

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Ху Ліньлінь

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню магістр

Науковий керівник
доктор економічних наук, доцент
кафедри бізнес-економіки та
адміністрування

_____ Н.С. Ілляшенко

« _____ » _____ 2024 р.

Виконавець
здобувача вищої освіти групи 562і

_____ 胡琳琳 _____ Ху Ліньлінь

« _____ » _____ 2024 р.

Суми 2024

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А.С.МАКАРЕНКА**

Інститут, факультет Фізико-математичний
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування

_____ д.е.н., професор Божкова В.В.
« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ху Ліньлінь

1. Тема роботи: «Стратегії розвитку сучасного підприємства»
Керівник роботи: доктор економічних наук, проф. Ілляшенко Н.С.
Затверджені наказом від « _____ » _____ 202_ року, № _____

2. Строк подання студентом роботи « _____ » _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

мета дослідження: встановлення та впровадження методів стратегічного планування у господарську діяльність підприємства.

об'єкт дослідження: стратегії розвитку ТОВ «Екопласт».

предмет дослідження: являє собою комплекс теоретичних, методологічних і практичних питань, пов'язаних з формуванням стратегії розвитку підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Стратегія розвитку підприємства на ринку.

Розділ 2. Процес планування та розробки стратегії в діяльності підприємства

Розділ 3. Аналіз реалізації стратегії ТОВ «Екопласт» на ринку

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових складових): робота містить 18 таблиць і 9 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Ілляшенко Н.С.		胡琳琳
2.	Ілляшенко Н.С.		胡琳琳
3.	Ілляшенко Н.С.		胡琳琳

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми магістерської роботи, ознайомлення з науковою літературою за темою дослідження		виконано
2.	Обговорення та затвердження теми магістерської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету		виконано
3.	Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання		виконано
4.	Робота над теоретичною частиною магістерської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи		виконано
5.	Подання теоретичної частини магістерської роботи для першого читання науковим керівником		виконано
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи.		виконано
7.	Подання другого розділу експериментально-дослідної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
8.	Подання третього розділу методологічної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
9.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків		виконано
10.	Допрацювання магістерської роботи з урахуванням рекомендацій після передзахисту		виконано
11.	Подання магістерської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії магістерської роботи		виконано
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта магістерської роботи, переплетеного та підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом		виконано

Науковий керівник _____ д. е. н., проф. Ілляшенко Н.С.
(підпис)

Здобувач _____ 胡琳琳 _____ Ху Ліньлін
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	7
1.1. Сутність і зміст стратегії розвитку підприємства	7
1.2. Класифікація стратегій підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Характеристика підприємства	29
2.2. Складові середовища в процесі реалізації стратегії	33
2.3. Зміст основних стратегій розвитку ТОВ «ЕКОПЛАСТ» на ринку	39
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ "ЕКОПЛАСТ"	43
3.1. Ринкові можливості ТОВ «Екопласт»	43
3.2. Формування стратегії ринкового розвитку для ТОВ «Екопласт»	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Термін «стратегія» пішло від грецького і означає військовий термін. Стратегія — розвинений розділ військового мистецтва, що вивчає закони і природу війни, закладає теоретичні основи планування, підготовки і проведення військових дій, визначає стратегічні завдання.

У 1962 році А Чендлер вперше ввів поняття «стратегія» в управлінні будь-яким підприємством. Використовується в його книзі «Стратегія та структура».

Якщо давати визначення поняттю стратегія, то існує велика кількість наукових визначень поняття «стратегія», що в основному залежить від її конкретного використання. У деяких економічних джерелах стратегія визначається як мистецтво керівництва соціально-політичною боротьбою, генеральний план якої визначається конкретними умовами конкретного етапу суспільного розвитку (інститути, партії).

У менеджменті термін «стратегія» визначається як план діяльності, що визначає розвиток компанії, управління взаємовідносинами та досягнення поставлених цілей.

Отже, стратегія полягає у визначенні напрямків майбутньої діяльності підприємства на основі оцінки потенційних можливостей підприємства та прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Технології, політика, процедури та правила є ключовими компонентами планування та впровадження стратегії компанії.

Стратегічне планування — це процес розробки короткострокових планів, які відповідають стратегії компанії. Технологія визначає способи і прийоми діяльності компанії, що забезпечують успіх її стратегій.

Заключним етапом процесу стратегічної та технічної реалізації є розробка політики, що перетворює стратегію на публічне та всебічне викладення основних напрямів діяльності компанії.

Для реалізації необхідних операційних стратегій встановлюються правила та положення. Процедура - це ряд взаємопов'язаних операцій, що

використовуються в конкретній ситуації. Часто для працівників компанії встановлюються правила, щоб гарантувати, що певна діяльність виконується певним чином.

Актуальність обраних тем особливо відображається на тенденціях розвитку підприємств малого та середнього підприємництва в сучасному ринковому середовищі. Від правильно спланованої та реалізованої стратегії залежить кінцевий результат діяльності кожної компанії: вона зможе гідно конкурувати в обраній сфері діяльності або в останньому випадку збанкрутувати.

Метою даного дослідження є встановлення та впровадження методів стратегічного планування у виробничо-господарську діяльність ТОВ «Екопласт».

Предметом даного дослідження є різні аспекти процесу формування стратегій виробництва та реалізації металопластикових виробів для виробничих і торговельних підприємств.

Ціллю даної роботи є теоретична та практична оптимізація розробки та впровадження обґрунтованої стратегії в діяльність компанії на сучасних ринках.

Для досягнення поставлених цілей визначено наступний комплекс заходів:

- Теоретичне визначення та характеристика основних елементів підприємства;
- Перегляд стратегічних характеристик управління потенціалом компанії;
- Вивчення усіх аспектів процесу планування та стратегічного розвитку компанії;
- Визначити ключові компоненти середовища компанії під час виконання стратегій;
- Оцінка ефективності маркетингових стратегій зростання компанії.

РОЗДІЛ 1.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Сутність і зміст стратегії розвитку підприємства

Уміння оцінювати різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії є однією з найважливіших умов ефективного управління нею. Сьогодні, кожне підприємство має працювати в динамічному конкурентному середовищі, в якому національні переваги змінюються, споживчі технології, лінійки продуктів, потреби, інтереси та смаки постійно оновлюються, а конкуренція є жорсткою та розширюється, або, навпаки, економіка шокує. І це відбувається на інших ринках.

За таких умов бізнес повинен створити ряд видів діяльності, ряд продуктів, ряд моделей поведінки та методів у вигідній позиції в конкурентному середовищі та досягти довгострокових і короткострокових цілей. Загалом ця система базується на концепції корпоративного розвитку і називається корпоративною стратегією [7].

Корпоративна стратегія (грец. strateos — військо) — загальний план дій (напрямок дій), розроблений компанією для досягнення поставлених цілей і завдань (позиція на ринку, соціально-економічні показники). Первісне значення слова «стратегія» визначили вчені Б. Ю. Сербіновський, С. І. Самігін [44], автори підручника «Управління стратегічним розвитком» як здатність до загального планування або здатність визначати основний курс дій, розподіляти ресурси та коригувати плани з урахуванням можливих змін під час подій. Тому стратеги в складних ситуаціях повинні вміти передбачати процес, ймовірний розвиток подій і ймовірний стан справ, тому що кожна велика подія вимагатиме стратегії управління.

В економічній практиці стратегія постає як система правил і методів реалізації концепцій корпоративного розвитку. Хоча мова йде про майбутнє, це джерело управлінських рішень, спрямованих на усунення розривів між цілями та можливостями компанії в певний момент часу. Нарешті, конкурентне середовище постійно висуває нові вимоги до компаній, і компанії повинні адаптуватися до цих нових вимог [27].

На думку вченого А. Я Кібанова [18, с.89], найбільш ефективним способом досягнення мети є добре продумана та розроблена стратегія, за допомогою якої підприємство обирає вид товарної (послугової) діяльності. Компанії користуються високим попитом, прибутковими та часто займають унікальне становище на ринку. Кожен бізнес розробляє свою стратегію на основі цілей і характеристик ринку. Однак вони повинні подбати про всі свої навички, ресурси та час, і щоб досягти успіху в конкуренції з іншими організаціями, вони повинні використовувати свою особистість, яка обрала цей ринок як поле своєї діяльності, однак ця стратегія зазвичай допомагає. Компанії будуть прагнути досягти задовільних цілей, а не надзвичайних цілей, тому що в конкурентне середовище втручається багато факторів, а зміст і напрямок впливу важко передбачити. Тому не уникнути нестабільності, слабкості, невдач і занепаду. Навіть найбільш комплексна стратегія не може точно передбачити майбутнє та розвиток подій і не може забезпечити швидких результатів.

Багатоаспектність стратегії є передумовою для різних способів її інтерпретації, найпомітнішими з яких є: трактування її як управлінської цілі (ідеальна модель бізнесу, де менеджери та фантазери мають відчуття ринкової позиції). Мета зміцнення конкурентних позицій, збільшення частки ринку, захоплення нових ринків (є джерелом прагнення компаній бути наближеними до стандарту, і в цілому вважається успішним бізнесом) [21].

Зважаючи на унікальність цієї стратегії, економісти (Х. Мінцберг, М.-Е. Портер, І. Ансофф) рекомендують продумувати цю стратегію: плани – майбутні результати, орієнтири, напрями розвитку корпоративної поведінки (моделі); позицію - фізичне розташування, позиція на конкретному ринку; бачення компанії, майбутнє компанії; прийом в конкурентній боротьбі. Інші дослідники також визначають його так: зобов'язання поводитися певним чином (Ш.-М. Остер, П. Дойл), визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії, прийняття курсу дій, виділення необхідні ресурси для виконання цих завдань (А.-Д. Чандлер); загальні та детальні плани досягнення цілей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Дж. Стрікленд), мета у зміцненні своєї позиції, задоволенні клієнтів і досягненні її цілей, загальна модель діяльності, необхідної для досягнення конкретних цілей шляхом координації та максимізації ресурсів компанії (Б. Карлофф); у своїй діяльності (І. Ансофф); планування всіх ключових заходів (ділової, конкурентної, функціональної) для забезпечення довгострокового успіху організації (М.Е. Портер); досягати поставлених цілей, спрямовуючи свої інтереси в рамки своєї політики (С. Оборська, З. Шершньова) щодо збереження ресурсів компанії та досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільових ринках (П. Дойл); [17].

Корпоративна стратегія - це систематичний механізм досягнення її стратегічних цілей, який зазвичай спрямований на підвищення якості продукції та послуг у порівнянні з конкурентами; забезпечення максимального зростання частки ринку; удосконалення компанії репутації; досягнення рівня нижче ціни тощо. Ці рекомендації відіграють найважливішу роль у житті компанії, і для їх реалізації потрібна експертна стратегія, стратегічне мислення та оцінка бізнес-середовища. Через стратегічне мислення в бізнес-сферах виробляється бачення майбутнього стану компанії. Крім того, компанії неминуче переживають кризові

ситуації, і їх позиція в конкурентному середовищі серйозно скомпрометована [44].

К.П. Оберемко вчений у сфері стратегічного менеджменту вважає що основними ознаками недооцінювання ролі стратегії є: відсутність або непослідовність стратегічних планів, невдача внутрішнього та зовнішнього середовища передбачити ринковий попит, відсутність досвіду реалізації стратегії, нездатність протистояти конкуренції, невелике знання діяльності компанії для визначення її стратегії та тактики.

Корпоративна стратегія повинна ґрунтуватися на таких принципах [48]:

1. Причинність. Будь-які положення стратегії мають бути підтверджені науковими дослідженнями. Неправильно розроблені стратегічні плани призведуть до значних відхилень від очікувань і вимагатимуть несподіваних витрат, тому конкурентоспроможність компанії не може бути гарантована.

2. Зрозумілість. Стратегія повинна містити чітке та зрозуміле формулювання та мати механізми для інформування її правил, обґрунтування та цілей виконавців.

3. Законність. Найбільший ризик будь-якого плану – можливі негативні наслідки його реалізації. Тому в процесі розробки стратегічного плану слід приділяти увагу тим силам, які зацікавлені в його реалізації та боротьбі за те, щоб його легітимність зрозуміли та сприйняли існуючі інституції.

4. Обов'язковість. Важлива небезпека цієї стратегії полягає в тому, що навіть якщо вона досягне успішного результату в цьому контексті, вона буде піддана критиці та змінам в інших економічних реаліях. Стратегія повинна розвивати та використовувати національні та регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

5. Здатність до контролю. Необхідно не тільки сформулювати стратегічні плани, а й уточнити зміст впровадження, включаючи чіткі заходи впровадження, чіткі результати та чіткі цілі.

Корпоративна стратегія повинна забезпечувати динамічний баланс для досягнення успіху та ефективного використання ресурсів у конкурентному середовищі; Скласти завдання та застосувати найбільш доцільні принципи та методи управління.

Визначення корпоративної стратегії включає визначення потреб користувачів у невизначених ситуаціях через розподіл ресурсів. Таким чином, у реальному житті стратегія компанії визначається як веб-план дій, який визначає стратегічні пріоритети (заходи), ресурси, необхідні для досягнення цих цілей, узгодження діяльності з урахуванням та пом'якшення ризиків. Він характеризується об'єктивністю, системністю, гнучкістю, глибиною, конкретними умовами простору і часу та можливостями підприємства. Ключовим є успішне підвищення конкурентної переваги бізнесу, промислового потенціалу, національного (регіонального) економічного потенціалу та стійкої конкурентоспроможності [17].

