні періоди, що пов'язані з переміщенням виробництва. А у 2018 році на зниження 2,1% за рахунок зменшення обсягів виробленої продукції.

Прибуток після оподаткування, тобто прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства – чистий прибуток. Ми спостерігаємо зниження чистого прибутку на 66% (2017р) та 46,4% (2018р.), як наслідок зменшення чистого доходу.

Рентабельність продукції показує, скільки чистого прибутку отримало підприємство в розрахунку на 1 грн. понесених витрат. Рентабельність продукції «Фабрика Папірус» знизилась на 1% з приводу зниження чистого прибутку. Але таке невелике зниження свідчить про достатньо ефективно виробництво, що при умові додаткових витрат, має показник рентабельності майже на рівні «спокійного» періоду.

Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів. Він розраховується як

співвідношення чистого прибутку компанії за період і середньої вартості власного капіталу за цей же період. Ми бачимо зниження на 30,7% обумовлене зниженням чистого прибутку.

Рентабельність (пасивів) активів – показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Тут також спостерігається зниження на 8% тому, що знизився прибуток від звичайної діяльності (прибуток від звичайної діяльності визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку).

Таблиця 2.14

**Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Фабрика Папірус» у 2016-2018 рр.**

Показн.	2016		2017		2018		Відхил. у сумі, (+/-)		Відхил. у %, ( +/-)		Зміни у стр-рі, (+/-)	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	2017 від 2016	2018 від 2017	2017 від 2016	2018 від 2017	2017 від 2016	2018 від 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	10	11	12
Матеріал. витрати	30832	68	6952	35	171,0	2,9	-23880	-6781	-77	-32,1	-33	-98
Витрати на опл. праці	5578	12	6595	34	3555	60,0	1017	-3040	18	26	22	-46
Відрахув. на соц. заходи	1236	3	1476	8	761,0	12,8	240	-715	19	4,8	5	-48
Амортизац	163	0,4	148	0,8	72,0	1,2	-15	-76	-9	0,4	0,4	-51
Інші операційні витрати	7547	16,6	4430	22,2	1368,0	23,1	-3117	-3062	-41	0,9	5,6	-69
Разом	45356	100	19601	100	5927,0	100,0	-25755	-13674	-57	0	0	-70

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [Додатки А-Е]

Матеріальні витрати — витрати на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, придбані у сторонніх організацій паливо і енергію, тару, будівельні матеріали, запасні частини, МШП, використані в операційній діяльності підприємства.

Не включаються до матеріальних витрат: куповані матеріали, паливо, енергія, які реалізуються без додаткової обробки на даному підприємстві; зворотні відходи — це залишки сировини, матеріалів, напівфабрикатів,

теплоносіїв та інших матеріальних цінностей, що утворилися в процесі виробництва продукції, втратили повністю чи частково споживчі властивості і через це використовуються з підвищеними витратами або зовсім не використовуються. Ми бачимо зниження матеріальних витрат на 77%, тому, що знизились планові обсяги виробленої продукції у зв'язку з перенесенням основних виробничих потужностей на новий виробничий комплекс. Витрати на оплату праці збільшилися на 18%, як було вказано вище, що пов'язане не тільки з підвищенням зарплатні, а й додатковими витратами, наприклад на долучення фахівців з фірм виробників нового обладнання для проведення пуско-налагоджувальних робіт. До складу показника «Відрахування на соціальні заходи» включаються: відрахування на пенсійне забезпечення, відрахування на соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи. Ці витрати пов'язані з попереднім показником, тому тут теж зростання на 19%. Амортизація – це перенесення вартості основних фондів на вартість готової продукції, з метою відшкодування їх зношеної частини. Тут спостерігаємо зниження на 9% за рахунок зменшення основних фондів. До інших операційних витрат відносяться: собівартість реалізованої іноземної валюти, тобто це іноземна валюта, яка відповідно чинного законодавства продається обов'язково на Міжбанківській валютній біржі – 50%; собівартість реалізованих виробничих запасів; сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці; втрати від знецінення запасів; нестачі і втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пені, неустойки; витрати на виплату матеріальної допомоги та утримання об'єктів соціально-культурного призначення; інші витрати. В цих витратах – зниження на 41%, пов'язане зі зниженням деяких параметрів, що входять до складу цього показника. Загалом всі показники знизилися на 57%, що є наслідком перенесення основної частини потужностей в новий виробничо-складський комплекс.

Таблиця 2.15

## Показники фінансового стану ТОВ Фабрика "Папірус"

п.п.	Показник	Формула розрахунку	Нормативн е значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Аналіз ліквідності підприємства						
1.1	Коефіцієнт покриття	$КП=ОА/ПЗ$	>1	1,3	1,5	2,5
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$К_{мл}=(ОА-З-ВМП)/ПЗ$	0,6-0,8	0,5	1,1	1,90
1.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К_{ал}=ГК/ПЗ$	>0 збільшення	0,07	0,12	0,02
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
2.1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$К_{фа}=ВК/Б$	>0,5	0,2	0,3	0,6
2.2	Коефіцієнт фінансування	$К_{фз}=Б/ВК$	<1 зменшення	4,5	3	1,6
2.3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$К_{спвк}=ПК/ВК$	>0,1	3,5	2	0,6
2.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$К_{мвк}=(ВК-НА)/ВК$	>0 збільш.	0,93	0,94	0,97
3. Аналіз ділової активності підприємства						
3.1	Коефіцієнт оборотності активів	$К_{оа}=ВР/ОА$	збільшення	1,1	2	1,2
3.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$К_{одз}=ВР/Дбз$	збільшення	4,9	3,3	2,13
3.4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$К_{омз}=ВР/З$	збільшення	1,8	7,3	4,9
3.5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$К_{оосз}=ВР/ОЗ$	збільшення	80,7	105,5	69,1
3.6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$К_{овк}=ВР/ВК$	збільшення	4,9	5,9	2
4. Аналіз рентабельності підприємства						
4.1	Рентабельність активів,%	$Р_{а}=ПЗЗД/Б*100$	> 0 збільш.	3,8	17,5	9,6
4.2	Рентабельність власного капіталу,%	$Р_{вк}=ЧП/ВК*100$	> 0 збільш.	14,3	43,6	12,9
4.3	Рентабельність діяльності,%	$Р_{д}=ЧП/ВР*100$	> 0 збільш.	2,9	7,4	6,4

## Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
4.4	Рентабельність продукції,%	$R_{\text{прод}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СР}} * 100$	> 0 збільш.	3,4	8,6	7,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [Додатки А-Е]

Коефіцієнт покриття дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує. Ми спостерігаємо зростання показника с 1,3 до 2,5 за два роки, що вказує на те, що підприємство володіє деяким обсягом вільних ресурсів.

На відміну від попереднього, коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи. Він показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. За аналізом, у 2016 році коефіцієнт швидкої ліквідності є недостатнім тому, що частка комерційних кредитів була більшою, ніж допустимий рівень. Але у 2017 р. відбулося зростання показника навіть більш нормативного.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Підприємство ледь може погасити короткострокові зобов'язання. Але на практиці малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Коефіцієнт платоспроможності дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Зростання свідчить про збільшення фінансової

стійкості, стабільності підприємства, лише у 2017 р. показник перевищив нормативне значення.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Цей показник вказує, що у 2016р. і 2017 р. рівень фінансових ризиків значний, але в 2018 р. показник знаходиться в межах норми.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відноситься до групи показників фінансової стійкості та є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Він розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Його значення демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії. Ми спостерігаємо його зменшення, що свідчить про зростання фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Характеризує ступень мобільності використання власного капіталу. Показники ТОВ «Фабрика Папірус» свідчать про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії. Аналіз показав, що ефективність використання активів ТОВ «Фабрика Папірус» після підйому з показника 1,1 у 2016 р. до 2,0 у 2017 р. знизилась і склала 1,2 гривні на кожну гривню залучених коштів у 2018 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показники коефіцієнту неодмінно знижуються у досліджуваній період. Якщо в 2016 р. дебіторська заборгованість ТОВ зробила 4,9 обороти, то у 2017 р. – тільки 3,3 обороти, а в 2018 р. лише 2,13. Це може бути пов'язане як і зі зниженням виробленої продукції так і з поточною політикою управління дебіторською заборгованістю. Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги, не дивлячись на те, що збільшення товарного кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту.

Оборотність матеріальних запасів вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Якщо операційний процес безперебійний, але обсяг запасів є значним, то витрати компанії будуть зростати. Зміни коефіцієнту свідчать про те, що за період 2016-2017 р.р. оборотність запасів не мала стабільної динаміки, де після стрибка рівня виробництва та збуту наступив спад.

Фондовіддача демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Виходячи з того, що цей коефіцієнт демонструє значне коливання у порівнянні з минулими періодами ми можемо зробити висновок, про погіршення ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу – показник, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Високі значення показника свідчать про ефективне використання капіталу власників. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Підвищення показника протягом періоду дослідження говорить про постійну оптимізацію роботи компанії в цій сфері.

Оборотність власного капіталу ТОВ «Фабрика Папірус» зростала до того моменту, коли почало відбуватися переміщення виробництва на новий майданчик, та кошти вкладалися в придбання, доставку та інсталяцію нового обладнання, а обсяги продукції, що було вироблено у 2017 році знизилися.

Рентабельність активів характеризує віддачу від використання всіх активів організації, ефективність використання майна, що дозволяє оцінити якість роботи фінансових менеджерів. Тобто, скільки чистого прибутку в розрахунку на грошові одиниці приносить кожна одиниця активів компанії. В 2016 р. цей показник складав лише 3,8%, що може свідчити про перенагромадження активів. А в 2017 р. спостерігається значне зростання показника до 17,5%. Тоді можна зробити висновок, що рішення перенести більшу частину обладнання на новий виробничий майданчик у смт. Брусилів було обґрунтованим та вірним. В 2018 р. – падіння показника до 9,6%, що може свідчити як про падіння попиту на продукцію, так і про збільшення активів разом зі зменшення ефективності їх використання.

Рентабельність власного капіталу характеризує віддачу на вкладення власника з точки зору отриманого компанією прибутку. Станом на 2016 р. цей показник складав 14,3%, але в 2017 р. вже складав 43,6%. Показник вважається не самим надійним індикатором фінансового стану організації – прийнято вважати, що він завищує цінність фірми, причин цього може бути декілька. Ми вважаємо, що в нашому випадку причина – часовий розрив. Чим більше часовий період між інвестиційними витратами і віддачею від них, тим вище

рентабельність власного капіталу. У 2018 р. цей показник вже був 12,9%, навіть нижче, ніж у 2016 р., тому що знизився прибуток від звичайної діяльності.

Рентабельність діяльності характеризує доходність основної діяльності підприємства. Керівники використовують цей показник для контролю над взаємозв'язком між цінами, кількістю товару, що реалізується, витратами виробництва і реалізацією продукції. Цей показник значно зріс у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. у зв'язку зі значним зростом чистого доходу від реалізації продукції. І у 2018 р. знизився, тому що знизились обсяги виробленої та реалізованої продукції і відбулося збільшення матеріальних запасів.

Рентабельність продукції показує, скільки чистого прибутку отримало підприємство в розрахунку на 1 грн. витрат. Порівнюючи з 2016 р. загальна рентабельність продукції станом на 2017 р. значно покращила свої значення (з 3,4% до 7,6% відповідно), але все ж не є такою, щоб з впевненістю казати про високу ефективність управління.

Значне зниження операційних витрат на 57% – це наслідок неефективного використання ресурсної бази (робітничої та матеріальної) та дуже повільних темпів виходу виробництва на заплановані параметри випуску готової продукції.

Фінансовий стан ТОВ «Фабрика Папірус» в цілому можна оцінювати як досить стабільний та стійкий. Усі складнощі, що пов'язані з винесення частини виробничих потужностей у с.м.т. Брусилів, керівництво на усіх рівнях вирішує, хоча і не завжди оперативно та ефективно. При цьому фінансова група керівництва є значно професійнішою, ніж організаційно-виробнича.

## **2.4 Аналіз процесу формування стратегії ТОВ «Фабрика Папірус»**

Для підприємства стратегія означає набір правил, прийомів і методів, за допомогою яких досягається мета, вирішуються конкретні проблеми і розподіляються ресурси. Перш ніж приступити до розробки стратегії необхідно мати відповіді на наступні питання:

- які переваги має підприємство на успіх серед конкурентів;
- які товари будуть виставлені на ринок;
- який тип споживача буде переважати на ринку;
- як будуть розподілятися ресурси всередині підприємства;
- яка технологія буде найбільш краща і перспективна в даних умовах;
- які можливості є для комерційних угод і отримання прибутку.

Таким чином, формування стратегії підприємства залежить від конкретної ситуації, в якій дане підприємство знаходиться. У стратегії повинні бути тісно ув'язані цілі та ідеї їх досягнення. Формування стратегії конкретного підприємства представляє унікальний і індивідуальний процес, який залежить від численних факторів.

