

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Коопетиційна модель розвитку підприємств Сумщини
(на прикладі ТОВ «Керамейя»)

студента 4-го курсу гр. М-61 спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Кущ Владислав Олександрович

Науковий керівник:
д.е.н., доцент
Швіндіна Ганна Олександрівна

Суми - 2020

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні та методичні аспекти поняття стратегічного розвитку промислового підприємства вбк коопетиції, проаналізовано поточний стан об'єкта дослідження та надано рекомендації з подальшого розвитку.

Шляхом стратегічного аналізу було детально розглянуто ряд важливих складових внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволило з'ясувати поточний стан.

Завдяки використанню матричного аналізу виявлено поточну конкурентну позицію об'єкта на ринку та згідно використаних методів надано пропозиції подальшого розвитку. Результати використаних методів привели загалом до одного бажаного напрямку розвитку – стратегії коопетиції.

Показано, що стратегія коопетиції може одночасно бути і як стратегія диверсифікації, адже обидві представляють собою розширення видів діяльності.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.
Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 69 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 61 сторінку, у тому числі 13 рисунків, 5 таблиць, 2 додатка, список використаних джерел 8 сторінок.

Мета роботи. Мета роботи полягає у аналізі та розробці коопетиційної моделі розвитку підприємств, як альтернативного виходу з кризової ситуації.

Відповідно до поставленої мети були виконані такі задачі:

- проаналізовані сучасні дослідження в галузі стратегічного менеджменту та стратегічного планування;
- виявлено актуальність коопетиційного підходу як нового та революційного підходу до розвитку підприємства;
- здійснено оцінку основних показників конкурентоспроможності промислового підприємства та виявлено структуру ринкових сил в галузі;
- застосовано матричні методи до ідентифікації стратегії розвитку конкретного промислового підприємства;
- виявлено напрямки впровадження стратегії розвитку для об'єкта дослідження.

Предметом дослідження є система організаційно-економічних відносин, які виникають в процесі стратегічного управління та їх зв'язок із коопетиційною моделлю розвитку.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ТОВ «Керамейя».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є стратегічний аналіз, системний підхід, статистичний аналіз, фундаментальні положення

економічної теорії. Використано матричний аналіз, порівняльний аналіз, ситуаційний аналіз.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, КООПЕТИЦІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ВБІК КООПЕТИЦІЇ	9
1.1 Поняття розвитку, стратегії та стратегічного розвитку підприємства.....	9
1.2 Зв'язок інновацій, стратегічного розвитку та коопетиції.....	16
1.3 Аналітичні підходи до визначення стратегічної позиції підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ» ТА ОЦІНКА ЗАГАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	22
2.1 Цілі та завдання діяльності підприємства	22
2.2 Аналіз внутрішнього середовища.....	25
2.3 Аналіз структури управління	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ	35
3.1 Аналіз зовнішнього середовища як елемент розроблення стратегії підприємства.....	35
3.2 Матричний аналіз та ідентифікація стратегії розвитку.....	42
3.3 Коопетиція як напрямок диверсифікаційних зусиль.....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ.....	60
Додаток А.....	60

ВСТУП

В умовах будь-якої конкуренції перед суб'єктами господарювання постає питання втримання та укріплення своїх позицій для своєї вигоди. Знаючи історію можна побачити, що ще до н.е. і , можливо, з моменту утворення певних соціальних груп з'явилася конкуренція. Саме з того моменту і почалось розвиватись певне стратегічне мислення, яке пізніше переросло в осмислену наукову концепцію. Видатні полководці тільки тому, зазвичай, і були видатними, оскільки мали гарне стратегічне мислення. Завдяки цьому вони враховували сильні та слабкі сторони конкурентів та свої власні, що дозволяло максимально правильно використовувати перші та нівелювати другі.

В рамках сучасної ринкової економіки роль стратегічного мислення не зменшилася, а навпаки збільшилася. Причиною цього є збільшення конкурентів та їх професійності, доступності до знань та інформації про конкурентів. Завдяки цьому виокремилося таке направлення, як «Стратегічний менеджмент». Адже саме він вивчає як будувати конкурентні стратегії та здобувати переваги в перспективі, зважаючи на всі відомі фактори, що пов'язані з діяльністю суб'єкта.

Україна на сьогодні має скрутне економічне становище, яке спричинене різними факторами, в тому числі непрофесійними кадрами. Продовжується падіння рівня промислового виробництва. Дана ситуація посилюється світовою кризою, яка в свою чергу стала більш загрозливою внаслідок пандемії коронавірусу по всьому світу. Крім цього економічне середовище постійно ускладняється посиленням конкуренції та тиском закордонних підприємств, які мають кращий рівень розвитку та більше ресурсів.