Давайте обговоримо основні поняття корпоративної стратегії.

Професор Майкл Портер (нар. 1947), відомий британський дослідник і експерт у галузі бізнес-політики та стратегії, вважає, що більшість стратегій можна згрупувати за типом стратегії: контроль витрат, диференціація, фокус тощо. Його керівний принцип полягає в тому, що в умовах ринкової економіки власники дбають про вартість і якість (що визначає лише два основних напрямки будь-якої стратегії, економію або економію витрат) на насиченому ринку вимоги до якості визначаються в прагненні до ексклюзивності та специфіки. до конкретних характеристик клієнта (у формі диференціації).

Основою стратегії контролю витрат є зниження витрат на виробництво вашої продукції порівняно з цінами конкурентів. Це

досягається шляхом контролю витрат і пристосування до міжнародних стандартів і обсягів виробництва, що забезпечує високу ефективність виробництва. Таким чином, низькі ціни можуть перешкодити входженню нових конкурентів.

Стратегія диференціації зосереджена на розробці кращих продуктів і пропонуванні послуг, які є більш привабливими, ніж конкуруючі продукти. Це завдяки зображенням, сервісам і розгалуженій мережі відділень. Стратегія диференціації є надійною та довгостроковою, що дозволяє отримати більше прибутку, оскільки клієнти, які хочуть продукцію певного бренду чи послуги певної компанії, чутливі до низьких цін.

Обираючи нішеву стратегію, компанія зосереджується на конкретній групі клієнтів, обмеженій лінійці продуктів або конкретному географічному ринку.

Стратегії диверсифікації обіцяють швидке розширення ринку, але це часто супроводжується високим ризиком та інвестиціями. Для цього потрібна пряма чи непряма стратегія.

Державна підтримка (платежі, податки, кредити, митні преференції тощо).

Стратегії розвитку є інноваційними та загалом незалежними від державної підтримки. Інновації, диференціація, гнучкість у змінах бізнес-структури та покращення обслуговування клієнтів зміцнюють позиції на ринку.

Стратегії виживання в основному використовуються в кризових ситуаціях, тобто припинення виробництва непотрібної старої продукції, скорочення масштабів інновацій та інвестицій, вихід на нові ринки, перенавчання співробітників і скорочення. Стратегії виживання часто поєднуються зі стратегіями успіху.

Стратегія обмеженого зростання підходить для зрілих організацій, які не влаштовують своє становище на ринку. Тому вони діють обережно,

встановлюючи цілі з мінімальним ризиком порівняно з раніше досягнутими рівнями.

Стратегії розвитку передбачають постійне покращення рівня показників порівняно з попередніми періодами. Він використовується в галузях промисловості та торгівлі, що швидко розвиваються.

Стратегії скорочення стосуються встановлення цілей нижче рівня досягнення. Ці зміни включають корпоративну ліквідацію (продаж значних часток і значних активів), злиття (припинення певних видів діяльності), скорочення та реструктуризацію (реорганізація активів).

Великі підприємства, що працюють у кількох галузях, часто застосовують стратегії поєднання альтернатив. Це, як правило, економіко-промислові групи [34].

1.2. Класифікація стратегій підприємства

Виходячи з його змісту, компанії розробляють стратегії з унікальними способами роботи, етапами розвитку, конкурентними ситуаціями тощо. На них впливають такі суб'єктивні чинники, як унікальні характеристики національної економіки, галузі, до якої вона належить, а також перспективи та стратегічне мислення її засновників і керівників.

Складний і багатогранний набір стратегій класифікується за такими ознаками [12]:

а) На основі напрямку розвитку компанії – стратегія обмеженого зростання, зростання, спаду і т.д. Вони називаються основними стратегічними виборами;

б) На основі управління - корпоративна стратегія (портфель), бізнес (бізнес-стратегія), функції (подробиці, підтримка компанії та бізнесу), співробітники (досягнення стратегічних цілей). Усі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд);

- в) сфери діяльності - маркетингова стратегія (екстенсивне виробництво, випуск і збут, розробка нових товарів, нових технологій) і ринкова (встановлення ринкової поведінки, організація закупівель тощо);
- г) отримати конкурентну перевагу через фокус, диференціацію, економію коштів, різні стратегії (М-Е. Портер);
- д) позиція в галузі, частка ринку – конкурентна стратегія (стратегія лідера, послідовники, конкуренти лідера та нові учасники (рис. 1.1).

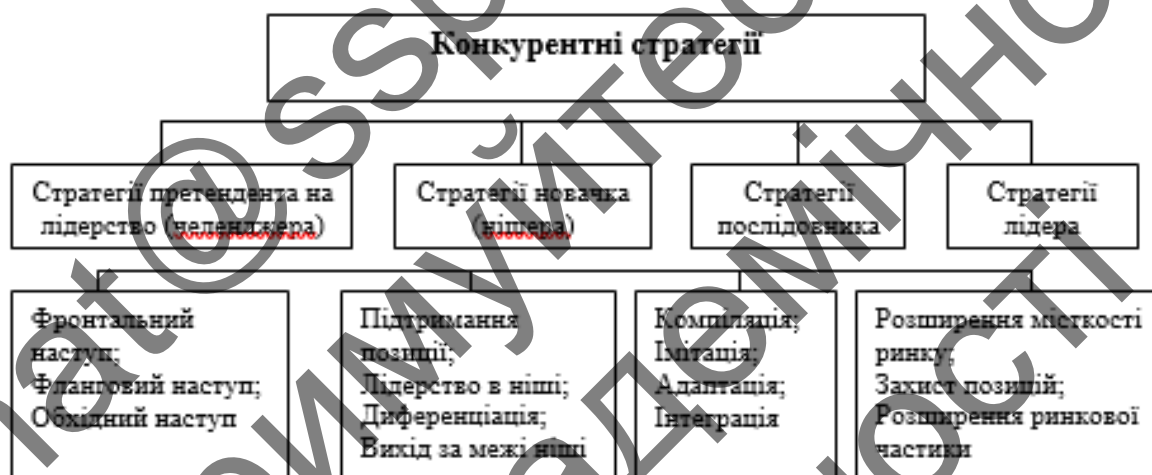


Рис. 1.1 Конкурентна стратегія (за Ф. Котлером)

е) кілька стратегій. Відповідно до цього підходу основними характеристиками сегмента вважаються ефекти корпоративних стратегій. Крім того, є стратегії несподіваного та швидкого зростання ринку; стратегії пошуку та реалізації ринкових ніш;

Так з використанням набору класифікаційних ознак (суб'єктивне поєднання ключових ознак з різних класифікацій), стратегію можна визначити як нову стратегію, яка є функціональною (наприклад, продажі), базується на товарі, зосереджена на ніші, має обмежене зростання та «швидку атаку». Західні дослідники запропонували кілька класифікацій. Класифікація стратегій І. Ансоффа - це маркетинговий підхід, який зосереджується насамперед на конкурентних стратегіях, які можна визначити за допомогою визначальних характеристик [50].

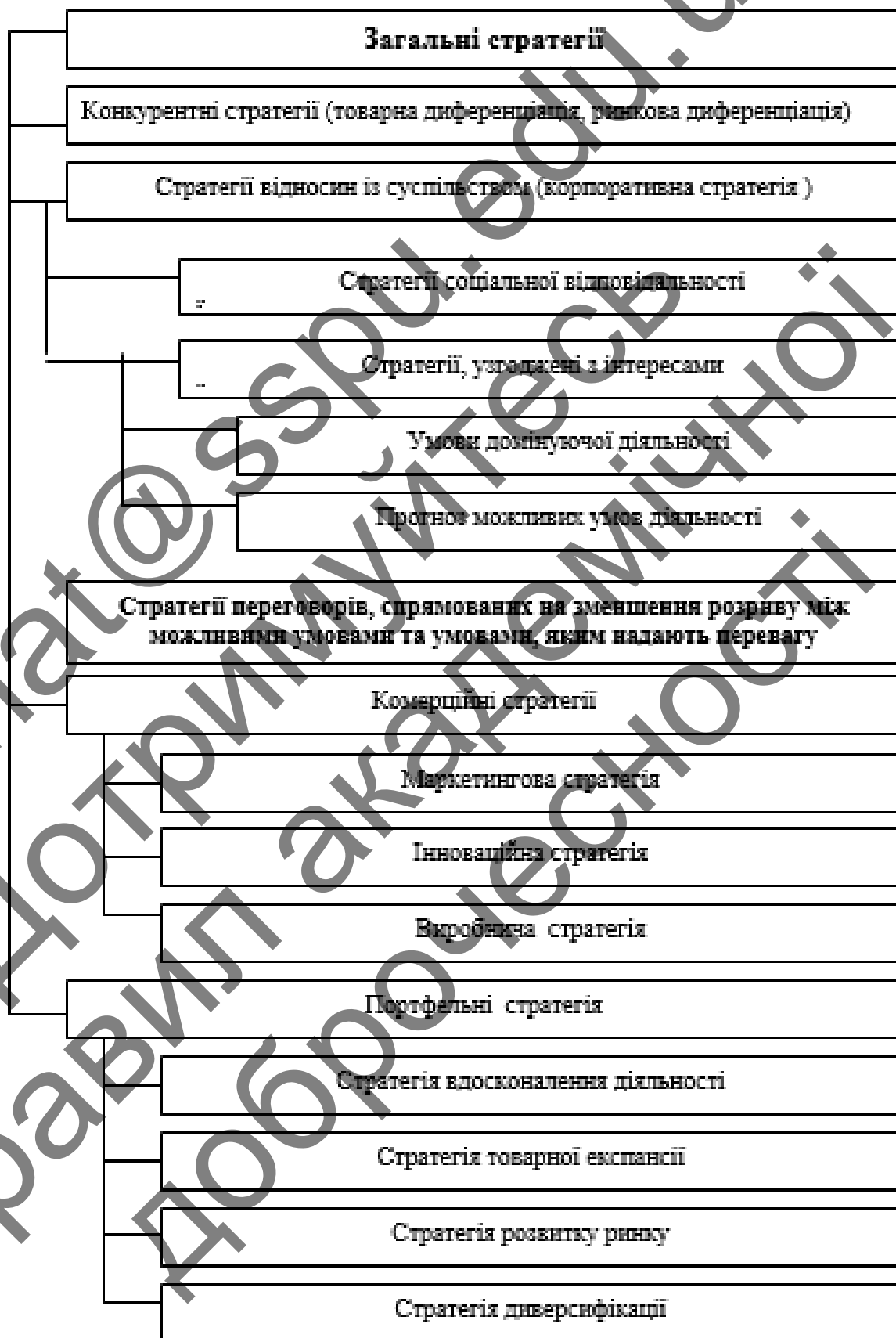


Рис. 1.2. - Класифікація стратегій підприємства (за І. Ансоффом)

Існують і інші класифікації стратегій (рис. 1.3).

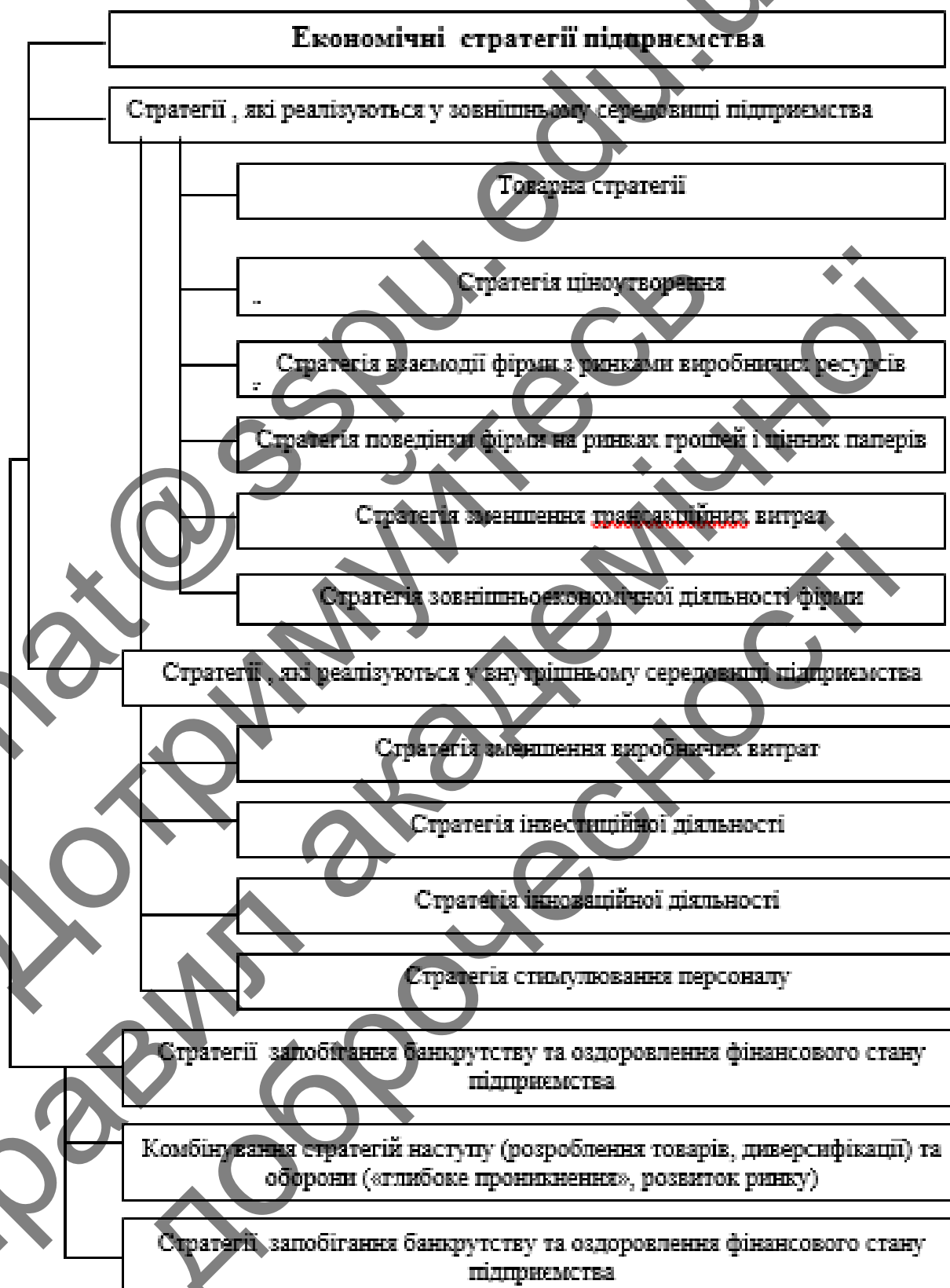


Рис. 1.3 – Економічні стратегії підприємства (за О. Градовим)