Група компаній «Папірус» здійснює реалізацію власних товарів не тільки як через мережу власних роздрібних магазинів і як гуртовий дистриб'ютор, а також за допомогою інтернет-магазину і порталу рекламно-сувенірної продукції для B2B-агенств. Ринок збуту Групи компаній «Папірус» не обмежений тільки Україною, Група також експортує продукцію у 24 країни світу.

Таблиця 2.16

### Номенклатура (часткова) товарів ТОВ «Фабрики Папірус»

п.п.	Артикул	Номенклатура
1	2	3
1	CF20299-01	Словник А5, 48 арк., "Англійська мова"
2	CF20299-04	Зошит-словник А5, 48 арк. "Англійська мова", "Біг-Бен"
3	CF21200-02	Блокнот "Vivid Colours" А5, 80 арк., карт./порол., кліт., "тигр"
4	CF21213-04	Блокнот "Kid's Dream" А5, пластикова обкладинка, 60 арк., клітинка
5	CF29930-03	Щоденник шкільний, 48 арк., обкладинка «Хвиля», червоний
6	CF29938-67	Щоденник шкільний, 165x210 мм, FLASH, тв.пал. 48 арк., колір фісташковий
7	CF30000	Портфель пластиковий на блискавці "Racing"
8	CF31636-01	Портфель пластиковий "Весела школа" А4 на блискавці
9	CF31642-01	Папка на гумках В5 "My funny puppy" «Квіточки»
10	CF31642-02	Папка пластикова на гумках "My Funny Tiger", В5
11	CF32001-02	Папка-пенал пластикова на блискавці "Princess", В5
12	CF32002	Папка пластикова на гумках "Racing", В5
13	CF32003	Папка пластикова дитяча В5 на гумках, "Beautiful"
14	CF32003-02	Папка пластикова на гумках "Little Fairy", В5

15	CF32012-02	Папка-конверт А4 на кнопці "3D", 180 мкм
16	CF32012-03	Папка-конверт А4 на кнопці "Boy", 180 мкм
17	CF32012-08	Папка-конверт А4 на кнопці "Girl", 180 мкм
18	CF32015-02	Папка-пенал пластикова на блискавці А4, Girl
19	CF60907	Альбом для малювання на спіралі "KALEIDOSCOPE", 20аркушів, 100г/м2, вибірковий лак
20	CF61411-01	Набір для творчості "Розфарбуй сумку. Дівчинка та єдиноріг"
21	CF61411-02	Набір для творчості "Розфарбуй сумку. Ведмежа"

Джерело: розроблено автором по даним підприємства

Цільовими аудиторіями споживачів продукції ТОВ «Фабрика Папірус» є офіси та школярі.

На ринку канцтоварів в Україні немає підприємств, які б мали виробничі потужності, що можна порівняти з виробничими потужностями ТОВ «Фабрики Папірус». Але є такі компанії, які є дистриб'юторами з тією ж номенклатурою товарів та обсягами продаж, що й «Папірус». Основним конкурентом можна вважати ТОВ «Імпорт-Офіс Україна».

Конкуренцію в економічній сфері можна визначити так – «суперництво суб'єктів ринкових відносин за найкращі умови комерційної діяльності». Якщо брати в розрахунок більш глобальні смисли, можна сформулювати поняття конкуренції як боротьбу за споживача. Тому всі аспекти конкурентного середовища та конкурентні переваги – це принципові показники, що відрізняють одну фірму від інших і дозволяють звернути на себе увагу клієнтів.

Таблиця 2.17

### Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
1	2	3	4
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують та займають високу долю на ринку	Існують але тільки зайшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3		

Ітоговий бал	<b>3</b>
1 бал	низький рівень загроз з боку товарів заміників
2 бали	середній рівень загроз з боку товарів заміників
3 бали	високий рівень загроз з боку товарів заміників

Джерело: розроблено автором

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції виконується за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін.

Данні отримані в ході оцінювання зведено до таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Конкуренція на ринку канцелярських товарів

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	2	3	4
Кількість гравців	Висока наповненість ринку	Середній ринок наповненості (3-10)	Невелика кількість (1-3)
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'ємів ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
	3		
Рівень диференціації продуктів на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товари на ринку стандартні по ключовим параметрам, але відрізняються дод. перевагами	Продукти компаній значно різні
	3		
Обмеження в збільшенні цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутність можливості збільшення цін	Є можливість збільшення цін, але тільки стосовно покриття росту зарплат	Завжди є можливість збільшення цін
			1
Ітоговий бал	<b>9</b>		
4 бали	відсутність внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: розроблено автором

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців (оцінки висоти вхідних бар'єрів) приведена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

## Загрози входу на ринок канцелярських товарів нових учасників

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
1	2	3	4
Економія на масштабі при виробництві товару	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
			1
Сильні марки с високим рівнем впізнаваності та лояльності	Відсутні крупні гравці	2-3 гравця тримають близько 50% ринку	2-3 гравця тримають близько 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товарів	Існують мікро-ніши	Усі можливі ніши зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається від 1 року роботи)
			1
Доступ до каналів розповсюдження	Повністю відкритий	Потребує помірних інвестицій	Доступ обмежено
		2	
Політика уряду	Відсутні обмеження	Втручання на низькому рівні	Повна регламентація галузі з обмеженнями
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	У разі необхідності гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий та зростаючий	Уповільнюючийся	Стагнація або падіння
			1
Ітоговий бал	<b>9</b>		
8 балів	низький рівень загрози входу на ринок нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загрози входу на ринок нових гравців		
17-24 бали	високий рівень загрози входу на ринок нових гравців		

Джерело: розроблено автором

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку (загроза втрати споживачів) приведена у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

### Рівень впливу споживачів на ринок канцелярських товарів

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
1	2	3	4
Частка споживачів з великими обсягами	Більше 80% продажів за декількома клієнтами	Незначна частка клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілен між споживачами
			1
Прихильність до переключення на товари-аналоги	Товари компанії не унікальні, існують повні аналоги	Товари компанії частково унікальні, є відмінні хар-ки важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналоги відсутні
	3		
Чутливість до ціни	Споживач завжди буде купувати більш дешевий товар	Споживач буде купувати більш дешевий товар при значній різниці цін	Споживач абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю товару існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товарів	Незадоволеність другорядними характеристиками товарів	Повна задоволеність якістю
		2	
Ітоговий бал	<b>8</b>		
4 бали	низький рівень загрози втрати споживачів		
5-8 балів	середній рівень загрози втрати споживачів		
9-12 балів	високий рівень загрози втрати споживачів		

Джерело: розроблено автором

Оцінка постачальників ТОВ «Фабрика Папірус» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін приведена у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Рівень впливу постачальників на ринок канцелярських товарів**

Параметри оцінювання	Оцінка параметра	
	2	1
1	2	3
Кількість постачальників	Незначна, або монополія	Значна
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати на переключення	Високі	Низькі
		1
Пріоритет галузі для постачальника	Низька	Висока
	2	
Ітоговий бал	<b>5</b>	
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	високий рівень впливу постачальників	

Джерело: розроблено автором

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Усі результати аналізу об'єднані в одну табл. 2.22. Визначено основні загрози і розроблено орієнтовну стратегію розвитку ТОВ “Фабрика Папірус”.

Таблиця 2.22

**Рівень впливу параметрів бізнес оточення ТОВ “Фабрика Папірус”**

Параметр	Значення	Описання	Напрямок робіт
1	2	3	4
Загрози з боку товарів-замінників	високий рівень	У компанії відсутні товари з унікальними властивостями.	Створити свою унікальну пропозицію та прикласти максимум зусиль для її реклами
Загрози з боку внутрішнього лузевої конкуренції	високий рівень	Ринок має середню наповненість, та проходить період стагнації.	Проводити моніторинг галузі. Підвищувати технологічний рівень виробництва для зменшення витрат. Проводити агресивну рекламну та цінову політику.
Загрози входу на ринок нових гравців	середній рівень	Ризик має середнє значення по причині високих вхідних бар'єрів та низької маржинальності.	Проводити моніторинг галузі. Можливо використання цінових впливів на сегменти з новими гравцями.
Вплив ринкової влади споживачів	середній рівень	Ризики середні і втрата відносно крупних споживачів значно не вплине на загальні показники та швидко буде компенсована рештою клієнтів	Диверсифікація портфелю клієнтів. Звернення уваги на інші (географічно) ринки та сегменти споживачів. Розширення номенклатури товарів, що виробляються

## Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
Вплив постачальн.	середній рівень	Середній рівень демонструє достатню наповненість ринку пропозиціями, не дивлячись на деякі складності з переключенням.	Проведення переговорів про зниження цін за рахунок лояльності (або інших причин). Заклучення довгострокових контрактів з визначеними обсягами.

Джерело: розроблено автором.

Ринок канцелярських товарів в Україні – це дуже складна ніша для ведення бізнесу. Рівень наповнення пропозиціями дуже високий, майже максимальний. Але як завжди є декілька нюансів основними з яких можна виділити:

- чіткий розподіл між ведучими виробниками та імпортерами, де жоден не намагається зайняти ринки іншого;
- дуже високі вхідні бар'єри для нових гравців;
- стабільний попит, який формується за рахунок шкільного асортименту та офісних замовлень.

Наступним кроком буде проведення аналізу актуальності продуктів компанії за допомогою Методу VCG (або Матриця VCG): [6, 16, 17, 27]

#### 1. Збір вихідних даних.

Для аналізу було обрано наступні товари: А - щоденник датований, Б - папка-реєстратор, В - файл для документів А4 + Optima, 40 мкм, Г - клейка стрічка. Дані по обсягам продажів цих товарів та отриманому по ним прибутку за період 2017-2018 роки зведено в Таблицю 2.23. Також вказані дані по головному конкуренту ТОВ «Імпорт-Офіс Україна».

Таблиця 2.23

#### Вихідні дані для аналізу

Товар	Роки		Обсяги ТОВ «Імпорт-Офіс Україна», 2018 р.
	2017	2018	
А-щоденники датовані	156,0	201,0	170,0
Б-папки-реєстратор	339,0	348,0	270,0
В-файл для документів	840,0	839,0	472,0
Г-клейка стрічка	20,0	310,0	117,0

Джерело: розроблено автором.

## 2. Розрахунок темпів зростання ринку за минулий рік.

Таблиця 2.24

**Темпи зростання ринку**

Товар	Прибуток, тис. грн.		Обсяги ТОВ «Імпорт- Офіс Україна», 2018 р.	Темп зростання ринку, %
	2017р.	2018 р.		
А-щоденники датовані	156,0	201,0	170,0	134,6
Б-папки-реєстратор	339,0	348,0	270,0	102,7
В-файл для документів	840,0	839,0	472,0	99,9
Г- клейка стрічка	21,0	310,0	117,0	1476,2

Джерело: розроблено автором.

## 3. Розрахунок відносної частки ринку.

Таблиця 2.25

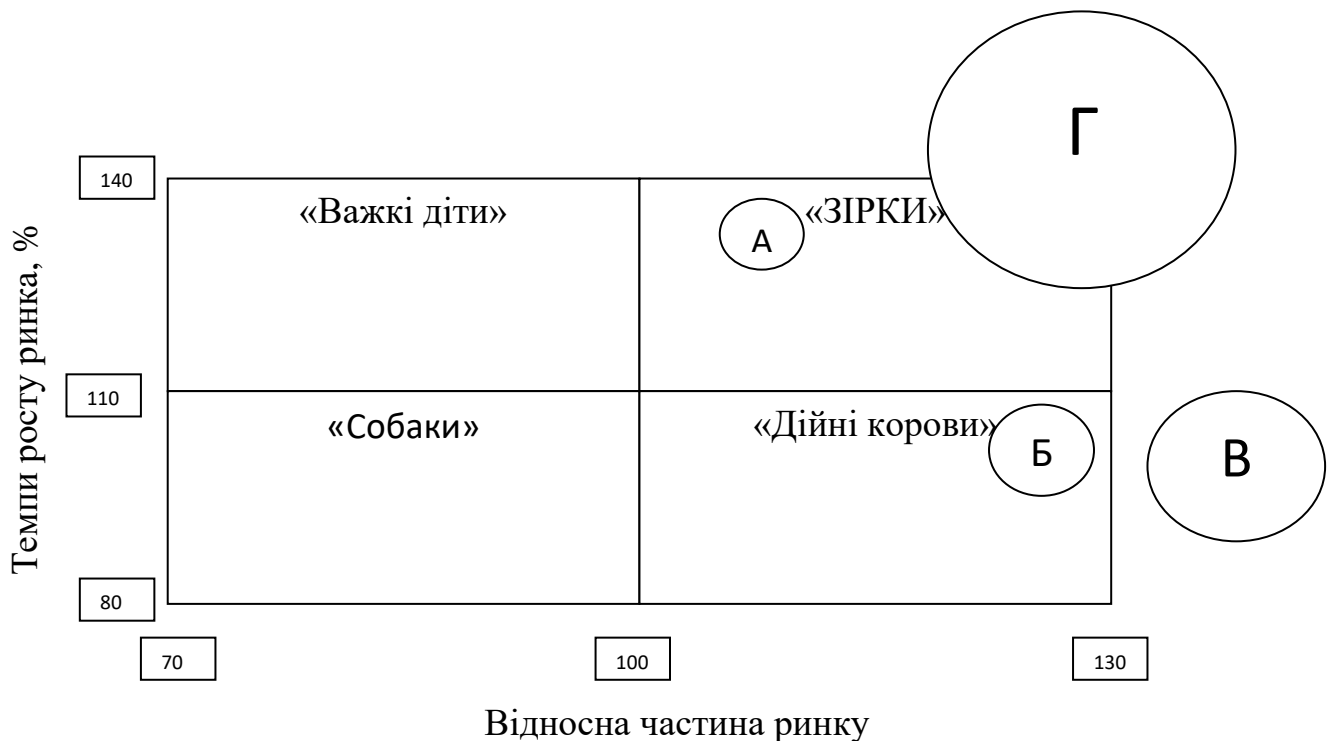
**Відносна частка ринку**

Товар	Прибуток, тис. грн.		Обсяги ТОВ «Імпорт-Офіс Україна», 2018 р.	Показник	
	2017р.	2018 р.		Темп зрост., %	Відн. част. %
А-щоденники датовані	156,0	201,0	170,0	134,6	118,2
Б-папки-реєстратор	339,0	348,0	270,0	102,7	128,9
В-файл для документів	840,0	839,0	472,0	99,9	177,8
Г- клейка стрічка	21,0	310,0	117,0	1476,2	265,0

Джерело: розроблено автором.

