

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**До захисту допустити:
Завідувач кафедри д.е.н., професор,
Балабаниць А.В.**

« ____ » _____ 2020 р.

**Кваліфікаційна робота
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:
«Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку
підприємства»**

Студентки економіко-правового факультету
спеціальності «Менеджмент»
освітнього ступеня «Магістр»
Свіріної Олени Олександрівни
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Рецензент:
Бріскін Р. О.
Старший майстер стану КПЦ
ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 201 ____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні положення формування фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства	9
1.1 Сутність та зміст фінансово-економічної безпеки підприємства	9
1.2 Стратегічний розвиток в сучасних умовах господарювання	16
1.3 Методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства	23
Висновки по першому розділу	29
РОЗДІЛ 2. Аналіз рівня стратегічного розвитку досліджуємого підприємства	31
2.1 SWOT-аналіз досліджуємого підприємства	31
2.2 Стратегічний аналіз економічного стану підприємства	53
2.3 Оцінка показників конкурентоспроможності підприємства як основного результату стратегічного розвитку	61
Висновки по другому розділу	69
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства	71
3.1 Основи формування стратегії досліджуємого підприємства для забезпечення фінансово-економічної безпеки	71
3.2 Розробка механізму реалізації і контролю стратегічних планів підприємства	78
Висновки по третьому розділу	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку економіки України все більше уваги приділяється стратегічному розвитку підприємства та забезпеченню його фінансово-економічної безпеки, яке в умовах жорсткої глобальної конкуренції є основою виживання та ефективної роботи будь – якої галузі. Ринкові умови, вимушують керівників підприємств постійно ухвалювати рішення в умовах невизначеності. В умовах фінансової і політичної нестабільності комерційна діяльність багата різними кризовими ситуаціями, результатом яких може стати фінансова неспроможність або банкрутство.

В теоретичних дослідженнях вчених доведено, що практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства залежить від ступеня освоєння стратегічних методів та методології не тільки сьогодні, але й у перспективі.

Поняття “стратегія” в галузі управління підприємством як соціально – економічною системою має тлумачення як довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації.

Стратегія підприємства є основою стратегічного розвитку, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією продажу товарів нового асортименту, розвитком маркетингу, удосконаленням структури керування підприємством, а також своєчасна та якісна підготовка кадрової політики. На жаль, в умовах України теорія і практика стратегічної діяльності ще не займає належного місця. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та забезпечення стратегічного розвитку в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливається від ствердження про неможливість використання

досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного розвитку, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому.

На думку фахівців, знання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головне тут – відсутність здібностей думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу витрачається на пошуки панацеї від скрутного становища підприємства.

Саме **актуальність** і перспективність розвитку проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства лягли в основу прийняття рішення щодо вибору даної теми магістерської дипломної роботи.

Проблемам розробки стратегічного розвитку підприємством присвячено роботи багатьох вчених, як, наприклад, Ансофф И, Айзенберг М., Балабанова Л.В., Головка Т.В., Дэйян А., Смирнов Н.Н., Фатхутдинов Р., Уткина Э.А.

На нашу думку, значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного розвитку зробили вітчизняні автори Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Запропонована ними схема стратегічного розвитку відрізняється конкретним та чітким описом складових кожного етапу.

Таким чином, об'єктивна необхідність систематизації теоретичних знань у сфері стратегічного розвитку підприємства та забезпечення його фінансово-економічної безпеки, подальшого розвитку концептуальних та методичних засад стратегічного розвитку, обумовили актуальність проблем, що досліджуються в роботі, її мету та завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи – теоретичне узагальнення сутності і особливостей дослідження стратегічного розвитку, дослідження процесу стратегічного розвитку та управління на підприємстві, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку в умовах ринкової економіки.

Основними **задачами** даної роботи є:

- визначити сутність і проблеми фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розглянути сутність, цілі і задачі стратегічного розвитку підприємством на сучасному етапі;
- надати методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства;
- розробити стратегічний портрет підприємства;
- провести стратегічний аналіз економічного стану підприємства;
- провести комплексну оцінку показників конкурентоспроможності підприємства як основного результату стратегічного розвитку;
- розробити стратегію підприємства;
- розробити механізм реалізації і контролю стратегічних планів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання та формування стратегій фінансово-економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «СТТ», яке функціонує на ринку надання транспортно-експедиційних послуг в мариупольському морському порту.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, методи формування стратегічного розвитку діяльності підприємств в умовах ринкової економіки .

Теоретико-методологічною та інформаційною основою дослідження є законодавчо-нормативна база України; наукові розробки зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем фінансово-економічної безпеки, маркетингу, менеджменту, управлінського обліку, стратегічного маркетингу, стратегічного управління, економіки; статистична і бухгалтерська звітність підприємств; дані Державного комітету статистики України, матеріали періодичних видань.

У даній роботі використані такі методи: загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-

статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 59 найменувань на 6 сторінках. Загальний обсяг роботи складає 97 сторінок комп'ютерного тексту, із них 89 сторінок основного тексту. Робота містить 12 рисунків та 32 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст фінансово-економічної безпеки підприємства

У науковій літературі теоретичні аспекти економічної та фінансової безпеки є порівняно новим напрямом дослідження. При цьому, акцент ставиться на розвитку дослідження економічної безпеки держави [44]. Що стосується фінансової безпеки, то вона частіше розглядається як складова частина економічної безпеки, при цьому існує декілька підходів до розкриття змісту економічної безпеки підприємства в цілому та фінансової зокрема. Таке представлення фінансової безпеки є зрозумілим, оскільки фінансова діяльність є складовою частиною діяльності суб'єктів господарювання, але в умовах розвитку фінансових ринків та глобалізаційних процесів у економіці, питання фінансової безпеки та управління нею актуалізується та потребує окремої уваги. Окремо треба підкреслити, що мінливість та високий рівень непередбачуваності, притаманні сучасним умовам функціонування, чинять вплив на фінансовий стан суб'єктів господарювання та вимагають від менеджерів підвищеної уваги. Дана увага повинна полягати у формуванні чітких методів аналізу тенденцій зовнішнього фінансового середовища, оснований на поєднанні принципів максимально можливої інформативності та

мінімально можливого рівня витрат на впровадження і реалізацію. Визначені процеси створюють висококонкурентне та ризиковане зовнішнє середовище, вкотре підкреслюють наявність міцного зв'язку між станом окремого підприємства та держави в цілому. Досить логічним є припущення, що на систему фінансової безпеки підприємства, як складову економічної, впливає низка чинників економічного, соціального, політичного, екологічного характеру, тощо. Урахування всіх факторів є об'єктивно неможливим, але визначення основних за ступенем впливу та аналіз характеру впливу є необхідним фундаментом для формування ефективної, адекватної загальної стратегії та стратегії фінансової безпеки зокрема.

Логічним є припущення, що поняття «безпека» є запозиченим з біологічних та психологічних галузей знань. Проект концепції фінансово-економічної безпеки України трактує фінансову безпеку як складову економічної безпеки, яка характеризує стан захищеності життєво важливих (ключових) інтересів держави, регіонів, підприємницьких структур та громадян у фінансовій сфері від впливу широкого кола негативних чинників (загроз) [40; 46, с. 34].

Науковці [38, с. 125] виділяють фінансову безпеку як функціональну складову економічної безпеки підприємства та зазначають, що фінансова безпека розглядає і регулює питання фінансово-економічної заможності підприємства, стійкості та банкрутства. Економічна безпека визначається як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємств у даний час і майбутньому.

Значні результати у розгляді проблеми фінансово-економічної безпеки належать науковцю Барановському О. І. Науковець приводить широку інтерпретацію та визначає фінансово-економічну безпеку як ступінь захищеності фінансових та економічних інтересів на усіх рівнях фінансових відносин: як рівень забезпеченості громадянина, домашнього господарства, верств населення, підприємства, організації, установи, регіону, галузі, сектора

економіки, ринку, держави, суспільства, міждержавних утворень, світового співтовариства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань; як стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, митно-тарифної та фондової системи, а також системи ціноутворення, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання; як якість фінансових інструментів і послуг, що запобігає негативному впливу можливих прорахунків і прямих зловживань на фінансовий стан наявних та потенційних клієнтів, а також гарантує (у разі потреби) повернення вкладених коштів [11, с. 14–15].

Горячева К. С. вважає, що фінансово-економічна безпека є фінансово-економічним станом, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових та економічних інструментів, технологій та послуг, що використовується підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх та зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансово-економічної системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати розвиток цієї фінансової системи. Науковець окремо зазначає, що належний стан фінансово-економічної безпеки досягається підприємством тільки у випадку узгодженості його фінансово-економічних інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища [29, с. 65–67].

Деякі науковці визначають фінансово-економічну безпеку, як стан найбільш ефективного використання інформаційних, фінансових, економічних ресурсів для забезпечення рівня ліквідності, платоспроможності, рентабельності капіталу у рамках граничних значень, тобто у границях визначених інтервалів [43, с. 27–29].

Бланк І. О. вважає, що фінансово-економічна безпека являє собою інтегроване поняття категорій економічної безпеки та фінансування підприємства, що є якісно та кількісно детермінованим рівнем його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність пріоритетних збалансованих інтересів суб'єктів економічної діяльності від реальних та потенційних загроз – зовнішніх та внутрішніх, параметри яких визначають на засаді фінансової філософії підтримки сталого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах [13, с. 24]. Таким чином, наведений перелік визначень свідчить, що для даної групи науковців загальним є твердження, за яким фінансово-економічна безпека перш за все виступає станом (положенням) підприємства чи рівнем його стану. Це є логічним з огляду на перше, неекономічне визначення, тобто на стан відсутності небезпеки. Однак, дане визначення характеризує безпеку, як статичний результат, а не динамічну характеристику функціонування підприємства.

Кириленко В. І. у своїх роботах не приділяє окремої уваги розгляду питання фінансово-економічної безпеки, а зосереджується тільки на економічній безпеці. При цьому, науковець визначає безпеку як процес досягнення такого рівноважного стану системи, за якого відсутні фактори, що створюють небезпеку її руйнування. Науковець наголошує, що безпека – процес досягнення певного стану економічної системи, а не власне її стан [38, с. 15–16].

Кириченко О. А. та Кудря І. В. визначають фінансово-економічну безпеку підприємства як діяльність по управлінню ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз із метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та росту його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективі [39, с. 26].

Кракос Ю. Б. та Разгон Р. О. вважають, що суть фінансово-економічної безпеки полягає в здатності підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища [41, с. 90].

Дані науковці ототожнюють фінансово-економічну безпеку з діяльністю, націлену на досягнення визначеного стану. Ця думка також є слушною, але не відповідає умовам об'єктивності, оскільки характеристики безпеки підприємства не залежать повною мірою від діяльності менеджерів. Таким чином, треба зазначити, що поняття «безпека» набула нового, більш розширеного значення у процесі потрапляння у поле економічного знання (рис. 1.).

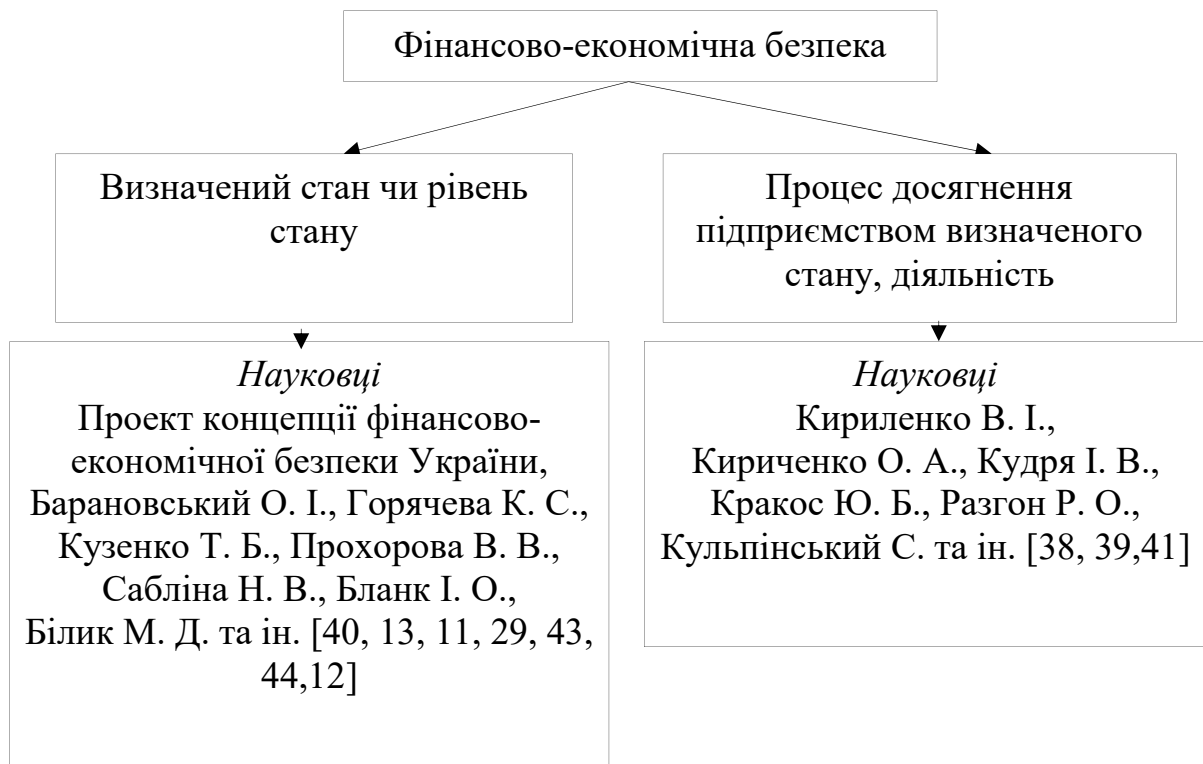


Рисунок 1.1 Основні напрями визначення поняття фінансово-економічної безпеки науковцями

Фінансово-економічна безпека стратегічного розвитку підприємства – це сукупність відносин фінансової та економічної безпеки, необхідних для реалізації стратегічного розвитку підприємства за допомогою організаційної структури та функцій управління, нормативно-правового та організаційно-економічного забезпечення, процесів реагування на погрози та наявність моделі прийняття рішень в залежності від ситуації.

У контексті подальшого розгляду проблеми фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно окремо звернутися до понятійного апарату

фінансово-економічної безпеки підприємства, до якого належать [29, с. 65–66] об'єкт, суб'єкт, предмет фінансово-економічної безпеки; важливими також є фінансовий ризик, загрози фінансовій безпеці, критерії та показники стану фінансової діяльності та безпеки, фінансова та економічна стратегія, фінансова та економічна небезпека та її джерела, фінансово-економічні інтереси, оцінка рівня фінансово-економічної безпеки, гарантія фінансової безпеки, методи та інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки. Пропонується визначення основних з наведених вище понять.

Об'єктом фінансово-економічної безпеки є фінансова діяльність підприємства, безпеку якого необхідно забезпечити. При цьому, фінансова діяльність є процесом, на який спрямовується функціонування підсистеми забезпечення фінансово-економічної безпеки. Суб'єктом фінансово-економічної безпеки виступає керівництво підприємства. Предмет фінансово-економічної безпеки – діяльність суб'єктів фінансово-економічної безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки [29, с. 65–67].

Фінансовий ризик є результатом вибору його власниками або менеджерами альтернативного фінансового рішення, що направлене на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності при наявності ймовірності зазнання економічного збитку (фінансових втрат) в силу невизначеності реалізації даного результату [13, с. 132]. Кириченко О. А. та Кудря І. В. зазначають, що фінансовий ризик є об'єктивним явищем у функціонування будь-якого підприємства та супроводжує всі види фінансових операцій та всі напрямки фінансової діяльності. Науковці пропонують класифікацію фінансових ризиків за основними ознаками: ризик зниження фінансової стабільності; ризик неплатоспроможності; інвестиційний ризик; процентний ризик; валютний ризик; депозитний ризик; податковий ризик; структурний ризик та інші [39, с. 24].

Стосовно загроз, аналіз джерел [45, с. 55] дозволив виявити наступне їх тлумачення: загрози є формами небезпеки, чинниками, що ускладнюють чи

роблять неможливою реалізацію економічних інтересів підприємства, перешкоджають досягненню цілей суб'єкта господарської діяльності, здатні порушити його стійкість і стабільний розвиток чи призвести до припинення господарської діяльності та порушення процесу розширеного чи нормального відтворення капіталу.

У науковій літературі [46, с. 40] виділено зовнішні та внутрішні загрози, що впливають на фінансово-економічну безпеку. Загалом можна зазначити, що до зовнішніх загроз відносяться: скупка акцій, боргів небажаними партнерами, високий рівень фінансових зобов'язань підприємства, недостатній рівень розвитку ринку капіталів та законодавчої бази економічної діяльності підприємств, нестабільність економіки та кризи грошово-кредитної системи, недосконалість механізмів формування економічної політики держави та інші. До внутрішніх загроз належать помилки менеджменту підприємства (навмисні та випадкові), пов'язані з вибором стратегії підприємства та керуванням і оптимізацією активів і пасивів підприємства тощо.

Стратегію фінансово-економічної безпеки підприємства Бланк І. О. визначає, як один з найважливіших видів функціональної стратегії, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової та економічної діяльності і фінансово-економічних відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [14, с. 187–188]. Основною метою даного виду стратегії, що входить до складу загальної стратегії, є забезпечення довгострокової фінансово-економічної безпеки підприємства [29, с. 66].

Визначення показників фінансово-економічної безпеки підприємства є окремою науковою проблемою. У даному розрізі досить широкий перелік наводить Барановський О. І. [11, с. 38–39], який до визначених показників відносить: мінімальний розмір статутного фонду, величина активів, обсяг

продаж, оборотність активів, розмір інвестицій, коефіцієнт рентабельності капіталовкладень, строк окупності капітальних вкладень, рівень інновацій, показник достатності сукупного капіталу, частка запозиченого капіталу, розмір питомого обороту капіталу, прибутковість капіталу, прибутковість активів, відношення прибутку до середньорічного капіталу, достатність

обігового капіталу, ліквідність (поточна, короткострокова, загальна), величина ліквідного дефіциту, коефіцієнт миттєвої оцінки, платоспроможність, рівень оподаткування, період погашення дебіторської заборгованості, розмір позичкового відсотка, коефіцієнт покриття відсотка, періодичність погашення кредиторської заборгованості, сума кредитування небезпечним борговим зобов'язанням (дебентурою). Очевидною є широта приведеного переліку, при цьому, умови функціонування підприємства можуть вносити суттєві корективи у даний перелік, додаючи одні та нівелюючи інші. Також треба зазначити, що для управління фінансовою безпекою підприємства та формування ефективної стратегії необхідною є розробка показників, що є вимірюваними та мають чітко визначені інтервали, у межах яких рівень фінансової безпеки можна вважати достатнім для можливості сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Приведені поняття є основними з точки зору направленості даного дослідження, що полягає у розробці та формуванні стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Зазначається окремо, що проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки є динамічною категорією, адже розвиток економіки спричиняє зміну елементів загроз та їх характеру, а також зміну характеру їх впливу на діяльність підприємства. Наведені визначення та поняття підкреслюють важливість підтримки належного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства у довгостроковій, стратегічній перспективі, як підґрунтя для його ефективного функціонування.