Інший підхід ілюструє класифікація стратегій підприємства, яку запропонував учений Раїс Фатхутдінов (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій підприємства (за Р. Фатхутдіновим)

Тип стратегії	Конкретизація напрямів
Стратегія поліпшення якості товару	— орієнтація на найкращий зразок, який випускають конкуренти; — орієнтація на найвищі світові досягнення, тенденції науково-технічного прогресу щодо виробництва певного товару
Стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва	— підвищення рівня автоматизації виробництва; — підвищення рівня технологічних процесів; — поліпшення фондоозброєності праці; — підвищення організованості виробничих та управлінських процесів (координація заходів щодо забезпечення якості, зниження витрат, дотримання термінів)
Стратегія ресурсозбереження в межах фірми	— спрощення структури, принципу дії виробу; — поліпшення технологічності конструкції товару; — пошук і використання факторів ресурсозбереження; — розширення виробництва якісного товару в країнах, де можна використати дешевший ресурс
Стратегія ціноутворення	— стратегія преміальних націнок; — стратегія «глибокого проникнення»; — стратегія високої чи середньої ціни; — стратегія високої чи низької ціннісної значущості; — стратегія «пограбування»; — стратегія «демонстративного блиску»
Стратегія вдосконалення управління персоналом	— управління конфліктами і стресами; — дотримання режиму праці і відпочинку; — забезпечення нормального морально-психологічного клімату в колективі; — стимулювання праці персоналу;
Маркетингова стратегія	— стратегія «прощтовхування» або «витягування»; — стратегія розподілу і ціноутворення; — стратегія «зняття вершків» або «проникнення»; — стратегія охоплення ринку; — стратегія інтенсивного чи вибіркового збуту; — стратегія ексклюзивного розподілу (охоплення ринку виробником тільки через одного продавця)

Стратегія, запропонована в цьому підрозділі, спрямована на пошук і використання внутрішніх ресурсів компанії, якими можуть бути виробничі

організації, ресурси (матеріали, інформація, технології) і персонал. Стратегії ціноутворення та маркетингу визначаються зовнішнім середовищем. Особливістю цієї класифікації є співвіднесення областей і об'єктів стратегічного аналізу.

Сегментація стратегічного портфеля також враховує різні стратегічні параметри компанії (рис. 1.4).

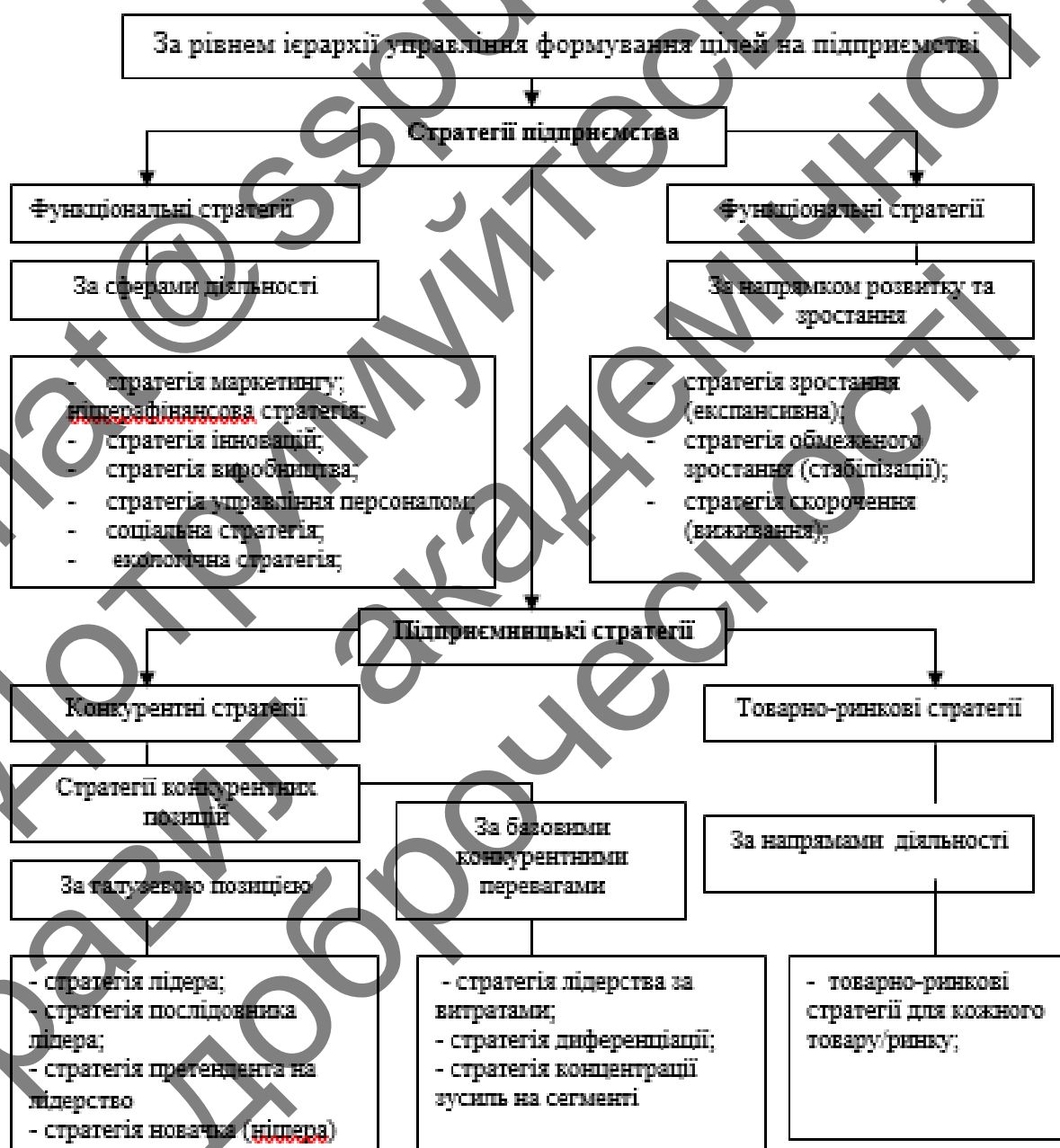


Рис. 1.4. - Узагальнена класифікація основних стратегій підприємства

Класифікація стратегій компаній, запропонована українським дослідником Кібановим А.Я [18]:

а) стратегія розвитку (для позитивної кон'юнктури ринку, освоєння нових сегментів ринку тощо);

б) стратегія підтримки (націлена на підтримку основного бізнесу компанії, виробничих потужностей, частки ринку, зміни продукції тощо);

в) стратегія реструктуризації (використовується для зміцнення компанії та адаптації до динамічних ринкових умов; зниження витрат, розвитку нових видів діяльності та ринків);

г) заходи щодо зниження активності (застосовуються в періоди економічного спаду та втрати ринкових квот, з метою «відновлення» організації діяльності та відновлення активів;

д) стратегія ліквідації (включаючи розпуск різних підрозділів компанії з метою реорганізації сил для підвищення ефективності їх діяльності; реалізація діяльності компанії шляхом реструктуризації, банкрутства або закриття).

Найбільш повна класифікація заснована на застосуванні 12 критеріїв, але вона не є загальною (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій підприємства

Критерії	Види стратегій
1	2
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> — корпоративна стратегія; — ділова стратегія; — функціональна стратегія; — операційна стратегія
За функціональними ознаками	<ul style="list-style-type: none"> — маркетингова стратегія; — виробнича стратегія; — фінансова стратегія; — організаційна стратегія; — соціальна стратегія; — екологічна стратегія; — стратегія НДПКР

За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія зростання; — стратегія утримання; — стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія лідерства; — стратегія претендента; — стратегія послідовника; — стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія оптимальних витрат; — стратегія лідерства за витратами; — стратегія диференціації; — стратегія фокусування
За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія вузької спеціалізації; — стратегія економії на масштабі; — стратегія диверсифікації; — стратегія адаптації до національного середовища
Залежно від ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія маркетингу розвитку; — стратегія стимуляційного маркетингу; — стратегія конверсійного маркетингу; — стратегія маркетингу підтримання; — стратегія ремаркетингу; — стратегія демаркетингу
Залежно від термінів реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія довгостроковості; — стратегія середньостроковості; — стратегія короткостроковості

У нестабільних економіках часто потрібні стратегії виживання, стабільності та обмеженого зростання. Вихід потужних іноземних компаній на внутрішній ринок часто змушує місцеві компанії шукати вихід із скрутного становища за допомогою стратегій скорочення та трансформації, інтеграції, розширення, реорганізації, диверсифікації та оптимізації продукції [25].

Тема стратегічного управління розглядається в наукових працях вчених В. А. Дятлова, В. А. Виноградського, А. Я. Кібанова [9], слід пам'ятати, що основою стратегічного напрямку діяльності компанії є базова стратегія. Конкуренція визначає свою поведінку на ринку, завдяки чому отримує конкурентну перевагу.

Вибір конкурентної стратегії підприємства залежить від кон'юнктури ринку, оцінки його переваг і ризиків, аналізу ринкової кон'юнктури, рівня підприємства та організації його виробництва. важливо

Вибір основних конкурентних стратегій залежить від того, якою мірою вони заохочують здатність фірми адаптуватися до конкретних ринкових умов. Це важливість базових стратегій як загальної економічної основи для забезпечення реальних дій підприємств.

Основні типи конкурентних стратегій, за класифікацією А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікленда, зображено на рис. 1.5. Цей підхід можна застосовувати в багатьох категоріях конкретних або спеціалізованих стратегій.



Рис. 1.5. – Ключові конкурентні стратегії (за А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом)

Ідея стратегічної класифікації, запропонована вченим Геннадієм Азосєвим, полягає в тому, щоб класифікувати компанії, що працюють в сегменті ринку, на компанії-лідери, компанії з більш сильною конкурентною позицією, компанії з більш слабкою конкурентною позицією і компанії-аутсайдери.

Розглянемо класифікацію ключових конкурентних стратегій [54].

1. Основна стратегія:

- заходи щодо зниження собівартості продукції;
- стратегія диференціації продукції;
- стратегія розміщення ринку;
- стратегії впровадження інновацій;
- стратегії швидкого реагування на потреби.

2. Стратегії підприємств з різними конкурентними позиціями:

- стратегії іноземних компаній передбачає:
 - а) провести фундаментальну ринкову реструктуризацію та трансформацію компанії шляхом зміни її основних конкурентних стратегій;
 - б) зростання ціни внаслідок збільшення доходів і збільшення витрат на збут;
 - в) зменшити витрати та отримати значні заощадження;
 - г) виснаження активів;
 - д) комбінація різних методів (вище).
- стратегії компаній зі слабкішими конкурентними позиціями:
 - а) короткострокова стратегія отримання прибутку;
 - б) використовувати нові методи диференціації або використовувати дешевші продукти;
 - в) підтримувати поточний обсяг продажу, частку ринку, прибутковість і конкурентну позицію.

3. Провідна стратегія компанії (заходи):

- Продовжуйте атакувати політику;
- Захист окупованих територій;
- Стикайтеся з конкурентами.

Кожна конкурентна стратегія займає відносну позицію на ринку і включає в себе специфічні методи управління компанією. Основна вимога полягає в забезпеченні переваг, необхідних для успішного управління компанією.

Кожна ознака базової конкурентної стратегії, наведена в таблиці, включає внутрішній аспект управління компанією (маркетинг, виробництво, продуктивні лінії тощо).

Класифікація М.-Е. Портера (рис. 1.7) складається з наступних конкурентних стратегій компанії [3]:

- стратегія лідерства за витратами (зниження витрат на виробництво товарів і послуг, завдяки чому знижуються витрати і залучається або утримується велика кількість покупців);

- оптимальна цінова стратегія (досягти конкурентних переваг шляхом надання адекватних товарів і послуг для задоволення вимог споживачів щодо ціни, якості та ціни разом з їх найкращими виробничими витратами на ринку);

- стратегія диференціації (надання товару унікальних особливостей порівняно з товарами конкурентів, що сприяє залученню великої кількості покупців);

- стратегія низьких витрат (орієнтація на невелику групу клієнтів і випередження конкурентів за рахунок низьких витрат виробництва);

- стратегія, орієнтована на потреби (надання клієнтам товарів і послуг, які найкращим чином задовольняють їхні потреби).