В таких умовах постає необхідність прийняття нестандартних рішень, які зможуть втримати підприємства в конкурентній позиції та постійно розробляти стратегію, яка дозволить отримати гарні позиції на ринку.

Мета роботи полягає у аналізі та розробці коопетиційної моделі розвитку підприємств, як альтернативного виходу з кризової ситуації.

Відповідно до поставленої мети були виконані такі задачі:

- проаналізовані сучасні дослідження в галузі стратегічного менеджменту та стратегічного планування;
- виявлено актуальність коопетиційного підходу як нового та революційного підходу до розвитку підприємства;
- здійснено оцінку основних показників конкурентоспроможності промислового підприємства та виявлено структуру ринкових сил в галузі;
- застосовано матричні методи до ідентифікації стратегії розвитку конкретного промислового підприємства;
- виявлено напрямки впровадження стратегії розвитку для об'єкта дослідження.

Предметом дослідження є система організаційно-економічних відносин, які виникають в процесі стратегічного управління та їх зв'язок із коопетиційною моделлю розвитку.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ТОВ «Керамейя».

Інформаційну базу дослідження склали: статистичні дані Державної служби статистики, експертні огляди, внутрішня звітність підприємства, результати попередніх досліджень вітчизняних та закордонних авторів в сфері стратегічного управління, теорії організації, коопетиційного розвитку, управління ресурсами, глобальної конкуренції тощо.

Роботу виконано в рамках дослідження НДДКР 0120U102001 «Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій еміграції: коопетиційна модель інституційного партнерства»

РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ВБІК КООПЕТИЦІЇ

1.1 Поняття розвитку, стратегії та стратегічного розвитку підприємства

Стратегічний розвиток являє собою сукупність багатьох взаємозалежних складових, які прямо або потенційно можуть вплинути на успішність підприємств. Саме врахування всіх цих складових, об'єднання їх в систему та вплив на неї з метою покращення своїх позицій може виконати стратегічний менеджмент.

Проблемі стратегічного розвитку присвячені роботи закордонних вчених в сфері вирахування показників ефективності та [1, 3], в сфері безпеки [2, 6, 7, 14] лідерства та створення цінності [4, 23, 25, 28], конкурентоспроможності та глобальної конкуренції [11, 15, 16, 24, 26, 36, 40], управління в умовах кризи [10], в сфері ресурсних обмежень управління [12, 13, 17, 19, 20-22, 27, 28], управління організацією [8, 31, 32, 33, 37, 38] тощо. Тим не менш, на сьогодні для кожного окремого підприємства необхідно створювати нову комбінацію стратегічних рішень у відповідь на складні виклики навколишнього середовища.

Стратегічний менеджмент виник на виклик розвитку конкуренції, в умовах якої було вже недостатньо ефективного ведення господарських процесів. Саме слово «стратегія» виникло з військової сфери ще в давні часи, коли основним засобом битви були мечі.

Як і будь-яким явищам стратегічному управлінню передують певна історія розвитку та передумови. На даний момент цій темі вже присвячено чимало робіт різних авторів. Проте саме слово «стратегія» бере свій початок з військової справи та приписується Олександрові Македонському – великому завойовнику.

З того моменту вже пройшло багато часу, змінилося багато суспільних устоїв і з розвитком ринкової економіки набуло розвитку стратегічне управління підприємством, де здобуття конкурентного становища не менш важливе.

В рамках ринкової економіки стратегічне управління бере початок з більш простої форми у вигляді бюджетування. Дослідники Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. [48], згадують чотири етапи розвитку стратегічного управління:

1. **Бюджетування** – це період до Другої світової війни, коли не було нагальної потреби в створенні окремих функцій з планування. В цей час керівники обходились лише обговоренням вищим керівництвом планів розвитку. Все обмежувалось складанням бюджетів на рік. Середовище підприємств було зрозуміле.

2. **Довгострокове планування** виникло після Другої світової війни, коли товарним ринкам було притаманне високе зростання, що обумовило початок планування на декілька років наперед. Базою для такого планування були отримані результати за попередні періоди.

3. **Стратегічне планування** згадувалось у період з кінця 60-х років, коли почалося збільшення міжнародної конкуренції та посилення різних кризових явищ. Метод екстраполяції ставав все більш нерезультативним і новим методом став аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та використання його складових.

4. Перехід до **стратегічного менеджменту** почався в 1990-і роки. Перші кроки до цього здійснили корпорації, які почали не тільки приймати стратегічні рішення, а й здійснювати конкретні дії для забезпечення швидкої реакції на зміни середовища [48].