1.2 Стратегічний розвиток в сучасних умовах господарювання

Інформації, яка містить питання стосовно стратегічного розвитку, планування та управління достатньо багато. У західній та східній теорії управління стратегічний розвиток – це окремий, перспективний предмет дослідження. В умовах України теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця. Думки більшості керівників

підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного розвитку в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому. Усе це відбиває крайній песимізм щодо цього питання.

«Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства» [48, с. 21].

«Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись» [49, с. 66].

В Україні в умовах ринкових перетворень промисловість розвивається дуже швидкими темпами і в свою чергу це потребує введення нових умов для освоєння нової господарської політики по відношенню до подальшої еволюції галузі, що в сучасному світі зможе підвищити ділову та економічну активність саме в межах промислового розвитку та становлення фінансово-економічної безпеки підприємства. Для цього, по-перше, слід визначити основні проблеми формування економічного механізму підвищення ефективності виробництва.

В умовах сучасної конкуренції існувати будуть тільки ті підприємства, які зможуть кваліфіковано вирішувати комплекс проблем щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки та розвивати конкурентоспроможну продукцію. Слід підкреслити, що розраховувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому

ринках.

Поняття «стратегічний розвиток» все частіше уживається в економічній літературі в останніх 15-20 років, проте досить часто під ним розуміються змістовно різні визначення і особливості. Відомо, що «стратегічне управління (СУ) зародилося і отримало найбільший розвиток у військовій області і означало «мистецтво генерала» знаходити правильні дороги до досягнення перемоги» [28, с. 134]. Нині воно вже не є монополією військових, ставши надбанням інших сфер діяльності.

Зростання значення стратегічного управління в економіці зумовило підвищену увагу багатьох економістів до дослідження його суті і ролі.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління присвячено немало спеціальних досліджень і монографій переважно зарубіжних авторів. Величезний вклад до становлення і розвитку цього розділу науки управління внесли Д. Аакер, І. Ансофф, Р. Джей, А. Джером, Г. Еспозіто, М. Портер, Дж.А. Джулер, Р. Мінцберг, До. Хофер, Р. Штейнер, А. Томпсон, А.Стрікленд і інші учені.

Сьогодні можна сміливо говорити, що саме з їх робіт почався розвиток класичної теорії стратегічного управління. Саме ці роботи допомагають виявити і сформулювати принципову відзнаку стратегічного управління бізнесу. Знаковими в області методології стратегічного управління були свого часу прикладні розробки таких підприємств-лідерів консалтингового бізнесу, як Бостон Консалтинг Груп, Мак-кінсі, Артур Д. Літл. Саме вони сприяли тому, що практична користь і необхідність стратегічного управління були усвідомлені діловими колами досить швидко.

Ігор Ансофф - один з перших розробників концепції стратегічного управління пов'язав його появу з необхідністю орієнтації організації не на існуючі умови, а на тих, яким ще лише належить скластися. Звідси – постановка перед управлінням завдань передбачення можливих змін зовнішньої середовища і визначення стратегічної позиції організації, що дозволяє забезпечити її майбутню життєздатність .

Методологічну основу запропонованого І. Ансоффом трактування ролі стратегічного управління утворюють імперативи, відповідно до яких:

- організація визначається як відкрита система, взаємодія якої із зовнішньою середою здійснюється як стосунки цілісної системи з системою ширшого рівня, що визначає функціональне призначення організації;
- поведінка організації детермінується, в першу чергу, зовнішнім оточенням, де знаходяться головні джерела її успіху;
- ключовою передумовою ефективного господарювання організації виступає здатність менеджменту забезпечувати її продуктивну адаптацію до зовнішніх умов, що змінюються.

При цьому стратегічне управління покликане адекватним чином відреагувати на чинники невизначеності і ризики, властиві зовнішній середі. Підкреслимо, що ці методичні імперативи з'явилися початковими при розробці сучасної парадигми менеджменту [6, с. 95]. Слід зазначити, що підтримка динамічної рівноваги господарської організації, тобто відповідності параметрів її «входу» і «виходу» умовам довкілля, що змінюються, передбачає|припускає|, щоб|аби| сама система управління володіла адаптаційними властивостями.

Важливий акцент зроблений І. Ансоффом на принциповій відзнаці стратегічного планування від довгострокової. «У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що історично склалися. Зрозуміло, що методологія і алгоритми довгострокового планування відносяться до умов стабільної зовнішньої середи і зв'язуються зі встановленням планових показників на базі екстраполяції тенденцій минулих років. У обґрунтуванні плану акцент робиться на аналізі внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході все, що організація може визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей - це кількість продукту, яку вона може провести і які витрати при цьому вона понесе. У системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно повинно бути краще минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції. Не дивлячись

на досить чітку відмінність названих видів управління в літературі не одиничні випадки їх ототожнення. Так, в деяких літературних виданнях затверджується, що компанії використовують «довгострокове або стратегічне планування» [15, с.106].

Слід зазначити, що оскільки майбутнє передбачити практично неможливо і екстраполяція не працює, необхідними інструментами стратегічного управління виявляються сценарний і ситуаційний методи, придатні для вирішення неструктурованих і слабоструктурованих проблем. До перших відносять проблеми, які виражені головним чином в якісних ознаках і характеристиках і не піддаються кількісному опису і числовим оцінкам. До других відносяться проблеми, які містять як якісні, так і кількісні елементи. Причому невизначені, непіддатливі кількісному аналізу залежності, ознаки і характеристики мають тенденцію домінувати в цих «змішаних» проблемах. До них відносяться більшість найбільш складних завдань економічного, політичного, технічного характеру.

Принципове значення має і встановлений І. Ансоффом зв'язок стратегічного управління з потребою в розробці управлінських рішень, які стосувалися б характеру і напрямів розвитку організації в цілому.

Резюмуючи, можна стверджувати, що продуктивними в підході І. Ансоффа є, по-перше, оцінка ролі зовнішньої середовища, як головного детермінанта поведінки організації, по-друге, орієнтація планування на забезпечення цілісності економічної системи, а відповідно на досягнення синергетичного ефекту; по-третє, визнання нелінійності її розвитку, і, як наслідок, відмова від методу екстраполяції, при якому траєкторія розвитку організації задається шляхом тих, що «рівномірних зростають проєкції минулого в майбутнє».

Багиев Г.Л. розглядає процес стратегічного управління в контексті трьох етапів, декомпозируючих, у свою чергу, на дев'ять кроків, а саме:

- «1. Стратегічний аналіз, що складається з:
 - аналізу зовнішньої бізнес-середовища;

- аналізу внутрішньої середи;
- їх сукупної оцінки.

2. Вибір стратегічного напрямку, що включає:

- прогнозування;
- визначення місії і цілей;
- виявлення стратегічних «розбіжностей» між прогнозами і цілями.

3. Реалізація стратегії, що передбачає:

- розгляд альтернативних варіантів стратегії;
 - аналіз кожного варіанту на конкурентоспроможність, сумісність, здійснимість, ризик і інше;
- складання плану виконання стратегії».

Інші дослідники - Батра Р., Майерс Д.Д., Аакер Д.А. - трактують стратегічне управління організації як процес обґрунтування її «головних цілей, а також політики і стратегії, які визначають порядок придбання, використання і розподілу ресурсів для досягнення встановлених цілей» [10, с. 254].

Для Блэкуэлл Д. необхідність переходу до стратегічного управління обумовлена наступними основними чинниками:

- «- світогляд, що змінюється, відображає наступну точку зору: будь-яке підприємство в змозі породжувати тенденції і визначати свій власний напрям розвитку, а не просто слідувати за змінами кон'юнктури збуту і змінами в даній галузі;
- високі темпи науково-технічного прогресу;
- збільшена складність управління унаслідок збільшення розмірів і диверсифікації підприємств;
 - посилення конкуренції;
 - зростаюча складність довкілля;
- збільшення термінів, на які беруться зобов'язання» [17, с. 304].

Підхід Блэкуэлл Д., як відомо, передбачає взаємозв'язаний розгляд змін у внутрішній і зовнішній (в т.ч. діловий) середі організації, стимулюючих перехід до стратегічного управління. Зрозуміло, що оцінка достатку, напрямку і

сили дії цих чинників – необхідний компонент стратегічного управління.

Відмітимо, що запропонований Блэкуэлл Д. системний підхід до виявлення вмісту стратегічного управління, який передбачає, що зовнішні і внутрішні чинники тісно взаємозв'язані і не повинні розглядатися ізольовано, нерідко ігнорується сучасними дослідниками.

Вітчизняні економісти визначають стратегічне управління як «... набір конкретних цілей, які необхідно досягти до певного періоду. Вони охоплюють найбільш спільні проблеми розвитку виробництва і розподілу ресурсів на багато років вперед і розробляються самостійно по різних напрямках, але при цьому підкоряються певній ієрархії. По своєму характеру ці плани близькі до прогнозів» [18, с. 178].

У сучасній теорії менеджменту концепція невизначеності зовнішнього середовища набуває всього більшого значення у вирішенні завдань маркетингу, проектування інформаційних процесів, побудови адаптивних структур управління.

Багаточисельні концепції стратегічного управління, розрізняючись між собою в деяких технологічних моментах проектування варіантів рішень, залишаються схожими в головному. Всі вони знаходяться у владі тектоцентричної парадигми, всі вони підпорядковані ідеї збереження певної організаційної суті — підприємства, фірми, компанії, корпорації. При всій очевидності слабкої відповідності отримуваних в рамках цих концепцій виводів умовам і обмеженням практики реального бізнесу, тектоцентрична парадигма ніколи ще не ставилася під сумнів. В той же час теоретично доведено і вже не викликає сумніву та обставина, що будь-яка організація - це всього лише специфічна форма здійснення людьми певної спільної діяльності.

З точки зору економічної науки «стратегія» - це досить багатогранне поняття. М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко визначають його по п'яти напрямках, як п'ять «П» [15, с. 95]:

- а) стратегія – це план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку з сьогодення в майбутнє;

- б) стратегія – це принципи поведінки або модель поведінки;
- в) стратегія – це позиція;
- г) стратегія – це перспектива;
- д) стратегія – це прийом, маневр з метою перехитрити суперника.

Досліджуючи процес формування стратегії, АAKER Д. стверджує, що «сам процес починається з наміченої стратегії (тобто, із стратегії, встановленою верхівкою управління). Потім він розгалужується на два підрозділи: нездійснену стратегію (частина наміченої стратегії, не прийнятою організацією в цілому) і передбачувану стратегію (частина наміченої стратегії, яку починають реалізовувати менеджери середньої ланки). Додатково до передбачуваної стратегії приєднується ще одна, вона називається "Що випадково склалася" і визначається як стратегія, яка ніколи не встановлювалася верховним управлінням, а "виникла" з дій працівників, не причетних до управління. За його твердженням, передбачувана і випадкова стратегії разом утворюють стратегію підприємства, що реалізовується» [1, с. 244].

Таким чином, суть стратегічного розвитку та управління полягає в тому, що це певний процес вибору та обґрунтування довгострокового плану (програми) діяльності підприємства, її розширення і розвитку на основі реалізації всіх можливостей, забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також умов, які диктує нам економіка. Кожне підприємство має свій, суто індивідуальний процес, який не залежить від його потенціалу, конкурентного середовища і інших економічних чинників (технологічного устрою, циклу, моделі економіки і ін.).

1.3 Методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства

«Методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства, сукупність важливих теоретичних принципів і методів, використовуваних в процесі складання планів, дає відповіді на наступні питання.

1. Які цілі розвитку відповідного об'єкту стратегічного розвитку?

2. Які підходи до вирішення проблем стратегічного розвитку використовувати?

3. За допомогою якої системи показників можна забезпечити оптимізацію стратегічних планів?» [17, с. 406]

«Під методом стратегічного розвитку розуміють конкретний спосіб, прийом, з якого вирішується яка-небудь проблема управління.

У стратегічному розвитку використовуються наступні методи розробки планів:

- експертний метод, заснований на використанні непрямой і неповної інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції;
- метод соціально-економічного аналізу, що полягає у усесторонньому вивченні соціально-економічної дійсності пізнання внутрішніх зв'язків і залежностей явищ з метою визначення прогресивних тенденцій розвитку;
- метод прямих інженерно-економічних розрахунків, призначений для визначення потреб ринку в даному вигляді продукції і можливостей її виробництва;
- балансовий метод, використовується для забезпечення узгодженості взаємозв'язаних показників;
- економіко-математичні методи і моделі, вирішальні, наприклад, такі питання, як складання оптимальної програми випуску продукції при заданих трудових і матеріальних ресурсах;
- метод системного аналізу а синтезу, що полягає в розложені явищ на складові частини і визначенні на цій основі ключових проблем перспективного розвитку» [9, с. 117].

Методологічні підходи стратегічного розвитку можуть бути реалізовані лише за допомогою спеціальних показників. Розробка стратегічних програм і планів неможлива без використання системи показників, яка має бути гнучкою, адаптивною, здатною відображати всі зміни в змозі об'єкту управління.

Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному розвитку, є (табл. 1.1): методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання. Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку [9, с. 95].

Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. В цьому й полягає обмеженість даного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень [9, с. 106].

«Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (≥ 3) експертів (≥ 2) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. При якому відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні по альтернативах ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність суверенності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума)» [26, с. 104].

Таблиця 1.1

Основні методи прогнозування, що використовуються в стратегічному розвитку [13]

МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ								
Класи	1. Методи екстраполяції			2. Експертні методи		3. Методи моделювання		
Види	1.1. Екстраполяція даних про розміри об'єктів прогнозування	1.2. Екстраполяція оціночних функціональних характеристик	1.3. Екстраполяція системних і структурних характеристик	2.1. Індивідуальні експертні оцінки	2.2. Колективні експертні оцінки	3.1. Логічні моделі - образи	3.2. Математичні моделі	3.3. Інформаційні моделі
	1.1.1. Екстраполяція кількісних параметрів технічних засобів виробництва	1.2.1. Екстраполяція даних про результативність діяльності системи та окремих елементів	1.3.1. Екстраполяція характеристик структурних елементів у системах	2.1.1. Оцінки типу «інтерв'ю»	2.2.1. «Метод комісії»	3.1.1. Історичні аналоги	3.2.1. Статистико-ймовірнісні моделі	3.3.1. Інформаційні моделі на базі патентної інформації
	1.1.2. Екстраполяція кількісних параметрів науково-технічного потенціалу	1.2.2. Екстраполяція оцінок якості функціонування систем різних типів	1.3.2. Екстраполяція оцінок якості функціонування систем різних типів	2.1.2. Аналітичні експертні оцінки	2.2.2. Метод віднесеної оцінки	3.1.2. Метод сценарію	3.2.2. Економіко-математичні моделі	3.3.2. Моделі на основі потоків науково-методичних матеріалів
	1.1.3. Екстраполяція кількісних параметрів окремих видів ресурсів				2.2.3. Метод «Дельфі»		3.2.3. Функціонально-ієрархічні моделі	3.3.3. Інформаційні моделі міжнаукової взаємодії
	1.1.4. Екстраполяція кількісних параметрів ресурсного потенціалу і т.ін.							
	1.1.5. Екстраполяція окремих характеристик систем та їх елементів, що вивчаються в процесі SWOT-							

«Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень» [26, с. 106].

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Цей висновок призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

«1) відмова від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Така реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на серії ситуацій, думках і судженнях.

2) побудова складної системи взаємопов'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків. Такі моделі, зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, тому що потребували значних витрат часу, а отже, й коштів» [19, с. 71].

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього.

У стратегічному розвитку найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розробки сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ (включаючи, наприклад, фірми «Ройал-Датч-Шелл», «Вольво», Лондонську фондову біржу та Білий дім США) визначав сценарії з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого боку, визначення

організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) в наше реальне майбутнє» [18, с. 146].

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв:

- визначення та оцінка головних параметрів розвитку;
- ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують із сценаріїв.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини».

«Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (показані на рис. 1.2 у вигляді нижньої межі) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 1.2) [52, с. 262].

«Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій» [56, с. 315].

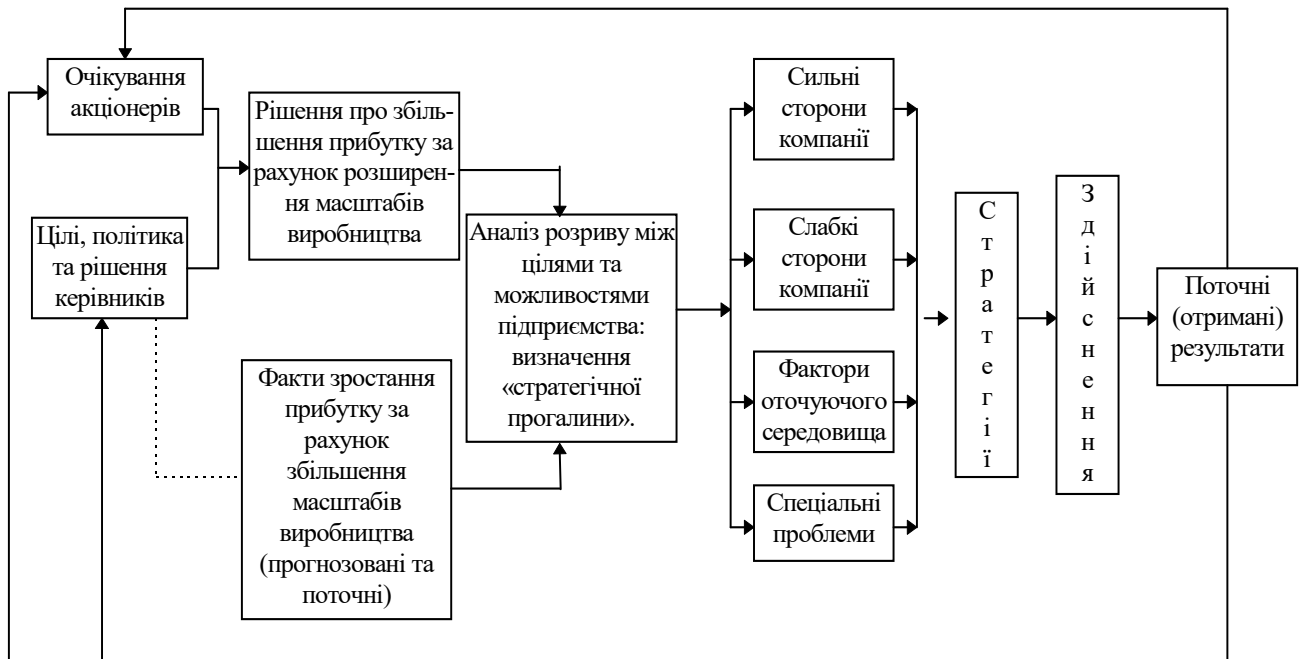


Рисунок 1.2 Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» [52]

Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

Таким чином, стратегічний розвиток розглядається як складний безперервний управлінський процес, який охоплює ряд функцій, базується на достатній кількості методів і моделей та спрямований на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Висновки до першого розділу

1. Фінансово-економічна безпека стратегічного розвитку підприємства – це сукупність відносин фінансової та економічної безпеки, необхідних для реалізації стратегічного розвитку підприємства за допомогою організаційної

структури та функцій управління, нормативно-правового та організаційно-економічного забезпечення, процесів реагування на погрози та наявність моделі прийняття рішень в залежності від ситуації.