## 4. Побудова матриці BCG.

Результати розрахунків з табл. 2.24 та 2.25 відображаємо графічно в матриці (рис. 2.1), яка розділена на чотири сегмента та має середні значення для темпів росту ринку 110% та відносної частки ринку 100%.



**Рис. 2.4. Матриця BCG аналізу товарів ТОВ «Фабрика Папірус»**

Джерело: побудовано на основі [16, 17, 27].

Темп росту ринку є параметром необхідності фінансової підтримки продукту, а відносна частка ринку відображає рівень конкурентоспроможності товарів, що були предметом аналізу. Чисельні значення показників побудовані у вигляді кіл з врахуванням їх відносної ваги один до одного.

Отримані результати свідчать про те, що товари А і Г (щоденники датовані і клейка стрічка, відповідно) є «Зірками». Вони мають найвищі темпи ринкового зростання (особливо ручки кульові) і займають велику частку на ринку. Вони популярні, мають низьку собівартість, привабливі, але все ж вимагають значні інвестицій в себе. До того ж, товар А (щоденники датовані) є сезонним, тому «зіркою» він є саме в сезон, проте так само як і у решти конкурентів.

Товари Б і В (папки-реєстратори і файли для документів А4 + Optima, 40 мкм, відповідно) є «Дійними коровами», тобто товарами що зайняли велику частку ринку, при низькому темпі його зростання. Ці товари на потребують інвестицій та вже давно присутні на ринку, вони є своєрідною візитівкою компанії. Дохід, що приносять вказані товари високий та стабільний відносно

решти товарів в загальній номенклатурі. Саме цей дохід компанія вкладає в розвиток своїх «ЗІРОК» та фінансування інших продуктів.

Стратегічними напрямками розвитку в цій ситуації мають стати: збільшення ринкової частки (для наших «ЗІРОК») та збереження ринкової частки (для «Дійних корів»), що не має зменшуватись як можливо довго.

Крім оцінювання факторів зовнішнього оточення та конкурентоспроможності товарів, що виробляються компанією, необхідно визначити який саме портфель стратегічного позиціонування СЗХ найбільш прийнятний для ТОВ «Фабрика Папірус». Для цього треба побудувати SPACE-матрицю (Strategic Position and Action Evaluation), яка враховує параметри як зовнішнього оточення так і внутрішнього [28]:

1. Внутрішні стратегічні фактори:

- FS (Financial strength) – фінансовий потенціал;
- IS (Industry strength) – промисловий потенціал.

2. Внутрішні стратегічні фактори:

- CA (Competitive advantage) – конкурентні переваги;
- ES (Environmental stability) - стабільність зовнішнього середовища.

Кожний з факторів є комплексним та формується декількома показниками (для розрахунку приймаємо кількість показників таку, що дорівнює 6). Ці показники (характеристики) зводимо в Таблицю 2.25 та оцінюємо їх за шкалою від 1 до 6, де 1 – найнижче (або найгірше) значення характеристики, а 6 – найвище (найкраще) значення характеристики.

Таблиця 2.26

**Показники факторів впливу для SPACE-аналізу**

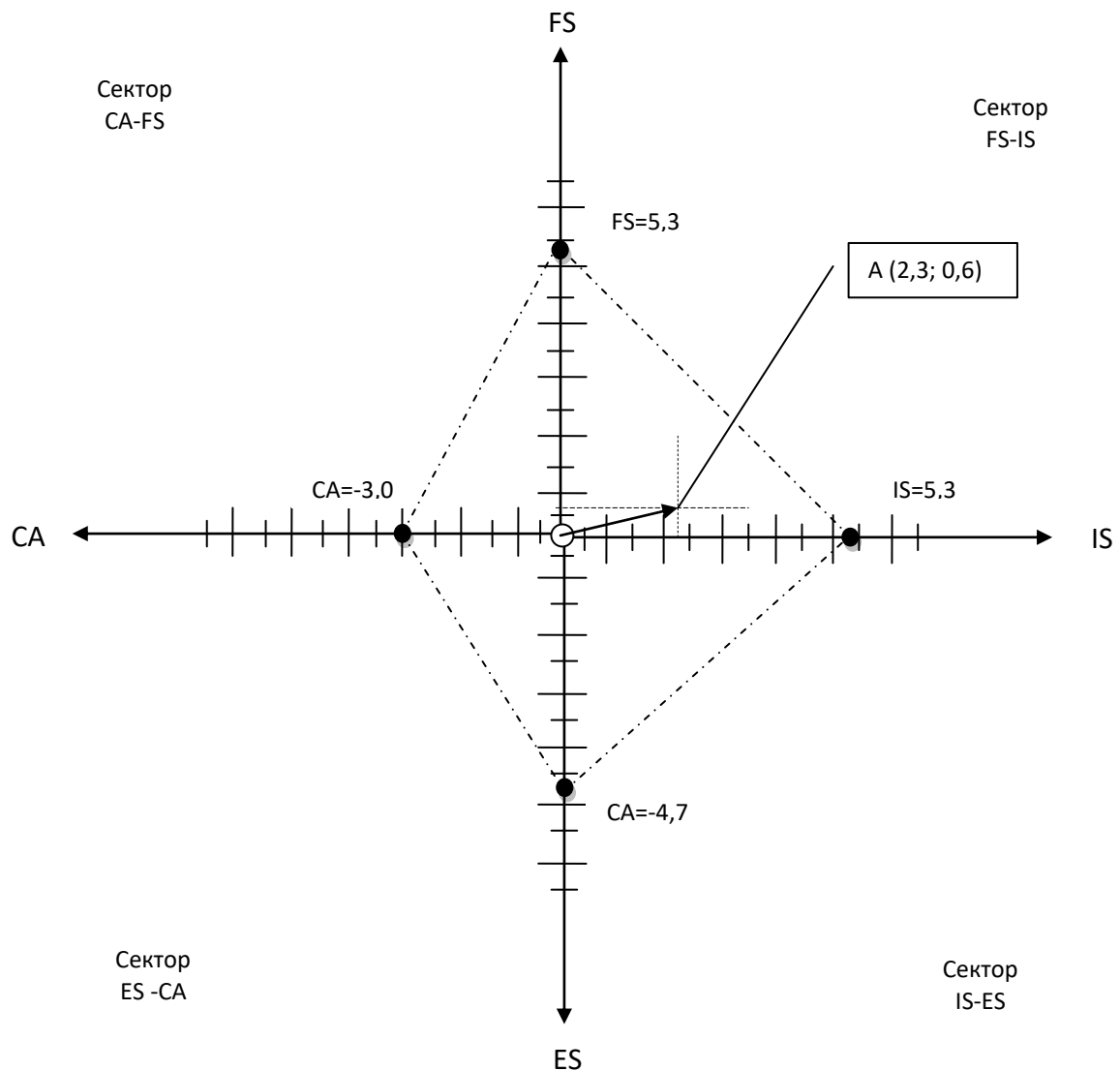
п.п	Показник	Критерій оцінювання та його значення									Бали
1	2	3									4
FS – фінансовий потенціал											
1	Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	значний	4
2	Фін. залежність	незбаланс.	0	1	2	3	4	5	6	збаланс.	6
3	Ліквідність	незбаланс.	0	1	2	3	4	5	6	збаланс.	6

## Продовження таблиці 2.26

1	2	3									4
<b>FS – фінансовий потенціал</b>											
4	Необхідний капітал	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий	5
5	Вихід з ринку	неможливий	0	1	2	3	4	5	6	легкий	6
6	Ризики участі	великі	0	1	2	3	4	5	6	малі	5
СЕРЕДНЄ значення FS											<b>5,3</b>
<b>IS – промисловий потенціал</b>											
1	Потенціал росту	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий	6
2	Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий	5
3	Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	6
4	Рівень технологій	простий	0	1	2	3	4	5	6	складний	5
5	Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне	5
6	Доступ на ринок	легкий	0	1	2	3	4	5	6	складний	5
СЕРЕДНЄ значення IS											<b>5,3</b>
<b>CA – конкурентні переваги</b>											
1	Доля ринку	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала	2
2	Якість продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	2
3	Цикл заміни продукту	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінний	6
4	Лояльність споживачів	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слаба	3
5	Потужності конкурентів	великі	0	1	2	3	4	5	6	малі	3
6	Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	2
СЕРЕДНЄ значення CA											<b>3,0</b>
<b>ES - стабільність зовнішнього середовища</b>											
1	Технологічні зміни	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато	2
2	Рівень інфляції	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий	4
3	Діапазон цін продуктів-конкурентів	вужький	0	1	2	3	4	5	6	широкий	6
4	Перешкоди доступу на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато	6
5	Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний	5
6	Цінова еластичність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	5
СЕРЕДНЄ значення ES											<b>4,7</b>

Джерело: розроблено автором на основі [28].

Отримані середні значення показників перенесемо на координатну вісь та побудуємо чотирикутник стратегічних факторів (рис. 2.5). Виходячи з побудови чотирикутника ми визначаємо найбільш прийнятний вектор розвитку компанії.



**Рис.2.5: Графік стратегічного стану та вектор розвитку**

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків та [28].

Результатами проведення SPACE-аналізу для ТОВ «Фабрика Папірус» є те, що компанія маючи вектор розвитку в секторі FS-IS має обрати максимально агресивну стратегію розвитку, що передбачає:

- експансію на нові для підприємства ринки (розширення географічних ринків збуту);
- розширення гуртової та роздрібною мережі в межах України;

- пошук торгових партнерів за кордоном;
- введення в номенклатуру виробництва нових товарів (запуск виробничих ліній нової продукції);
- розширення обсягів виробництва існуючого асортименту (збільшення існуючих виробничих потужностей);
- вплив через особисті контакти власника компанії та інших учасників ринку на вище керівництво країни та законодавчі органи з метою введення обмежувальних бар'єрів для імпорту.

Зробивши аналіз зовнішнього оточення (Аналіз конкурентного оточення за М. Портером), аналізу актуальності продуктів компанії (Матриця BCG) та аналіз портфелю стратегічного позиціонування СЗХ (SPACE-матрицю) ми отримали дані по фактичному стану підприємства та його діяльності на ринку канцелярських товарів.

Наступним кроком необхідно провести перевірку фактичного стану процесу стратегічного управління (СУ) ТОВ «Фабрика Папірус» та класичної схеми процесу стратегічного управління за Месконом (рис. 1.5):

1. «Місія організації». У групи компаній «ПАПРУС», частиною яких є ТОВ «Фабрика Папірус», є декілька місій.

Місія компанії для України звучить так: «Сплата податків. Створення робочих місць. Інвестиції в національну економіку.»

Місія компанії для «Забезпечення клієнтів товарами за оптимальними цінами та якісним сервісом для вирішення функцій сучасного офісу».

Місія компанії для партнерів: «Надійне джерело товарів для стабільного прибутку».

Місія компанії для співробітників: «Гідна заробітна плата. Самореалізація. Комфортні умови роботи.»

Формально цей етап виконано, хоча до нього і є декілька зауважень, наприклад таке: «Місія компанії для України» – це обов'язки законотворчих органів громадян власників бізнесів, а не те, що робить компанію винятковою;

2. «Ціль організації: Стати Вашим помічником і взяти на себе вирішення всіх питань щодо забезпечення офісів і підприємств. Ми прагнемо бути місцем, де кожна компанія зможе покрити всі потреби, при цьому отримати якісний сервіс та товар за найнижчими цінами.» Цілі ставляться перед кожним окремим підрозділом компанії залежно від загального вектору «Місії компанії», але оцінити їх параметри неможливо, в першу чергу тому, що вони не завжди чітко визначені (мабуть окрім таких підрозділів, як фінансовий, роздрібна та гуртова торгівля) та постійно змінюються.