Погляди дослідників Томпсона та Стрікленда [48] збігаються з чотирифазною еволюційною моделлю [9], яка з'явилася в результаті дворічного вивчення розробки систем формального планування у 120 компаніях (в основному виробників промислових товарів) у семи

країнах. Для цього науковці запитували в компанії інформацію, починаючи від історії справ, записок інтерв'ю до детального фінансового аналізу. Таким чином, розглянувши еволюцію взаємозв'язків між формальним плануванням та стратегічною ефективністю в тих гігантських компаніях, де формальне планування та прийняття стратегічних рішень виявилися найбільш тісно та ефективно пов'язаними, дослідники виокремили чотири фази розвитку стратегічного менеджменту :

1 фаза. Базове фінансове планування:

- оперативний контроль
- річний бюджет
- функціональна спрямованість

Основна мета: відповідати бюджету.

Все зводиться до прогнозування доходів, витрат, потреб у капіталі та визначення лімітів бюджетів витрат на рік. Звітування функціональних показників відбувається в порівнянні з цілями бюджету. В даному виді планування стан справ сильно залежить від генерального директора та топ-команди. Саме їхнє розуміння ринку компанії, знання власного товару та конкурентів впливає на оцінку того, як товар чи маркетингові зміни матимуть вплив на їх підприємства.

2 фаза. Планування на основі прогнозу

- Більш ефективне планування зростання
- Екологічний аналіз
- Багаторічні прогнози
- Статичний розподіл ресурсів

Основна мета: передбачати майбутнє.

Тут процес полягає в плануванні на довший термін за рахунок розуміння минулих тенденцій, вносячи в майбутній план деякі корективи. Тобто на основі аналізу минулих подій, підприємства прогнозують подальший розвиток дій у вигляді плану. Хоч з часом стало зрозуміло, що прогнози часто не відповідають дійсності, таке планування призводило до

своєчасних рішень, що зміцнюють довгострокові конкурентні позиції компанії.

3 фаза. Зовнішньо-орієнтовне планування

- Посилення реакції на зміни ринку та конкуренцію
- Ретельний аналіз ситуації та конкурентна оцінка
- Динамічний розподіл ресурсів

Основна мета: мислити стратегічно.

В цій фазі, через умови швидких змін середовища, компанії починають більше орієнтуватися на зовнішнє середовище, щоб зрозуміти основні явища, які спричиняють зміни. Відмітною характеристикою планування третьої фази автори називають формальне групування пов'язаних підприємств диверсифікованих компаній у стратегічні бізнес-одиниці(СБО).

4 фаза. Стратегічний менеджмент

- Гармонічне поєднання всіх ресурсів створює конкурентну перевагу
- Стратегічно обрана структура планування
- Творчі, гнучкі процеси планування
- Підтримуюча система цінностей та клімат

Основна мета: творити майбутнє.

Ця фаза об'єднує стратегічне планування та управління в єдиний процес. Чітко керуватись стратегічно почали здебільшого багатонаціональні, диверсифіковані виробничі корпорації. Саме завдання планування для потреб десятків різних підприємств змусило шукати унікально ефективні методи планування.

Еволюцію стратегічного менеджменту можна умовно представити у вигляді шкали (див. табл. 1.1), але слід звернути на такі важливі періоди розвитку, які були виокремлені в роботах [28, 54]:

Період приблизно 500 роки н.е. - виникає концепція стратегічного менеджменту з моменту написання книги «Мистецтво війни»(Сунь Цзи). В цій книжці приділяється увага військовим стратегіям та тактикам. Ще тоді

Сунь Цзи наголошував на важливості швидкого реагування на навколишнє середовище, щоб належним чином відповідати мінливим умовам.

Період із початку 1800-тих рр.: посилення розуміння різниці тактики та стратегії, що застосовувались у війнах та їх одночасному взаємозв'язку.

Період 1920-1950-ті рр.: в цей час основним напрямком стає стратегічне планування. Альфред Слоун з General Motors згадував про розробку стратегічного плану на основі сильних та слабких сторін. Честер Бернард підкреслював важливість стратегічних факторів і організаційних особистих дій для боротьби з конкурентами. А під час Другої світової війни наголошувалося на стратегічному мисленні для розподілу обмежених ресурсів.

Період 1950-1960-ті рр.: на цій стадії фокус менеджменту знаходиться на бюджетному плануванні та фінансовому контролі. Тут компанії досягли конкурентної переваги завдяки координації та контролю бюджетних систем.