2. Об'єктом фінансово-економічної безпеки є фінансова діяльність підприємства, безпеку якого необхідно забезпечити. При цьому, фінансова діяльність є процесом, на який спрямовується функціонування підсистеми забезпечення фінансово-економічної безпеки. Суб'єктом фінансово-економічної безпеки виступає керівництво підприємства. Предмет фінансово-економічної безпеки – діяльність суб'єктів фінансово-економічної безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки.

3. Суть стратегічного розвитку та управління полягає в тому, що це певний процес вибору та обґрунтування довгострокового плану (програми) діяльності підприємства, її розширення і розвитку на основі реалізації всіх можливостей, забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також умов, які диктує нам економіка. Кожне підприємство має свій, суто індивідуальний процес, який не залежить від його потенціалу, конкурентного середовища і інших економічних чинників (технологічного устрою, циклу, моделі економіки і ін.).

4. Стратегічний розвиток розглядається як складний безперевний управлінський процес, який охоплює ряд функцій, базується на достатній кількості методів і моделей та спрямований на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУЄМОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 SWOT-аналіз досліджуємого підприємства

Аналіз рівня стратегічного розвитку підприємства проводиться на Товаристві з обмеженою відповідальністю «СТТ», яке було засновано 22.12.2004 року і зареєстровано виконкомом м. Маріуполь. Паспорт підприємства представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Паспорт ТОВ «СТТ»

Статус	Характеристика	Кодування	Код
Підприємство	ТОВ «СТТ»	за ЄДРПОУ	20391267
Територія	м. Маріуполь, Донецька область, Україна	за КОАТУУ	1410137700
Організаційно-правовою формою господарювання	Приватна власність	за КОПФГ	35
Орган державного управління	Не визначено	за СПОДУ	0
Генеральний директор	Коцюба Марія Володимирівна		
Вид економічної діяльності	Діяльність морського вантажного транспорту	за КВЕД	61.10.2
Адреса	87510, Донецька обл., м. Маріуполь, пр. Луніна, буд. 13, приміщення 4		

Профіль діяльності ТОВ «СТТ»: надання транспортно-експедиційних послуг в маріупольському морському порту, внутрішня перевезення і транзит по Україні залізничним, автомобільним і морським транспортом зернових, олійних культур і продуктів їх переробки.

Метою створення і місією діяльності підприємства є сприяння формуванню і розвитку транспортного ринку, практична реалізація всеукраїнських, міжрегіональних програм сприяння розвитку економіки, сприяння найбільш

повному задоволенню потреб народного господарства і громадян у продукції і послугах, реалізація на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і співробітників.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий і інші, дозволені законодавством, рахунки в банках, гербову, круглу печатки і бланки з вказівкою свого найменування, емблему, послугиний знак, інші реквізити.

ТОВ «СТТ» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна та грошових коштів, на які може бути направлено стягнення у відповідності з діючим законодавством України.

Підприємство має свою матеріально-технічну базу, своїх кадрових робітників у необхідній кількості й необхідного рівня кваліфікації.

Місія ТОВ «СТТ» полягає в задоволенні потреб клієнтів у транспортно-експедиційних послугах в мариупольському морському порту з метою одержання прибутку на підставі здійснення підприємницької, господарської та іншої діяльності. На наш погляд, це дуже вузькі визначення, які не відповідає основним вимогам до формулювання місії: місія повинна відображати цінності та переконання підприємства; в місії повинна бути відображена сфера діяльності підприємства, ринок, на який воно позиціонується; в основі місії повинні лежати задачі задоволення потреб споживачів.

Складемо таблицю 2.2, у якій проведемо експертну оцінку місію ТОВ «СТТ» за шкалою 3-х бальної оцінки.

Таблиця 2.2

Оцінка місії ТОВ «СТТ»

Характеристика місії	Оцінка, бали
1.Проголошення цінностей та переконання підприємства	2
2.Відображення сфери діяльності підприємства, ринку, на якому воно позиціонується	1
3.Основа місії – задачі задоволення інтересів та запитів споживачів	1
4.Виражена у відносно простих визначеннях	2
5.Виключені можливості її різного трактування	1
Разом:	1,4

Примітка: 1-1.5 - місія не відповідає вимогам; 1.6-2.5 – місія частково відповідає вимогам; 2.6-3 – місія повністю відповідає вимогам.

Виходячи з таблиці 1.2, можна сказати, що місія ТОВ «СТТ» не відповідає вимогам (1,4 бали).

Організаційна структура компанії ТОВ «СТТ» є лінійною структурою. Суть лінійної організаційної структури полягає в тому, що вона дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху

Наступним етапом характеристики ТОВ «СТТ» є складання о «дерева цілей» (рис. 2.1)



Рисунок 2.1- Дерево цілей ТОВ «СТТ»

Життєвий цикл підприємства зображено на рисунку 2.2. Даний рисунок описує стадії та темпи розвитку ТОВ «СТТ» в динаміці 2004-2019 років. Відповідно до життєвого циклу ТОВ «СТТ» в даний момент знаходиться на стадії росту. Оскільки спостерігається щорічне збільшення показників об'єму продажу послуг. Отже, на даному етапі підприємству необхідно використовувати стратегію стабілізації за рахунок захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу підприємства або модифікації послуг.

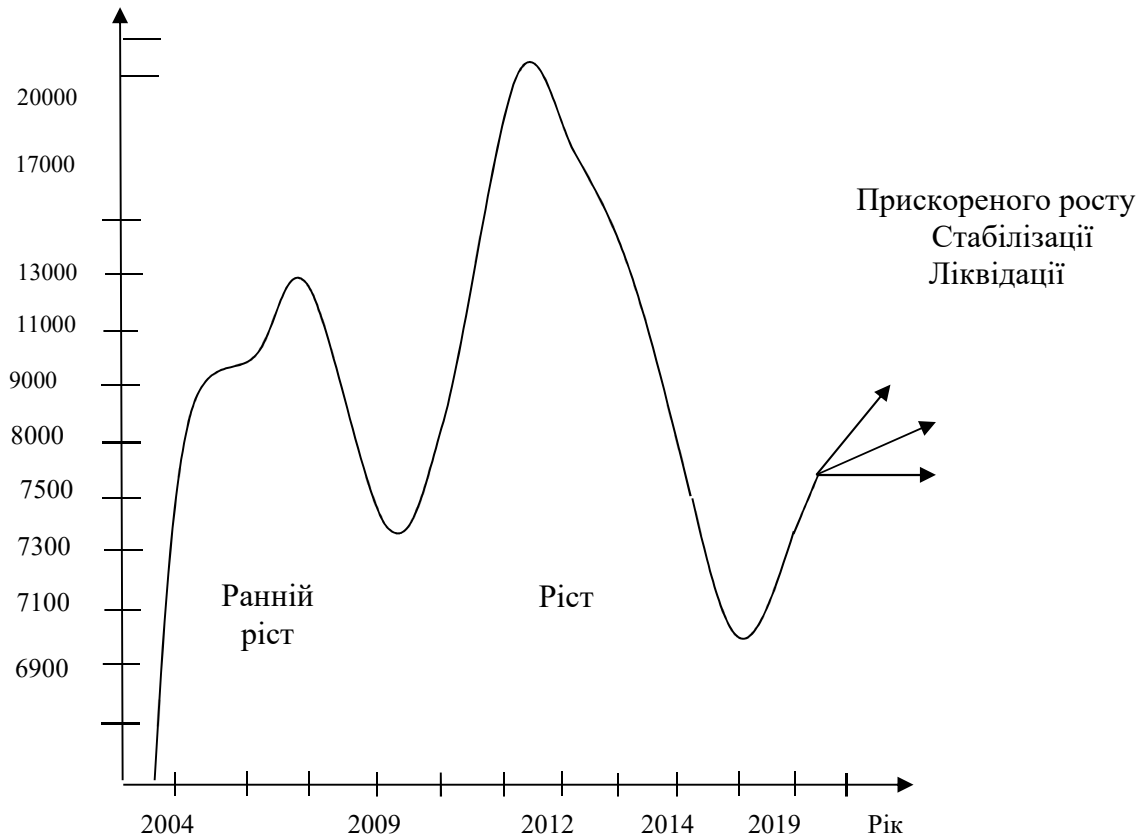


Рисунок 2.2 - Життєвий цикл підприємства

Отже, наше підприємство є динамічно розвиваючимся суб'єктом господарювання, тому важливою задачею для керівництва є аналіз середовища підприємства

Аналіз макро- і мікросередовища середовища служить інструментом пошуку "вузьких місць" і відносних переваг підприємства, приведення в дію резервів підвищення ефективності виробництва.

Роздивимось основні фактори зовнішнього середовища (PEST-аналіз) і проведемо характеристику основних факторів макросередовища з погляду їхнього впливу на підприємство (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

+

Аналіз впливу PEST-факторів макросередовища на діяльність ТОВ „СТТ”

Фактори	Вплив
1	2
<i>Політико-правові чинники</i>	
<i>Чинники позитивного впливу</i>	
Мирна політика держави	Гарантує збереження стабільного політичного положення в країні, а відповідно і можливості розвитку підприємства в перспективі.
Співпраця України з країнами ближнього і далекого зарубіжжя, встановлення з ними політичних і економічних зв'язків.	Створює можливості використання підприємством зарубіжного досвіду і технологій, нових послуг зарубіжного виробництва, можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності
<i>Чинники негативного впливу</i>	
Неузгодженість дій уряду та НБУ	Створює напружені умови для здійснення господарської діяльності підприємства
Неузгодженість дій президента та Верховної Ради	Створює бюрократичні бар'єри що перешкоджають ефективному функціонуванню підприємств
Не ефективна робота Верховної Ради	Гальмування економічних реформ. Недоробленість законодавчих актів, які стосуються підприємницької діяльності
Постійні зміни в законодавстві України	Ускладнює ведення діяльності підприємства, примушуючи його постійно пристосовуватися до змін в законодавстві.
Незадовільна робота Антимонопольного комітету	Утрудняє проникнення підприємства на нові ринки, загрожує підприємству втратами від випадків несумлінної конкуренції. Нерівні умови функціонування суб'єктів економіки
Недосконалість законодавчої бази в Україні	Створює невизначені умови для здійснення господарської діяльності підприємства
Дуже жорстке регулювання бізнесу з боку держави	Ускладнює ведення діяльності підприємства, обмежує свободу його дій.
Дуже високі ставки податків і обов'язкових платежів.	Ускладнює ведення діяльності підприємства, так як приводить до нестачі коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства, необхідних для його діяльності і подальшого розвитку.
Фактична відсутність пільг суб'єктам малого бізнесу в Україні	Ускладнює ведення діяльності підприємства.
Недостатній державний контроль за дотриманням стандартів якості послуг.	Створює для підприємства загрозу закупівлі неякісних послуг, приводить до виникнення додаткових витрат.
<i>Економічні чинники</i>	
<i>Чинники негативного впливу</i>	
Зменшення грошових доходів населення.	Зменшує купівельну спроможність населення, приводить до зменшення обсягу грузообороту підприємства.
Дестабілізація курсу національної валюти.	Створює несприятливі умови для здійснення підприємством господарської діяльності. Знецінює грошові прибутки населення
Зниження розмірів реальної заробітної плати населення.	Зменшення рівня добробуту народу України, зменшення купівельної спроможності.
Збільшення рівня безробіття в Україні	Негативно впливає на загальний стан економіки країни, на купівельну спроможність населення.
Зниження промислового виробництва в Україні.	Запобігає більш повному задоволенню потреб покупців підприємства поповненню асортименту підприємства вітчизняними послугами.
Збільшення розмірів державного боргу, збільшення грузообороту зовнішньої торгівлі.	Не сприяє стабілізації економічної ситуації в Україні
Зростання індексу цін	Сповільнює розвиток національної економіки. Приводить до збільшення витрат підприємства.
<i>Чинники позитивного впливу</i>	

1	2
Входження України до ВТО	Відкриття нових ринків збуту продукції
<i>Соціально-демографічні чинники</i>	
<i>Чинники позитивного впливу</i>	
Поява тенденцій стабілізації соціального положення в Україні, що включає зростання державних витрат на соціальний захист і забезпечення зменшення заборгованості з виплати заробітної плати	Є позитивним чинником для держави. На підприємство впливає непрямо позитивний чинник за допомогою впливу на покупців
<i>Чинники негативного впливу</i>	
Напруженість соціальної обстановки в країні	Надто негативний чинник для держави. На діяльність ТОВ впливає непрямо негативним чином, впливає на покупців і персонал підприємства
Низький рівень життя населення	Зумовлює низьку купівельну спроможність населення країни. Негативний чинник для держави
Нерівномірний розподіл прибутків у населення в країні	Негативно впливає на соціальну обстановку в країні, сповільнює економічний розвиток
Низький рівень зайнятості населення, зростання прихованого безробіття	Негативний чинник для держави. На підприємство впливає непрямо за допомогою впливу на покупців, знижуючи рівень життя і купівельну спроможність
Поганий стан охорони праці на вітчизняних підприємствах	Негативний чинник для держави. На підприємство впливає непрямо за допомогою впливу на покупців, приводячи до погіршення здоров'я, в окремих випадках до загибелі, відповідно зміні структури і об'ємів попиту на послуги підприємства.
Недостатня підтримка, ряду що до соціальних пільг	Знижує рівень життя і купівельну спроможність окремих категорій населення
Зростання вартості медичного обслуговування, навчання в учбових закладах, відвідування дитячих садів	Приводить до зростання витрат населення, зниження їх купівельної спроможності, негативно впливає на розміри грузообороту підприємства.
Скорочення чисельності населення країни	Негативний чинник для держави. На підприємство впливає незначним непрямо негативним чином
Підвищення дитячої смертності, зниження народжуваності в Україні	Приводить до старіння нації, скороченню трудового потенціалу держави, впливає на розвиток економіки і соціальної системи в країні. На підприємство впливає незначним непрямо негативним чином
Зниження загального рівня освіти населення	Негативний чинник для держави. Приводить до нехватки кваліфікованих робітників
Знецінення культурних цінностей.	Негативний чинник для держави. Приводить до зміни потреб і смаків покупців
<i>Технічні чинники</i>	
<i>Чинники позитивного впливу</i>	
Поява нових послуг	Створює для підприємства передумови і можливості впровадження нових прогресивних технологій, поповнення асортименту новими послугами, задоволення нових потреб покупців.
Розвиток науково-технічного прогресу в світі	Створює для підприємства передумови і можливості впровадження нових прогресивних технологій, поповнення асортименту новими послугами, задоволення нових потреб покупців
Високий науково – технічний потенціал у регіоні	Створює для підприємства передумови і можливості впровадження нових прогресивних технологій, поповнення асортименту новими послугами, задоволення нових потреб покупців
<i>негативного впливу</i>	
Застій розвитку науки в Україні.	Негативний чинник для держави. На підприємство впливає непрямо.
Високе зношення основних фондів більшість підприємств	Негативний чинник для держави. На підприємство впливає непрямо.

На основі узагальнення й аналізу зібраної інформації про вплив факторів макросередовища на ТОВ „СТТ” треба дати оцінку факторів макросередовища у балах, виявити кількісний вплив позитивних та негативних факторів на підприємство (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Профіль макросередовища ТОВ „СТТ ”

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу	Напрямок впливу (+,-)	Інтеграл. показник впливу
1	2	3	4
1. ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ			
1.1 Неузгодженість дій президента та Верховної Ради	2	-	-1
Неузгодженість дій уряду та НБУ	2	-	-2
Не ефективна робота Верховної Ради	3	-	-3
Постійні зміни в законодавстві України	2	+	2
Незадовільна робота Антимонопольного комітету	3	-	-3
Недосконалість законодавчої бази в Україні	2	+	2
Дуже жорстке регулювання бізнесу з боку держави	3	-	-3
Дуже високі ставки податків і обов'язкових платежів.	3	-	-3
Фактична відсутність пільг суб'єктам малого бізнесу в Україні	2	-	-2
Недостатній державний контроль за дотриманням стандартів якості послуг.	1	-	-1
Мирна політика держави	2	+	+2
Співпраця України з країнами ближнього і далекого зарубіжжя	1	+	+1
Разом по політико-правовим			- 11
2. ЕКОНОМІЧНІ			
Зменшення грошових доходів населення.	3	-	-3
Дестабілізація курсу національної валюти.	2	-	-2
Зниження розмірів реальної заробітної плати населення.	1	-	-1
Збільшення рівня безробіття в Україні	3	-	-3
Зниження промислового виробництва в Україні.	3	-	-3
Збільшення розмірів державного боргу, збільшення грузообороту зовнішньої торгівлі.	3	-	-3
Зростання індексу цін	3	-	-3
Входження України до ВТО	1	+	1
Разом по економічним факторам			- 14
3. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ:			
Низький рівень життя населення	2	-	-2
Нерівномірний розподіл прибутків у	1	-	-1

населення в країні			
Продовження табл. 2.4			
1	2	3	4
Низький рівень зайнятості населення, зростання прихованого безробіття	1	-	-1
Поганий стан охорони праці на вітчизняних підприємствах	2	-	-2
Поява тенденцій стабілізації соціального положення в Україні, що включає зростання державних витрат на соціальний захист і забезпечення зменшення заборгованості з виплати заробітної плати	2	+	2
Напруженість соціальної обстановки в країні	2	-	-2
Недостатня підтримка ряду що до соціальних пільг	2	-	-2
Зростання вартості медичного обслуговування, навчання в учбових закладах, відвідування дитячих садів	1	-	-1
Скорочення чисельності населення країни	2	-	-1
Підвищення дитячої смертності, зниження народжуваності в Україні	2	-	-1
Зниження загального рівня освіти населення	2	-	-1
Знецінення культурних цінностей.	1	-	-1
Разом по соціально економічним факторам			- 13
4. ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ			
Поява нових послуг	2	+	2
Розвиток науково-технічного прогресу в світі	3	+	3
Високий науково – технічний потенціал у регіоні	1	+	1
Застій розвитку науки в Україні.	2	-	-2
Високе зношення основних фондів більшість підприємств	2	-	-2
Разом по технологічним факторам			+ 2
Разом по факторам макросередовища			-20

Згідно з інформацією, яка наведена в таблиці можна зробити висновок про те, що фактори несприятливого впливу, для підприємства домінують над факторами сприятливого впливу. Це може негативно вплинути на діяльність підприємства тому що фактори макросередовища мають велику значимість. Підприємство ТОВ „СТТ” повинно постійно проводити моніторинг цих факторів з метою як що не уникнути, то хоча б дещо знизити їх негативний вплив.

Таким чином, фактори зовнішнього середовища суттєво впливають на ефективність взаємодії підприємства з його конкретним ринком.