Рис 1.7 - Класифікація конкурентних стратегій (за М.Е. Porter)

Ця класифікація базується на концепції двох основних стратегічних напрямків, один з яких фокусується на якості продуктів і послуг, а інший -

на зниженні цін і витрат. Значною мірою вони нерівні, оскільки необхідні додаткові витрати для підвищення якості товарів і послуг і покращення характеристик споживачів.

Концепція є дещо спрощеною, враховуючи економічну реальність, що характеризується різким збільшенням вибору поведінки на споживчому ринку та комфортом і зміною базової конкурентної стратегії компаній. Як відомо, стратегічний рух компанії вимагає покращення якості продукції, зниження цін і витрат, розширення стійких проєктів, покращення продуктових послуг, зниження операційних витрат, відкриття нових ринків тощо, визначається стратегічними факторами. Цей вибір залежить від конкурентоспроможності продукції підприємства та персоналу, ресурсів і наявності ресурсів [19]. Основна стратегія організації – це складна багаторівнева стратегія, а стратегії вищого рівня підтримують одна одну та забезпечують реалізацію кожного рівня стратегії. Такий висновок можна зробити на основі аналізу табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Класифікація стратегій підприємств
(за А.-А. Томпсоном і А.-Дж. Стріклендом)

Тип стратегії 1	Види стратегії 2
Корпоративна стратегія	— створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення ділових позицій); — досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; — встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності
Ділова стратегія	— розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг; — формування механізму реагування на зовнішні зміни; — об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; — концентрація, зосередження зусиль щодо вирішення специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	— дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу; — аналіз і синтезування пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	— Дії щодо виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

За класифікацією А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стріклєнда виділяють такі типи стратегій в залежності від рівня [2]:

а) Компанія - загальні плани управління різними компаніями (корпораціями, компаніями). Воно поширюється на всю компанію, охоплюючи всі сфери її діяльності та показуючи загальний напрямок розвитку;

б) Бізнес - фокусується на управлінні успішною діяльністю в бізнес-сфері. Розроблено, щоб забезпечити довгострокові переваги бізнесу;

в) Функції - У загальному плані розвитку компанії детально визначені стилі та заходи, пов'язані з управлінням відділами та функціональним управлінням. Мета – ефективне використання ресурсів кожного відділу (служби) в рамках реалізації загальної стратегії;

г) Виконання - Описує принципи управління, пов'язані з організаційною структурою (заводи, відділи, центри), методи вирішення важливих стратегічних операційних завдань (закупівля, управління складом, технічне обслуговування, транспортування, реклама).

Корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії є ієрархією (наприклад, компанія складається з пов'язаних бізнес-стратегій і функціональних операцій, що відносяться до конкретних структурних одиниць (заводів, місцевих торгових представників, підрозділів). Багаторівнева структура основної стратегії компанії показана на малюнку 1.8.

Основна стратегія на кожному рівні створює поле стратегії для наступного рівня. Це означає, що стратегічне планування нижчого рівня обмежене стратегіями вищого рівня. Корпоративна стратегія (портфель) описує загальний напрямок розвитку компанії, запроваджуючи управління різними видами діяльності для збалансування портфеля товарів і послуг.

Стратегічні рішення найважчі на цьому рівні, тому що вони залежать від компанії.

З точки зору корпоративної стратегії виділяють наступні питання [52]:

- розподіл ресурсів між підрозділами на основі аналізу портфолію;
- прийняти рішення про диверсифікацію виробництва для зниження економічних ризиків і досягнення синергії;
- змінити структуру компанії;
- рішення щодо інтеграції, придбання, приєднання до фінансово-промислових груп або інтеграції інших компонентів;
- уніфікуйте стратегічний напрям підрозділу.



Рис. 1.8. - Рівні піраміди корпоративної стратегії

Бізнес-стратегія формулюється на рівні економічної одиниці, щоб забезпечити її довгострокову конкурентну перевагу. Як правило, він включається в бізнес-план і описує зміст і підхід компанії на конкретному товарному ринку: кому вона буде продавати, за якою ціною, як буде

рекламуватися, наскільки вона буде успішною. Як порівняння. Тому таку стратегію ще називають конкурентною.

Функціональні стратегії (маркетинг, фінанси, виробництво тощо) розробляються корпоративними функціями та операційними відділами на основі корпоративних і бізнес-стратегій. Її метою є розподіл відомчих ресурсів (служб) та пошук ефективних форм і методів дій функціональних підрозділів у рамках загальної стратегії. Наприклад, типова маркетингова стратегія може бути зосереджена на збільшенні продажів продукту протягом певного періоду часу. Фінансові стратегії можуть бути зосереджені на прискоренні потоку грошей і скороченні операцій. Щоб досягти загального успіху, функціональні стратегії повинні координуватися та взаємодіяти одна з одною.

Однією з бізнес-стратегій компанії є конкурентна стратегія, яка включає залучення клієнтів, конкуренцію та зміцнення своїх позицій на ринку. Конкурентна стратегія компанії складається з наступальних і оборонних дій, вибір яких залежить від кон'юнктури ринку. Крім того, корпоративні стратегії також класифікуються на основі їх конкурентного статусу та конкурентного статусу компанії та галузі (табл. 1.4).

Л. І. Михайлова, автор низки робіт із систем стратегічного управління [27, с. 14] вважає, наприклад, що крім наступальної та оборонної стратегій, компанія може зосередити свою діяльність на стратегії вертикальної інтеграції.

Деякі підприємства конкурують на місцевому, регіональному чи глобальному рівнях. Усе це говорить про те, що вибір стратегії має бути добре продуманим і добре адаптованим до конкретної ситуації та конкурентного середовища.

Різноманітність ієрархії корпоративних стратегій відображає різні напрями (загальні стратегії) і методи (конкретні стратегії) діяльності бізнесу. І кожна стратегія реалізується в різних інституціях зі специфічними характеристиками, взявши специфічні характеристики [48].

Класифікація конкурентних стратегій

Типи стратегій	Види стратегій
1	2
Класифікація стратегій підприємств залежно від ситуації на ринку	
Стратегії наступу	<ul style="list-style-type: none"> — дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевищення їх; — дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента; — одночасний «наступ на кількох фронтах»; — захоплення вільного простору; — «партизанська війна»; — випаровувальні удари.
Стратегії захисту	<ul style="list-style-type: none"> — розширення номенклатури продукції з метою захоплення вільних ніш на ринку; — пропонування за низькими цінами товарів подібних за споживчими характеристиками до товарів конкурентів; — відмова від взаємодії з постачальниками, які працюють з конкурентами; — постійне контролювання товарів і дій конкурентів; — патентування альтернативних технологій.
Стратегії диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія входження в нову галузь («з нуля», спільне підприємство); — стратегія диверсифікації у споріднені галузі; — стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі; — стратегія згорання (стратегія згорання бізнесу, стратегія часткового згорання) і ліквідації; — стратегія реструктуризації; — стратегія відновлення (зміни ціни; переорієнтація; розроблення нового товару; раціоналізація асортименту товарів; зосередження на продажу і рекламі); — стратегія економії; — стратегія багатонаціональної диверсифікації
Стратегії вертикальної інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> — інтеграція «вперед» (спрямованість на споживачів); — інтеграція «назад» (спрямованість на постачальників)
Класифікація стратегій підприємств з різним конкурентним статусом	
Стратегії лідерів галузі	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія постійного наступу; — стратегія захисту і посилення позицій; — стратегія стосовно фірм, які переслідують лідера
Стратегії слабких підприємств	<ul style="list-style-type: none"> — стратегія кругового наступу; — стратегія оборони та зміцнення позицій; — стратегія негайного відступу; — стратегія «збору врожаю»

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика підприємства

ТОВ «Екопласт» є однією з найбільших компаній з розробки та виробництва високоякісних спеціальних пластикових та спінених ПВХ дверних та віконних профілів.

Основний виробничий завод ТОВ «Екопласт» знаходиться в місті Санденхорст, земля Північний Рейн-Вестфалія. У вересні 2006 року відкрито офіційний склад ТОВ «Екопласт» у Київській області, а з 2007 року компанія працює майже у всіх обласних центрах України. Представництво ТОВ «Екопласт» в Сумській області працює з серпня 2007 року.

Підприємства ТОВ «Екопласт» мають сертифікат DIN ISO 9001:2000.

Усі профільні системи ТОВ «Екопласт» відповідають європейським стандартам.

ТОВ «Екопласт» пропонує найбільшу різноманітність продукції різного профілю, яка може вирішити різноманітні будівельні завдання відповідно до особливостей і будівельних практик усіх кліматичних зон.

Вся продукція ТОВ «Екопласт» проходить регулярну та прозору лабораторну перевірку та отримує відповідні сертифікати якості.

Узагальнимо організацію виробництва та виробничі можливості системи продажу металопластикових конструкцій, розробленої ТОВ «Екопласт». Обговоримо важливі показники виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Кількість працівників та фонд оплати праці по підприємству

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 в % до 2021
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	43	48	54	125,5
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	443,76	691,2	1360,8	306,6
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	57,7	103,7	204,1	353,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	386,0	622,9	1294,9	355,5

Аналізуючи дані таблиці, бачимо, що чисельність працівників зросла на 11 осіб, тобто на 25,5 відсотка. При цьому фонд оплати праці збільшився на 443 760 грн.

Ставка податку на доходи фізичних осіб, що утримується із загального фонду оплати праці працівників, зросла до 206,6 відсотка, що пов'язано зі збільшенням ставки податку на доходи фізичних осіб

Результативність будь-якого бізнесу залежить від ефективного використання основних засобів. Проаналізуємо зручність та ефективність використання основних засобів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Забезпеченість основними фондами та їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4312,7	6301,0	4336,0	+23,3	100,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	43	48	54	+11	125,6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	25783,2	27072,0	26340,7	557,5	102,2
Фондовіддача (коефіц.)	5,98	4,30	6,07	+0,09	101,5
Фондомісткість (коефіц.)	0,17	0,23	0,16	-0,01	94,1

Щоб зрозуміти фінансово-економічну характеристику компанії, необхідно визначити набір показників, але спочатку ми опишемо їх і уточнимо процес розрахунку:

Доходи, матеріальні витрати тощо (маються на увазі доходи, отримані від операційної діяльності за вирахуванням основних фондів, соціальних потреб, капітальних витрат та інших витрат, які в загальному кошторисі іменуються «іншими витратами»).

Чистий дохід (виручка) від виробництва продукції визначається як різниця між доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і податком на додану вартість.

Валовий прибуток - це різниця між чистим прибутком і собівартістю реалізованої продукції.

Чистий прибуток означає загальний прибуток, що залишається після того, як підприємство відшкодує всі витрати на виробництво та операційну діяльність.

Охарактеризуємо основні фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності

Стаття	Роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021 р	2022 р	2023 р	+/-	%
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25136,1	27072,0	26340,7	+1204,6	104,8
Податок на додану вартість	5198,8	5414,4	5268,1	+69,3	101,3
Чистий дохід (виручка) від виробництва продукції	19937,3	21657,6	21072,6	+1135,3	105,7
Собівартість реалізованої продукції	17256,3	19299,0	18128,7	+872,4	105,1
Валовий прибуток	2681,0	2358,6	2943,9	+262,9	109,8
Інші операційні доходи	297,3	353,0	345,5	+48,2	116,2
Чистий прибуток	2383,7	2005,6	2598,4	+214,7	109,0

У поточному році собівартість продукції зросла на 5,1% (872,4 тис. грн.), порівняно з минулим роком витрати зменшилися на 6,1% (11703 млн. грн.), валовий прибуток зріс на 9,8% (262,999 тис. грн.). Чистий прибуток збільшився на 9,0% (214,7 тис. грн.), що відображає прибуток від виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Окрім зростання цін, цю тенденцію можна вважати позитивною для аналізованих компаній.

У ринкових умовах суб'єкти господарювання незалежно від форми власності планують діяльність і можливості розвитку відповідно до своїх економічних функцій та попиту і пропозиції товарів і послуг.

Час на планування діяльності та визначення фінансового стану бізнесу є незмінним показником прибутковості. Давайте визначимо це. Норма прибутку визначається як норма прибутку, а собівартість продажів розраховується у відсотках. Показники підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 року від 2021 року	
				+/-	%
Витрати на збут, тис. грн.	139,9	142,3	132,1	-7,8	94,4
Чистий прибуток	2383,7	2005,6	2598,4	+214,7	109,0
Собівартість реалізованої продукції	17256,3	19299,0	18128,7	+872,4	105,1
Рентабельність виробничої діяльності, %	13,81	10,4	14,33	+0,52	1,04 п.в.

Собівартість реалізованої продукції знизилася на 5,6% (7800 грн) через стратегію організації маркетингової діяльності компанії. Прибуток збільшився на 1,04 %. Це відбулося через зниження споживчих цін та збільшення боргу. Є ознаки того, що ситуація в компанії покращилася.