Період 1960-1970-ті рр.: створюються окремі відділи планування, які вже займалися складними методами прогнозування та планували диверсифікацію.

Період 1970-1980-ті рр.: в цей час компанії переходять з традиційних функціональних структур до органічних, таких як матричні та проектні. Приділяється увага забезпеченню лояльності й позиціонуванню бренду та аналізу ринку.

Період 1980-1990-ті рр.: компанії почали з'ясовувати чому одні компанії випереджають інші. Тобто концентрація уваги змістилася в бік набуття конкурентної переваги.

Період 1990-2000-ні рр.: розвиваються стратегії співпраці. Стратегічне управління почало надавати увагу стратегічним альянсам, таким як спільні підприємства, злиття та поглинання.

Період 2000-2010-ті: цей період характеризується сильно мінливим середовищем, спадом та фінансовою кризою у світі. Ознаками стратегій були аутсорсинг для зменшення витрат та пошук нових можливостей.

Першим і головним науковцем, який визнав стратегічне управління як окрему дисципліну, був Чандлер після того, як він написав книгу під назвою "Стратегія та структура" в 1962 році [54] таким чином, що старшим керівникам доводилося спрямовувати свої сили на прийняття довгострокових рішень і відходити від щоденних рішень. Він був першим, хто назвав формальний термін - стратегію - для цих довгострокових планів. Термін насправді був похідний від грецьких слів стратегій (що означає "мистецтво загального").

Майже в той же час Шумпетер стверджував, що фірми повинні намагатися захопити ринок інноваціями та зробити позиції конкурентів уразливими. Він вважав, що конкуренція за інновації буде ефективнішою, ніж цінова конкуренція. Важливо зазначити, що фірми, які прагнуть до радикальних інновацій, зрештою користуються монопольною владою.

Таблиця 1.1 – Еволюція концепції стратегічного менеджменту

Хто	Альфред Чандлер	Ігор Ансофф	Пітер Друкер	Майкл Портер	Кенчі Охмае	Пітер Сенге	Хаммер і Чемпі	Генрі Мінцберг	Хамел і Прахалад
Що	Стратегія та структура	Корпоративна стратегія	Епоха розриву	Конкурентна стратегія	Розум стратега	П'ята дисципліна	Рейнжиніринг корпорації	Піднесення та падіння стратегічного планування	Конкуренція за майбутнє
Коли	1952	1955	1959	1980	1982	1990	1993	1994	1994

Джерело: адаптовано із [28]

Наразі в Україні для розвитку стратегічного менеджменту є необхідні передумови, а саме:

- У січні–квітні 2020р. порівняно із січнем–квітнем 2019р. індекс промислової продукції становив 92,1%, у т.ч. у добувній промисловості та

розробленні кар'єрів – 94,0%, переробній – 91,3%, постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 92,0%. При цьому індекс промислової продукції у Сумській області становить 95,4%, що є трохи вище, ніж загалом по Україні.

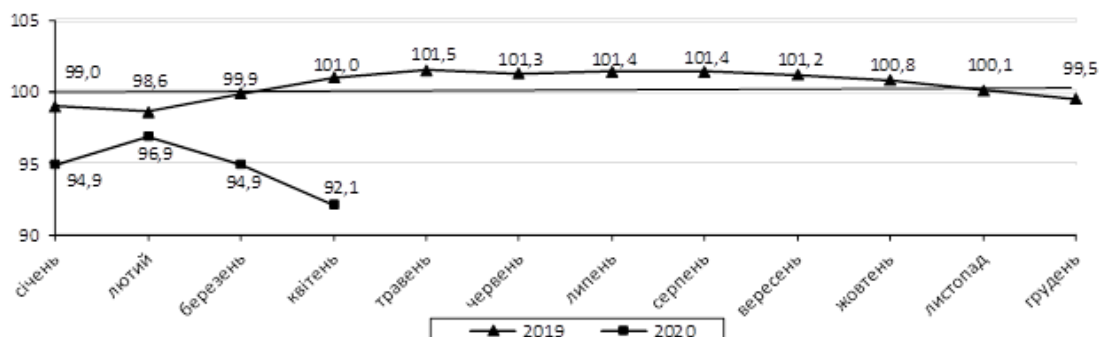


Рисунок 1.1 – Індекси промислової продукції

Джерело: За даними Держстату [50]

Загалом дана тенденція простежується по всьому світу, але в Україні вона відображається надзвичайно гостро. Саме це і повинно стимулювати українські підприємства до проактивної діяльності та стратегічного менеджменту.