Моніторинг основних факторів макросередовища, стверджує що ТОВ „СТТ” існує в несприятливому зовнішньому середовищі, загальна політична і економічна нестабільність в країні примушує підприємство зазнавати певні збитки, а також отримувати значно занижену в порівнянні з можливим прибуток викликані, не в останню чергу, політичними причинами.

Підприємство ТОВ „СТТ” повинно постійно проводити моніторинг всіх цих факторів з метою як що не уникнути, то хоча б дещо знизити їх негативний вплив.

Мікросередовище представлено силами, що мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування клієнтури, тобто факторами безпосереднього оточення.

Безпосередній вплив на діяльність підприємства здійснюють такі фактори мікросередовища маркетингу як споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, контактні аудиторії.

Споживачі. Слід підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з означеними чинниками, завдяки цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і запобіганні загроз його подальшому існуванню.

Будь-яке підприємство, вирішуючи проблему задоволення потреб покупців на конкретному ринку й одержання прибутку, користується послугами постачальників, посередників. Взаємодія «постачальники - підприємство - посередники - покупці» складає серцевину всієї системи маркетингу підприємства. Однак, комерційний успіх підприємства передусім залежить від особливостей і характеру взаємодії з споживачами.

Далі проведемо оцінку ринкового сегменту для визначення потенційної привабливості для підприємства згідно з таблицею 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості ринкового сегменту для ТОВ „СТТ”

Критерії	Значущість критерія	Бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденція розвитку сегменту	1	Сегмент сталий	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується	1
Конкурентна тривалість сегменту	1	Значна привабливість сегменту	Помірна привабливість сегменту	Слабка привабливість сегменту	1
Сталість потреб покупців	3	Потреби значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби незначно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби відносно постійні	9
Ступінь мінливості потреб і запитів покупців у відношенні послуг номенклатури підприємства	2	Переваги і смак покупців змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців незначно змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців відносно постійні	6
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на послуги	1	Покупці дуже чутливі до рівня цін	Покупці не дуже чутливі до рівня цін	Покупці не чутливі до рівня цін	2
Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	2	Покупці не чутливі до стимулювання збуту	Покупці незначно чутливі до стимулювання збуту	Покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	4
Разом	10				23

Аналізуючи споживачів, доцільно оцінювати здатність підприємства задовольнити потреби, вимоги і вподобання покупців і його можливість розширити коло потенційних споживачів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка адаптивності ТОВ «СТТ» у процесі функціонування на ринку

Критерії	Значу щість крите рія	Бали			Підсум кова оцінка
		1	2	3	
Рівень інформованості покупців про послуги	1	Низький рівень	Недостатній рівень	Достатня рівень	2
Ступінь залежності продавця від покупця	1	Покупці мають велику можливість вибору	Покупці мають обмежену можливість вибору	Покупці мають можливість вибору	1
Відповідність асортименту послуг вимогам покупців	3	Асортимент послуг в основному не відповідає вимогам покупців	Асортимент послуг частково відповідає вимогам покупців	Асортимент послуг повністю відповідає вимогам покупців	6
Прихильність покупців до послуги	1	Покупці рідко купують послуги	Покупці нерегулярно купують послуги	Покупці регулярно купують послуги	3
Прийнятність ціни послуг	2	Ціни не прийнятні	Ціни частково прийнятні	Ціни повністю не прийнятні	2
Відповідність якості послуг, що реалізуються, до вимог покупців	2	Якість послуг в основному не відповідає вимогам покупців	Якість послуг частково відповідає вимогам покупців	Якість послуг повністю відповідає вимогам покупців	2
Разом	10				16

Відповідно до таблиці 2.6 здатність підприємства задовольнити потреби і вподобання покупців середня, оскільки відповідність асортименту, якості і ціни реалізованих послуг вимогам покупців знаходиться на середньому рівні. Підприємство володіє реальними можливостями поширення кола споживачів.

Остаточний вибір цільового ринку підприємства повинен здійснюватися з урахуванням результатів оцінки привабливості ринкових сегментів для підприємства і його спроможності до ефективного функціонування на них (рис. 2.3).

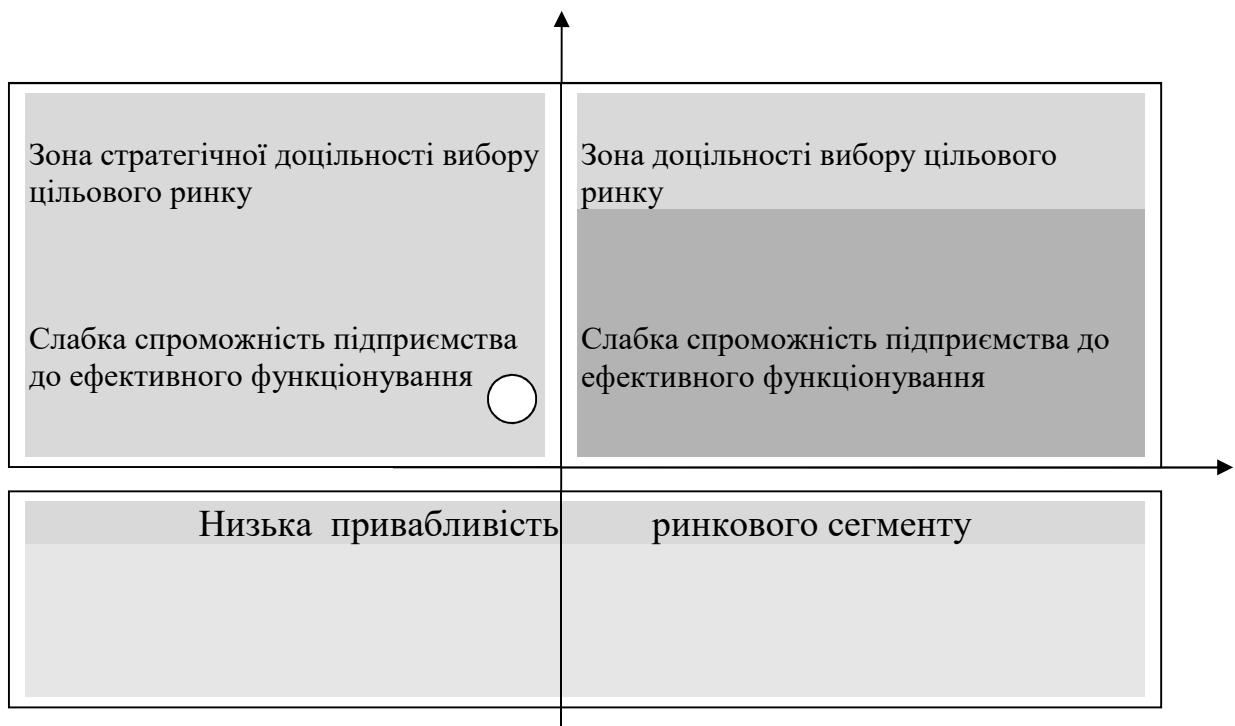


Рисунок 2.3 Карта обґрунтування вибору цільового ринку підприємства

З рисунка 2.3 ми можемо зробити висновок що обраний сегмент треба віднести до цільового, так як він набрав більше ніж 20 балів, та те що він вартий уваги з боку підприємства. Що до спроможності ефективно функціонувати на даному сегменті то вона виявилось слабкою, набрав лише 16 балів, а це значить що підприємству треба провести ряд маркетингових заходів для підсилення своїх конкурентних позицій на ринку.

Завершальним етапом процесу вивчення споживачів як фактору безпосереднього оточення є виявлення можливостей і небезпек для підприємства в результаті його взаємодії з споживачами. Приблизний перелік можливостей і небезпек показаний в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Приблизний перелік можливостей і небезпек для ТОВ «СТТ» в результаті його взаємодії зі споживачами

Можливості	Небезпека
Асортимент послуг повністю відповідає вимогам покупців	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів
Сегмент сталий	Недостатній рівень інформованості покупців про послуги
Покупці не дуже чутливі до рівня цін	Покупці незначно чутливі до стимулювання
Покупці регулярно купують послуги	Зниження купівельної спроможності споживачів

Конкуренти. Конкуренти є одним із найважливіших фактором мікросередовища, що впливають на результати його діяльності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності і стійкого функціонування на ринку необхідно проводити систематичне дослідження діяльності конкурентів, що передбачає аналіз та оцінку основних напрямків їх діяльності.

Процес дослідження діяльності конкурентів включає декілька етапів. На першому етапі виявимо всіх діючих і потенціальних конкурентів. ТОВ «СТТ» займається збутом на території всієї Донецької області, тому його конкурентами виступають підприємства, що знаходяться у тих же містах, що і постачальники, які займаються аналогічною діяльністю.

Конкурентом ТОВ «СТТ» є: ТОВ «Арго» (табл. 2.8).

На наступному етапі за результатами оцінки кількісних і якісних показників було розроблено «Профіль діяльності конкурентів» (таблиця

2.9) і складено «Профіль полярності підприємств-конкурентів» (карта сильних і слабких сторін), який дає можливість провести не тільки порівняльну оцінку конкурентів, але і послужить основою для вибору стратегії конкурентної переваги і визначення конкретних маркетингових засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, яке ми розглядаємо. «Профіль полярності» ТОВ «СТТ» і «Арго» представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.8

Аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів ТОВ «СТТ» і ТОВ «Арго» за 2019 рік на основі методу експертних оцінок

№	Показники	Од. виміру	Кількісні показники		Бальна оцінка		Відхилення за кількісними показниками	Відносна експертна оцінка
			ТОВ «СТТ»	ТОВ «Арго»	ТОВ «СТТ»	ТОВ «Арго»		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Ринкова частка	%	0,069	0,044	3	1	0,03	2
2.	Обсяг послуг	тис.грн	4142,30	3212,7	1	1	929,60	0
3.	Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис.грн	12,10	9,2	1	1	2,90	0
4.	Чистий прибуток	тис.грн	12,10	8,3	1	1	3,80	0
5.	Рівень рентабельності	%	0,16	1,78	1	2	-1,62	-1
6.	Рівень витрат	%	2,08	12,1	10	10	-10,02	0
7.	Період обороту обігових коштів	дні	641,30	367,9	1	1	273,40	0
8.	Грузооборот на 1 кв. м торговельної площі	тис.грн	34,52	1,5	10	6	33,02	4
9.	Сума фінансового результату від звичайної діяльності на 1 кв. м торг. площі	тис.грн	0,10	1,1	6	6	-1,00	0
10.	Продуктивність праці	тис.грн	197,25	37,50	10	6	159,75	4
11.	Якість послуги, який пропонується	–	–	–	8	7	–	1
12.	Широта асортименту	–	–	–	6	7	–	-1
14.	Використання сучасних методів торгівлі	–	–	–	8	5	–	3
15.	Частка послуг "ринкової новизни"	–	–	–	8	6	–	2
16.	Ціна послуги	–	–	–	7	6	–	1
17.	Адаптивність каналів збуту	–	–	–	9	6	–	3
18.	Рівень сервісу	–	–	–	8	7	–	1

19.	Додаткові послуги	-	-	-	7	6	-	1
20.	Послуги громадського харчування	-	-	-	0	1	-	-1
21.	Якість обслуговування	-	-	-	8	6	-	2
22.	Упаковка	-	-	-	8	8	-	0
23.	Маркетингова політика	-	-	-	7	7	-	0
24.	Рекламна політика	-	-	-	6	6	-	0
25.	Готовність керівництва до ризику	-	-	-	8	5	-	3
26.	Стиль керівництва	-	-	-	8	6	-	2
27.	Внутрішній дизайн торговельного залу	-	-	-	6	7	-	-1
28.	Рівень надання пільг	-	-	-	6	6	-	0
29.	Рівень кваліфікації персоналу	-	-	-	8	6	-	2

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
30.	Система управління	—	—	—	8	7	—	1
31.	Система збуту	—	—	—	9	5	—	4
32.	Стимулювання покупців	—	—	—	7	7	—	0
33.	Стимулювання працівників	—	—	—	8	7	—	1
34.	Рівень сучасності устаткування	—	—	—	8	8	—	0
35.	Розміщення підприємства	—	—	—	8	8	—	0
36.	Імідж підприємства	—	—	—	8	8	—	0

Для отримання відносної оцінки, тобто оцінки досліджуваного підприємства ТОВ «СТТ» у порівнянні з основним конкурентом ТОВ «Арго» із оцінки кожного показника підприємства, що досліджується, віднята оцінка конкурента. Одержана ламана при приєднанні оцінок дозволяє визначити, за якими показниками суперник перемагає або поступається у конкурентній боротьбі. Зона оцінок (-2;+2) – зона приблизної рівності діяльності підприємств-конкурентів.

Розроблений «профіль полярностей» підприємств-конкурентів свідчить, що конкурентними перевагами ТОВ «СТТ» порівняно до основного конкурента ТОВ «Арго» з кількісних показників є широта асортименту (+ 4 бали), глибина асортименту (+ 3 бали), якість послуг який пропонується (+ 3 бали), послуги "ринкової новизни" (+ 3 бали), грузооборот на 1 кв. м торговельної площі (+ 3 бали) і продуктивність праці (+ 3 бали).

Серед недоліків є незадовільна рекламна політика ТОВ «СТТ» (- 3 бали), останні кількісні показники конкурентоспроможності знаходяться у зоні приблизної рівності: ринкова частка, обсяг продаж, фінансовий результат від звичайної діяльності, чистий прибуток, рівень рентабельності, рівень витрат, період обороту обігових коштів, сума фінансового результату від звичайної діяльності на 1 кв. м торговельної площі.

Профілі діяльності підприємств-конкурентів

№	Показники	ТОВ «СТТ»										ТОВ «АРГО»									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Ринкова частка			+								+									
2.	Обсяг продаж			+								+									
3.	Фінансовий результат від звичайної діяльності	+										+									
4.	Чистий прибуток	+										+									
5.	Рівень рентабельності			+									+								
6.	Рівень витрат										+										+
7.	Період обороту обігових коштів	+										+									
8.	Грузооборот на 1 кв. м торговельної площі										+						+				
9.	Сума фінансового результату від звичайної діяльності на 1 кв. м торговельної площі								+							+					
10.	Продуктивність праці										+						+				
11.	Якість послуги, який пропонується								+								+				
12.	Широта асортименту										+						+				
13.	Глибина асортименту								+								+				
14.	Використання сучасних методів торгівлі								+								+				
15.	Частка послуг "ринкової новизни"								+								+				
16.	Ціна послуги								+												+
17.	Адаптивність каналів збуту					+													+		
18.	Рівень сервісу								+									+			
19.	Додаткові послуги								+									+			
20.	Послуги громадського харчування											+									
21.	Якість обслуговування								+									+			
22.	Упаковка								+											+	
23.	Маркетингова політика								+												+
24.	Рекламна політика								+												+
25.	Готовність керівництва до ризику					+													+		
26.	Стиль керівництва								+									+			
27.	Внутрішній дизайн торгів. залу								+								+				
28.	Рівень надання пільг								+										+		
29.	Рівень кваліфікації персоналу								+									+			
30.	Система управління								+										+		
31.	Система збуту											+					+				
32.	Стимулювання покупців								+											+	
33.	Стимулювання працівників								+												+
34.	Рівень сучасності устаткування										+								+		
35.	Розміщення підприємства								+											+	
36.	Імідж підприємства								+									+			

Останні кількісні показники конкурентоспроможності знаходяться у зоні приблизної рівності: ринкова частка, обсяг продаж, фінансовий результат від звичайної діяльності, чистий прибуток, рівень рентабельності, рівень витрат, період обороту обігових коштів, сума фінансового результату від звичайної діяльності на 1 кв. м торговельної площі.

Отже, в результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства виявлено, що має 16,67% кількісних та якісних показників, за якими воно переважає свого основного конкурента і «Арго», і 83,33% показників, які знаходяться у зоні приблизної рівності підприємств-конкурентів.

До факторів мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність торговельного підприємства, відносяться, передусім, постачальники різноманітних видів ресурсів.

ТОВ «СТТ» здійснює свою договірну діяльність на основі прямих договірних зв'язків, отже, підприємство переважно використовує однорівневий канал послугиоруху. Результатом вивчення постачальників і маркетингових посередників є визначення можливостей і загроз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Примірний перелік можливостей та загроз ТОВ «СТТ»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Укладання угод про тривале співробітництво з наявними постачальниками. 2. Надання постачальниками вигідних для підприємства форм оплати і умов поставки послуги. 3. Розширення кількості посередників, яких залучають для реалізації послуг підприємства. 4. Збільшення контролю над постачальниками або поглинання їх (пряма вертикальна інтеграція). 5. Збільшення контролю над послугопровідною мережею або її поглинання (зворотна вертикальна інтеграція). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підсилення тиску з боку постачальників. 2. Відсутність фінансових пільг, що надаються постачальниками 3. Скорочення кількості постачальників, які надають необхідні для підприємства послуги. 4. Збільшення кількості посередників на шляху проходження послуг від виробника до підприємства 5. Дорожчання послуг посередників

ТОВ «СТТ» в своїй діяльності спілкується з банками (УкрСиббанк м. Маріуполь), біржами праці (центрами зайнятості) з метою пошуку трудових ресурсів, ЗМІ (радіо “СТБ”, телебаченням ТРК “ЛОТ” та ДТ “Контакт”), редакції газет (“Регіональний вісник”), незалежними аудиторськими фірмами (“НМВ-аудит” та інші), а також обов’язковий аудит з боку державних закладів: податкова адміністрація, контрольно-ревізійне управління і т.д. Крім цього підприємство спілкується з управлінням статистики, облдержадміністрацією і т. д. У ТОВ «СТТ» питаннями в області зв’язків з громадкістю можна оцінити як негативну про що свідчать результати індивідуального завдання. На підприємстві не розробляються оперативні плани в області зв’язків з громадкістю.

Щоб уникнути загрози підприємство повинно розробити програму дій на випадок непередбачених обставин, у якій будуть заплановані заходи щодо його відповідної реакції. Погрози в квадрантах (2) і (3) потребують постійного спостереження за їх розвитком, а в квадранті (4) - можна ігнорувати. За результатами класифікації керівники, спеціалісти підприємства, повинні розробити програму, у якій передбачити заходи щодо використання найбільш перспективних можливостей, а також заходи відповідної реакції на випадок непередбачених обставин і основних погроз.

Оцінюючи фактори мікросередовища безпосереднього оточення методом експертних оцінок, видно, що на підприємство сприятливо впливають постачальники (+3 бали), споживачі (+1 бал), контактні аудиторії +4 бали. У той же час конкуренти мають негативний вплив на досліджуване підприємство (-6 балів). Взагалі фактори безпосереднього оточення позитивно впливають на діяльність ТОВ „СТТ” (+2 бали). Загальна оцінка факторів безпосереднього оточення представлена в таблиці 2.11.

При цьому для оцінки факторів мікросередовища використовували таку ж шкалу, як і при оцінці макросередовища. Дана таблиця показує, що негативно впливають на підприємство конкуренти (-6 бали), найбільш

позитивний вплив на підприємство надають споживачі (+3 бали), постачальники (+1 бали), контактні аудиторії (+4 бали). В цілому мікросередовище позитивно впливає на діяльність ТОВ „СТТ” (+4 балів).