2.2. Складові середовища в процесі реалізації стратегії

Для того, щоб будь-який бізнес міг належним чином спланувати та реалізувати свою стратегію, необхідно чітко визначити ключові фактори, що її оточують. Отже, компанії під час своєї діяльності зазнають впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище організації створюється менеджерами на основі їхнього розуміння елементів, що забезпечують її ефективне функціонування та зростання. Це тому, що існують різні способи створення внутрішнього середовища організації. Зазвичай його поділяють на п'ять частин: мета, структура, технологія, завдання та люди, які виконують ці завдання за допомогою відповідної техніки.

Основними елементами внутрішнього середовища є:

- організаційні цілі - розробляються виходячи з поточних і потенційних можливостей організації відповідно до ринкових умов;
- структура організації необхідна для обрання організаційних цілей і процесів.
- технічна система - призначена для забезпечення конкурентоспроможності продукції за технологічними та економічними нормами;
- персонал (Людські ресурси) — Враховуйте індивідуальні здібності, мотивацію, узгодженість з цілями організації та потенціал саморозвитку;
- організаційна культура - її завдання полягає у визначенні цілей і завдань індивідів і організацій.

Отже, внутрішнє середовище організації – це складна система, що складається з елементів та їх зв'язків, яка є об'єктом управлінського контролю та регулювання.

Зовнішнє середовище поділяється на середовище прямого впливу і середовище опосередкованого впливу.

Елементи мікросередовища включають постачальників, посередників, клієнтів, конкурентів, «реляційну аудиторію», українське законодавство.

Тому вплив зовнішніх екологічних проблем на організацію є сильним і багатограним, і його необхідно вчасно виявляти та реагувати, щоб уникнути ризиків або отримати нові можливості швидше, ніж конкуренти.

Розглянемо особливості впливу цих компонентів зовнішнього середовища.

У макросередовищі, що оточує бізнес, більше факторів, ніж у мікросередовищі. Через їх безпосередній вплив на бізнес підприємства вони характеризуються високою мінливістю, невизначеністю та непередбачуваністю. Основні елементи макроекономічного, політичного, соціокультурного, науково-технічного середовища, природного клімату, демографічних і моральних чинників (чинників) знаходяться поза межами організації.

Розберемо основні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу.

Основними постачальниками ресурсів є:

- двокамерні пластикові профілі виробництва Німеччини, різного розміру, профіль - 0,25, профіль - 0,27 - продаж конструкції та бази агенції "Інстрой", Київ; Зроблено в Німеччині Пластиковий профіль Aluplast - P.E. «Рамбуд» Луганськ;
- Металопластиковий профіль - Тросинець, Самі;
- Деталі віконної продукції - рами, петлі, імпорт - комплектне будівництво та фундамент агенції "Інстрой" (Київ), "Рембуд" Луганськ;
- Алюмінієві профілі SARAY - представник "Нершен Говард" в Харкові;
- Склопакети - ТОВ "Вектор", Донецька обл., обл.;

- Дистанційний оператор склопакетів - Дніпропетровська область «єдиний»;
 - Герметик для герметизації склопакетів «Андора» в ПП в Києві;
 - Вологостійкість для склопакетів - Конотоп;
 - Готове обладнання - Замовлення та відвантаження з проміжних і роздрібних складів техніки;
 - ущільнювачі для пластикових вікон - компанія Trentel (Туреччина);
- Крім того, ТОВ «Екопласт» співпрацює з такими торгово-посередницькими компаніями та організаціями:
- Збутові компанії по всій півночі України, всього 13 компаній;
 - Роздрібна торгівля, особливо клієнти в Сумському регіоні;
 - Компанії будівельно-монтажного сектору. При будівництві та обслуговуванні будинків купують металопластикові конструкції;
 - Інвестиційно-будівельний фонд житлового будівництва «НОМАК»;
 - ТОВ «ПобутСервіс»;
 - державні установи - ремонтні роботи в бюджетних установах (лікарні, лікарні, бібліотеки, навчальні заклади тощо);
- Інформаційно-консультаційні організації:
- Рекламна агенція "Апельсин" - Розробка та проведення рекламних кампаній на автотранспорті (реклама на автобусах, реклама поза автотранспортом);
 - Відеокамера - Радіореклама;
 - ТОВ «Спецтехнологія» - виробник фірмового робочого обладнання, що використовується у виробничих цехах та на ділянках складання готової продукції;
 - ЗМІ (реклама):
 - а) телебачення (телеканали: «Відікон», «Тоні», «УТ-1»);
 - б) радіостанція (Сумська обласна радіостанція);

в) ЗМІ (журнал «Господар», «Нові технології будівництва та обслуговування офісів», «Bidenform», газети «Waschance», «Danker», «Панорама»).

Основними фінансовими установами є:

- КБ "ПриватБанк" (Суми) - банківські послуги.

Страхова компанія:

- Страхова компанія "Оранта" - Страхування автотранспорту, що надається на момент поставки склопакетів, обладнання, будівель підприємства (протипожежний захист, стихійні лиха), життя співробітників;

- Фонд національного страхування - Фонд національного соціального страхування, Фонд національного страхування на випадок безробіття, Фонд страхування від нещасних випадків;

- Пенсійний фонд України.

Юридичні та регулюючі органи:

- Державні податкові органи;

- Фонд захисту прав споживачів;

- Антимонопольна комісія;

- Державний комітет стандартів і метеорології - публікує будівельні норми (ДСТУ) і технічні умови (ТУ) на металопластикові конструкції;

- Контроль і контрольне управління;

- Митниця - Розмитнення товарів, транспортних засобів, сировини (пластикові вікна з Німеччини);

- Президент України, Верховна Рада України, КМУ, міністерства та відомства - укази, закони, постанови, накази, які прямо чи опосередковано регулюють діяльність компаній.

Бізнес-консалтингові фірми та організації:

- ЮФ «Уморанова» (господарські та цивільні спори, юридична допомога);

- Аудиторська фірма «Аудит-Легал» (Суми) - комплексне супроводження бухгалтерського обліку, контроль фінансово-господарської діяльності, податковий, фінансовий, юридичний, складання та подання звітності. Аудиторські послуги, онлайн консультування – не дуже;

Організація роботи:

- Національний центр зайнятості - робочі місця направляються на розсуд ТОВ "Екопласт";

- Державна біржа праці (Суми) - центр пошуку та рекрутингу працівників для підприємств, сприяння недержавній діяльності.

Системи транспортування та обробки:

- Автодилер «Інтеравто» - постачальник восьми автобусів Renault для організації управління підприємством;

- Непропетровський автомобільний завод - постачальник 12 вантажівок "Рута";

- ЗАТ ВО «Техобладнання» (м. Біла Церква) - постачання кузовних кріплень для кріплення дверей та балконних рам під час транспортування;

Система зв'язку:

- АТ "Укртелеком" "Утел" - стаціонарний телефонний зв'язок;

- Київстар - Мобільний зв'язок;

- "Укрпошта" - служба доставки ділової пошти.

Зберігання та пакування:

- ТОВ "Техносклад" - орендує складські приміщення для зберігання склопакетів.

Паливно-енергетичний комплекс:

- ВАТ Сумиобленерго;

- Газопостачання - ВАТ «СумиГаз»;

- Дизельне паливо (бензин, масло) - Укрнафта.

Освіта, навчальні заклади:

- школа архітектури;

Організації-конкуренти:

- «Алюмінієві конструкції» - найбільший виробник металопластикових конструкцій на вітчизняному ринку;

- компанія "Вікна Сервіс";

- компанія "Європа Комфорт".

Інші менші компанії із загальною кількістю близько 90 000 тис. грн на рік.

Загальна характеристика всіх компаній, що працюють на ринку металопластикових конструкцій:

- однаковий асортимент;

- максимальна потужність приладу однакова.

Однією з головних відмінностей між конкурентами є якість обладнання та використовувані технології. Як наслідок, польські технології є невеликою частиною місцевого ринку, який наразі є незначним і не витримує конкуренції через низьку якість продукції та високі ціни.

Це також найпередовіша технологія німецької компанії Aluplast: вона перевершує іншу німецьку компанію SCHUCO International, яка є останньою за останніми технологічними розробками на світовому ринку.

Крім того, жоден конкурент не приймає принцип рівномірного постачання. Зазвичай люди вважають за краще купувати запчастини у різних компаній за нижчими цінами. По-перше, це сильно впливає на вартість доставки. По-друге, і це найважливіше, відсутність єдиного постачальника перешкоджає впровадженню єдиної технології, і можуть бути відмінності в технології та інших параметрах між композитними продуктами від різних постачальників, виробленими одними і тими ж компаніями. Значно покращено.

Як зазначалося раніше, однією з унікальних особливостей ТОВ «Екопласт» є монопольне постачання. Придбане обладнання являє собою автоматизовану складальну ділянку, яка використовується тільки на виробках, що відповідають суворо визначеним нормам технології виробництва та іншим параметрам, щоб забезпечити найкращу якість готової продукції.

ТОВ «Екопласт» монтує свою продукцію також самостійно (в рамках технічного процесу). Інші компанії наймають сторонніх організацій для монтажу, що в підсумку знижує їх якість і збільшує собівартість продукції.

Тому безсумнівно, ТОВ «Екопласт» є лідером у сфері якості продукції та послуг.

2.3. Зміст основних стратегій розвитку ТОВ «ЕКОПЛАСТ» на ринку

Ринкова місія підприємства — сукупність загальних принципів і цільових установок, що визначають мету (завдання) існування підприємства та принципи його діяльності в ринковому середовищі.

Добре сформульована місія включає визначення показників, сфер діяльності, можливостей і методів реалізації, концепції та ідеального образу компанії. Без нього неможливі стратегічне планування та управління.

Загалом кажучи, місія виражає філософію, мету та мету компанії.

Місія ТОВ «Екопласт» є виробництво якісних металопластикових конструкцій та їх реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках. Виробляючи цей продукт, компанія намагається задовольнити попит споживачів на цей вид продукції.

Компанія має інноваційні ресурсоорієнтовані технології виробництва, спрямовані на екологізацію виробництва продукції.

ТОВ «Екопласт» продовжує впроваджувати інновації в плануванні та управлінні виробничими процесами.

Основною цінністю діяльності компанії є виробництво надійних і безпечних дверей, вікон, балконних рам та інших будівельних конструкцій без використання шкідливих хімічних речовин. ТОВ «Екопласт» піклується про благополуччя та здоров'я своїх клієнтів, вважаючи їх основною цінністю своєї діяльності.

Тому в останній рекламній кампанії компанії основний фокус уваги клієнтів полягає в тому, чи рівномірно продається готова продукція на внутрішньому та зовнішньому ринках, партіями чи серіями.

Після визначення місії визначаються ключові стратегічні цілі, які визначають напрямок і кінцевий результат дії. Ціль перетворює місію на конкретні дії для компанії.

Компанії з чіткою, прозорою та справжньою місією можуть легше розробляти та впроваджувати стратегії, ефективніше використовувати потенціал ринку та вирішувати конкурентні виклики.

Цільова частка компанії на ринку — це кінцевий результат, встановлений компанією в процесі стратегічного планування, і це мета, яку компанія намагається досягти протягом певного періоду часу.

На відміну від місій, які визначають загальні правила, напрямок і мету існування компанії, цілі описують завершальний етап її діяльності. Як правило, завдання створення стратегії компанії починається з визначення її цілей, оскільки вона створена як соціальна система, функціонує та розвивається для досягнення цих цілей.

Цілі та суб'єктивні елементи організаційного стратегічного управління включаються в ці цілі, оскільки вони повинні бути пов'язані з об'єктивними закономірностями, без яких вони неефективні, а тому неможливі. При цьому цілі є продуктами свідомості, створеними людьми, і відображають інтереси людей.

Цілі є основою для виявлення проблем, прийняття рішень, контролю та оцінки результатів діяльності, стандартів матеріальної та духовної задоволеності співробітників.

Основні цілі групи ТОВ «Екопласт»:

- Економіка, фінанси;
 - Збільшення прибутку;
 - Зниження собівартості продукції за рахунок використання технології переробки ресурсів;
 - Розширювати міжнародний ринок і підписувати угоди про постачання продукції з більшою кількістю країн;
 - Забезпечення фінансової стійкості підприємства;
 - подолання криз за участю компаній і світової економіки;
 - Збільшити капітал компанії на 5% протягом 2 років;
- Соціальний, особистий;
 - Впровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу з 2010 року;
- наука:
 - Розробляти та впроваджувати у виробництво нові метали та пластмасові конструкції для досягнення диверсифікації виробництва;
- Виробництво, техніка – техніка;
 - Досягти максимальної продуктивності праці у виробничій сфері;
 - Оновлення виробничої бази та модернізація виробництва, оновлення науково-технологічного парку;
- політичні.
 - Стабільність податкової ситуації та рівність торгівлі з міжнародними компаніями;
- Адміністрація;
 - З 2010 року створено єдину інформаційно-методичну базу для корекції та узгодження управлінських рішень;
- маркетинг;

- Розширити асортимент продукції;
- Підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення конкурентних переваг світових виробників металопластикових конструкцій;
- Сформувати навички продажу товарів і вміння надавати покупцям те, що їм необхідно в конкретний час, що необхідно і відповідає потребам суспільства;
- Стати лідером на вітчизняному ринку з продажу віконних рам.

Охарактеризуємо основні типи стратегій, які використовує ТОВ «Екопласт» у виробничо-господарській діяльності.