3. «Аналіз зовнішнього середовища». Аналіз конкурентного оточення (за М. Портером) показав, що наповненість ринку канцтоварів пропозиціями майже максимальна. Сам ринок розподілено між великими гравцями та жоден з них не намагається зайняти «території» інших. Також на цьому ринку існують дуже високі входні бар'єри для нових гравців. Саме в такому оточенні ТОВ «Фабрика Папірус» має стабільний попит на свої «ЗІРОК» та «Дійних корів» (згідно Матриці BCG). Тобто наша компанія почуває себе дуже впевнено в макросередовищі.

4. «Аналіз внутрішнього середовища». Було визначено портфель стратегічного позиціонування СЗХ найбільш прийнятний для ТОВ «Фабрика Папірус» (SPACE-матриця), що враховує параметри як зовнішнього оточення так і внутрішнього. Результатом аналізу було визначення максимально агресивної стратегії розвитку, як тої, що найбільш відповідає можливостям підприємства та враховує існуючі конкурентні переваги.

5. «Вибір стратегії». Є тим етапом, про який достовірна інформація відсутня, тому що в ГК «Папірус» рішення такого рівня приймаються одноосібно власником, на підставі консолідованої інформації, що він отримує на робочих нарадах та у звітах вищого керівництва. Також важко оцінювати рівень компетенції власника у зв'язку з тих, що інформація про те яким науково-практичним інструментарієм стратегічного менеджменту він володіє відсутня. Щодо вибору якоїсь з існуючих стратегій, то можна сказати, що на сьогоднішній день впроваджується стратегія мінімізації витрат

б. «Реалізація стратегії». Важко оцінити якість цього етапу, тому що компанія все ж має своє місце на ринку, вона має товари власного виробництва («Зірки та «Дійні корови») що вже мають стабільний попит, але неспівпадіння обраної стратегії та тої, що була визначена аналізом вже говорить про наявність проблеми. Крім того більша частина співробітників навіть не знає які саме цілі перед ними ставляться.

2. «Оцінювання стратегії» на цьому етапі можна одразу сказати, що отримані результати не співпадають з запланованими. Тому є необхідність перевірки та коригування обраної стратегії та/або прийняття інших управлінських рішень, для досягнення бажаного результату. Необхідно зауважити, що виробничий потенціал підприємства, на нашу думку, не використовується на 100%, тому рівень віддачі нижче запланованого.

### **Висновки по Розділу 2.**

Підводячи підсумок, можна сказати, що стан системи управління компанією знаходиться не в найкращому стані. Зниження чистого прибутку (на 66% – 2017р., та 46,4% – 2018р.), а також рентабельності активів (падіння показника до 9,6% у 2018 р.) та власного капіталу (у 2018 р. цей показник вже був 12,9%, навіть нижче, ніж у 2016 р.), є наслідками складнощів в системі управління підприємством. Значні коливання фондівіддачі підприємства свідчать про зниження ефективності використання основних засобів, що також підтверджує наявність проблем в системі управління.

Для подолання існуючих проблем у підприємства є всі необхідні внутрішні ресурси – фінансові ресурси, виробничі потужності, достатньо кваліфікований і мотивований персонал та можливості зростання. Зовнішнє середовище ТОВ «Фабрика Папірус» також досить комфортне для ведення конкурентної боротьби, враховуючи вже зайняту частку ринку канцелярії та можливості по розширенню присутності і охопленню нових сегментів ринку.

На нашу думку майбутнє ТОВ «Фабрика Папірус» виглядає досить оптимістично за умови проведення деяких структурних змін та більш чіткого

визначення місії компанії та її цілей, з долученням до цього науково-практичної бази та дослідного інструментарію. До того ж, маючи в своєму портфелі товари «ЗІРКИ» (наприклад, такі як щоденники датовані та клейка стрічка, з відносними частками ринку в 118,2% та 265,0% відповідно) підприємство може розглядати таку ціль як монополізацію внутрішнього ринку та розширення своєї присутності на міжнародних ринках.

Результатом структурних змін повинно бути впровадження системи більш якісної взаємодії підрозділів, оперативне інформування про зміни умов та потреби виробництва. Планування повинно вийти на більш якісний етап, що буде включати розгляд більшої кількості факторів впливу мікро- та макросередовища. В свою чергу, вказані зміни мають позитивно вплинути на процес формування стратегії відповідно до місії підприємства та його можливостей.

На нашу думку, після аналізу усіх факторів впливу на вибір стратегії розвитку підприємства, ТОВ «Фабрика Папірус» має змінити систему управління організацією та впровадити корпоративна ОСУ підприємством з використанням проект-менеджменту. Ці зміни, мають вирішити завдання більш якісного процесу формування стратегії управління підприємством та відмови від стратегії мінімізації витрат та переходу до стратегії концентрації, для зайняття більш впевнених позицій на ринку. А вже наступним еволюційним кроком має стати вибір стратегії диференціації з впровадженням нових виробничих ліній, охопленням нових сегментів ринку канцтоварів України та більш активною участю в світових ринках.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФАБРИКА ПАПІРУС»

### 3.1. Удосконалення процесу формування стратегії ТОВ «Фабрики Папірус»

Часовий інтервал, на який припало дослідження ТОВ «Фабрика Папірус» можна назвати своєрідним екзаменом на ефективність управління компанією в стресовому періоді.

Стресовим цей період був, в першу чергу тому, що основні потужності підприємства, а саме лінії екструзії, були перенесені на новий виробничий майданчик. До них додали абсолютно нові комп'ютеризовані екструзійні лінії, що збільшили виробничу потужність більш ніж в три рази, але потребували тривалого часу на проведення монтажних та пуско-налагоджувальних робіт.

По-друге, було перенесено лінії з виробництва файлів, які є основним видом продукції, що був розрахований на масове виробництво, та на випуску якого зайнята більшість робітників. Сам технологічний процес не є дуже складним, але потребує певних рис характеру у робітника (увага, сконцентрованість та усидливість), що є далеко не у всіх людей. Крім того, пошук необхідних працівників було ускладнено обмеженістю ринка праці в с.м.т. Брусилів.

По-третє, додалися нові лінії, яких не було раніше, наприклад, лінії з виробництва корпусів одноразових кулькових ручок, автоматичних кулькових ручок та лінія клейкої стрічки. Це потребувало як нових фахівців, яких раніше не було на підприємстві, так і збільшення загального переліку постачальників спеціалізованої сировини.

В-четвертих, старі та досвідчені співробітники, що працювали у місті Вишневе, більшою частиною, відмовились від переїзду разом з виробництвом. Це створило вакуум робітничої сили, який в умовах с.м.т. Брусилів заповнити вкрай важко. Крім того, неочікуваним фактором для «кадровиків» стало те, що

кандидати які приходили на випробувальний термін вважали цю роботу сезонною та розглядали її тільки на короткий період (зима).

В-п'ятих, відсутність технологічних підприємств в с.м.т. Брусилів відобразилося на загальній культурі праці та промислової безпеки. Велика частина кандидатів ставилися до своїх обов'язків безвідповідально, якщо не сказати безпечно, незважаючи на те, що при доступі на виробництво з кожним проводиться інструктаж з охорони праці та техніки безпеки. Все це знизило загальний рівень безпеки виробництва і як наслідок – нещасні випадки.

В-шосте, було змінено частину логістичних ланцюжків, що з одного боку скоротило час прибуття сировини (подрібнений поліпропілен) та дозволило, наприклад, робити її необхідний запас безпосередньо поруч з виробничими цехами, для чого раніше не було можливості. З іншого боку, ця зміна потребувала додаткового часу на відпрацювання усіх елементів транспортних схем та збільшило час поставки готової продукції до центрального складу.

Всі ці фактори відобразилися в показниках фінансового стану не самим найкращим виглядом. Падіння майже усіх техніко-економічних показників (зниження продуктивності праці, фондівіддачі, рентабельності та інш.) свідчить про неспроможність оперативного рішення тактичних задач керівництвом на місці, на фоні неідеально опрацьованих стратегічних рішень. Затягування процесу введення в робочий режим нового та переміщеного обладнання призвело до відставання від графіку виробництва та значним фінансовим втратам (зниження чистого прибутку на 34%). При тому, що нові технологічні лінії значно ефективніші ніж переміщені зі старого виробництва.

При розгляді проблем неефективного (або недостатньо ефективного) управління підприємством необхідно умовно розділити саму систему управління на два рівня: стратегічний (власник, директори групи компаній, фінансовий директор) та операційний (керівники підрозділів, начальники цехів, головні спеціалісти та інш.). Це розділення дасть змогу надати пропозиції для стратегічного рівня управління враховуючи фактори, що характерні саме для нього.

Стратегічний рівень. Це рівень на якому відбувається прийняття рішень, що зорієнтовані на майбутнє та мають життєве значення для підприємства. Відповідно, рішення, що приймаються на цьому рівні, мають найвищу відповідальність. При тому, це рівень на якому особисті якості керівників мають велике значення та вплив на рішення, що приймаються. Вкрай необхідно в процесі прийняття рішень обмежити вплив особистісних характеристик, що можуть відобразитись на ефективності цих рішень. На сам перед це рівень емоційності та темперамент. Ці характеристики відрізняються у кожній людини та залежать від типу темпераменту, але при тому є незмінними протягом всього життя. Виключивши їх з процесу прийняття рішень ми значно покращимо стабільність та зваженість рішень, а відповідно і їх якість. Відсутність емоційних оцінок при прийнятті рішень може значно збільшити кількість варіантів вибору та значно зменшить вплив неекономічних факторів.

Розберемо вплив психологічних перешкод на конкретному прикладі, а саме стратегічному рішенню про перенесенню виробничих потужностей з м. Вишневе (Київська обл.) до с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.):

1) Вибіркове сприйняття і звуження поля зору. Власник, маючи свою систему оцінок, установок і очікувань зробив ставку на відносно невелику вартість земельної ділянки, та споруд на неї, в порівнянні з вартістю земельної ділянки такої ж площі в Київській області. Але, не було враховано реальну ступінь зносу споруд та можливості їх реальної реконструкції і розширення, хоча стан споруд можна було оцінити навіть неозброєним оком. Пріоритетною була загальна стартова вартість майна.

Враховуючи велику ступінь невизначеності багатьох умов, рішення, що було прийняте, несло в собі значну кількість ризиків, які потім ставали реальними загрозами. Ці загрози, в свою чергу, відволікали на себе значні ресурси та вимагали суттєвих коригувань загального плану в бік спрощення. Приклад з деяких нереалізованих планів, та причин, чому їх так і не було реалізовано:

- влаштування АЗС для власних потреб - це вимагає досить складної процедури отримання дозволів та ліцензій, тому в нашому випадку витрати не виправдовували результат;

- будівництво четвертого виробничого-складського комплексу (ВСК) - за проектом воно було віднесено до третьої черги будівництва, але під час проведення будівельних робіт по першим двом чергам з'ясувалося, що реальна вартість будівництва та його терміни значно перевищують заплановані. Станом на сьогодні, будівництво третьої черги перенесено на невизначений термін.

- введення в експлуатацію швацьких цехів - ця проблема виникла під час реконструкції однієї з будівель, перекриття якої (підлога другого поверху) не було розраховане під розміщення виробничого обладнання, а площі інших споруд вже були розподілені під інші виробничі лінії.

- використання пожежних резервуарів в існуючому стані – на момент початку робіт з реконструкції об'єкту ці резервуари стояли без догляду 21 рік та їх стан, в силу дії природних факторів, був незадовільний. Також мала місце вкрай низька якість спорудження.

- будівництво харчоблоку з банкетним залом – ці об'єкти були не потрібні в реаліях міста-сателіта столиці, до того ж напроти комплексу знаходиться міське кладовище, що значно звужує горизонт використання запланованого банкетного залу, та робило його економічно недоцільним.

Не важко помітити, що фактори які вплинули на відмову від реалізації запланованого, або суттєво його відкоригували, були наявні. Проте, занадто оптимістичні очікування від придбання цієї ділянки робили вказані фактори психологічно неприйнятними тому, підсвідомо, їх не було прийнято до уваги.

2) Недостатній обсяг інформації. Ця перешкода, на нашу думку, є критичною для вибору с.м.т. Брусилів, як бази з розміщення головних виробничих ліній ТОВ «Фабрика Папірус».

Як приклад наведемо проблему пов'язану з ринком праці. Відсутність достовірної і повної інформації про економічній, соціальній та іншим складовим суспільного життя селища не дала можливості прорахувати

множину імовірних розвитків подій на місцевому ринку праці. «Кадри вирішують все» не пуста фраза для керівництва фабрики в умовах гострого дефіциту не просто досвідчених кадрів, а кадрів взагалі. Нижче наведено типові проблеми, що характерні для більшості кандидатів на робітничі спеціальності:

- низька виробнича культура. Рівень особистої культури працівників – це загальноосвітня і фахова кваліфікація, духовне, фізичне виховання, сумлінне відношення до предметів та засобів праці та уміння створювати оптимальний психологічний клімат у трудових колективах. Якщо на технічному та науковому рівнях виробничої культури, за які відповідає підприємство, все більш-менш добре, то рівень особистої культури на стільки низький, що можна говорити про її повну відсутність.