Таблиця 2.11

Оцінка факторів безпосереднього оточення ТОВ «СТТ»

№ п/п	Фактори	Ступінь впливу, бал	Спрямованість впливу	Ступінь впливу, бал
1	2	3	4	5
1.	Постачальники			
1.1.	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників	3	-	-3
1.2.	Встановлені довгострокові господарські зв'язки з наявними постачальниками	2	+	+3
1.3.	Переважно однорівневий канал надходження послуг	3	+	+3
1.4.	Невигідні для підприємства форми оплати послуг	3	-	-2
	Разом	-	-	+1
2.	Споживачі			
2.1.	Сегмент сталий	3	+	+3
2.2.	Середня ступінь прихильності споживачів до послуг підприємства	2	+	+3
2.3.	Покупці мають велику можливість вибору	1	-	-1
2.4.	Недостатній рівень інформованості покупців про послуги підприємства	2	-	-2
	Разом	-	-	+3
3.	Конкуренти			
3.1.	Високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку	3	-	-3
3.2.	Наявність деяких конкурентних переваг	3	+	+3
3.3.	Висока активність конкурентної боротьби	3	-	-3
	Разом	-	-	-3
4.	Контактні аудиторії			
4.1.	Контроль за своєчасністю сплати податків і інших обов'язкових платежів	2	+	+2
4.2.	Контроль за дотриманням правил торгівлі, захисту прав споживачів, цінами	2	+	+2
	Разом	-	-	+4
	Всього			-4

При цьому для оцінки факторів мікросередовища використовували таку ж шкалу, як і при оцінці макросередовища. Дана таблиця показує, що негативно впливають на підприємство конкуренти (-6 бали), найбільш позитивний вплив на підприємство надають споживачі (+3 бали),

постачальники (+1 бали), контактні аудиторії (+4 бали). В цілому мікросередовище позитивно впливає на діяльність ТОВ «СТТ» (+4 балів).

На основі проведеного аналізу можна виявити можливості та погрози безпосереднього оточення ТОВ «СТТ» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Перелік можливостей та погроз безпосереднього оточення ТОВ «СТТ»

Фактори	Оцінка міри впливу фактору на підприємство	Можливі варіанти дій у відповідь підприємством
Можливості:		
Добрий стан цільового ринку, поява можливостей його подальшого розвитку	+3	Регулярне проведення досліджень ринку з метою виявлення перспектив для підприємства і подальшого їх використання.
2. Поява тенденцій зростання попиту на послуги підприємства	+3	Проведення заходів щодо виявлення попиту покупців, розробка і проведення заходів, що забезпечують його найбільш повне задоволення (коректування послугового асортименту, надання покупцям нових видів послуг).
3. Висока міра прихильності покупців до підприємства і його послуг	+3	Використання заходів, що підвищують прихильність покупців до послуг (знижки постійним клієнтам, роздача рекламної продукції, безпрограшні лотереї і ін.).
4. Висока конкурентна сила постачальників	+3	Відбір постачальників, що володіють високою конкурентною силою.
5. Підвищення привабливості постачальників.	+3	Регулярне здійснення оцінки привабливості діючих і потенційних постачальників підприємства.
6. Підвищення доцільності договірної політики	+2	Регулярна оцінка доцільності роботи підприємства з дійсними і потенційними постачальниками
Погрози:		
1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-3	Регулярне проведення досліджень конкурентного середовища діяльності підприємства
2. Сильний конкурентний тиск	-3	Здійснення заходів щодо посилення маркетингової активності підприємства.
3. Число активних конкурентів	-2	Спостереження за діяльністю конкурентів.
4. Міра мінливості потреб, вимог і смаків покупців	-2	Здійснення контролю за змінами смаків і потреб, вимог покупців, коректування послугового асортименту підприємства з їх урахуванням
5. Посилення впливу на діяльність підприємства небажаних контактних аудиторій	-1	Здійснення постійного аналізу ситуації і адаптація підприємства.

Таким чином, на основі результатів дослідження зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «СТТ» можемо зробити наступний висновок: вплив факторів зовнішнього середовища не критичний, підприємство в змозі витримати його та успішно здійснювати свою подальшу діяльність. Але виникає необхідність підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно вплинути на характер і зміст взаємодії з споживачами, конкурентами, постачальниками, маркетинговими посередниками, контактними аудиторіями, завжди цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і запобіганні погроз його подальшому існуванню.

Складовою частиною мікросередовища підприємства є його внутрішнє середовище.

Внутрішнє середовище підприємства - це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства. Внутрішнє середовище підприємства представляє собою сукупність усіх внутрішніх змінних параметрів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності. Воно постійно і самим безпосереднім чином впливає на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних чинників усередині підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства має декілька функціональних областей, кожна з яких містить набір ключових процесів та елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які має підприємство.

Маркетингова діяльність підприємства. Дослідження ресурсів, завдань, стратегії, політики і планів, а також показників, що характеризують маркетингову діяльність і результатів діяльності підприємства дозволяє зробити певний висновок про ефективність маркетингу ТОВ «СТТ», оцінити, наскільки задовільна маркетингова діяльність підприємства, і визначити можливі і необхідні заходи щодо удосконалення роботи підприємства на

ринку. Результати аналізу маркетингової активності представлено у таблиці 2.13. Ступінь маркетингової активності підприємства – середній (склав 43 бали). На сьогоднішній день оцінюючи маркетингову стратегію можна сказати, що підприємство лише частково справилося з поставленими цілями.

Таблиця 2.13

Оцінка маркетингової активності ТОВ «СТТ»

Критерії оцінки	Бали				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Чи знає підприємство свої сегменти ринку і вимоги цих сегментів до послуг?	Не знає	Знає непевно	Небагато знає про сегмент	Непогане знає	Добре знає
2. Чи проводиться на підприємстві вивчення діяльності конкурентів?	ні	Ведеться облік конкурентів дійсних і поточних	Час від часу здійснюється моніторинг їх діяльності	Проводиться неповний аналіз за доступною інформацією	Постійно на засадах вторинної інформації
3. Чи знає підприємство побажання споживачів своїх послуг?	не знає	Знає непевно	Знає побажання	Непогано знає побажання	знає
4. Якість послуг підприємства в порівнянні з послугами конкурентів	Набагато гірша	гірша	Приблизно однакова	краща	Набагато краща
5. Ступінь зміни асортименту за останні 2 роки	10%	20%	30%	40%	50%
6. Рівень контролю за якістю послуг	Дуже низький	низький	середній	Вище середнього	високий
7. Використання знижок з ціни	Не використовує	Слабо використовує	Середнє використовує	значно	сильне
8. Який рівень сервісного супроводу послуг?	Дуже низький	низький	середній	Вище середнього	Сильний
9. Гнучкість цінової політик	відсутня	Незавжди гнучка	Незначна гнучкість	гнучка	Дуже гнучка
10. Витрати на послуги ороух	Дуже значні	значні	середні	Нижче середніх	Низькі
11. Коли востаннє повідомлялося про діяльність підприємства в місцевих газетах?	ніколи	5 років тому	2 роки тому	У минулому році	У цьому році
12. Активність рекламної політики	Дуже низька	низька	середня	Вище середньої	висока
13. Використання прогресивних методів продажу	Не використовуються	Частка продажів	Половина обсягів продажів	Більша половина обсягів продажів	Використовуються повністю при продажі послуг
14. Коли востаннє оцінювалася ефективність витрат на просування послуг?	ніколи	3 роки тому	2 роки тому	У минулому році у поточному році	
15. Як організована робота з побажаннями клієнтів?	ніяк	погано	середньо	Вище середнього	добре
16. Використання заходів щодо стимулювання збуту	Не використовуються	Один раз на рік	Час від часу	постійно	

Можливості і загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього потенціалу підприємства не тільки по-різному впливають на підприємство, але й мають неоднакову значущість

для нього це наглядно представлено у таблиці Елементи SWOT - аналізу ТОВ «СТТ» та рисунку Матриця SWOT для ТОВ «СТТ» (Додаток А)

2.2 Стратегічний аналіз економічного стану підприємства

Прийняття стратегічних рішень має спиратися на результати аналізу економічного стану підприємства.

Аби мати чітке уявлення про економічний стан підприємства порівняно із конкурентами, проведемо рейтингову оцінку його діяльності відносно основних конкурентів (таблиці 2.14, 2.15).

Інформаційною базою для проведення рейтингової оцінки виступають дані економічної звітності нашого підприємства та підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.14

Вихідна інформація показників

Показники	ТОВ «СТТ»	ТОВ «Арго»	ТОВ «Акваторія»	ТОВ «Пікнік»
Власні оборотні активи	1562,49	1456,76	1345,62	1629,75
Оборотні активи	1255,10	1203,21	1384,36	1183,45
Власний капітал	44,72	41,10	35,67	65,62
Активи	2878,29	2875,43	3084,53	2843,56
Позиковий капітал короткостроковий	137,21	115,46	125,67	136,54
Абсолютно ліквідні активи	1,02	1,58	2,02	2,34
Позиковий капітал довгостроковий	1054,68	1031,00	1095,43	1049,87
Прибуток до оподаткування	12,10	16,34	13,45	15,68
Термінові зобов'язання	1778,89	1769,98	1773,42	1781,23

Вихідні показники стандартизуються щодо відповідного показника умовного підприємства по формулі:

$$X_{ij} = \frac{K\phi_{ij}}{Kmax_{ij}} \quad (2.1)$$

де X_{ij} - стандартизовані показники стану j-го підприємства,

$K\phi_{ij}$ - фактичний показник j-го підприємства,

$Kmax_{ij}$ - показник умовного підприємства.

Для кожного аналізованого підприємства значення його рейтингової оцінки визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2} \quad (2.2)$$

де R_j - рейтинг підприємства;

$X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{nj}$ - стандартизовані показники підприємства.

Таблиця 2.15

Визначення рейтингової оцінки

Підприємства	Рейтингова оцінка	Місце на ринку (рейтинг)
ТОВ «СТТ»	0,52	1
ТОВ «Арго»	0,55	2
ТОВ «Акваторія»	0,80	3
ТОВ «Пікнік»	0,83	4

Отже, як довела рейтингова оцінка, наше підприємство отримало третє місце, це говорить про слабку конкурентну позицію і потребує стабілізації економічних показників розвитку.

Наступним етапом проведення діагностики діяльності нашого підприємства буде розробка збалансованої системи показників. Вона складається з таких етапів:

- формування стратегії управління підприємством;
- визначення найважливіших факторів успіху підприємства;
- визначення ключових показників управління підприємством;
- формування системи збалансованих показників.

Стратегії управління ТОВ «СТТ» формується з урахуванням кризової ситуації, яка склалась в економіці України і світу, за рахунок чого значно постраждала харчова галузь, в якій працює це підприємство. У зв'язку з цим керівництвом підприємства була прийнята на 2019 рік стратегія «збереження досягнутих позицій на ринку».

Для кожного фактора успіху визначаємо стратегічну мету, завдання та результативний показник. Це дає змогу визначити, за рахунок яких показників буде досягнуте стратегічне завдання. Виконання стратегічних завдань робить можливим досягнення стратегічної мети підприємства. Ключові показники управління ТОВ «СТТ» представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Ключові показники ефективності управління ТОВ «СТТ»

КФУ	Стратегічна мета	Завдання	Результативний показник	Допоміжні показники
1	2	3	4	5
Фінансові	Оптимізація фінансових потоків	Максимізація прибутку	Приріст чистого прибутку	Приріст виручки; Скорочення видатків
		Підвищення ефективності авансованого капіталу в ОА	Приріст коефіцієнта ліквідності	Коефіцієнт оборотності ОА; Коефіцієнт платоспроможності
		Підвищення запасу фінансової стійкості	Приріст ЗФС	Приріст виручки; Виручка в точці без збитковості
		Скорочення фінансових ризиків	Індекс фінансового ризику	
Товарні	Оптимізація задоволення попиту споживачів	Укріплення позицій на ринку	Доля ринку	Загальний розмір ринку; доля підприємства на ринку
		Висока якість товарів	Коефіцієнт зриву угод на поставку	Загальна кількість угод поставок; кількість зірваних поставок; асортимент; технологія
		Адекватні ціни	Коефіцієнт узгодженості цін	Ціни підприємства; ринкові ціни
		Збереження клієнтів	Приріст клієнтів	Кількість клієнтів в поточному/минулому році
		Підвищення продуктивності праці	Коефіцієнт продуктивності праці	Виручка, чисельність працівників
		Підвищення забезпеченості технічни	Коефіцієнт трудоозброєності	Чисельність працівників, основні фонди

		ми засобами виробництва		
--	--	----------------------------	--	--

Після розробки ключових показників ефективності управління, побудуємо схему збалансованої системи показників ТОВ «СТТ». Далі формуємо систему збалансованих показників (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Первісні дані для формування збалансованої системи показників ТОВ «СТТ» за 2017-2019 роки

№ п/п	Показник	Од. вим.	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Приріст (2019 2018)
1	2	3	4	5	6	7
1	Чисельність працівників	чол.	14	14	15	0,073
2	Виручка від реалізації	тис.грн.	1599,7	1669,69	2344,29	0,404
3	Дохід від іншої діяльності	тис.грн.	89,7	120,91	43,85	-0,637
4	Прибуток чистий	тис.грн.	16,83	17,23	13,31	-0,228
5	Коефіцієнт ліквідності	коэф.	1,04	1,101	0,248	-0,211
6	Рентабельність комерційна	%	15,7	16,63	12,08	-0,274
7	Частка ринку	коэф.	0,162	0,162	0,155	-0,043
8	Коефіцієнт зриву поставок через якість	коэф.	0,050	0,050	0,038	0,760
9	Продуктивність праці	тис.грн.	97,65	93,19	101,54	0,813
10	Коефіцієнт трудоозброєності ОФ	коэф.	47,76	43,30	51,12	0,018
11	Коефіцієнт оборотності ОА	коэф.	1,85	1,85	1,84	-0,005
12	Коефіцієнт плинності кадрів	коэф.	0,001	0,001	0,002	1,00
13	Коефіцієнт кваліфікованих робітників	коэф.	0,93	0,890	0,957	0,075
14	Частка премій в ЗП	коэф.	1,1	1,130	1,020	-0,097
15	Частка доступної інформації	коэф.	0,195	0,190	0,200	0,053
16	Частка інформації обробленої технічними засобами	коэф.	0,950	0,950	0,970	0,021
17	Кількість кваліфікованих працівників	чол.	13	13	15	0,159
19	Собівартість	тис. грн.		1160,25	1717,50	0,480

			1276			
20	Запас фінансової стійкості	тис. грн.	16,76	15,80	11,50	-0,27

Виходячи з таблиці 2.17 видно, що отримані результати у 2019 році з більшості показників збалансованої системи не відповідають бажаним. Так зміна чистого прибутку у 2019 році склала -22,75%. Це негативно впливає на фінансові фактори успіху. Але, це пов'язано не з самим підприємством, а з негативним кризовим станом у галузі. Тому зараз підприємство не може впливати на ріст цих показників.

У групі товарних показників, також у зв'язку з кризовим станом у галузі, йде негативна динаміка по всім показникам окрім забезпеченості технологіями, який всупереч ситуації підвищився на 3,20%.

Збалансована система показників представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Збалансована система показників ТОВ «СТТ»

№	Стратегічні цілі	Показник	Формула розрахунку	Зміна у 2019 році, %
Фінанси				
1	Збільшення доходу від реалізації	Виручка від реалізації	$ЧВр = V_p * Ц_p$	40,40
2	Збільшення доходу від іншої діяльності	Дохід від фінансової діяльності	$R_{вк} = ЧП/ВК * 100$	-63,73
3	Збільшення прибутку	Прибуток чистий	$Пч = Врч - РХ - Нпп$	-22,75
4	Підвищення ліквідності	Коефіцієнт ліквідності	$Кол = ОА/Зк$	-21,10
5	Підвищення рентабельності	Рентабельність комерційна	$R_k = Пч/ВР$	-27,34
6	Збільшення запасу фінансової стійкості	Запас фінансової стійкості	$ЗФС = Вр(ф) - Вр(п)$	-27,1
Товарні				
1	Укріплення позицій на ринку	Частка ринку	$Др = V_p(п) / V_p(p)$	-4,32
2	Висока якість товарів	Коефіцієнт зриву поставок через якість	$Кяп = Q(зрив) / Q(заг)$	-24,00
3	Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці	$ПП = ВР/Ч$	8,13
4	Підвищення рівня забезпеченості технологіями	Коефіцієнт трудоозброєності ОФ	$Ктооф = Ч/ОФ$	3,20

5	Підвищення оборотності ОА	Коефіцієнт оборотності ОА	$K_{oa}=BP/OA$	-0,5
6	Зниження собівартості	Собівартість	$C/V=C/вод*Q$	48,02
Кадрові				
1	Збереження робочих місць	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_p=Ч_{виб}/Ч_{сс}$	0,10
2	Збереження кваліфікованих робітників	Коефіцієнт кваліфікованих робітників	$K_{кв}=Ч_{кв}/Ч_{сс}$	5,75
3	Вмотивованість робітників	Частка премій в ЗП	$M_T=Пр/ЗП$	-9,73
Інформаційні процеси				
1	Забезпеченість фахівців інформацією	Частка доступної інформації	$Ч_{інф}=Інф(ек)/Інф(заг)$	5,26
2	Використання технічних засобів обробки інформації	Частка інформації обробленої технічними засобами	$Ч_{інф(тех)}=Інф(тех)/Інф(заг)$	2,11

У групі інформаційних факторів були позитивні зміни, оскільки зросла частка доступної інформації (для економістів) на 5,26%, зросла частка інформації обробленої технічними засобами на 2,11%.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що ТОВ «СТТ» виконує стратегію утримання позицій, але у тій частині факторів, що підконтрольна підприємству. На іншу частину факторів (переважно зовнішніх) ТОВ «СТТ» не може впливати у ситуації економічної кризи, тому їх дія негативно позначається на досягненні його стратегічної мети.

Наступним етапом проведення аналізу є інтегральна оцінка. Вхідна інформація для розрахунку інтегрального показника динаміки фінансово-економічної діяльності ТОВ «СТТ» представлена в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Вхідна інформація для розрахунку інтегрального показника динаміки фінансово-економічної діяльності ТОВ «СТТ» за 2017-2019 роки

Показники	Нормативний ранг	Фактичне значення			Фактичний ряд	Фактичний ранг
		2017	2018	2019		
Прибуток валовий (Пв)	1	230,5	231,45	236,07	2,0	5
Виручка чиста (Врч)	2	1599,7	1669,69	2344,29	40,40	6
Основні фонди (ОФ)	3	623,45	641,75	812,82	26,66	2
Оборотні активи (ОА)	4,5	899,76	900,38	1271,08	41,17	1

Чисельність працівників (Чсс)	4,5	14	14	15	7,29	4
Поточні зобов'язання (Зкк)	6	1656,7	1724,78	1778,89	2,90	3

Для оцінки близькості нормативного і фактичного рядів розрахуємо коефіцієнти рангової кореляції Кендела і Спірмена.