1. Загальна стратегія:

- Конкурентна стратегія;
- організація соціальних відносин;
- Бізнес-стратегія: (торгова стратегія, інноваційна стратегія, виробнича стратегія);
- Портфельна стратегія: (Стратегія розвитку бізнесу, Стратегія розвитку ринку, Стратегія диференціації);

2. Економічна стратегія:

- Стратегії, що реалізуються у зовнішньому середовищі: (продуктова стратегія, цінова стратегія, комунікаційна стратегія між компаніями та ринками виробничих ресурсів, стратегія зовнішньоекономічної діяльності);
- Стратегії, реалізовані у внутрішньому середовищі: (стратегії зниження витрат виробництва, стратегії інвестиційної діяльності, стратегії мотивації співробітників);
- Стратегії запобігання банкрутству.

РОЗДІЛ 3.

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕКОПЛАСТ»

3.1. Ринкові можливості ТОВ «Екопласт»

Розглянемо докладніше систему управління. Вона використовується для визначення можливих шляхів координації внутрішніх можливостей зростання на основі стратегічного планування, тобто для вибору стратегічних напрямків розвитку компанії.

SWOT аналіз. Принципова схема SWOT-аналізу наведена в таблиці.

3.1.

Таблиця 3.1.

Матриця SWOT - аналізу

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище							
	Можливості:				Загрози:			
	1	2	...	K	1	2	...	L
Сила підприємства:								
1								
...		1				2		
i								
...								
N								
Слабкість підприємства:								
1								
...		3				4		
J								
...								
M								

З цього плану є чотири різні основні області:

- Інтегрувати ринкові можливості та переваги компанії (Сфера 1);
- Ринкові можливості, які переважають слабкі сторони компанії (3);
- Генерувати ринкові ризики та прибутки компанії (2);
- Слабкість компанії, а також ринковий ризик (4).

Останнє поле (4) зазвичай не розглядається. Звичайно, перевага віддається Зоні 1, але слід також розглянути Зони 2 і 3 (експерти кажуть, що їх слід розглядати, якщо потужності Зони 1 вичерпано, а обсяг залучених ресурсів достатній).

Проаналізуємо SWOT-матрицю, щоб визначити, які методи стратегічного розвитку є найкращими та за яких умов (найвищий пріоритет – внутрішні та зовнішні).

Приклади сильних і слабких сторін компанії включають:

Сильні сторони: репутація серед користувачів і партнерів, креативні методи роботи, професіонали та висококваліфіковані працівники; сучасні виробничі потужності та високі виробничі потужності, досвід роботи за міжнародними стандартами;

Слабкі сторони: низька економічна стабільність; відсутність нових продуктів і технологій; виробничі потужності та регіональні резерви; Не організовані канали збуту продукції; складні та ефективні адміністративні системи;

Аналіз GАР.

GAP-аналіз базується на таких основних факторах:

- прогалини використання;
- відмінності в збуті;
- диференціація продукту;
- прогалини в конкуренції.

Стратегічна модель Портера. Графічне представлення моделі Портера показано на малюнку 3.1.

Модель Портера можна перетворити на матрицю (табл. 3.2), що є більш простим для практичного використання.

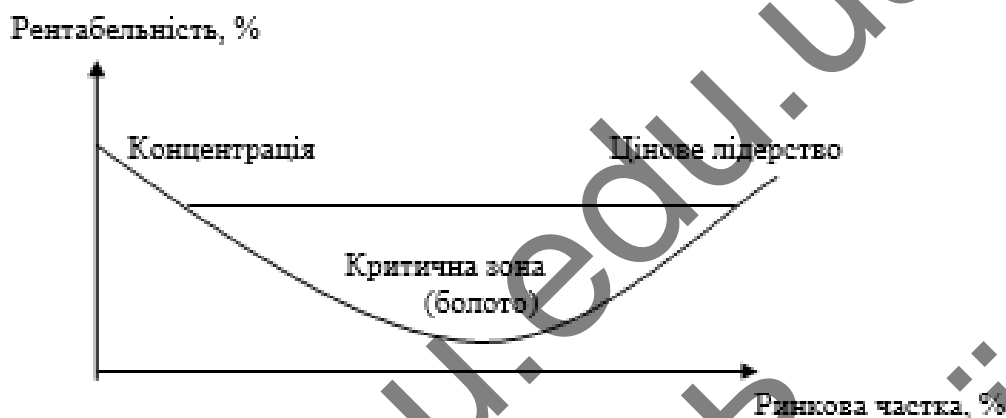


Рис. 3.1 - Стратегічна модель Портера

Таблиця 3.2.

Матриця конкуренції (за Портером)

Стратегічна мета	Конкурентні переваги	
	переваги в собівартості	неповторність товару з погляду покупця
Уся галузь	Цінове лідерство	Диференціація
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на товарі

Лідерство за витратами досягається за рахунок економії виробництва, спрощення виробництва (без істотної втрати якості) і підвищення ефективності виробничого процесу. Це створює високий бар'єр для входу конкурентів на цільовий ринок. Недоліки: можливе падіння продажів, цінова війна, складність утримання низьких цін протягом тривалого часу.

Стратегія диференціації реалізується шляхом розробки продуктів, які відповідають потребам конкретного сегмента клієнтів, а не потребам конкурентів. Це підвищує споживчу привабливість і імідж їх самих і їх виробників. Основні недоліки: висока вартість, висока конкурентоспроможність характеристик, продукти харчування часто мають незвичайні ціни.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності фірми, як правило, в межах одного сегмента ринку. Він може більш ефективно,

ніж конкуренти, задовольнити потреби цільових клієнтів — диференціацію продукції та/або цінове лідерство.

Матриця «Мак Кінсі» (рисунок 3.2). Матриця будується в наступному порядку.

1. По-перше, визначити показники реальної чи потенційної ринкової привабливості та конкурентоспроможності для конкретного виду діяльності.

2. У кожній групі факторів (ринкова активність і конкуренція) розрахувати вагу кожного показника (від 0,01 до 0,99).

3. Оцініть кожну групу показників від 1 до 10 (більше – 10 балів) та визначте компанію та умови ринку, виходячи з інтересів компанії.

4. Вага оцінюється як добуток рядка індикатора на його вагу. Потім група символів обчислюється як зважена сума.

5. Будується матриця, як показано на малюнку. 3.2.

Привабливість ринку	Висока (6,66-10,0)	Підтримання конкурентних переваг	Зростання	Вибірковий розвиток (орієнтація на найбільш перспективні види діяльності)
	Зростання (3,33-6,66)	Зростання	Вибірковий розвиток (орієнтація на найбільш перспективні види діяльності)	Збір урожаю (після цього вихід з ринку)
	Низька (0-3,33)	Вибірковий розвиток (орієнтація на найбільш перспективні види діяльності)	Збір урожаю (після цього вихід з ринку)	Елімінація
		0 висока 3,33	середня 6,66	низька 10
		Конкурентоспроможність		

Рис. 3.2 - Виділення стратегічних зон у матриці «Мак Кінсі»

6. Позиція компанії (конкретної продукції) в матриці визначається загальною оцінкою її ринкової привабливості та конкурентоспроможності. Для кожного продукту розробляється відповідна стратегія.

STP - аналіз (сегментація ринку). Це один із основних методів аналізу споживчого ринку, а також аналітичний інструмент. Мета полягає в тому, щоб визначити цільові ринки (цільові сегменти ринку), які дозволяють конкретному бізнесу повністю використовувати свої конкурентні переваги та усунути відносні недоліки.

Ринок поділяється на сегменти - сегменти ринку, які поділяються за характеристиками запитів користувачів на основі таких факторів (груп факторів):

- Географія (площа, населення, густина населення, клімат тощо);
- Демографічні дані (вік, стать, сімейний стан, дохід, професія, освіта, раса, релігія, етнічна приналежність тощо);
- психічні особливості (соціальний клас, спосіб життя, особистісні особливості тощо);
- характеристики споживчої поведінки (рівень складності покупки, рівень купівельної зацікавленості, довіри до товару чи його виробника, емоційне ставлення до покупки тощо);
- типи користувачів (великі клієнти, малі, середні клієнти, кінцеві споживачі тощо);
- Продуктивність і економічність (галузь, в якій знаходиться клієнт, економічний стан організації клієнта, рівень оплати клієнта, технологія клієнта тощо);
- Характеристика вимог замовника до особливостей продукту, методів реалізації тощо;
- особливі умови закупівельної організації (умови доставки, способи оплати, відносини з клієнтами тощо);
- особливості товару (якість товару, особливості експлуатації, способи виведення товару на ринок тощо);
- Цілеспрямовані настанови керівництва компанії (працювати тільки з кінцевими клієнтами або тільки з посередниками, обслуговувати тільки великих клієнтів і т.д.);

- конкурентні характеристики товару;
- Поєднання елементів.

Проаналізуємо напрямок стратегічного розвитку ТОВ «Екопласт» і детально реалізуємо кроки реалізації. Для аналізу ми застосуємо SWOT аналіз, спочатку проаналізуємо сильні та слабкі сторони (характеристики внутрішнього середовища) діяльності компанії.

Переваги ТОВ «Екопласт»:

1. Компанія користується великою популярністю серед клієнтів. Продукція компанії реалізується не тільки в країнах СНД, але і за кордоном.
2. Конкуруючі товари.
3. Багата продуктова лінійка.
4. Досвід зовнішнього ринку, особливо металоконструкції ТОВ «Екопласт» успішно реалізуються в країнах СНД (Казахстан) та експортуються за кордон (Великобританія, Німеччина та ін.).
5. Ємність для зберігання.
6. Досвідчений та кваліфікований керівний та інженерно-технічний персонал (ІТП).
7. Багатий досвід роботи.
8. Використання екологічних матеріалів і сировини при будівництві металевих будівель.
9. Сертифіковано відповідно до стандартів якості ISO 9001: 2000.

Недоліки ТОВ «Екопласт»:

1. Низький інноваційний потенціал.
1. Ціна товару висока. Ціни основних конкурентів (Туреччина) на 30-50% вищі, ніж у ТОВ «Екопласт».
3. Пасивна роль маркетингу.
4. Вартість технологічних інновацій висока.
5. Обладнання морально застаріле та пошкоджене - норма зносу основних фондів 38%.

6. Важливість профілів постачальника для будівництва.

7. Вузькоспеціалізований характер діяльності - Незважаючи на рекомендацію щодо так званих «перехресних продажів» будівельних матеріалів, Компанія не виготовляє та не продає нічого, крім металопластикових конструкцій.

8. Через високі ціни рентабельність продукції низька (від 10% до 15% залежно від типу продукції).

9. Відсутність вільних коштів. Кошти на рахунку компанії використовуються лише для управління виробництвом і тим самим для підтримки існуючої дистрибуторської мережі.

Далі ми проаналізуємо ринкові можливості та загрози.

Ринкові можливості ТОВ «Екопласт»:

1. Вийти на нові платоспроможні ринки, особливо країни Європи та Східної Азії.

Звертайтеся до великих іноземних виробників.

2. Участь у тендері на проектування металопластикових конструкцій та встановлення будівельних елементів.

3. Сформулюйте вимоги компанії до продукції, особливо великої продукції.

Розробник

4. Міжнародний стандарт ISO 9001:2000 дозволяє розробляти та затверджувати нові будівельні конструкції.

5. Зниження цін на продукцію призводить до збільшення продажів. Цього можна досягти, використовуючи екологічно чисту сировину.

6. Організація ефективних рекламних кампаній.

7. Відкриті професійні ділові мережі.

Ринкові загрози ТОВ «Екопласт»:

Корупція, лобізм. Особливо це проявляється у зовнішньоекономічній діяльності, участі в тендерах та співпраці з постачальниками та посередниками.

2. Характер нової конкуренції – внутрішньої та зовнішньої, особливо на ринку CO2.

3. Слідкуйте за практикою існуючих конкурентів щодо маркетингу, нових продуктів або оголошень про нові продукти.

4. Ринок сировини нестабільний. Сировина, паливо, енергія та природний газ продовжують зростати, а ціни на бензин знаходяться на високому рівні.

5. Можливість подальших змін політичної ситуації та економічного становища країни - наприклад, виборів.

6. Готовність співпрацювати з постачальниками ресурсів або піддаватися лобюванню з боку конкурентів через корупцію.

Оцініть, використовуючи рейтинг довіри в діапазоні -1 - +1. Зі знаком «+» компанія має можливість продемонструвати свої сильні сторони або усунути слабкі сторони, щоб використати поточні можливості або відповісти на ринкові загрози. Компанії із символом «-» не зможуть ні продемонструвати свої сильні сторони, ні повідомити про свої слабкі сторони у відповідь на наявні можливості чи ринкові загрози.

Для прийняття рішень будемо застосовувати табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Таблиця рішень щодо можливості реалізації варіантів стратегічного розвитку ТОВ «Екопласт» на ринку

Значення підсумкового коефіцієнта впевненості	Висновок щодо можливості варіанта стратегічного розвитку
$K_0 = - 1,0$	Реалізувати не можна, умови відсутні
$-1,0 < K_0 < -0,8$	Умов для реалізації практично немає
$-0,8 < K_0 < -0,6$	Умов для реалізації майже немає
$-0,6 < K_0 < -0,3$	Більшість свідчить «проти» ніж «за»
$-0,3 < K_0 < +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 < K_0 < +0,6$	Можливості реалізації незначні
$+0,6 < K_0 < +0,8$	Є всі умови для реалізації
$+0,8 < K_0 < +1,0$	Практично напевно можна реалізувати
$K_0 = +1,0$	Є всі умови для реалізації, повна впевненість в успіху

За результатами SWOT-аналізу компанія має дві основні стратегії подальшої діяльності:

1) Виробництво - Збільшення продажів за рахунок зниження витрат на виробництво $K = +0,970$;

2) Ринки – Вихід на нові, більш платоспроможні ринки $K = +0,799$.