- низька мотивація. Незважаючи на достатньо високий рівень заробітної плати, велика частина кандидатів сприймає роботу на ТОВ як сезонну (непостійну), необхідну їм для отримання доходу в холодну пору року, коли не виконуються сільськогосподарські роботи. Тобто, більшість кандидатів не придатні до виконання промислових завдань, вони – селяни і це для них є вирішальним.

- зневага до вимог охорони праці та техніки безпеки. Ця проблема не є суто місцевою, але саме тут вона набула загрозливих масштабів, що вилилися до конкретних нещасних випадків на виробництві. Причину, що пояснює таке становище однозначно визначити не вдалося, але є припущення, що вона пов'язана з особистими якостями місцевих мешканців, майже повною відсутністю складних технологічних виробництв та незадовільним рівнем промислової освіти.

- відсутність конкретної мети. Спостереження за кандидатами виявили таку залежність, що ті хто прийшов просто «заробити грошей» не затримувалися надовго на виробництві. Постійними і досвідченими працівниками ставали тільки ті, хто мав чітку ціль для прикладання власних зусиль та отриманні за це грошової винагороди у виді зарплатні.

Викладене вище обмежило підбір персоналу на усі виробничі лінії, а згодом призвело до повної відсутності цього вибору в Брусиліві. Спеціалісти відділу кадрів були змушені розширити кордони пошуку кандидатів спочатку до найближчих селищ, а згодом і до всього району. Це, в свою чергу, призвело до збільшення витрат (заробітна плата, розвозка, соціальний пакет та інш.) Чи можна було все це передбачити? Вважаємо, що так. Ці проблеми характерні для ринку праці України в цілому, просто в с.м.т. Брусилів вони більш гострі за умови обмеженої кількості вибору (населення станом на 2017 р. складало 4 939 чол.). Для оптимального вирішення цієї проблеми достатньо було отримати дані та загальні тенденції ринку праці по Україні. Використання тільки частини інформації (середня зарплатня по с.м.т. Брусилів, середня зарплатня основного роботодавця «Брусилівські ковбаси», кількість людей на біржі праці місцевого Центру зайнятості) призвело до скоростиглих і помилкових висновків, так як при цьому було виключено важливі загальні статистичні дані та місцеві фактори впливу.

3) Розпилення уваги на сторонні речі. Визначення с.м.т. Брусилів, як основного місця виробництва, мало свої переваги. Наприклад, дешева земля, простіша процедура спілкування з місцевими органами влади, перенесення виробничих та складських потужностей ближче до географічного центру країни (рівновіддаленість до споживачів продукції), дешева робоча сила та інші. Але, на нашу думку, це були другорядні фактори, позитивний вплив яких став підґрунтям розробки загальної стратегії. Увага та велика частина розумових зусиль була зосереджена на отриманні бонусів від окремих переваг, в той час, як першорядну важливість має вирішення головного завдання, на яке впливали недоліки такого розташування. Це і ускладнення логістичних ланцюжків, і віддаленість від великих міст (основних споживачів канцелярської продукції), і проблеми з ринком праці, і непривабливість для висококваліфікованих спеціалістів та багато інших. Тобто підхід к рішенню складного стратегічного завдання був ускладнений розсіюванням уваги на окремі складові, а не на загальну картину.

Розглядаючи систему управління ТОВ «Фабрика Папірус» на стратегічному рівні можна сказати, що всі стратегічні рішення мають ознаки впливу особистих характеристик керівника (власника) та несуть в собі відображення психологічного портрету однієї людини. Тому кількість помилок вища ніж бажаний рівень, а загальний рівень ефективності навпаки, є нижчим ніж бажаний. При цьому не проглядаються чіткі стратегічні цілі компанії, або вони залишаються таємницею для більшості учасників процесу прийняття стратегічних рішень. Це свідчить про те, що стратегією розвитку компанії обрано емерджентну стратегію, хоча метою усіх останніх дій (переміщення виробництва на новий виробничий майданчик та збільшення потужностей), що ставилася перед підприємством, було досягнення конкурентних переваг (стратегія конкурентного позиціонування).

Прийняття ТОВ «Фабрика Папірус» системи стратегічного управління, що базується на корпоративних стандартах, буде сприяти чіткому визначенню межі діяльності, яка відноситься до управління проектами даного підприємства. Реалії підприємства необхідно визначити в чітко сформульованих поняттях і положеннях, вимірних індикаторах діяльності, методиках тощо. З цього випливає, що корпоративний стандарт повинен включати класифікацію і опис проектів організації, організаційні структури і учасників проекту, принципи їх участі в проектах; правила, що регламентують роботу персоналу в проектах; а також процеси управління проектами, які утворюють процедури (функції) управління. Основний обсяг стандарту складається з документаційного забезпечення цих процедур. Отже, під стандартом рівня підприємства або корпоративної методологією управління проектами розуміється безліч взаємопов'язаних документів, що встановлюють правила і регламенти, що визначають як потрібно виконувати ті чи інші дії в процесі управління проектами: які шаблони використовувати для цього, в які терміни і в якій послідовності. Кількість таких документів визначається рівнем деталізації стандарту [32].

### **3.2. Пропозиції по удосконаленню процесу формування стратегії ТОВ «Фабрики Папірус»**

Вирішенням проблем стратегічного управління підприємством може бути створення системи управління, яка базується на визначенні стратегії, як стратегічної поведінки підприємства, що визначає план і напрямки управлінських дій, щодо досягнення його стратегічних цілей. При цьому, необхідно ввести деякі правила та обмеження, якими керівництво повинно користуватися та не порушувати їх, виконуючи свої функціональні обов'язки. Виходячи з того, що ринок канцтоварів є досить стабільним та прогнозованим, система стратегічного управління підприємством повинна зробити зміни від емерджентної (спонтанної) стратегії в бік стратегії планування. Зрозуміло, що ці підходи доповнюють один іншого, але пріоритетною має бути саме стратегія планування.

Разом з цим необхідно відзначити, що реальна стратегія підприємства має бути гнучкою та враховувати зміну факторів, що не були визначені раніше. За необхідності, їх можна ранжувати за пріоритетами та відповідно з цим коригувати стратегію, це звільнить нас від необхідності планування кожного кроку та дозволить обмежитись тільки розробкою загального плану. На сьогодні така стратегія на підприємстві відсутня. Зовнішні ознаки процесів, що відбуваються на виробництві в цілому, дають можливість припустити, що реальна стратегія підприємства прямує в бік нереалізованої стратегії, або дуже до неї наближається.

Причин для цього, з нашої точки зору є декілька, та усі вони наслідками надмірної централізації та персоналізації стратегічних рішень, що приймаються. В умовах, коли життєво важливі для підприємства рішення приймаються одноосібно ризик помилки може бути критичним. В нашому випадку такі рішення несуть в собі вплив декількох психологічних перешкод, що притаманні саме при авторитарному стилі управління компанією.

Метою змін повинно стати впровадження на підприємстві організаційної структури управління (ОСУ), яка якщо і не виключить то значно знизить вплив

особистості керівника (власника) на процес прийняття стратегічних рішень. За концепцією ця ОСУ може бути близька до концепції «раціоналізацію цілей», як найближчої по сутності для нашого підприємства, але при цьому мати змогу гнучко реагувати на нестабільне зовнішнє середовище. Дуже важливим моментом в процесі впровадження ОСУ є необхідність виключення керівника (власника) з ланцюга рішень, що не є управлінськими. Нагадаємо, що до управлінським називається рішення, прийняте в соціальній системі і спрямоване на:

- стратегічне планування;
- управління управлінською діяльністю;
- управління людськими ресурсами;
- управління виробничою та обслуговуючою діяльністю;
- формування систем управління компанії (методологія, структура, процес, механізм);
- управлінське консультування;
- комунікація з зовнішнім середовищем.

Тобто рішення, що приймаються керівником (власником) повинні відповідати своєму рівню компетенції, та не повинні намагатися втручатися на нижчі ієрархічні рівні. Таким чином: генеральний директор має бути генеральним директором, а не виконробом, навіть якщо він вважає, що його знань та досвіду достатньо для прийняття рішень на такому рівні.

На нашу думку прикладом для таких змін є компанії де функціонує рада директорів та впроваджено систему проект-менеджменту.

Рада директорів — колективний колегіальний орган організації (група осіб, яку обирають з членів топ-менеджменту та/або акціонерів), який визначає стратегічні напрямки діяльності цієї організації. Нині у світовій практиці управління активно використовуються дві моделі ради директорів – унітарна та модель подвійних рад. Залежно від обраної моделі різняться порядок взаємовідносин між стейкхолдерами (зацікавлені особи, зацікавлені сторони, причетні сторони, від англ. Stakeholders, якими можуть бути фізичні та

юридичні особи, які мають свій інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність) та ступінь розкриття інформації, проте істотніші розбіжності спостерігаються в питаннях підпорядкування, підзвітності і функціональних обов'язків представників топ-менеджменту.

Модель подвійних рад припускає наявність у компанії одночасно спостережної та виконавчої (правління) рад. Враховуючи специфіку роботи правління, присутність власників можлива лише в спостережній раді, що створює значні проблеми для клієнтів щодо отримання систематичної та змістовної інформації про діяльність компанії. Це спричинено інформаційною асиметрією, яка заважає координації діяльності обох рад.

За унітарної моделі ради директорів усі директори – як виконавчі, так і не виконавчі – вирішують проблему асиметрії інформації. Всі рішення, у тому числі стратегічні, приймаються в рамках однієї унітарної ради. На нашу думку, саме ця модель найкраще підходить для впровадження в ТОВ «Фабрика Папірус». Саме такий тип вищого органу управління підприємством мінімізує вплив особистих рис власника на рішення, що приймаються.

Ймовірний склад ради директорів ТОВ «Фабрика Папірус»:

1. Генеральний директор (власник).
2. Фінансовий директор.
3. Головний бухгалтер.
4. Директор з виробництва.
5. Технічний директор.
6. Директор служби безпеки.
7. Інші директори компаній, що входять до складу Групи компаній «ПАПІРУС»

### 3.3 Управлінське забезпечення удосконалення системи стратегічного управління підприємством

Контрольним інтервалом, що може бути взятий для визначення ефективності реалізації проекту впровадження системи проект-менеджменту (корпоративного управління) можемо період 2016 – 2018 років. Це період перенесення наявних потужностей з м. Вишневе (Київська обл.) до с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.) та розширення виробництва, як по вже наявним лініям виробництва так і ліній по виробництву продукції, що раніше закуповувалася за межами України. Як вже було сказано, масштабний проект по зміні виробничої площадки було реалізовано з помилками, які не були критичними, але значно вплинули на його реалізацію в фінансовому та часовому аспектах.

Техніко-економічних показники ТОВ «Фабрика Папірус» звітнього періоду 2016-2018 років демонстрували негативні тенденції, наприклад:

- зменшення продуктивності праці на одного працівника з 287,4 тис. грн. у 2016 році до 250,2 тис. грн. у 2017 році;
- зниження фондівдачі з 105,5 грн./грн. у 2016 році до 69,1 грн./грн. у 2017 році;
- зниження рентабельності активів з 17,5% на початок 2017 року до 9,6% на кінець 2017 року.
- зниження рентабельності власного капіталу з 43,6% на початок 2017 року до 12,9% на кінець 2017 року;
- падіння чистого прибутку за вказаний період з 3 874,7 тис. грн. до 1 318,5 тис. грн..

Тільки наявність значних запасів готової продукції, дозволила підприємству мінімізувати фінансові втрати.

Для втілення на практиці системи проектного управління необхідно зрозуміти де саме (в менеджменті компанії) повинні відбутися зміни та які ресурси для цього потрібні.

Почнемо з вищої ланки керівництва компанії. Зрозуміло, що функції керівника проекту власник бізнесу і одночасно генеральний директор виконувати може, але на скільки ефективно? Чи вистачить йому часу для керівництва групою компаній «ПАПРУС» та управління будь яким проектом? Зрозуміло, що ні. Чи може функцію керівника проектів може виконувати хтось з інших директорів підрозділів? Відповідь таж – ні, тому що причини тиж самі. Керівнику проекту в процесі реалізації проекту доводиться виконувати безліч функцій, вирішувати широке та відповідальне коло питань. Більшість питань, які доводиться вирішувати менеджеру проекту носять адміністративний, технічний, комерційний характер, а його діяльність відноситься до виконання функцій планування, організації, директування (мотивація, лідерство, комунікації) та контролю при управлінні проектом.