Коефіцієнт Спірмена розраховується за наступною формулою:

$$Kc = \frac{\left(\frac{1}{6}(n^3 - n) - \sum (x^k - x^j)^2 - T^k - T^i\right)}{\sqrt{\left(\frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T^k\right)\left(\frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T^j\right)}}, \quad (2.3)$$

$$T = \frac{1}{12} \sum (n^3 - n), \quad (2.4)$$

де n – кількість показників;

x – номери рангів, відповідно у нормативному та фактичному ряді;

T – спеціальні величини, для обліку впливу нерозділимих рангів.

Для ТОВ «СТТ» Коефіцієнт Спірмена склав:

$$Kc = 0,45$$

Таке значення Коефіцієнту Спірмена вказує на достатнє об'ємне відхилення фактичного ряду від нормативного.

Коефіцієнт Кендела розраховується за наступною формулою:

$$Kk = \frac{\left(1 - \frac{4 \sum m}{n(n-1)} - 2 \frac{U^1 + U^2}{n(n-1)}\right)}{\sqrt{\left(1 - \frac{2U^1}{n(n-1)}\right)\left(1 - \frac{2U^2}{n(n-1)}\right)}}, \quad (2.5)$$

$$U = \frac{1}{2} \sum n^i (n^i - 1), \quad (2.6)$$

де m – число інверсій у фактичному ряду у зрівнянні з нормативним;

U – спеціальні величини для обліку впливу неділимих рангів;

n^i – число показників у кожній групі незділимих рангів.

Для ТОВ «СТТ» Коефіцієнт Кендела склав:

$$K_k = 0,38$$

Таке значення Коефіцієнту Кендела вказує на велике структурне відхилення нормативного ряду від фактичного.

Розрахуємо інтегральний коефіцієнт за формулою:

$$K_{int} = (1 + K_k)(1 + K_c) / 4 \quad (2.7)$$

Для ТОВ «СТТ» інтегральний показник рівний:

$$K_{int} = 0,707$$

Таке значення інтегрального показника вказує на оптимальний економічний режим функціонування ТОВ «СТТ».

Розрахунок цього інтегрального показника дасть змогу визначити наскільки ефективним є управління фінансовим результатом ТОВ «СТТ». А оскільки на кінцевий результат діяльності підприємства впливають всі складові його діяльності, в інтегральну оцінку будуть включені такі блоки, як: фінанси, товарні процеси, кадрові процеси, інформаційні процеси.

Інтегральний показник ТОВ «СТТ» склав 0,789. Для того, щоб визначити позицію, що відповідає такому значенню розробимо шкалу оцінювання інтегрального показника (табл. 2.20-2.21).

Таблиця 2.20

Інтегральна оцінка ефективності управління ТОВ «СТТ»

Показник	Фактичне значення	Середньогалузеве значення	Ступень відповідності	Значимість
Фінанси				0,3
Виручка від реалізації	2344,29	2256,47	1,038	0,2
Чистий прибуток	13,31	15,62	0,85	0,2
Рентабельність капіталу	4,62	11,32	0,41	0,1
Рентабельність власного капіталу	29,76	21,29	1,4	0,15
Рентабельність оборотних активів	10,47	13,65	0,76	0,2
Коефіцієнт ліквідності	0,41	0,87	0,47	0,15
Маркетинг				0,2
Частка ринку підприємства	0,155	0,150	1,033	0,4
Коефіцієнт зриву поставок через якість	0,038	0,030	1,267	0,2

Частка нових товарів в загальному обсягу виробництва	7,00	10,00	0,70	0,3
Частка витрат на рекламу	0,045	0,056	0,80	0,1
Інформаційні процеси				0,3
Частка доступної інформації	0,200	0,256	0,781	0,55
Частка інформації обробленої технічними засобами	0,970	1,000	0,970	0,45
Кадри				0,2
Коефіцієнт кваліфікованих робітників	0,957	0,920	1,040	0,56
Частка премій в ЗП	1,020	1,700	0,600	0,19
Рівень освіти персоналу	45,00	49,00	0,92	0,15

Таблиця 2.21

Шкала оцінювання

Положення підприємства в галузі	Значення показника
Дільність підприємства неефективна	0,01 - 0,13
Дільність підприємства низькоефективна	0,14 - 0,28
Підприємство вразливе у конкурентному середовищі галузі	0,29 - 0,48
Підприємство займає посереднє місце	0,49 - 0,65
Діяльність підприємства цілком ефективна. Підприємство займає стабільне місце у галузі	0,66 - 0,82
Діяльність підприємства цілком ефективна, воно має конкурентні привілеї	0,83 - 0,92
Підприємство займає лідуєчі позиції	0,93 - 1,00

З таблиці 2.21 видно, що інтегральний показник ТОВ «СТТ» відповідає положенню в галузі – «ефективна діяльність, стабільне місце в галузі», що говорить про якісний стратегічний розвиток підприємства.

2.3 Оцінка показників конкурентоспроможності підприємства як основного результату стратегічного розвитку

Вибір тих або інших методів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, залежить від цілей, які підприємство ставить перед собою. При будь-якому з них повинні враховуватися

найважливіші чинники підприємства: його репутація, фінансове положення, платоспроможність, достатній виробничий і науково-технічний потенціал.

Наочним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є графічний метод. Відкладаючи по осях значення досліджуваних показників (чинників) і сполучаючи отримані крапки, побудуємо багатокутник, відповідний певному рівню конкурентоспроможності. Один з можливих видів багатокутників конкурентоспроможності підприємства приведений на рисунку 2.4.

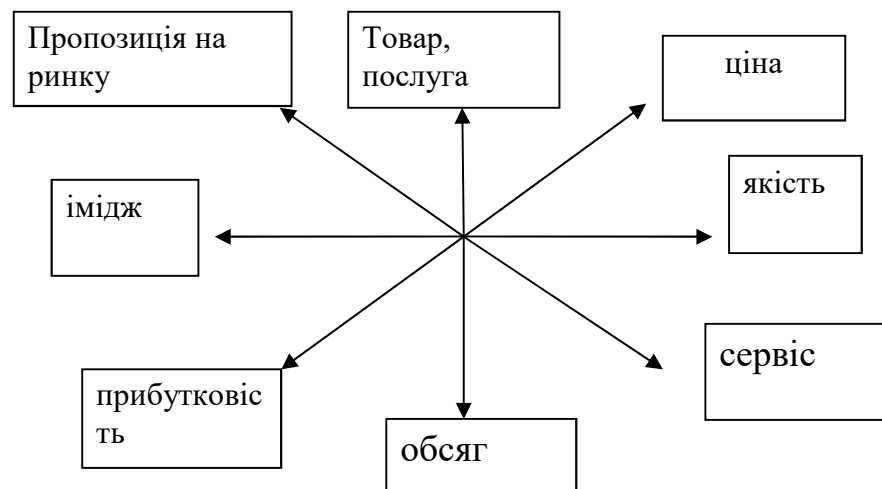


Рисунок 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності [56, с. 244]

Підприємству, що має найбільший рівень конкурентоспроможності, відповідатиме багатокутник з максимальною площею. Якщо проводити осі, на яких відбиваються рівні значень кожного з досліджуваних чинників під рівними між собою кутами, то достатньо легко можна розрахувати площу кожного багатокутника за формулою:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{n} * \left(a_{nj} * a_{1j} + \left(\sum_{i=1}^{n-1} a_{ij} * a_{(i+1)j} \right) \right), \quad (2.8)$$

де a_{ij} - значення i -го інтегрованого факторного показника по j -му підприємству;

n - кількість аналізованих чинників конкурентоспроможності.

Трудомісткість обчислення площ багатокутників компенсується наочністю графічної інтерпретації застосування даного методу. Використання

персонального комп'ютера усуває незручності і труднощі розрахунків. Зусилля повинні бути направлені на дослідження ринку, пошуку нових форм співпраці з конкурентами і постачальниками, підвищенні якості продукції, що купується, та послуг і зниження витрат, пошук і освоєння ринкових ніш, каналів збуту, моделей і видів продукції, організацію ефективної системи просування.

Схематично оцінку рівня конкурентоспроможності за цим методом можна представити на рисунку 2.5.

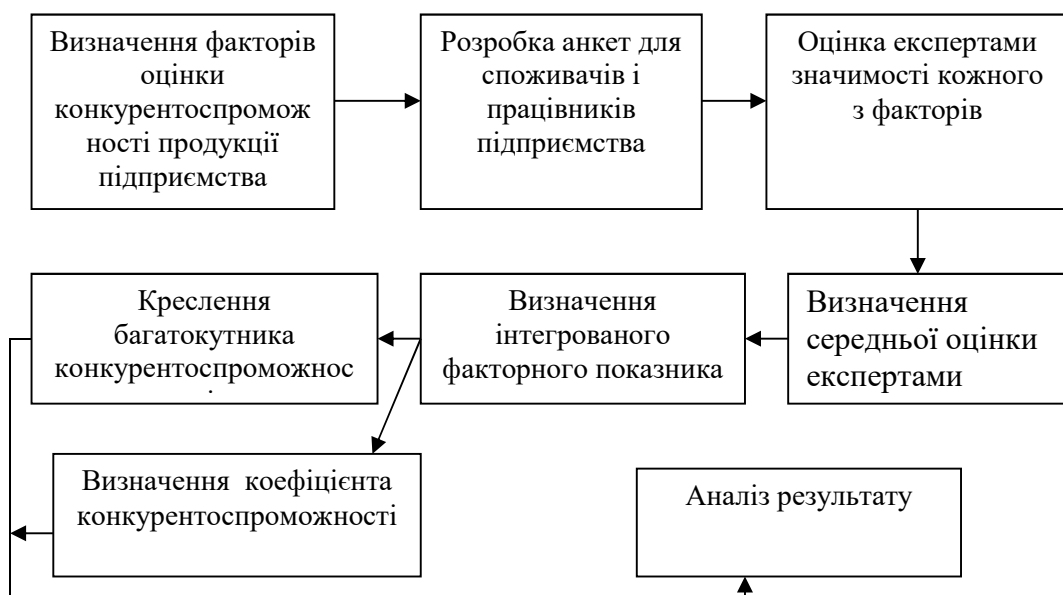


Рисунок 2.5 Схеми оцінки рівня конкурентоспроможності за допомогою матриць і багатокутників конкурентоспроможності [51, с. 64]

Використання методу семантичного позиціонування при оцінці конкурентоспроможності підприємства припускає проведення опиту споживачів і виробників, що дозволяє виділити лідера. На основі отриманих даних можна оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства в порівнянні з продукцією конкурентів.

Схеми оцінки рівня конкурентоспроможності по цьому методу приведена на рисунку 2.6.

Як критерії для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути вибрані наступні чинники: товар (у це поняття включені якість,

престиж торгової марки, стильність упаковки, ширина асортиментного ряду, довіра до марки, доступність покупки), ціни на продукцію (високі - низькі), канали збуту (ефективність торгових представників), стимулювання збуту (включає оцінку всіх видів реклами, проведення ярмарків, виставок і дегустацій).

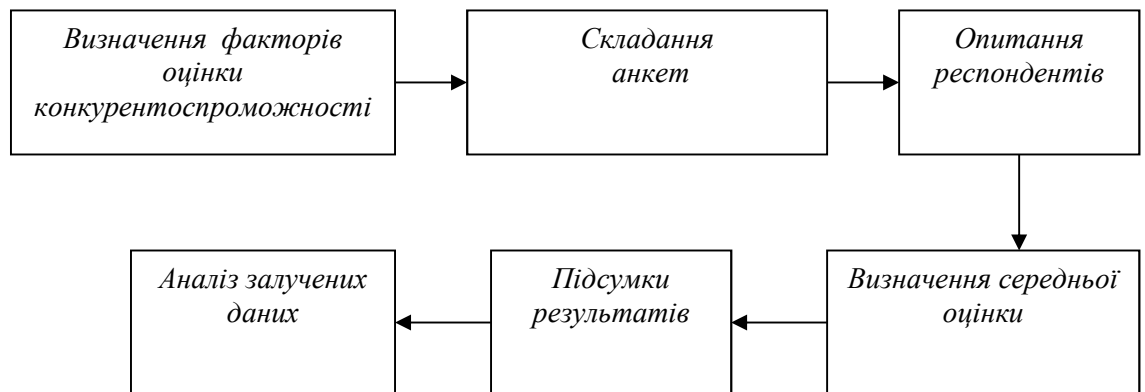


Рисунок 2.6 Схема оцінки рівня конкурентоспроможності при застосуванні семантичного позиціонування [51, с. 78]

Слід відмітити, що проведення семантичного позиціонування не припускає використання ваговитості кожного чинника, яка визначається експертами, що робить його менш точним.

Оскільки оцінювати конкурентоспроможність підприємства можна за допомогою аналізу комплексних показників, то перерахуємо ці показники, згрупувавши їх в 6 основних груп:

I група. Показники ефективності підприємства:

З багатьох показників цієї групи виберемо показник рентабельності капіталу. Для даного підприємства цей показник складає 28,51.

II група. Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства.

З групи цих показників виберемо наступні показники:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт оборотності власних оборотних коштів.

III група. Показники, які характеризують конкурентний потенціал підприємства:

- фондоддача;
- продуктивність праці;
- ефективність оплати праці на підприємстві.

IV група. Показники, які характеризують ефективність збуту і просування товарів та послуг:

- рентабельність продажів;
- коефіцієнт ефективності реклами;
- коефіцієнт оборотності товарних запасів.

V група. Показники, які характеризують соціальну ефективність:

- коефіцієнти руху і текучості кадрів на підприємстві;
- поліпшення умов праці і його механізації і автоматизації.

VI група. Імідж підприємства:

- імідж керівника;
- імідж персоналу;
- якість обслуговування.

Всі перераховані показники оцінюють конкурентоспроможність підприємства. Ступінь значущості цих показників для визначення конкурентоспроможності підприємства визначається за допомогою ступеня значення даного показника, яка у свою чергу вимірюється в балах. Шкала якісної оцінки переваг одного показника над іншими представлена в таблиці 2.22.

Якісні оцінки переваг одного показника перед іншими при бальній оцінці

Якісна оцінка показників	Кількісна оцінка балів
Два порівнювані показники сходяться	1
Перший показник іноді перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник значно перевищує другий	4

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання послідовних 3-х етапів.

«1. Розрахунок одиночних показників конкурентоспроможності підприємства й переклад їх у відносні величини - бали. Мінімум балів одержує показник, значення якого найнижче в порівнянні з базовим (у якості базового може виступати среднеотраслевой показник або нормативний).

2. Розрахунок групових показників конкурентоспроможності підприємства.

3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності» [49, с. 244].

За бальними оцінками визначають вага кожної групи показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{\Pi} = \sqrt{a \Pi_1 * б \Pi_2 * у \Pi_3 * г \Pi_4 * д \Pi_5 * до \Pi_6}, \quad (2.9)$$

де а, б, в, г, д, до - вагомість (значимість показника), визначається за бальними оцінками.

Даний показник буде більше точним, якщо буде присутній більша кількість із можливих показників усередині кожної групи.

Якщо як дослідження будуть узяті торговельні підприємства, які піддаються оцінці розташовані в різних регіонах то доцільно в інтегральний показник ефективності вводити індекс купівельної спроможності населення Методика його визначення наступна:

Якщо місткість ринку послуг виразити у купівельній спроможності, то для її виміру використовується багатофакторний індекс, широко застосовуваний у світовій практиці у вигляді наступної формули:

$$B = 0,5 \cdot y + 0,3 \cdot r + 0,2 \cdot p, \quad (2.10)$$

де B - виражена у відсотках частка i -го регіону в сумарній купівельній спроможності країни;

y - виражена у відсотках частка i -го регіону в реальній заробітній платі населення країни ;

r - виражена у відсотках частка i -го регіону в обсязі даного виду послуг в цілому по країні;

p - виражена у відсотках частка i -го регіону в загальному обсязі реалізації послуг.

Наприклад, якщо прийняти, що доходи жителів Донецької області становить 20% реальної заробітної плати всього населення України, обсяг товарообігу поданого виду послуг 19,6%, а частка i -го регіону в загальному обсязі реалізації послуг -12% від загального обсягу послуг України, то в цьому випадку індекс попиту на даний вид послуг для Донецької області буде дорівнює: $B = 0,5 \cdot 20 + 0,3 \cdot 19,6 + 0,2 \cdot 12 = 12,99\%$

Це означає, що в Донецькій області спроможність збільшити суму реалізації послуг існує і оцінюється 12,99%, тобто можливості надання даного типу послуг на рівні 12,99 % від загальної суми реалізованих одержаних послуг в Україні.

За певними ознаками (факторами конкурентоспроможності) визначить конкурентну позицію досліджуємого підприємства ТОВ «СТТ» на основі розрахунку інтегрованих показників факторів впливу на рівень конкурентоспроможності.

Конкурентами ТОВ «СТТ» виступають такі підприємства, як ТОВ «Арго» (№1), ТОВ «Акваторія» (№2), відповідно конкуренти 1,2. Дані експертної оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів надані в таблиці 2.23.

Інтегрований факторний показник конкурентоспроможності (I_{ϕ}) розраховується за кожним фактором та підприємством за формулою:

$$I_{\phi} = \text{CEO } i * V_i, \quad (2.11)$$

де CEO_i - середня експертна оцінка i -го фактору i -го підприємства;

V_i - вагв i -го фактору.

Таблиця 2.23 - Матриця конкурентоспроможності підприємства

Фактор конкурентоспроможності	Середня експертна оцінка			Вага фактора	Інтегрований факторний показник		
	«СТТ»	Конкуренти			«СТТ»	Конкуренти	
		№1	№2			№1	№2
1. Основна послуга	1,3	3,5	3,6	0,150	0,195	0,525	0,540
2. Пропозиція на ринку	4,3	4,1	3,7	0,250	1,075	1,025	0,950
3. Торгівля	3,9	3,8	3,4	0,200	0,780	0,760	0,740
4. Якість обслуговування	3,5	3,6	3,9	0,300	1,050	1,080	1,020
5. Надання інших послуг	3,8	3,8	3,8	0,100	0,380	0,380	0,390
Сумарна оцінка:	-	-	-	1,000	3,780	3,770	3,640
Коефіцієнт конкурентоспроможності					1,000	0,997	0,963

Розрахунок інтегрованого показника за фактором “послуга”:

$$I_{\phi} = 3,3 * 0,150 = 0,495$$

$$I_{\phi 1} = 3,5 * 0,150 = 0,525$$

$$I_{\phi 2} = 3,6 * 0,150 = 0,540$$

Розраховується сумарна оцінка інтегрованих показників за усіма факторами на кожному підприємстві.

Розрахунок сумарної оцінки інтегрованих факторних показників для ТОВ «СТТ»:

$$0,195 + 1,075 + 0,780 + 1,050 + 0,380 = 3,48$$

Далі розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств (K_{KC}) діленням сумарної оцінки на максимальне:

$$\text{ТОВ «СТТ» } K_{KC} = 3,48 / 3,770 = 0,92$$

$$\text{Конкурент №1: } K_{KC} = 3,77 / 3,77 = 1$$

$$\text{Конкурент №2: } K_{KC} = 3,640 / 3,770 = 0,96$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок: підприємство, що досліджується ТОВ «СТТ», займає на ринку досить слабку позицію, але найбільш конкурентоспроможним є конкурент №1. Підприємству необхідно працювати в області прискорення використання основних послуг, як основної діяльності підприємства.