Для роботи на новому, більш платоспроможному ринку, підприємству потрібні значні фінансові інвестиції для розвитку своєї продукції, але воно не має таких великих коштів (немає вільних коштів $K = -0,801$). Схоже, що ТОВ «Екопласт» пропонує реалізувати маркетингову стратегію, засновану на новітніх технологіях та інноваційній продукції, що допоможе знизити собівартість продукції. При цьому було б вигідно використовувати більш якісну металопластикову конструкцію, та й коштувала б вона дешевше традиційної моделі, але надійність, безпека та екологічні характеристики прийнятні для покупців.

Для аналізу ми використовуємо показники McKinsey.

1. Спочатку визначаємо показники реальної чи потенційної ринкової привабливості та конкурентоспроможності того чи іншого виду діяльності.

Вони включають наступне:

привабливість ринку - розмір ринку, темпи зростання за останні п'ять років, динаміка цін, рівень конкуренції, рівень ризику, прибутковість, наявність ресурсів, бар'єри входу на ринок, правові обмеження діяльності;

конкуренція - частка компанії на ринку (абсолютна і відносна), якість продукції, показники виробництва і збуту, персонал, система збуту, фінанси, система маркетингу продукції, імідж компанії, система управління.

2. У кожній групі факторів (ринкова активність і конкуренція) розраховуємо вагу кожного показника (від 0,01 до 0,99).

Для цього можна застосувати будь-який метод: порівняння пар, опитування користувачів, експертні огляди тощо. У цьому прикладі для

визначення ваги кожного фактора використовується метод експертної оцінки. Заробить такі бали (в кожній групі):

Ринковий фокус: розмір ринку (0,15), темпи зростання за останні п'ять років (0,25), динаміка цін (0,13), рівень конкуренції (0,2), рівень ризику (0,1), потенціал прибутку (0,02), пропозиція ресурсів (0,06), бар'єри входу на ринок (0,04), правові обмеження діяльності (0,05);

Конкуренти: Частка міжнародного ринку (0,3), Якість продукції (0,05), Ефективність виробництва та збуту (0,07), Співробітники (0,03), Система продажів (0,15), Фінанси (0,02), Система маркетингу продукції (0,16), Корпоративний імідж (0,16)), система управління (0,06).

3. Кожному показнику в межах групи ми присвоюємо рейтинг від 1 до 10, щоб відобразити компанію та позицію на ринку з однієї точки зору (10 — найвищий).

Корпоративні інтереси.

Для зазначених вище показників ранжування визначається співвідношенням їх значень два до двох:

Ринковий фокус: розмір ринку (9), темпи зростання за останні п'ять років (7), динаміка цін (2), рівень конкуренції (8), рівень ризику (4), прибутковість (1), наявність ресурсів (5), у ринкових обмеженнях входу (6), правових обмеженнях діяльності (3);

Конкуренти: частка міжнародного ринку (9), якість продукції (8), ефективність виробництва та збуту (7), співробітники (1), система продажів (3), фінанси (2), система маркетингу продукції (6), корпоративний імідж (5), система управління (4).

4. Розглянемо оцінку вагових коефіцієнтів за їх вагами як добуток індикаторного ряду, а потім – оцінку групи індикаторів як комбінацію вагових коефіцієнтів.

Для першої групи:

$$O_1 = 0,15 \cdot 9 + 0,25 \cdot 7 + 0,13 \cdot 2 + 0,2 \cdot 8 + 0,14 \cdot 4 + 0,02 \cdot 1 + 0,06 \cdot 5 + 0,04 \cdot 6 + 0,05 \cdot 3 = 4,79.$$

2 групи:

$$O_2 = 0,3 \cdot 9 + 0,05 \cdot 8 + 0,07 \cdot 7 + 0,03 \cdot 1 + 0,15 \cdot 3 + 0,02 \cdot 2 + 0,16 \cdot 6 + 0,16 \cdot 5 + 0,06 \cdot 4 = 6,11.$$

5. Побудуємо матрицю (рис. 3.3).

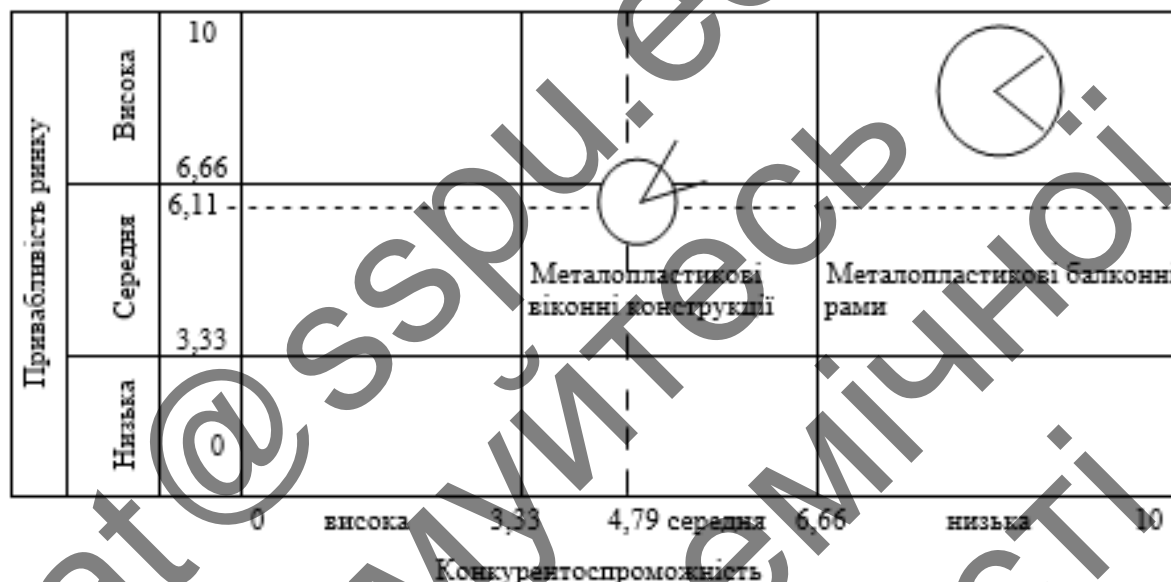


Рис. 3.3 - Матриця «Мак Кінсі» для підприємства ТОВ «Екопласт»

6. Позиція передової продукції ТОВ «Екопласт» в даній матриці буде визначатися на основі ринкової привабливості та конкурентоспроможності та відкладає їх загальну оцінку. Кожен продукт у назві продукту аналізованої компанії представлений у матриці у вигляді кола, розмір якого дорівнює розміру ринку. Ми розробимо відповідні стратегії для кожного продукту (рис. 3.2).

Відповідно до рисунка 3.2 для металопластикових віконних конструкцій та металопластикових балконних конструкцій слід обирати стратегію «вибіркового розвитку (до найбільш передових видів діяльності)».

Проте товари першої категорії мають середню конкуренцію та ринкову привабливість, тоді як товари останньої категорії мають низьку конкуренцію та ринкову привабливість. Таким чином, інший продукт повинен збільшити конкуренцію за рахунок поліпшення своїх технічних

характеристик. Для першої категорії товарів також потрібні вдосконалення, але це не пріоритет.

3.2. Формування стратегії ринкового розвитку для ТОВ «Екопласт»

На основі SWOT-аналізу розроблено виробничо-маркетингову стратегію ТОВ «Екопласт» (визначено ринкову позицію металопластикових конструкцій та визначити їх потенційних споживачів, а також те, які саме металопластикові конструкції та за якими характеристиками визначають споживачів і чи буде мати найбільший попит), тепер ми розробимо стратегію сегментації товарного ринку, визначивши цільові сегменти та обґрунтувавши їх вибір.

У результаті сегментації регіонального ринку за розмірами замовника та продукту була створена функціональна діаграма (матрична модель), що відображає ринкову позицію металопластикових конструкцій досліджуваних видів (табл. 3.5).

Ми проаналізуємо ринкові сегменти та знайдемо цільові ринки за такими критеріями: розмір ринку, наявність каналів збуту, тенденції зростання чи падіння, прибутковість діяльності кожного сегмента, адекватні ресурси, навіть ступінь вирівнювання за сегментами. залежить Можливості досягти успіху та конкурувати на висококонкурентних ринках.

1. Ємність ринку. За спостереженнями та даними, отриманими відділом продажів ТОВ «Екопласт», у першому кварталі року було реалізовано близько 1500 металопластикових конструкцій різної комплектації, виробництва та продажів.

Вибіркове дослідження реальних покупців показує частку покупців: великі інвестиційно-будівельні компанії (наприклад, ТОВ «ВКФ «ПобутСервіс») - 86% магазини, що торгують будівельними товарами

(наприклад, будівельний гіпермаркет «Рона») - 8% звичайні громадяни. регулярні та заміна вікон у кількох кімнатах - 1% Громадяни, що оздоблюють весь будинок в європейському стилі - 2% Невеликі ремонтні бригади, що працюють на замовлення - 3%;

Таблиця 3.5.

Сегментація ринку металопластикових конструкцій за типом споживачів і параметрами виробів

Сегмент ринку, виділений за споживачами	Параметр продукції					
	ціна	надійність	простота користування	габарити і маса	технічний рівень	залежність ціни від кількості партії
Пересічні громадяни, які власними силами проводять періодичні ремонти, та заміну вікон не більше ніж в одній кімнаті	***	**	***	**	*	
Громадяни, яким виконують євроремонт всієї оселі	**	**	**	**	**	**
Невеликі приватні ремонтні бригади, які працюють на замовлення	*	***	**	**	***	***
Магазини, які займаються реалізацією будівельних товарів (на зразок будівельного гіпермаркету «Рона»)	*	**	**	**	**	**
Великі підприємства інвестиційно-будівельного характеру (на зразок ТОВ ВКФ «Побутсервіс»)	*	**	**	*	**	***
Аналізована модель (металопластикові вікна з профілью ALUPLAST)	**	**	**	*	**	***

Примітки:

* неважливий фактор (мало враховується);

** важливий фактор (враховується нарівні з іншими факторами);

*** фактор відіграє вирішальну роль при виборі товару споживачем.

Як показує аналіз табл. 3.5 стандарти досліджуваних металопластикових конструкцій та вимоги до них здебільшого схожі у двох виділених групах потенційних покупців: магазини, що реалізують

будівельні товари (такі як будівельний гіпермаркет «РОНА»); природа (наприклад, ТОВ ВКФ «ПобутСервіс»).

Отже, продана кількість: $1500 \times 0,08 \times 0,86 = 103$ одиниці. і $1500 \cdot 0,03 = 45$ од. Потреби інших груп користувачів не збігаються зі стандартами продукту, і відмінності є значними. Тому ми виключаємо цих користувачів із розгляду. Отже, потенційний попит (ємність ринку) на досліджуваний тип алюмінієвої конструкції становить $103 + 45 = 148$ одиниць. Це значення можна скорегувати під час подальшого аналізу.

2. Наявність каналів збуту. Оскільки розмір ринку невеликий, передбачається, що продукція буде продаватися через існуючі канали збуту.

3. Зміна тенденцій розміру сегмента ринку. Очікується, що купівельна спроможність споживачів не сильно зміниться в наступному році, оскільки продукти, які представлені на ринку, користуються високим попитом, а отже, великих змін у продажах не очікується. тобто розмір порції залишиться незмінним.

4. Переваги роботи на цьому ринку. Вартість кожної одиниці товару (мінімальна комплектація металопластикових вікон) становитиме 850 грн. (Первісна вартість) Прибуток на одиницю продукції – 245 грн. Отже, дохід від продажу металопластикових будівель становить $148 \cdot 245 = 36260,00$ грн. Крім того, виходячи з минулого досвіду, магазини, що торгують будівельними матеріалами (наприклад, будівельний гіпермаркет «РОНА») закупають додаткові добавки та інше супутнє обладнання для підвищення експлуатаційних характеристик металопластикових конструкцій (наприклад, москітні сітки). Аналіз сучасних тенденцій у традиційних сферах поставок показує, що середня виручка від реалізації супутньої продукції становить 40% від вартості металопластикових вікон (прибуток – 10% від цієї виручки). Це буде $245 \cdot 850 \cdot 0,4 \cdot 0,8 = 66640,00$ грн. Загальний прибуток $36260,00 + 66640,00 = 102900,00$ грн.

5. Виділіть адекватні ресурси для роботи в обраних сегментах ринку. Основним джерелом ми вважаємо доставку екіпажем, щоб забезпечити регулярні доставки клієнтам у нашій зоні обслуговування. Географічне розташування замовника, стан замовника, наявний резерв (10%) дозволяють здійснити доставку без додаткового персоналу. Співвідношення місячних поставок ($148:12 = 12$ одиниць) є дуже реалістичним і прийнятним.

6. Ступінь перекриття між обраним сегментом ринку і ринком основних конкурентів. Конкуренція в цьому розділі не є жорсткою. Це пов'язано з тим, що ціни на ті ж металопластикові вікна (як правило, іноземних виробників) в кілька разів дорожчі, але при порівнянні цін виявляється, що продукція явно поступається за основними техніко-економічними показниками.