В управлінському процесі проекту менеджер займає ключове положення. Таке положення визначається його зобов'язанням приймати рішення. Тому ми підходимо до необхідності призначення людини, що буде виконувати функції Керівника Проектів (КП). На нашу думку, звертатися до послуг аутсорсингових компаній не є доречним з декількох причин: лояльність до підприємства не буде відповідати вимогам власника, вартість послуг може не відповідати очікуванням керівництва, занадто великий термін ознайомлення зі специфікою підприємства і т.п. Відповідно до цього людиною, що займе цю посаду має стати вже існуючий співробітник, що знайомий з виробничими процесами підприємства, номенклатурою виробляємих товарів, комунікацією між підрозділами та загальним вектором розвитку компанії.

Для розрахунку витрат на впровадження нової ОСУ розглянемо проект запуску нової виробничої лінії. Членами команди проекту мають стати існуючі співробітники ТОВ «Фабрика папірус» відповідно до своїх кваліфікацій та компетенцій. Саме вони стануть тією командою, що впровадить проектно-орієнтоване управління підприємством, розробляючи, та поступово втілюючи корпоративну методологію та автоматизацію проектної діяльності в компанії. Треба окремо визначити такого учасника команди проекту, як менеджер з

планування. Основним завданням менеджера з планування, є управління часом реалізації проекту. Його роль учасника проектного управління, в нашому випадку, повинен виконувати Керівник Проекту. Решта ролей, таких як адміністратор, менеджер з витрат, менеджер з контрактів, менеджер з ресурсів, менеджер з ризиків, менеджер з якості можуть бути призначені як кожна окремо на співробітника учасника команди, так і сумісна з однією-двома іншими ролями. Вважаю, що оптимальним складом команди проекту для ТОВ «Фабрика Папірус» буде наявність п'яти фахівців різних галузей, а саме:

- економіст;
- технічний фахівець;
- юрист;
- бухгалтер;
- HR-менеджер.

Загальний контроль реалізації проектів та їх коригування покладається на власника бізнесу.

Визначивши склад команди проекту, необхідно визначити програму навчання та її тривалість. Виходячи з того, що ми зацікавлені в скорішому початку нашого проекту, обираємо курси з мінімальними термінами, тобто 3-5 днів, а програма повинна включати в себе:

1. Основи управління проектами.
2. Управління проектами з використанням MS Project.
3. Використання MS Project при плануванні і виконанні проектів
4. Управління командою проекту. Ефективні комунікації
5. Управління ризиками: підвищуємо успішність проекту
6. Управління змінами в проекті. Ефективний документообіг проекту.
7. Постановка завдань і звітності в проекті. Процес управління проектом.
8. Команда проекту. Обліку витрат та реалізація стратегії.
9. Опис і оптимізація бізнес-процесів.

Бюджет проекту. Середня вартість навчальних програм з Управління проектами складає від 7900,00 грн./люд. [33] до 24500,00 грн./люд. [34]. Візьмемо середнє значення 16200,00 грн. та додамо на кількість учасників команди проекту.

$$16200,00 \text{ грн./люд.} \times 5 \text{ люд.} = 81000,00 \text{ грн.}$$

Рівень заробітної плати (ЗП) учасників команди проекту на початку можна збільшити на якесь умовне значення, відповідно до їх існуючої заробітної плати. Прийmemo, що підняття ЗП учасникам групи проекту (табл. 3.1) на 20% принесе щомісячні витрати у розмірі 23058,70 грн. з урахуванням усіх податків та зборів.

Таблиця 3.1

### Заробітна платня учасників групи проекту

п.п.	Посада	ЗП «чиста», грн.	ПДФЛ 18,0%, грн.	ЄСВ 22,0%, грн.	ВЗ 1,5%, грн.	Разом витрат на ЗП, грн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Фахівець з фінансів	12500,00	2250,00	2750,00	187,50	17687,50
2	Інженер з експлуатації	21000,00	3780,00	4620,00	315,00	29715,00
3	Юрист	22000,00	3960,00	4840,00	330,00	31130,00
4	Бухгалтер	13500,00	2430,00	2970,00	202,50	16915,50
5	HR-менеджер	14000,00	2520,00	3080,00	210,00	19810,00
	РАЗОМ:					115293,50

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та [39].

Впровадження ІСУП для контролю і акумулювання результатів проектних процесів, на базі локального пакету Microsoft Project Standard від корпорації Microsoft, додасть до витрат ще 20999,00грн./користувач [35]. Тобто, витрати на програмне забезпечення команди проекту та власника підприємства, що здійснює контроль складуть:

$$20999,00 \text{ грн./люд.} \times 6 \text{ люд.} = 125994,00 \text{ грн.}$$

Загальний термін реалізації проекту впровадження системи корпоративного управління, що орієнтована на проект-менеджмент прийmemo в

інтервалі 12 місяців. Саме цього терміну буде загалом достатньо для виконання, впровадження та «обкатки» усіх бізнес процесів, процедур та документообігу проектно-орієнтованої компанії.

Врахуємо, що реалізація будь якого інноваційного проекту супроводжується певними ризиками та достатньо значною ступеню невизначеності. Тому прийmemo значення відсотка непередбачених витрат на рівні 10 % від загального бюджету проекту.

Підведемо підсумок загальних показників проекту:

1. Кількість учасників команди проекту:

5 чоловік;

2. Бюджет:

(навчання + збільшення ЗП × тривалість + ІСУП) × 1,1 = бюджет;

(81000,00 грн. + 23058,70 × 12 міс. + 125994,00 грн.) × 1,1 =

=532068,24 грн.;

3. Термін реалізації: 12 місяців.

Важливою частиною реалізації нашого проекту є необхідності вимірювання ефективності процесів проектного управління, що були запроваджені. Ефективність корпоративної методології управління проектами ТОВ «Фабрика Папірус» може бути виміряна як різниця між вигодами, які вона принесе, і витратами на її створення та розвиток. Існує всього три базових індикатора, за допомогою яких можна оптимізувати застосування проектного менеджменту: час, вартість і якість робіт. Ефективність проектної діяльності підприємства в кількісному вираженні може визначатися за допомогою порівняльного аналізу тенденцій зміни наступних параметрів [32]:

- відхилення за витратами проекту, викликані економією або перевитратою;
- відхилення в графіку проекту, тобто зрушення в розкладі, пов'язані з випередженням або затримкою у виконанні робіт;
- ефективність реагування робочої групи проекту на що з'являються проблеми, кількість незакритих проблем;

- усунення недоліків, виявлених при оцінці якості, ефективність робочої групи проекту по роботі з недоліками, виявленими в процес його виконання ;
- визначення всіх учасників групи проекту, команди управління проектом, рівень її укомплектованості.

Загальні (повні) інвестиційні витрати на впровадження системи корпоративного управління ТОВ «Фабрика Папірус» становитимуть:

$$\begin{aligned} \text{ПІ} &= (\text{навчання} + \text{збільшення ЗП} \times \text{тривалість} + \text{ІСУП}) \times 1,1 = \\ &= (81000,00 \text{ грн.} + 23058,70 \times 12 \text{ міс.} + 125994,00 \text{ грн.}) \times 1,1 = \\ &= 532068,24 \text{ грн.}; \end{aligned}$$

Додаткові ресурси впровадження системи не потребує, тому що для супроводжування та консультаційної підтримки проекту всі спеціалісти необхідної кваліфікації вже є в штаті ТОВ «Фабрика Папірус».

Ми передбачаємо, що впровадження системи проект-менеджменту буде сприяти збільшенню чистого прибутку та в перший рік досягне 28% від значень 2016 року, з подальшим перевищенням в наступних роках. В грошовому вираженні значення чистого прибутку прогнозуємо на рівні 1786,88 тис. грн.

Для дисконтування сум грошових потоків від реалізації проекту приймаємо ставку дисконту 11%.

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків від реалізації проекту

$$\text{ТВ} = 1786,88 \text{ тис. грн.} \times \left( \frac{1}{1+0,11} \right) = 1609,80 \text{ тис. грн.}$$

Чиста теперішня вартість проектів

$$\text{ЧТВ} = \text{ТВ} - \text{ПІ} = 1609,80 \text{ тис. грн.} - 532,068 \text{ тис. грн.} = 1077,732 \text{ тис. грн.}$$

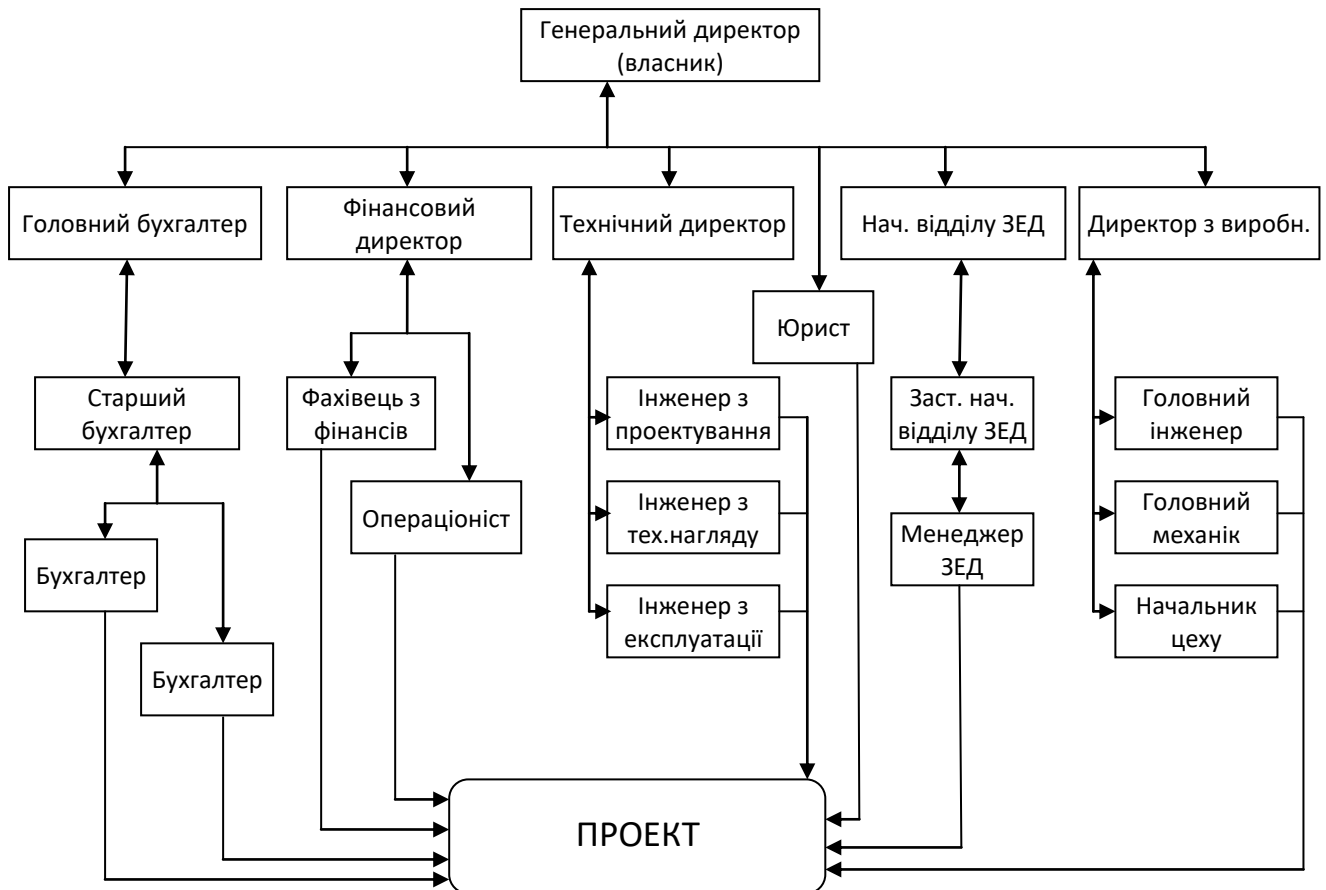
Індекс прибутковості

$$\text{ПІ} = \text{ТВ} : \text{ПІ} = 1609,80 \text{ тис. грн.} \div 532,068 \text{ тис. грн.} = 3,03$$

Значення індексу прибутковості ПІ більше 1, що свідчить про значну фінансову ефективність впровадження корпоративної методології управління проектами та ІСУП в господарчій діяльності ТОВ «Фабрика Папірус».

Наступним етапом необхідно перевірити показники організаційної ефективності ОСУ, яка включає в себе створення проектних груп та взаємодію їх з Радою директорів.