Висновки до другого розділу

В результаті проведеного аналізу стратегічного розвитку досліджуємого підприємства ми прийшли до наступних висновків:

1. Досліджуємым підприємством було вибрано ТОВ «СТТ», основним результатом діяльності якого є надання транспортно-експедиційних послуг в мариупольському морському порту, внутрішні перевезення і транзит по Україні залізничним, автомобільним і морським транспортом зернових, олійних культур і продуктів їх переробки. Метою створення і місією діяльності підприємства є сприяння формуванню і розвитку транспортного ринку, практична реалізація всеукраїнських, міжрегіональних програм сприяння розвитку економіки, сприяння найбільш повному задоволенню потреб народного господарства і громадян у продукції і послугах, реалізація на основі

отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і співробітників.

2. На основі результатів дослідження зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «СТТ» визначили, що вплив факторів зовнішнього середовища не критичний, підприємство в змозі витримати його та успішно здійснювати свою подальшу діяльність. Але виникає необхідність підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно вплинути на характер і зміст взаємодії з споживачами, конкурентами, постачальниками, маркетинговими посередниками, контактними аудиторіями, завжди цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і запобіганні погроз його подальшому існуванню.

3. Після розрахунку інтегрального показника виявили елементи, які вказують на оптимальний економічний режим функціонування ТОВ «СТТ». Це дає змогу визначити на скільки ефективним є управління фінансовим результатом ТОВ «СТТ» та відповідає положенню в галузі – «ефективна діяльність, стабільне місце в галузі», що говорить про якісний стратегічний розвиток підприємства.

4. За певними ознаками (факторами конкурентоспроможності) було визначено конкурентну позицію досліджуемого підприємства ТОВ «СТТ» на основі розрахунку інтегрованих показників факторів впливу на рівень конкурентоспроможності. Цей показник виявив, що підприємство займає на ринку дуже слабку позицію і йому необхідно працювати в області прискорення використання основних послуг, як основної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основи формування стратегії досліджуемого підприємства для забезпечення фінансово-економічної безпеки

Важливим етапом забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства є формування стратегічних заходів, які дозволять досягти конкурентоспроможність та ефективну діяльність у довгостроковій перспективі. Для цього необхідно правильно обрати стратегію, однак сучасні підприємства в рамках стратегічного управління повинні розробляти не одну, а низку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Розробимо стратегічний набір – систему стратегій різного рівня, розроблених підприємством на певний проміжок часу, який відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його місце і роль в зовнішньому середовищі. Для визначення позиції ТОВ «СТТ» і відповідних корпоративних стратегій необхідно провести оцінку параметрів матриці для підприємства за шкалою від 1 до 3 балів. Результати оцінки факторів зростання ринку, на якому діє ТОВ «СТТ», представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка факторів зростання ринку, на якому діє ТОВ «СТТ»

Фактори	Оцінка, бали
1. Місткість ринку	3
2. Річний темп росту ринку	2
3. Рівень конкуренції	3
4. Стабільність зовнішнього середовища	1
5. Рівень вхідного бар'єру до ринку	1

6. Неохвачені ринкові сегменти	1
Разом	11

Дані таблиці 3.1 свідчать про те, що ТОВ «СТТ» діє на ринку, який зростає досить високими темпами.

На основі отриманих даних в попередньому розділі визначимо позицію підприємства (рисю 3.1).

		Конкурентна позиція	
		Слабка (< 9)	Сильна (>9)
Зростання ринку	Швидке (>9)	Стратегія переорієнтації Горизонтальна інтеграція Стратегія відсікання зайвого Ліквідація	Інтеграційне зростання Диверсифікація в суміжні галузі Інтенсивне зростання СТТ
	Повільне (< 9)	Стратегія відсікання зайвого Стратегія диверсифікації Стратегія переорієнтації Стратегія ліквідації	Диверсифікація в суміжні галузі Диверсифікація в нові галузі Вертикальна інтеграція Обмежене зростання

Рисунок 3.1 Матриця Томпсона-Стріклєнда для ТОВ «СТТ» та ТОВ «Арго»

Отже, для ТОВ «СТТ» в якості стратегічних альтернатив доцільно розглядати стратегію переорієнтації, горизонтальну інтеграцію, стратегію відсікання зайвого і ліквідацію. Проведемо аналіз цих стратегічних альтернатив за шкалою від 1 до 3 балів (табл. 3.2).

Найбільшу оцінку отримала стратегія відсікання зайвого (2,9 балів), тому її доцільно взяти за основу для розробки стратегічного набору для ТОВ «СТТ».

В умовах конкуренції важливе значення для підприємств має саме конкурентна стратегія.

Для того, щоб обрати найбільш оптимальну конкурентну стратегію (наступу чи оборони) необхідно оцінити ефективність можливих

стратегічних альтернатив експертним методом від 1 до 3 балів за наступними факторами:

Таблиця 3.2

Оцінка стратегічних альтернатив для ТОВ «СТТ»

Параметри	Вага, W_i	Стратегія переорієнтації		Горизонтальна інтеграція		Стратегія відсікання зайвого		Ліквідація	
		бали, q_i	$W_i * q_i$	бали, q_i	$W_i * q_i$	бали, q_i	$W_i * q_i$	бали, q_i	$W_i * q_i$
1. Відповідність стратегії стану зовнішнього середовища	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
2. Відповідність стратегії потенціалу підприємства	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6	1	0,2
3. Рівень забезпечення досягнення встановлених цілей	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	1	0,1
4. Реалістичність стратегії	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6	2	0,4
5. Економічний вплив стратегії на майбутнє підприємства	0,3	2	0,6	2	0,6	3	0,9	1	0,3
1. Гнучкість стратегії	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Разом	1,0		2,0		1,5		2,9		1,3

- ймовірність отримання конкурентних переваг в результаті реалізації стратегії;
- відповідність стратегічному потенціалу підприємства;

- активність конкурентів;
- відповідність цілям;
- можливий економічний ефект.

Отже, проведений аналіз ефективності стратегічних альтернатив свідчить про те, що найбільш прийнятною для ТОВ «СТТ» є оборонна конкурентна стратегія диференціації (2,60 балів), яка передбачає створення оптимально широкого асортименту послуг і додаткових послуг, які зможуть задовольнити потреби кожного споживача (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка стратегічних альтернатив для ТОВ «СТТ»

Фактори Конкурентні стратегії	Ймовірність отримання конкурентних переваг (0,25)	Відповідність стратегії потенціалу підприємства (0,2)	Активність конкурентів (0,2)	Відповідність цілям підприємства (0,1)	Можливий економічний ефект (0,25)	Разом
Наступальні стратегії						
Стратегія протидії	3	1	1	2	2	1,85
Стратегія широкомасштабного наступу	3	1	1	2	2	1,85
Стратегія концентрації на слабостях конкурентів	3	1	1	2	2	1,85
Стратегія захвату незайнятих просторів	3	2	2	3	2	2,35
Стратегія партизанської війни	3	1	1	2	2	1,85
Стратегія попереджуючих ударів	3	1	1	2	2	1,85
Оборонні стратегії						
Стратегія диференціації	3	2	2	3	3	2,60
Стратегія нішевої боротьби	2	2	1	2	2	1,80
Стратегія синергізму за рахунок вертикальної інтеграції	3	1	2	1	2	1,95
Стратегія розпилювання уваги покупців	2	2	1	1	2	1,70

Для ТОВ «СТТ» доцільно застосовувати корпоративну стратегію скорочення – стратегію відсікання зайвого, що дозволить підприємству ліквідувати неприбуткові і непривабливі СЗГ і підвищити ефективність діяльності в умовах нестабільності навколишнього середовища. В якості

бізнес-стратегій пропонуються конкурентні стратегії “продуктового лідерства” та оборонна стратегія диференціації, а також продуктово-ринкова стратегія “проникнення на ринок” (рис. 3.2).

Конкурентна стратегія “продуктового лідерства” є актуальною для підприємства в даних умовах, оскільки реалізовувати стратегію “цінового лідерства” в умовах розвитку інфляційних процесів може лише фінансово стабільне підприємство, а для ТОВ «СТТ» більш реальним є забезпечення конкурентних переваг за рахунок диференціації послуг і надання широкого асортименту додаткових послуг.



Рисунок 3.2 Рекомендований стратегічний набір для ТОВ «СТТ»

Оборонна стратегія диференціації дозволить нівелювати слабкі місця підприємства в очах споживачів.

Продуктово-ринкова стратегія “проникнення на ринок” підтвердила себе як ефективна, тому її доцільно продовжувати реалізовувати.

Функціональні стратегії мають зазнати більших змін.

Фінансову стратегію кредитування доцільно доповнити стратегією фінансування інших функціональних стратегій, що дозволить обґрунтовано розподіляти залучені кошти серед функціональних зон підприємства.

В області управління персоналом доцільно підвищувати кваліфікацію працівників, підвищувати ступінь мотивації, а також покращувати умови праці, оскільки від ефективності роботи персоналу залежить ефективність діяльності всього підприємства.

Товарну стратегію концентрації слід доповнити стратегією скорочення асортименту за рахунок неприбуткових і непривабливих послугиних груп. Це дозволить оптимізувати асортимент послуг і витягти з цього найбільшу користь для підприємства.

Цінові стратегії відносно параметрів якості і ціни (стратегію глибокого проникнення і стратегію середнього рівня цін) слід доповнити стратегією гнучких цін, яка дозволить врахувати не лише якість послуг, але й їхню стадію життєвого циклу.

В якості стратегії управління послугиними запасами доцільно використовувати стратегію “фіксованого інтервалу”. Скоротити витрати на постачання послуг дозволить оптимізація каналів розподілу за рахунок пошуку нових постачальників. Також доцільно активно впроваджувати заходи мерчендайзингу, що дозволить підвищити ефективність збутової діяльності.

Серед стратегій в області просування доцільно додати до діючої стратегії також стратегію стимулювання наміру купити, що дозволить залучити більшу кількість споживачів і досягти більшої ефективності збутової діяльності підприємства.

Основною метою конкурентоспроможного позиціонування ТОВ «СТТ» повинна бути мінімізація ступеня невизначеності та ризику в процесі функціонування на цільовому ринку.

Стратегія ринкового позиціонування підприємств повинна встановлюється в залежності від стадії життєвого циклу цільового ринку. Рекомендовані стратегії ринкового позиціонування підприємств в залежності від стадії життєвого циклу цільового ринку наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендовані стратегії ринкового позиціонування підприємств в залежності від стадії життєвого циклу цільового ринку ТОВ «СТТ»

Стадія життєвого циклу цільового ринку	Рекомендована стратегія позиціонування підприємства	Характеристика стратегії
--	---	--------------------------

Формування	Стратегія позиціонування підприємства за іміджем	Спрямована на створення образу підприємства, відмінного від конкурентів
Прискорений ріст	Стратегія позиціонування за персоналом	Спрямована на навчання та підвищення кваліфікації збутового персоналу
Уповільнений ріст	Стратегія позиціонування, що базується на сервісній диференціації	Спрямована на надання комплексу послуг, відмінних від конкурентів
Стабілізація	Стратегія позиціонування за відмінними особливостями стимулювання збуту	Орієнтована на здійснення цілеспрямованих заходів стимулювання збуту, відмінних від конкурентів
Спад	Стратегія позиціонування за критерієм гнучкої політики ціноутворення	Спрямована на встановлення цін з урахуванням цінової чутливості покупців і цінової політики конкурентів

Таким чином, дана стратегія зорієнтована на створення специфічного механізму стабілізації, що забезпечує фінансово-економічну безпеку, захист інтересів учасників при несприятливій зміні умов комерційної діяльності та запобігає можливим діям учасників, що ставлять під загрозу його успішне здійснення.

3.2 Розробка механізму реалізації і контролю стратегічних планів підприємства

Реалізація стратегії – один з найважливіших етапів стратегічного розвитку підприємства. Найпоширенішою помилкою є те, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який були вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу та невмілу реалізацію.

Контроль - необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлення стандартів,

виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

За сприятливими економічними, політичним, соціальними умовами підприємство може підвищити показники ефективності діяльності до значного рівня. Цього рівня можна досягти, виконавши наступні умови:

- 1) за рахунок широкого вибору постачальників забезпечити високу якість товарів та послуг;
- 2) за рахунок повного урахування смаків й переваг клієнтів забезпечити більш стабільний приплив клієнтів та покупців товарів;
- 3) ефективне керування оборотними активами;
- 4) висококваліфіковані спеціалісти;
- 5) удосконалення системи сервісного обслуговування, значні маркетингові дослідження, налагоджені комунікаційні мережі.

Найбільш доцільним для підприємства є така модель стратегічного планування, як планування на основі «стратегічної прогалини» (рис. 3.3).

Стратегічна прогалина - це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства.

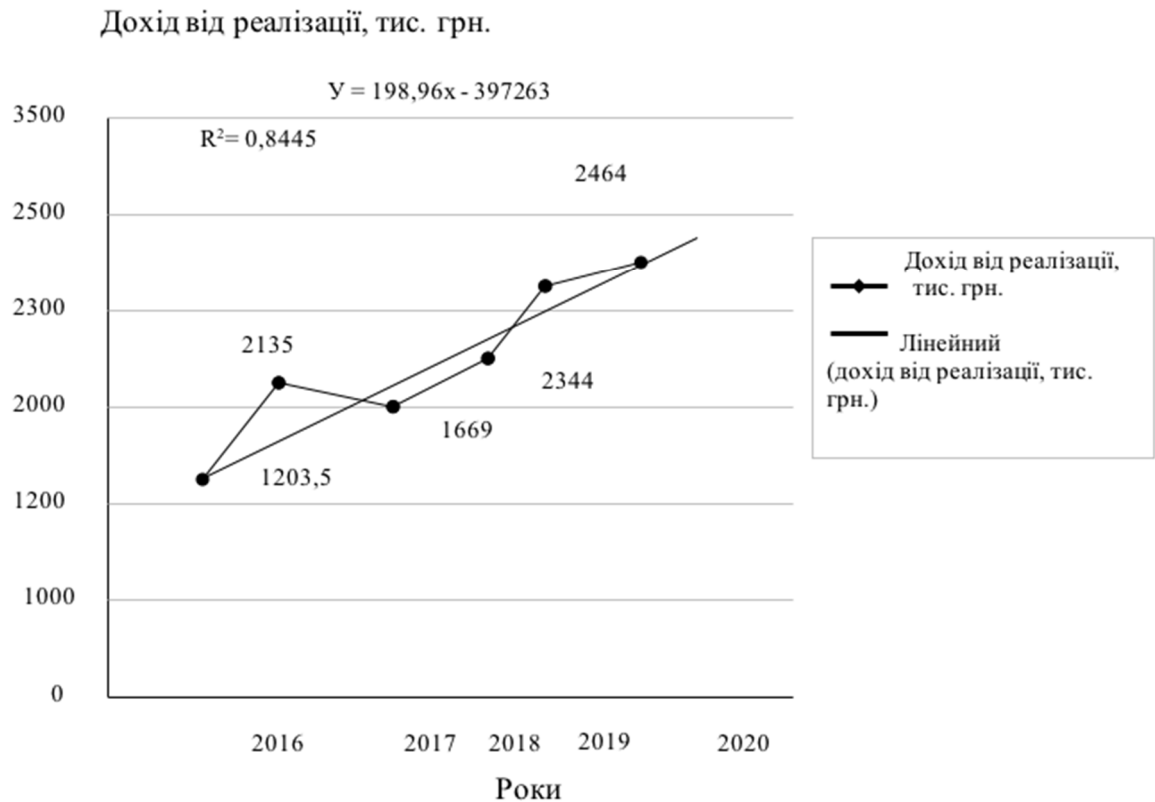


Рисунок 3.3 Модель стратегічного планування ПП «СТТ» на основі методу «Стратегічної прогалини»

Лінія тренду з величиною апроксимації $R = 0,8445$ побудована лінійною функцією. Дана лінія є тією скоректованою межею, за якою підприємство буде розвиватися у майбутньому за умови незмінності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, бачимо, що підприємство має тенденції для збільшення товарообороту, тому у 2020 році підприємство зможе досягти ще більших результатів та підвищити свої доходи до 2464 тис. грн. Для цього керівництву слід підвищити продуктивність праці через використання ефективної системи мотивації персоналу, збільшити фондоозброєність та рентабельність оборотних активів, підвищити свою фінансову стійкість й налагодити систему збуту.

План заходів керівництва щодо забезпечення реалізації стратегічного плану та метод нульового бюджетування нової стратегії описано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

План заходів, щодо забезпечення реалізації стратегічного плану ТОВ „СТТ”

Стадії реалізації стратегії	План заходів	Відсотків від всього бюджету
1. Вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій	1.Розгляд та корегування стратегій 2.Розгляд альтернатив та вибір остаточного рішення 3.Ухвалення рішень щодо реалізації плану	45%
2. Аналіз використання наявних ресурсів до розроблених стратегій	1. Прийняття рішень про залучення ресурсів яких недостатньо для реалізації ухваленої стратегії	20%
3. З'ясування відповідності наявної організаційної структури прийнятим стратегіям	1. Розгляд зв'язків між організаційною структурою (та її виконавцями) та ухваленими стратегіями та прийняття рішення щодо внесення змін в організаційну структуру підприємства	5%
4. Проведення необхідних стратегічних змін	1.Визначення доцільності змін 2.розрахунок витрат пов'язаних із проведенням змін 3.Прийняття остаточного рішення	20%
5. Перегляд плану здійснення стратегії	1.Виявлення пунктів (всього плану), що підлягають перегляду 2.Розробка нових пунктів плану і заміна ними старих пунктів 3.Ухвалення рішення щодо реалізації оновленого стратегічного пану	10%

Нульове бюджетування як розподіл ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства передбачає, що буде розподілено бюджет по стадіях реалізації. Перша стадія - це основна стадія, від якої залежить правильність обраної стратегії та визначення напрямків діяльності підприємства, тому ми відвели половину коштів бюджету для реалізації першої стадії. Найбільш несподіваною може стати 4 стадія, коли значні зміни можуть потребувати значних коштів на їх проведення, і це буде погрожувати для підприємства додатковими варіантами.

Якщо ця стадія не буде перебувати змін, то рекомендуємо витратити кошти цієї стадії на контрольні заходи, або повертати назад; це ж стосується і п'ятої стадії. Стандарти, які використовуються для контролю реалізації стратегічного плану відображено у таблицях 3.6-3.7.

Таблиця 3.6

Стандарти, що пред'являються до персоналу

Рівень значимості	Ранг значущості	Стандарт
Високий	10	Належний стан здоров'я персоналу
	9	Кваліфікованість персоналу
	8	Досвід роботи за фахом
Середній	7	Досвід роботи на підприємстві
	6	Рішучість брати на себе відповідальність
Низький	5	Вміння вести переговори
	4	Своєчасне складання звітів
Незначний	3	Зменшення текучості кадрів
	2	Етичні і моральні цінності людини
	1	Культура поведінки

Найбільший ранг значущості мають стандарти кваліфікації та стану здоров'я працівників.