7. Можливості компанії для конкуренції. Через низьку конкуренцію в цьому сегменті ринку можливості фактично дорівнюють 70%.

8. Комплексна оцінка якості учасника. За допомогою методу попарного порівняння встановить критерії оцінки та наступні результати (в порядку важливості від високого до низького): прибутковість, продуктивність, тенденція зростання, наявність каналів збуту, наявність ресурсів, рівень успішності в конкуренції, ступінь. Відповідність бізнесу.

Розроблено порівняльну матрицю (табл. 3.6-3.10) для оцінки ступеня відповідності сегментів ринку обраним критеріям оцінки та розраховано відповідну оцінку та перенесено в таблицю 3.11.

Відповідні оцінки показників (наприклад, 1 для першого критерію, 3 для третього критерію, 0 для шостого критерію) були переведені в коефіцієнти кореляції шляхом ділення на порядок рангу.

Таблиця 3.6.

Аналіз сегмента «Пересічні громадяни»

Бальна оцінка	Порядкова шкала	Критерій						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Достовірно відповідає							
3	Імовірно відповідає			1	1	1		
2	Невиразно							
1	Імовірно не відповідає	1	1					1
0	Достовірно не відповідає						1	

Таблиця 3.7.

Аналіз сегмента Громадяни

Бальна оцінка	Порядкова шкала	Критерій						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Достовірно відповідає				1	1		
3	Імовірно відповідає			1				
2	Невиразно							
1	Імовірно не відповідає	1	1					1
0	Достовірно не відповідає						1	

Таблиця 3.8.

Аналіз сегмента Невеликі приватні ремонтні бригади

Бальна оцінка	Порядкова шкала	Критерій						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Достовірно відповідає				1	1		
3	Імовірно відповідає			1				
2	Невиразно							
1	Імовірно не відповідає	1	1				1	1
0	Достовірно не відповідає							

Таблиця 3.9.

Аналіз сегмента Магазины

Бальна оцінка	Порядкова шкала	Критерій						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Достовірно відповідає				1	1		1
3	Імовірно відповідає	1	1	1			1	
2	Невиразно							
1	Імовірно не відповідає							
0	Достовірно не відповідає							

Аналіз сегмента Великі підприємства

Бальна оцінка	Порядкова шкала	Критерій						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Достовірно відповідає	1			1	1		7
3	Імовірно відповідає		1	1			1	
2	Невиразно							
1	Імовірно не відповідає							
0	Достовірно не відповідає							

Релевантні оцінки для споживчого сегменту «пересічні громадяни, які самостійно мало обслуговують і не міняють вікна більше ніж в одній кімнаті»:

$$O1=0,25; O3=0,75; O6=0,25.$$

Відповідні оцінки розбиті за сегментом клієнтського ринку «оздоблення житлових будинків у європейському стилі»:

$$E1=0,25; O3=1,0; O6=0,25.$$

Відповідно до заданих замовником параметрів сегмента ринку проводиться відповідна оцінка «малої ремонтної бригади, що отримує замовлення»:

$$E1=0,25; O3=1,0; O6=0,25.$$

Кореляційні значення розділені за параметрами сегментів ринку, покупців «магазинів будівельної техніки (наприклад, будівельний гіпермаркет «Рона»):

$$E1=0,75; O3=1,0; O6=1,0.$$

Параметри, що стосуються оцінки сегментації ринку за «великими компаніями інвестиційно-будівельного характеру (такі як ТОВ «ВКФ ПобутСервіс») замовника:

$$E1=1,0; O3=0,75; O6=1,0;$$

Подальший аналіз продовжується в таблиці. 3.11 і п. Оцінка на основі середнього значення параметра.

Матриця ухвалення рішення

Критерій	Сегмент ринку				
	1	2	3	4	5
Прибутковість	0,25	0,25	0,25	0,75	1,0
Місткість ринку	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75
Тенденції зростання сегмента	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Доступність каналів збуту	0,75	1,0	1,0	1,0	1,0
Наявність ресурсів	0,75	1,0	1,0	1,0	1,0
Шанси на успіх у конкурентній боротьбі	0	0	0,25	0,75	0,75
Ступінь сумісності з ринками основних конкурентів	0,25	0,25	0,25	1,0	1,0
Середня оцінка по сегменту	0,43	0,50	0,54	0,86	0,89

Тому в якості цільових для замовника можуть бути такі сегменти ринку: магазини з продажу будівельної продукції (наприклад, будівельний гіпермаркет «РОНА») та великі компанії інвестиційно-будівельного характеру (наприклад, ВКФ). ТОВ «ПобутСервіс» (Розділи 4 і 5) має найвищий середній бал у цих розділах з оцінкою більше 0,75.

ВИСНОВКИ

Компанії завжди оцінюють свою діяльність з точки зору майбутніх результатів або результатів. По-перше, йдеться про довгострокові та стійкі переваги над конкурентами, а також про фактори, які можуть вплинути на майбутнє.

Забігаючи наперед, прогнозування стратегічного контексту діяльності компанії є важливим стандартом сучасного маркетингу, який дозволяє краще управляти бізнес-можливостями та підтримувати конкурентні позиції в галузі та сегментах ринку.

На шляху до успіху компаніям доводиться долати багато недоліків у конкурентному середовищі, що часто призводить до втрати позицій на ринку. Це вимагає критичних факторів успіху в часі (стратегічна сила є умовою конкурентної переваги), наявних ресурсів, можливостей співробітників, які пов'язані з довгостроковими факторами успіху, конкурентної переваги, на якій слід зосередитися.

Стратегічний (точковий) погляд дуже відрізняється від загального (щоденного). Загальний зір включає в себе здатність розуміти об'єкти і процеси в реальному світі. Його речі - це предмети, які можна побачити очима людини і певною мірою в її уяві. У бізнесі та підприємстві бачення є філософським джерелом, яке підтверджує існування компанії з її потенціалом і шукає синергії для визначення потенціалу компанії. Його роботи – це ідеальне бачення майбутнього, тобто того, що можливо за найкращих умов. Це визначило рівень досягнення в процесі стратегічного планування. Вибираючи напрямок діяльності, організація повинна насамперед мати уявну картину можливого і бажаного майбутнього, тобто мрію. Звичайно, було б краще, якби представлення було реалістичним, правдоподібним і в багатьох важливих аспектах цікавішим за реальну ситуацію.

Для будь-якого бізнесу важлива розробка бачення майбутньої діяльності та розробка чітких орієнтирів для неї. Але це неможливо без стратегічного бачення лідерів.

В управлінні бізнесом стратегічне бачення — це погляд на напрямок зростання компанії (установи, компанії) і базове розуміння того, що організація намагається зробити і чого вона хоче досягти на ринку.

Він заснований на розумінні маркетологів і менеджерів про поточний стан бізнесу і його перспективи. Стратегічне бачення — це процес мислення, який поєднує відомі факти, мрії та можливості для формування майбутнього.

Бачення завжди відображає майбутнє, дозволяючи менеджерам створити «міст» між сьогоднішнім і майбутнім організації. Зосереджуючись на майбутньому, менеджери працюють з емоційними та духовними ресурсами, цінностями, відповідальністю та спрямованістю організації, що вимагає здатності бачити стратегічно, здатності висловлювати чіткі ідеї, які є зрозумілими, бажаними та цікавими. Майбутнє країни.

Стратегічна спрямованість розвитку компанії на ринку залежить від напрямку розвитку компанії та позиції, яку займають товари або послуги компанії на ринку. Це залежить від розуміння керівництвом компанії довгострокового зростання компанії та методів, ресурсів і ресурсів компанії для досягнення довгострокової конкурентної переваги. Стратегічне бачення прокладає шлях до успішного майбутнього компанії. Це залежить від вибору технології, позиціонування цільової аудиторії, географії та ринку продукту. На основі цього визначаються очікувані можливості та майбутній профіль компанії.

Основні питання, які потрібно поставити керівництву щодо бізнес-стратегії, приблизно такі: «Яким ми бачимо майбутнє нашої компанії і що ми збираємося з цим робити?». Для того, щоб дати чітку та обґрунтовану відповідь на це питання, слід подумати про характер діяльності компанії в конкретний час і в майбутньому, а також подумати про її можливі потреби

на найближчі п'ять років. Відповіді, засновані на майбутніх перспективах компанії, є необхідною умовою для визначення напрямку її діяльності.

Широке бачення майбутнього, навички інноваційного ринкового мислення, здатність передбачати технологічний розвиток, оцінювати його вплив на організацію виробництва та якість продукції, можливість зміни потреб та очікувань клієнтів, зусилля та конкуренцію, попереду, потенційні ринки. Необхідні витрати, тобто всі зовнішні та внутрішні фактори. Важливість цих знань можна проілюструвати таким прикладом: у країні, де будівництво будинків зростає, підприємець хоче збільшити виробництво наявних виробів з деревини (особливо колод). Маючи певний досвід і знання економіки виробництва, він розраховує на перспективу: визначає норму прибутку, термін окупності, точку беззбитковості, довгостроковий прибуток. На перший погляд очевидні ознаки стратегічного планування. Але ваша стратегія.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. В. Менеджмент. – К.: Видавничий Дім "Максимум", 2015. – 315 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук//. - К.: КНЕУ, 2016. - 779 с.
3. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методи та прийоми. – К.: Знання-Прес, 2015. – 876 с.
4. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
5. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська – К.: «Кондор», 2014. – 336 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2017. – 528 с.
7. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. Посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
8. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. / Н. М. Бондар – К: Видавництво А. С. К., 2014. – 400 с.
9. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 292 с.
10. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник / П. Ю. Буряк. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 528 с.
11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
12. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О. В., Остапенко О. А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013. – №4
13. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А.

Менеджмент. – К.: НАУ, 2015. – 656 с.

14. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

15. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.

16. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Є. Р. Іслямова // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1.

17. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко – К.: Вища школа, 2014. – 187 с.

18. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. – 531 с.

19. Киржнер Л. А., Києнко Л. П., Лепейко Т. І., Тимонин А. М. Менеджмент організацій. – К.: КНТ, 2015. – 681 с.

20. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013 – 272 с.

21. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.

22. Ковальчук В. М. Загальна теорія економіки (теоретична економіка): навч. посібник / В. М. Ковальчук – Тернопіль: ТАНГ – «Астон», 2012. – 367 с.

23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.

24. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України. – К.: Парламентське вид-во, 2015. – 59 с.

25. Костюк В. К., Воїнова Н. В., Цимбалюк Л. Г., Цишевський В. Г., Пішеніна Т. І. Організація і планування виробництва. – К.: Університет "Україна", 2015. – 330 с.

26. Красник В. В. Управління електрогосподарством підприємств:

виробничо-практичний посібник / В. В. Красник, – К.: Знання, 2018. – 97 с.

27. Кураков Л. П. Економіка і Право: словник-довідник / Л. П. Кураков – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 18 с.

28. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2011. – 387 с.

29. Литвин Б. М. Аналіз господарської діяльності / Б. М. Литвин. – Львів: Світ, 2012. – 272 с.

30. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науковопрактичний посібник / Б. М. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 164 с.

31. Лопатніков Л. І. Економіко-математичний словник. Словник сучасної економічної науки. / Л. І. Лопатніков. – 5-е вид., перероб. і доп. – М.: Справа, 2013. – 520 с. 133

32. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2015. – 580 с.

33. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 412 с.

34. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 472 с

35. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства/ В. І. Отенко. – Бізнес-інформб, 2013. – 232-237 с.

36. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К.: Лібра, 2012. – 472 с.

37. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович. – Львів: «Новий світ-2014», 2014. – 680 с.

38. Півторак М. В. Класифікація основних засобів: вітчизняний досвід / М. В. Півторак / Агроінком. – №5. – 2016 – 6-11 с.

39. Поддєрьогін, А. М. Ефективність управління грошовими

потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмержицький. – Фінанси України, 2017. – 119-127 с.

40. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.

41. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №27. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. – 202-210 с.

42. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 630 с.

43. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. / М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.

44. Приятельчук А. О. Структура філософії економіки / А. О. Приятельчук // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 48. – 70-78 с.

45. Пястолов С. М. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / С. М. Пястолов. – М.: Академічний проект, 2015. – 576 с.

46. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015. – 3–4 с.

47. Репіна І. М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія / І. М. Репіна. – К.: КНЕУ, 2012. – 274 с.

48. Роїна О. М. Договори у господарській діяльності: практичний посібник / О. М. Роїна – К.: КНТ, 2015. – 732 с.

49. Русак В. А. Фінансовий аналіз суб'єкта господарювання: довід. посібник / В. А. Русак, Н. А. Русак. – Мінськ: Вища школа, 2017. – 309 с.

50. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2015. – 662 с. 135

51. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2016. – 568 с.
52. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
53. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко. – Фінанси України, 2017. – 144-152 с.
54. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій / М. О. Табахарнюк. – Л.: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж, 2015. – 19 с.
55. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: навчальний посібник / Р. А. Фатхутдінов. – М.: ИНФРА-М., 2016. – 312 с.
56. Філатов О. К. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств / О. К. Філатов. – К.: КНЕУ, 2019. – 30 с.
57. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т. О. Фрутова. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2015. – 253 с.
58. Шаповал М. І. Менеджмент якості. – К.: Знання, 2015. – 472 с.
59. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства – К.: Знання, 2015. – 615 с.
60. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.
61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. – 384 с
62. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М.
63. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.