Існуюча структура реалізації проектів відображена на Рис.3.1

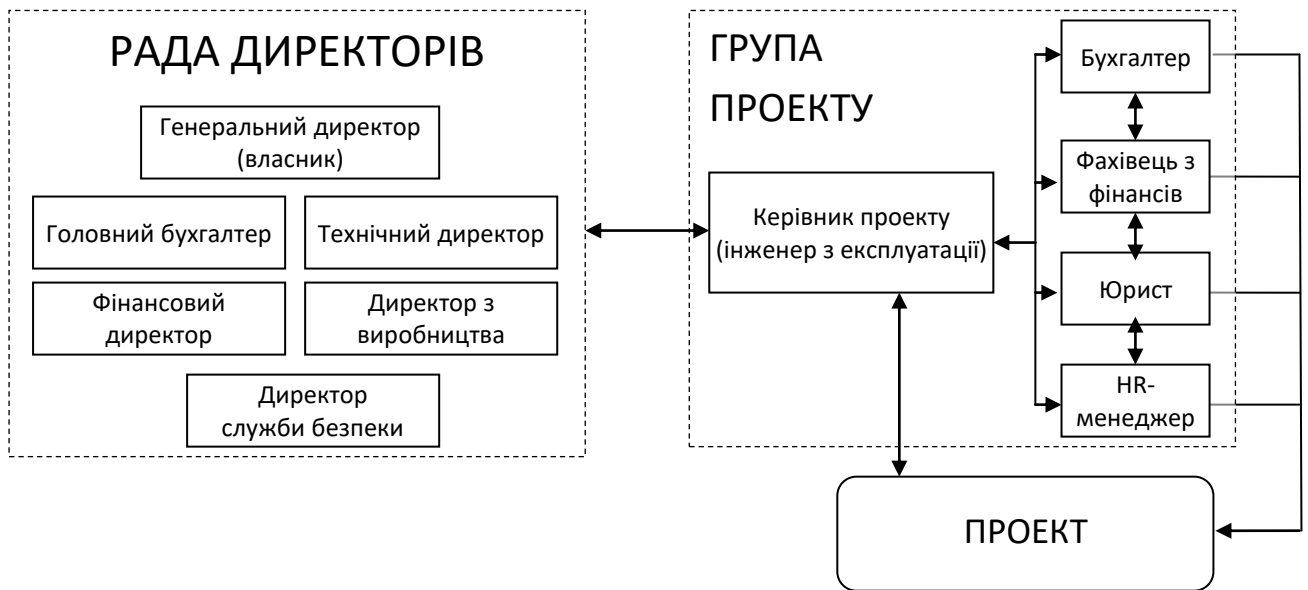


**Рис.3.1: Структурна схема реалізації проектів по впровадженню нових виробничих ліній ТОВ «Фабрика Папірус». Існуючий стан.**

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Як видно зі схеми, ланцюжки впливу на реалізацію проекту достатньо довгі та неузгоджені на пряму між виконавцями проекту. Проектна група відсутня, а роль менеджера проекту виконує Генеральний директор (власник). Також необхідно нагадати, що на підприємстві відсутня ІСУП, що також ускладнює контроль за реалізацією проекту в часі та витрати ресурсів (як матеріальних, так і фінансових).

На Рис.3.2 зображено нову ОСУ, що ми пропонуємо впровадити на підприємстві.



**Рис.3.2: Структурна схема реалізації проектів по впровадженню нових виробничих ліній ТОВ «Фабрика Папірус». Пропозиція.**

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

В запропонованій схемі ОСУ мінімізована кількість проміжних елементів в ланцюгу управління проектом, тому час витрачений на прийняття рішень буде менший. При цьому значно збільшується персональна відповідальність кожного учасника групи проекту і, відповідно, покращуються показники якості приймаємих рішень. Головною особою в цій ОСУ є Керівник проекту, який отримує та обробляє усю інформацію по ходу реалізації пректа та здійснює контрольні функції по всім важливим параметрам (час, бюджет, повнота виконання, ресурси) за допомогою ІСУП (програмне забезпечення MS Projekt).

Для виконання якісної оцінки моделі організаційної структури будується матриця, в якій наводяться градації відхилень і якісна оцінка ефективності, відповідна їм. Для цього необхідно виконати розрахунок показників ефективності організаційної структури (табл. 3.2).

## Показники ефективності організаційної структури

п.	Показник	Формула розрахунку	Визначення	Рекоменд. значення
1	Рівень визначення цілі	$K_1 = m_1/m_0$	$m_1$ - кількість підрозділів, обгрунтовані і взаємопов'язані цілі яких сформульовані; $m_0$ - загальна кількість підрозділів	1
2	Коефіцієнт охопту цілі	$K_2 = \Pi_n/\Pi_z$	$\Pi_n$ - кількість нормативних цілей відділу; $\Pi_z$ - кількість цілей, відображених в положенні про відділ	1
3	Коефіцієнт охопту функцій	$K_3 = \Phi_d/\Phi_n$	$\Phi_d$ - кількість дійсних функцій, що реалізуються в оргструктурі; $\Phi_n$ - кількість функцій по нормативу	1
4	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	$K_4 = (\Phi_n - \Phi_{ди})/\Phi_n$	$\Phi_{ди}$ - кількість дубльованих і ігнорованих функцій в оргструктурі	1
5	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій функції	$K_5 = m_0/(m_0 + \Sigma_{mfj})$	$m_{fj}$ - кількість підрозділів, в яких дублюється j-а нормативна функція	1
6	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій цілі	$K_6 = m_0/(m_0 + \Sigma_{mцj})$	$m_{цj}$ - кількість підрозділів, що мають дубльовані j-е. мету (нормативну)	1
7	Питома вага посад, для яких визначені реальні права і обов'язки	$K_7 = D_{opr}/D$	$D_{opr}$ - кількість посад, для яких в інструкціях визначені права і обов'язки $D$ - всього посад	1
8	Середня оцінка достатності прав j-го підлеглого для виконання обов'язків	$K_8 = 1/((\Sigma(an+ap)/2)/n)$	$a_n$ і $a_p$ - оцінка достатності прав у j-го підлеглого і його керівника; $n$ - загальне число співробітників	0,33
9	Питома вага чисельності керівників в чисельності ППП	$K_9 = \text{Ч}_p/\text{ЧППП}$	$\text{Ч}_p$ - чисельність керівників; $\text{ЧППП}$ - чисельність ППП	1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та [38].

Для визначення ефективності запропонованої ОСУ (рис.3.2) необхідно виконати оцінку її показників та провести порівняння з оцінкою існуючої ОСУ (рис. 3.1).

Значення показників існуючої в ТОВ «Фабрика Папірус» ОСУ приведені в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Значення показників для розрахунку коефіцієнтів якості існуючої ОСУ

п.	Елемент	Значення
1	$m_1$ - кількість підрозділів, обґрунтовані і взаємопов'язані цілі яких сформульовані;	4
2	$m_0$ - загальна кількість підрозділів	6
3	$\Pi_n$ - кількість нормативних цілей відділу;	8
4	$\Pi_z$ - кількість цілей, відображених в положенні про відділ	5
5	$\Phi_d$ - кількість дійсних функцій, що реалізуються в оргструктурі;	42
6	$\Phi_n$ - кількість функцій по нормативу	28
7	$\Phi_{дi}$ - кількість дубльованих і ігнорованих функцій в оргструктурі	6
8	$m_{фj}$ - кількість підрозділів, в яких дублюється j-а нормативна функція	4
9	$m_{цj}$ - кількість підрозділів, що мають дубльовані j-і цілі (нормативну)	2
10	$D_{опр}$ - кількість посад, для яких в інструкціях визначені права і обов'язки;	11
11	$D$ - всього посад	20
12	$a_p$ - оцінка достатності прав у j-го підлеглого;	1,1
13	$a_p$ - оцінка достатності прав у j-го керівника;	1,3
14	$n$ - загальне число співробітників	600
15	$\text{Ч}_p$ - чисельність керівників;	5
16	$\text{ЧППП}$ - чисельність ППП	20

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та [38]

Результати розрахунку коефіцієнтів ефективності (якості) існуючої ОСУ приведені в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Коефіцієнти ефективності існуючої ОСУ

п.	Показник	Значення показника	Рекоменд. значення	Відхилення абсолютне	Відхилення % до рекомендов.	Оцінка
1	Рівень визначення цілі	$K_1=0,67$	1	0,33	33	задовільно
2	Коефіцієнт охопту цілі	$K_2=1,6$	1	0,6	60	невідповідність
3	Коефіцієнт охопту функцій	$K_3=1,5$	1	0,5	50	слабка відповідність
4	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	$K_4=0,52$	1	0,48	48	слабка відповідність
5	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій функції	$K_5= 0,6$	1	0,4	40	слабка відповідність
6	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій цілі	$K_6= 0,75$	1	0,25	25	відповідає
7	Питома вага посад, для яких визначені реальні права і обов'язки	$K_7=0,55$	1	0,45	45	слабка відповідність
8	Середня оцінка достатності прав j-го підлеглого для виконання обов'язків	$K_8=0,42$	0,33	0,09	27,3	відповідає
9	Питома вага чисельності керівників в чисельності ППП	$K_9=0,25$	0,15	0,10	67	слабка відповідність

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та [38]

Середнє значення відхилення показників ефективності існуючої ОСУ від рекомендованих складає 43,92%, що рівнозначно оцінці «слабка відповідність».

Цей результат підтверджує аналітичні висновки про необхідність зміни існуючої ОСУ, або істотного її коригування.

Ефективність запропонованих змін в ОСУ підприємства, також необхідно перевірити за допомогою матриці ефективності. Дані для розрахунку зведено в Таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

**Значення показників для розрахунку коефіцієнтів якості  
запропонованої ОСУ**

п.	Елемент	Значення
1	$m_1$ - кількість підрозділів, обґрунтовані і взаємопов'язані цілі яких сформульовані;	7
2	$m_0$ - загальна кількість підрозділів	7
3	$\Pi_n$ - кількість нормативних цілей відділу;	6
4	$\Pi_z$ - кількість цілей, відображених в положенні про відділ	5
5	$\Phi_d$ - кількість дійсних функцій, що реалізуються в оргструктурі;	11
6	$\Phi_n$ - кількість функцій по нормативу	11
7	$\Phi_{дi}$ - кількість дубльованих і ігнорованих функцій в оргструктурі	0
8	$m_{фj}$ - кількість підрозділів, в яких дублюється j-а нормативна функція	0
9	$m_{цj}$ - кількість підрозділів, що мають дубльовані j-і цілі (нормативну)	0
10	$D_{опр}$ - кількість посад, для яких в інструкціях визначені права і обов'язки;	12
11	$D$ - всього посад	12
12	$a_p$ - оцінка достатності прав у j-го підлеглого;	1,1
13	$a_p$ - оцінка достатності прав у j-го керівника;	1,3
14	$n$ - загальне число співробітників	600
15	$\mathcal{C}_p$ - чисельність керівників;	2
16	$\mathcal{C}_{ППП}$ - чисельність ППП	12

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та [38].

Результати розрахунку коефіцієнтів ефективності (якості) ОСУ, що запропонована в якості альтернативи існуючої ОСУ, приведені в Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Коефіцієнти ефективності запропонованої ОСУ**

п.	Показник	Значення показника	Рекоменд. значення	Відхилення абсолютне	Відхилення % до рекомендов.	Оцінка
1	Рівень визначення цілі	$K_1=1$	1	0,0	0	повна відповідність
2	Коефіцієнт охопту цілі	$K_2=1,2$	1	0,2	20	відповідає
3	Коефіцієнт охопту функцій	$K_3=1$	1	0,0	0	повна відповідність
4	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	$K_4=1$	1	0,0	0	повна відповідність
5	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій функції	$K_5= 1$	1	0,0	0	повна відповідність
6	Коефіцієнт спеціалізації по j-тій цілі	$K_6= 1$	1	0,0	0	повна відповідність
7	Питома вага посад, для яких визначені реальні права і обов'язки	$K_7=1$	1	0,0	0	повна відповідність
8	Середня оцінка достатності прав j-го підлеглого для виконання обов'язків	$K_8=0,42$	0,33	0,09	27,3	відповідає
9	Питома вага чисельності керівників в чисельності ППП	$K_9=0,16$	0,15	0,01	6,7	відповідає

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та [38]

Середнє значення відхилення показників ефективності запропонованої ОСУ від рекомендованих складає 6,0%, що рівнозначно оцінці «повна відповідність». Цей результат свідчить про те, що запропонована ОСУ дозволить якісно змінити реалізацію проектної діяльності на ТОВ «Фабрика Папірус».

### **Висновки по розділу 3**

Результати дослідження господарчої діяльності ТОВ «Фабрика Папірус» показали, що на підприємстві є проблеми з формуванням стратегії управління. На нашу думку, ці проблеми пов'язані з існуючою в компанії ОСУ. Тому, для рішення питання неефективної системи управління на підприємстві (а як слідство – не досконале формування стратегія управління) нами було запропоновано повну зміну ОСУ зі створенням корпоративної системи управління з Радою директорів та впровадженням систему проект-менеджменту.

На прикладі проекту запуску нової виробничої лінії було даведено позитивний ефект, як фінансовий так і якісний, запропонованих змін. В фінансовому плані загальні витрати на впровадження системи проект-менеджменту з сучасною системою ІСУП склали 532068,24 грн., а отримана чиста теперішня вартість проекту склала 1077732,00 грн. з індексом прибутковості 3,03. Якісний ефект виражено в середньому значення відхилення показників ефективності від рекомендованих на рівні 6,0%, що рівнозначно оцінці «повна відповідність».