Таблиця 3.7

Стандарти, щодо фінансових показників

Рівень значимості	Ранг значущості	Стандарт
Високий	10	Підвищення рентабельності господарських ресурсів
	9	Зменшення адміністративних витрат
	8	Зменшення витрат на збут продукції
Середній	7	Перевищення темпів зростання продуктивності праці темпів оплати праці

	6	Підвищення показника фондівдачі
Низький	5	Зменшення оборотності виробничих запасів
	4	Зменшення терміну погашення дебіторської заборгованості
Незначний	3	Своєчасна сплата відсотків за кредит
	2	Своєчасна сплата податків
	1	Своєчасність розрахунків з постачальниками

Для контролю здійснення конкурентної стратегії можуть бути використані такі стандарти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Стандарти виконання конкурентної стратегії

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Власність на стандарт (організація випускає продукцію, яка є стандартом в галузі)
	9	Управління ланцюгом цінності
	8	Домінуюча позиція в галузі
Середній	7	Стосунки з клієнтом
	6	Торгова марка
Низький	5	Дворічне лідерство в галузі
	4	Однорічне лідерство в галузі
Незначний	3	масовий товар з 20%-ною перевагою у витратах
	2	Масовий товар з витратами такими, як і в конкурентів
	1	Масовий товар з витратами, які вищі, ніж у конкурентів

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємству рекомендується використовувати вищенаведені засоби реалізації та контролю обраної стратегії.

Що стосується досліджуваного підприємства ТОВ „СТТ”, підприємство використовує стратегію “росту” на близьку перспективу та застосування стратегії “диверсифікації” на основі розширення видів діяльності за рахунок транспортних і експедиційних послуг.

Згідно з розрахованими прогнозами варіантами підприємство буде знаходитися на стадії росту. Найбільш імовірний прогнозний варіант – це варіант за існуючою тенденцією. Підприємство здатне виконувати свої поточні й довгострокові зобов’язання у встановлений термін, це припускає його життєдіяльність в умовах дії конкуренції, але постійно коливається величина отриманого доходу. Тому для прогнозного положення підприємства необхідно використовувати стратегію росту.

На рисунку 3.4 представлено способи проведення стратегічних змін на підприємстві.

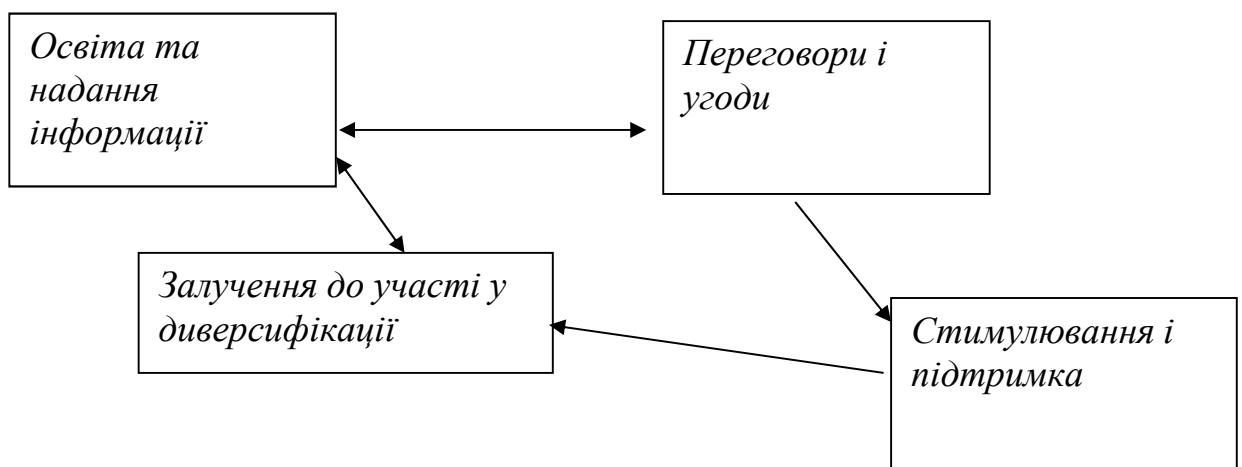


Рисунок 3.4 Способи проведення стратегічних змін на підприємстві

Таким чином, своєчасне проведення на підприємстві стратегічних змін безпосередньо буде залежати від стратегічних пріоритетів компанії. Впроваджувати елементи маркетингу на підприємстві, можливо здійснити набір спеціалістів з маркетингу на конкурсній основі серед студентів ВУЗів. Розподілити маркетингові функції між структурними підрозділами за видами діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Важливим етапом забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства є формування стратегічних заходів, які дозволять досягти конкурентоспроможність та ефективну діяльність у довгостроковій перспективі. Для цього необхідно правильно обрати стратегію, однак сучасні підприємства в рамках стратегічного управління повинні розробляти не одну, а низку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званій «стратегічний набір».

2. Стратегічний набір – система стратегій різного рівня, розроблених підприємством на певний проміжок часу, який відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його місце і роль в зовнішньому середовищі.

3. Основною метою конкурентоспроможного позиціонування ТОВ «СТТ» повинна бути мінімізація ступеня невизначеності та ризику в процесі функціонування на цільовому ринку. Стратегія ринкового позиціонування підприємств повинна встановлюється в залежності від стадії життєвого циклу цільового ринку.

4. Своєчасне проведення на підприємстві стратегічних змін безпосередньо буде залежати від стратегічних пріоритетів компанії. Впроваджувати елементи маркетингу на підприємстві, можливо здійснити набір спеціалістів з маркетингу на конкурсній основі серед студентів ВУЗів. Розподілити маркетингові функції між структурними підрозділами за видами діяльності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розкрито сутність і проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Теоретичні дослідження дозволили зробити наступні висновки.

Фінансово-економічна безпека стратегічного розвитку підприємства – це сукупність відносин фінансової та економічної безпеки, необхідних для реалізації стратегічного розвитку підприємства за допомогою організаційної структури та функцій управління, нормативно-правового та організаційно-економічного забезпечення, процесів реагування на погрози та наявність моделі прийняття рішень в залежності від ситуації.

Об'єктом фінансово-економічної безпеки є фінансова діяльність підприємства, безпеку якого необхідно забезпечити. При цьому, фінансова діяльність є процесом, на який спрямовується функціонування підсистеми забезпечення фінансово-економічної безпеки. Суб'єктом фінансово-економічної безпеки виступає керівництво підприємства. Предмет фінансово-економічної безпеки – діяльність суб'єктів фінансово-економічної безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів

щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Різноманіття поглядів окремих авторів на сутність і характеристику стратегічного розвитку дають можливість визначити стратегічний розвиток як процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Суть стратегічного розвитку, можна визначити як процес вибору і обґрунтування довгострокового плану (програми) діяльності підприємства, її розширення і розвитку на основі реалізації всіх можливостей, а також умов бізнес-середовища. Процес цей суто індивідуальний для кожного підприємства не залежно від його потенціалу, конкурентного середовища і інших економічних чинників (технологічного устрою, моделі економіки і ін.).

Основним документом стратегічного розвитку підприємства виступає стратегічна програма, яка представляє собою координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами. Основною функцією стратегічного розвитку виступає стратегічне планування. Процесом стратегічного планування є замкнутий цикл з прямою (від розробки стратегії до визначення оперативних цілей до реалізації і контролю) і зворотною (від обліку результатів виконання до переформулюванню планів) зв'язками.

В результаті дослідження методів стратегічного розвитку було виявлено, що під методом стратегічного розвитку розуміють конкретний спосіб, прийом, з якого вирішується яка-небудь проблема управління. Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному

управлінні виступають метод екстраполяції, експертні методи, методи моделювання. Методологічні підходи стратегічного розвитку можуть бути реалізовані лише за допомогою спеціальних показників. Розробка стратегічних програм і планів неможлива без використання системи показників, яка має бути гнучкою, адаптивною, здатною відображати всі зміни в змозі об'єкту управління.

Практичні дослідження дозволили зробити наступні висновки.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «СТТ», його профіль діяльності охоплює такі напрями: надання транспортно-експедиційних послуг в маріупольському морському порту, внутрішня перевезення і транзит по Україні залізничним, автомобільним і морським транспортом зернових, олійних культур і продуктів їх переробки. Дослідження організаційної структури компанії ТОВ «СТТ» дозволило визначити її тип: підприємство має лінійну структуру, тобто що вона дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, а саме, підпорядкованість ланок управління знизу доверху.

Моніторинг основних факторів макросередовища, довів що ТОВ „СТТ” існує в несприятливому зовнішньому середовищі, загальна політична і економічна нестабільність в країні примушує підприємство зазнавати певні збитки, а також отримувати значно занижену в порівнянні з можливим прибуток викликані, не в останню чергу, політичними причинами. Найбільший негативний вплив мають політико-правові фактори (-11 балів); економічні (-14 балів) та соціально-демографічні (-13 балів).

Розроблений “профіль полярностей” підприємств-конкурентів свідчить, що конкурентними перевагами ТОВ „СТТ” порівняно до основного конкурента ТОВ “Арго” з кількісних показників є широта асортименту (+ 4 бали), глибина асортименту (+ 3 бали), якість послугякий пропонується (+ 3 бали), послуги "ринкової новизни" (+ 3 бали), грузооборот на 1 кв. м торговельної площі (+ 3 бали) і продуктивність праці (+ 3 бали).

В результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства виявлено, що має 16,67% кількісних та якісних показників, за якими воно переважає свого основного конкурента і “Арго”, і 83,33% показників, які знаходяться у зоні приблизної рівності підприємств-конкурентів.

На основі оцінки факторів мікросередовища безпосереднього оточення методом експертних оцінок, визначено, що на підприємство сприятливо впливають постачальники (+3 бали), споживачі (+1 бал), контактні аудиторії +4 бали. У той же час конкуренти мають негативний вплив на досліджуване підприємство (-6 балів). Взагалі фактори безпосереднього оточення позитивно впливають на діяльність ТОВ „СТТ” (+2 бали).

Як довела рейтингова оцінка, наше підприємство отримало третє місце, це говорить про слабку конкурентну позицію і потребує стабілізації економічних показників розвитку. Аналіз економічного стану підприємства дає можливість говорити про неоднозначний результат реалізації стратегії на підприємстві. Так у 2017 році, на підприємстві має місце збільшення показників чистої виручки на 4,04%, валового прибутку (3,54%), але зниження чистого прибутку на 2,28%.

На основі розробленої збалансованої системи показників ТОВ „СТТ”, визначено, що отримані результати у 2017 році з більшості показників збалансованої системи не відповідають бажаним. Так зміна чистого прибутку у 2017 році склала -22,75%. Це негативно впливає на фінансові фактори успіху. Але, це пов’язано не з самим підприємством, а з негативним кризовим станом у галузі. Тому зараз підприємство не може впливати на ріст цих показників.

Конкурентний аналіз за допомогою матриці конкурентоспроможності підприємства довів, що ТОВ „СТТ”, займає на ринку досить слабку позицію, але найбільш конкурентоспроможним є конкурент №1. Інтервальний показник підприємства склав 3,48. Підприємству необхідно працювати в області прискорення використання основних послуг, як основної діяльності

підприємства. Конструктивні дослідження дозволили зробити наступні висновки. За допомогою матричного та інструментарію за допомогою експертних оцінок для ТОВ «СТТ» в якості стратегічних альтернатив пропонується розглядати стратегію переорієнтації, горизонтальну інтеграцію, стратегію відсікання зайвого і ліквідацію.

Проведений аналіз ефективності стратегічних альтернатив свідчить про те, що найбільш прийнятною для ТОВ «СТТ» є оборонна конкурентна стратегія диференціації (2,60 балів), яка передбачає створення оптимально широкого асортименту послуг і додаткових послуг, які зможуть задовольнити потреби кожного споживача.

В рамках контролю стратегічних планів підприємства розроблені стандарти, що пред'являються до персоналу, стандарти, щодо фінансових показників, стандарти виконання конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 98 – 103.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. - К.: Знання-Прес, 2004.- 645 с.
3. Балабанова Л.В. Зв'язки з громадськістю: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2007. – 394 с.
4. Балабанова Л.В. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия: Монография / Л.В. Балабанова, Т.И. Алачева.- Донецк: ДонГУЭТ, 2003.- 143 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы збуту: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць.-Київ: Професіонал, 2004.- 281с.
6. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: Монография / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький.- Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 285с.
7. Балабанова Л.В. Управление деятельностью торговых предприятий на основе маркетинга: Научное издание / Л.В. Балабанова, С.Н. Шестов.- Донецк: ДонГУЭТ, 2002.- 100 с.
8. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.- 207 с.
9. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий: Учеб. пособие / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко, И.В. Балабанова. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 217 с.
10. Батра Р. Менеджмент / Р. Батра, Д.Д. Майерс, Д.А. Аакер. - М.: Спб., 2009. – 784 с.

11. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський. – Інститут економічного прогнозування. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
12. Білик М. Д. Роль стабільної діяльності підприємства у їх фінансовій безпеці / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 4(83). – С. 129–133.
13. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с. – («Энциклопедия финансового менеджера»; Вып. 4).
14. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – 2-е изд., стер. – К. : Эльга, 2009. – 776 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»). – 775 с.
15. Белявцев М.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К.: ЦНЛ, 2005. – 328 с.
16. Богоявленский А.Е. "Понятия "имидж", "репутация" и "образ" в контексте "Критики чистого разума" И. Канта" / А.Е. Богоявленский // Альманах "Акценты", 2008. - № 5-6. – С. 57.
17. Блэкуэлл Д. Поведение потребителей: пер. с англ. / Д. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел; Под ред. Л.А. Волковой.- 9-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 624 с.
18. Бондаренко И.В. Современный менеджмент в схемах, рисунках, таблицах, терминологических пояснениях: Уч. пособие / И.В. Бондаренко, В.И. Дубницкий.- Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2006.- 354 с.
19. Вачевський М.В. Стратегічне управління: Навч. посібник / М.В. Вачевський, Н.М. Примаченко, М.М. Баб'як. – К.: ЦНЛ, 2007. – 128 с.
20. Ведмідь Н.І. Управління системою маркетингових комунікацій туристичних підприємств // Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.І. Ведмідь; Київський нац. торг.-економ. ун-т - К., 2009. - 18 с.
21. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2005.- 268 с.

22. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2008.- 712 с.
23. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навч. посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К.: ЦНЛ, 2007. – 255 с.
24. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / Г.П. Гоголь. – Львів: Нац. університет “Львівська політехніка”, 2004. – 148 с.
25. Гончарук Я.А. Маркетинг: Навч. посібник у тестах / Я.А. Гончарук, А.Ф. Павленко, С.В. Скибінський. – К.: КНЕУ, 2008. – 392 с.
26. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самот. вивчення дисципліни / Т.В. Головка, С.В. Сагова; за ред. М.В. Кутельного.- К.: КНЕУ, 2010.- 198 с.
27. **Головкіна.Н.В.** Теоретична спадщина сучасних маркетингових комунікацій // Маркетинг в Україні, №3 (13), 2012. Режим доступу: // [http://www. Probusines s.in.ua /publications/10/](http://www.Probusiness.in.ua/publications/10/)
28. Голубкова Е. Н. Стратегічний менеджмент / Е. Н. Голубкова. - М.: Изд-во «Финпресс», 2006. – 256 с.
29. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки / К. С. Горячева // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65–67.
30. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности: Пер. с англ. К. Ткаченко.- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.- 368 с.
31. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ.– СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
32. Джей Р. Малозатратный маркетинг / Р. Джей; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005.- 240 с.
33. Джефкінс Ф. Стратегічне управління : практ. посіб. / Ф. Джефкінс; пер. с англ; под ред. Д. Ядіна. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2009. – 456 с.
34. Джером А. Джулер. Креативные стратеги / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2011. – 384 с.
35. Джулер Дж.А. Стратегічне управління: Пер. с англ. / Дж.А. Джулер, Б.Л. Дрюниани; Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.

36. Донченко А. Эффективность рекламы / А. Донченко. Режим доступа: <http://www.advertology.ru/>
37. Дэйян А. Стратегический менеджмент / А. Дэйян.- М.: ЭКСМО-Пресс, 2008.- 640 с.
38. Кириленко В. І. Інвестиційна складова економічної безпеки : монографія / В. І. Кириленко. – К. : КНЕУ, 2005. – 232 с.
39. Кириченко О. А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи / О. А. Кириченко, І. В. Кудря // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 22–26.
40. Концепція економічної безпеки України // Ін-т екон. прогнозування; кер.проекту В. М.Геєць. –К. : Логос, 1999. – 56 с.
41. Кракос Ю. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств / Ю. Б. Кракос, Р. О. Разгон // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 1(1). – С. 86–97.
42. Кузенко Т. Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии / Т. Б. Кузенко, В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 27–29.
43. Кузенко Т. Б. Концептуальні підходи до планування економічної безпеки підприємства / Т. Б. Кузенко // Вестник Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина. Национализация и приватизация: прошлое, настоящее, будущее. Серия экономическая. – 2003. – № 613. – С. 41–50.
44. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / Ю. В. Лаврова // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). – 2010. – Випуск 29. – С. 127–130.
45. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. – 2005. – №2. – С. 52–56.

46. Мартюшева Л. С. Фінансова безпека підприємств. Конспект лекцій / Л. С. Мартюшева, Т. Б. Кузенко, О. Ю. Литовченко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 140 с. (Укр. мов.).
47. Мыльник В.В. Исследование систем управления: учеб. пособ. / Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. – М.: Академический проект. – 2003. – 352 с.
48. Оберемчек В.Ф. Стратегія підприємства: курс лекцій / В.Ф. Оберемчек. – К.: МАУП, 2010.-128с.
49. Радугин А.А. Основы менеджмента: учеб. пособ. / А.А. Радугин.- М.: Центр, 2004.- 432 с.
50. Седегов Р.С. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособ. / Р.С. Седегов.- Мн.: Выш. школа, 2005.- 382 с.
51. Саков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Саков. – Донецк: Стакер, 2003.- 148 с.
52. Скворцов Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н.Н. Скворцов, Н.К. Назимова. – К.: УкрИНТЭИ, 2012. – 325с.
53. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент / Н.Н. Смирнов. - Спб.: Питер, 2012. – 128с.
54. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент: учебник / Р. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
55. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: учеб. пособ / Л.С. Шевченко. – Харьков: Консум, 2008. – 672с.
56. Уткина Э.А. Стратегическое планирование / Э.А. Уткин. – М.: «ТАНДЕМ», 2001.- 440с.
57. Пшенична М. В. Формування каналів розподілу в системі маркетингу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної галузі / М. В. Пшенична // Бізнес-навігатор, 2011. - № 4. - С. 25-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2011_25_7

58. Еспозіто Г. Перспективи використання логістики в Україні / Г. Еспозіто, І.А. Ажаман // Матеріали міжвузівської науково – практичної конференції - ОДАБ, 2012. - № 5. – С. 182-185
59. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210с.