Запропоновані зміни нададуть можливість більш ефективно використовувати існуючі ресурси підприємства та мінімізувати втрати пов'язані з прийняттям управлінських рішень. При цьому процес формування стратегії підприємства буде більш якісним та обґрунтованим, та перестане демонструвати ознаки емерджентної стратегії (мінімізації витрат), а стане схильним до більш агресивної стратегії концентрації.

Також ми передбачаємо, що зміна ОСУ зробить можливим отримати додаткові довгострокові конкурентні переваги завдяки більш чіткій реалізації проектів різного напрямку. А це, в свою чергу, запустить ланцюгову реакцію по отриманню більших прибутків та зміцнити позиції ТОВ «Фабрика Папірус» на ринку канцелярських товарів.

## Висновки та пропозиції

В даній дипломній роботі було досліджено тему формування стратегії управління підприємством. Били розглянуті та визначені основні етапи розвитку теоретично-практичної бази відповідно теми, що розглядалась.

Методологія дослідження формування стратегії управління підприємством достатньо розвинута в працях вітчизняних та закордонних вчених. Тому при виконанні роботи було опрацьовано та використано декілька найпоширеніших методів, що активно використовуються на практиці в бізнес-середовищі та у сучасній науці стратегічного управління.

У ході дослідження було проаналізовано діяльність ринку канцелярських товарів, його параметри та тенденції розвитку, визначено основних гравців. Також було визначено, що основні споживачі продукції, що представлена на ринку, поділені на дві умовні групи, де перша представлена є офісами підприємств та установи, а друга учнями учбових закладів різних рівнів. Окремо було розглянуто часту електронної торгівлі в загальному обсязі світового ринку канцелярських товарів, її значення та перспективи розвитку.

Об'єктом дослідження виступало Товариство з обмеженою відповідальністю «Фабрика Папірус». В цілому ТОВ «Фабрика Папірус» є характерним для України підприємством з усіма притаманними для такого типу підприємств ознаками та проблемами. Відсутність необхідного досвіду в сфері стратегічного управління ускладнює процес управління підприємством та знижує ефективність його діяльності. Навіть наявність місії (і навіть не одної, а декількох) та цілей (хоча є сумнів, що вони чітко сформульована) не є відліковою точкою для розробки стратегії розвитку. Більшість рішень ситуативні, хоча і виконуються в одному напрямку. Відсутня чітка ієрархія підпорядкованості функціональних підрозділів та зон відповідальності, це, в свою чергу, знижує персональну відповідальність, як звичайних співробітників так і керівників різних рівнів.

Великий вплив на прийняття рішень мають особисті риси керівника (власника), його темперамент, цінності і установки. Незважаючи на оцінку цих

якостей, можна визначити, що цей вплив скоріш шкідливий та в умовах значної невизначеності може бути дуже небезпечним для діяльності підприємства.

Рішенням цієї проблеми є створення такої системи управління, в якій вплив особистості керівника (власника) буде мінімізований, емоціональна складова буде незначною, або взагалі відсутня. Система має бути максимально раціональною та спрямованою на досягнення цілей та високих результатів. Психологічні перешкоди, притаманні особі що приймає рішення, мають бути виключені з процесу стратегічного управління та прийнятті принципово нових рішень. Правила та обмеження, що мають бути прийняті в цій системі і якими керівництво повинно користуватися та не порушувати їх, забезпечать високий рівень стабільності та послідовності (наслідування) вектору розвитку підприємства. Маючи істотні конкурентні переваги (власне виробництво широкого переліку канцелярських товарів), значний фінансовий та професійний потенціал компанія мусить почати зміни власної ОСУ. Система управління, що має прийти на зміну існуючій – система корпоративного управління з впровадженням проект менеджменту.

Такі зміни є еволюційними та свідчать про якісний розвиток і зміну статусу на ринку канцтоварів з регіонального на державний. Прийняті міри дозволяють досягти поставленої мети в отриманні ще більших конкурентних переваг, а в деяких нішах ринку канцтоварів зайняти монопольні позиції. Це дасть можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі не дивлячись на суттєві зміни, що можуть відбуватися в макросередовищі компанії, яким є ринок канцелярських товарів.

### Список використаної літератури

1. Стратегическое управление и планирование – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm>
2. A.D. Chandler, Jr. , Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), p. 297.
3. Електронне джерело: «Лига экспертов Executive.ru» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/cgy>
4. Википедия. Свободная энциклопедия. SWOT-анализ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/cha>
5. Marketopedia. Онлайн энциклопедия маркетинга. Матрица Ансоффа. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://marketopedia.ru/97-matrica-ansoffa.html>
6. Википедия. Свободная энциклопедия. Матрица БКГ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/cid>
7. Boston Consulting Group – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bcg.com/>
8. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Ефекти кривої досвіду – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/cjs>
9. Генрі Мінцберг Зліт і падіння стратегічного планування / Г.Мінцберг // Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
10. Катькало В. С. Стратегический менеджмент. Теория стратегического управления: основные этапы и парадигмы. / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. –сер.8 вып.2 (№16)
11. Портер М. Конкуренція [Текст]/ М.Портер. - М.: Видавництво Дім «Уильямс», 2001. - 496 с.
12. Ансофф І. Стратегічне управління [Текст]/ І. Ансофф. — М: Економіка, 2007. - 443 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.

14. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.
15. Стратегическое управление и планирование – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm>
16. Самый практичный сайт по маркетингу. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы: подробный обзор. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>
17. Буковинська бібліотека. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання - частина ринку» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/24933/>
18. Самый практичный сайт по маркетингу. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/#fff>
19. Learn how to use the 7-S Framework, with James Manktelow and Amy Carlson [Электронный ресурс]. – Режим доступа :  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
20. Самый практичный сайт по маркетингу. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
21. Динаміка чисельності населення, демографічні і соціальні процеси – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population\\_2017](https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population_2017) .
22. «Населення України» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population\\_2017](https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population_2017).
23. ЗЕЛЕНА КНИГА. РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://goo-gl.su/8wXm>
24. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. SWOT-аналіз – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://goo-gl.su/xiDlIK>

25. Самый практичный сайт по маркетингу. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
26. Самый практичный сайт по маркетингу. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы: подробный обзор – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>
27. Галяутдінов Р.Р. Матриця БКГ: що таке, як побудувати і проаналізувати // Сайт викладача економіки. [2014]. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>
28. Louw, Lynette & Radder, Laetitia. (1998). SPACE Matrix: A tool for calibrating competition. *Social sciences*. 4. 549 - 559.
29. Бабич О. В. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием // Вестник БГУ. 2013. №3. – [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsesssa-strategicheskogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>
30. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с
31. Офіційний сайт ГК «Папірус». Презентація компанії Папірус – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://papirus.ua/golovna/present-papirus-ua/#presentations-18>
32. Скорев Е. Н. Внедрение проектного управления на предприятии и измерение эффективности процессов управления проектами // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1016–1020. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/96118.htm>.
33. International Marketing Business Academy – перший в Україні навчально-консультаційний центр міжнародних освітніх програм в області маркетингу та менеджменту – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://imbacademy.com.ua/project-management> .

34. Pro Business Center – від бізнес-навчання до повного ведення бізнес-процесів на аутсорсинг. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.probusiness.center/>
35. Корпорація Майкрософт. Project Стандарт 2019 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://goo-gl.su/QDcqJAH>
36. Project Management Institute. PMBOK® Guide – Sixth Edition (2017). - Project Management Institute, 2017. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
37. ХАБР. Сообщество IT-специалистов. Использование MS Project для управления проектами по разработке ПО. Романов Борис – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://habr.com/post/151593/>
38. Научный журнал «Молодой учёный». Мельникова Т.Ф., Мельникова А. В., Мельникова В. Л., Яикбаева А. И. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия // Молодой ученый. — 2015. — №2. — С. 282-284. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moluch.ru/archive/82/15084/>
39. Юридический супермаркет. Расчет и начисление заработной платы в Украине 2020 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.juridicheskij-supermarket.ua/page\\_salary-in-ukraine.html](https://www.juridicheskij-supermarket.ua/page_salary-in-ukraine.html)
40. Конституція України – Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція — Редакція від 21.02.2019, підстава - 2680-VIII/ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
41. Господарський кодекс України – Документ 436-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 07.02.2019, підстава - 2473-VIII. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
42. Цивільний кодекс України – Документ 435-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 31.03.2019, підстава - 2694-VIII. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

43. Податковий кодекс України – Документ 2755-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.06.2019, підстава - 2628-VIII. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
44. Митний кодекс України – Документ 4495-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 22.05.2019, підстава - 2725-VIII. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
45. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
46. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
47. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
48. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» 07.06.1996 року/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
49. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 – Документ vb457609-10, чинний, поточна редакція – Редакція від 29.11.2010, підстава - v0530609-10 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
50. Project - Керування проектами. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://products.office.com/uk-ua/project/project-management>
51. Національна бібліотека ім. Н. Е. Баумана: Microsoft Project. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ru.bmstu.wiki/Microsoft\\_Project](https://ru.bmstu.wiki/Microsoft_Project)
52. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НДЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование). (Обложка) ISBN 978-5-8199-0308-7
53. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

54. Основы управления проектами: [учебн. пособие] / Л.Н.Боронина, З.В.Сенук; М-во образования и науки РФ, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., Доп. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-ту, 2016. - 134 с.
55. Буднік М. М., Криворучко Є. С. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах роботи на ринку // Стаття. Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, 20.12.2013, с.37-40.
56. Касич, А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А. О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
57. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / А. О. Касич, Ж. В. Харькова // Економічний аналіз. – 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85.
58. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Нева, 2013. – 224 с.
59. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія, 2000. – 864с.
60. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2015. – 347
61. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
62. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.

63. Департамент з економічних і соціальних питань ООН: Відділ народонаселення /Населення України – [Електронний ресурс] – Режим доступу:[https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population\\_2019](https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population_2019)
64. Чайкова О.І., Полякова Т.А., Аналіз ринка канцтоварів України/ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua> /Вісник НТУ «ХП». 2018 № 69(1042)
65. Скопин А. Рынок канцелярских товаров. Тренды 2018/ [Електронне джерело] Режим доступу: <https://kanzoboz.ru/> KANZOBOZ.LIFE, 2018
66. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т.І. Павлюк // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. — 2016. — № 6. — С. 8—13.
67. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська, П.К. Кулиничев // Экономика предприятия. Технологический аудит и резервы производства. — 2014. — № 3/3 (17). — С. 57—61.
68. Савченко А. С. Економічна наука/ Інвестиції [Електронне джерело] Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/> Савченко А. С. / Економічна наука/ Інвестиції: практика та досвід № 16/2017
69. Євсєєва І.В. Управління конкурентними перевагами підприємств – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.nuft.edu.ua/> конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» ден. та заоч. форм навч./ І.В.Євсєєва. – К.: НУХТ, 2015. – с. 104.
70. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2014. – 319 с
71. Гершун А, Горський М. Технології збалансованого управління. – 409с.
72. Новицький В. Інформаційно-інноваційні детермінанти сучасних глобальних конкурентних стратегій / В. Новицький // Проблемы развития

внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций. — Донецк: ДонНУ, 2010. — Ч.2 — С. 536-542.

73. Біркентале В. В. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів / В. В. Біркентале, А. О. Зима // Вісник донецького національного університету, сер. В: Економіка і право. — 2011. — № 1. — С. 253.

74. Монастырный Е.А. Инновационный кластер /Е.А. Монастырный // Инновации. — 2014.— №2 (98).— С. 38—43.

75. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы. М: Изд. Дашков и К, 2011. 256 с.

76. Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / Мазаракі А., Мельник Т. // Вісник КНТЕУ. — 2010. — № 2. — С. 5–17.

77. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Федулова Л. І. // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 2. — С. 122–135.

78. Шершнева З.Е. Стратегическое управление [Текст] - учебник / З.Е. Шершнева. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: КНЭУ, 2004. - 699 с.

79. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. - 806 с.

80. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. - 806 с.

81. Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособ. / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. — Харьков: УкрГАЗТ, 2008. — 274 с.

82. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Б. Аль-стрэнд. - СПб.: Питер, 2000.- 336 с.

83. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. - СПб.: Питер, 2001.- 684 с.

84. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством : навч. посібник / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 421 с.
85. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / І. Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.
86. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 409 с.
87. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн. ] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 539 с.
88. Порохня В.М. Стратегічне управління: [навч. посібн. ] / В.М. Порохня - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
89. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: [навч. посібн. 2-ге вид.] / Л. Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко - – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
90. Асаул, А.Н. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры. – Режим доступа: / <http://www.bizoffice.ru/>.
91. Афоничкин, А.И., Афоничкина, Е.А. Модель интеграционной синергии // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей. Труды XVII Международной научнопрактической конференции. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 23-25 окт. 2012. – 404 с. - с. 261-269.
92. Бугров, Д. Метрика эффективности // Вестник McKinsey. - № 1(3). - 2003.
93. Герасимов, Б.Н., Герасимов, К.Б. Введение в эффективность экономических систем. – Пенза: МАКУ. ПГУ, 2011.-120 с.
94. Герасимов, Б.И., Шубин, А.В., Романов, А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2005. - 86 с.