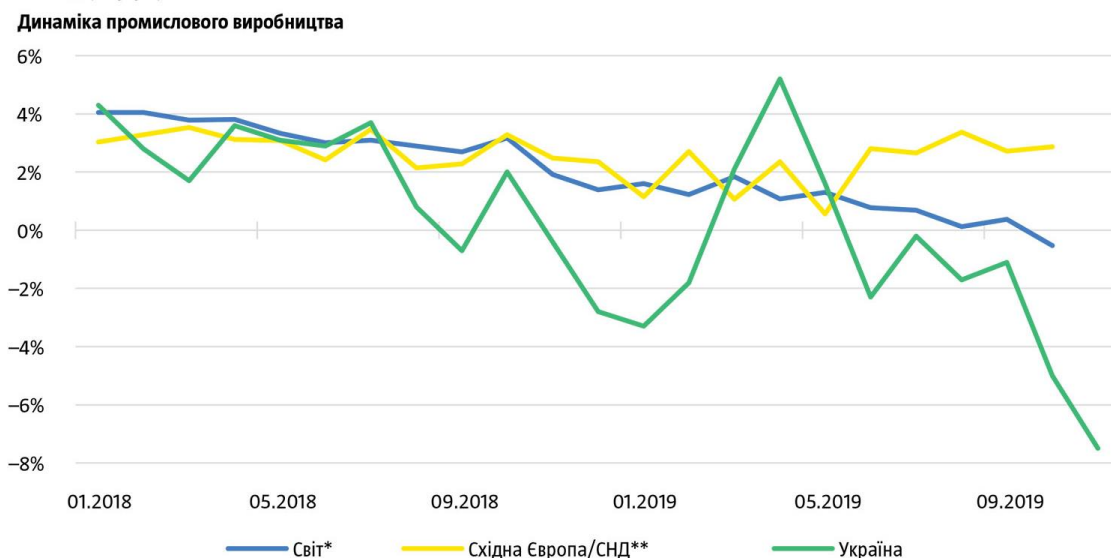


Рисунок 1.2 – Динаміка виробництва, * - 97% світового промислового виробництва ** - Вірменія, Білорусь, Казахстан, Росія, Україна.

Джерело: За даними Держстату [50]

- Іншою передумовою є падіння виробництва будівельної продукції(рис. 1.3). За січень-квітень 2020 року показник становив 91,3% до відповідного періоду 2019 року.



Рисунок 1.3 –Індекс будівельної продукції

Джерело: за даними Держстату [50]

Здійснений аналіз динаміки промислового виробництва, представлений в експертних оглядах [50], дозволяє стверджувати про необхідність запровадження найсучасніших підходів до стратегічного управління задля подальшого прискорення інноваційного розвитку.

1.2 Зв'язок інновацій, стратегічного розвитку та коопетиції

Стратегічний розвиток підприємства взаємопов'язаний з інноваційним менеджментом. Для того, щоб зрозуміти цей зв'язок, з'ясуємо сутність обох цих явищ.

Інновації – звичайне поняття, яке має на увазі будь-які нововведення, яких раніше не було чи не знали. Такими інноваціями можуть бути нові продукти та послуги, технології та методики, реорганізація структури і т.п. В результаті підвищення уваги до впровадження інновацій з'явилася нова

сфера управління – менеджмент інновацій. Головна мета її – виявляти та ефективно впроваджувати інновації для якісних змін.

Стратегічний розвиток це посилення позицій підприємства на ринку шляхом здобуття конкурентних переваг у майбутньому. Тобто це те, що ми отримаємо потім, якщо почнемо планувати це та діяти зараз для цього. Саме цей процес і можна назвати стратегічним розвитком. Ті конкурентні переваги іншими словами можна назвати, як те, чого раніше не було і з'явившись принесе користь для організації – інновації.

Стратегічний розвиток нерозривно пов'язаний з інноваціями, адже ніщо не залишається постійним. Певні продукти та послуги набридають на фоні нових - тих, що краще відповідають часу або краще задовольняють потребу споживача. Середовище постійно змінюється та розвивається й саме той, хто вправно визначає необхідні інновації все частіше перемагає на ринку.

Розробляючи або обираючи стратегію розвитку, керівництво вирішує чи стратегія інновацій буде основоположною чи стане як складова на певному етапі основної стратегії та буде допоміжною.

Необхідно звернути увагу на те, що вітчизняними авторами були здійснені дослідження в галузі визначення рівня готовності підприємства до інноваційного розвитку [49], особливості інноваційної стратегії у вітчизняних умовах [39]. Особливої уваги потребують питання сприйнятливості підприємства до впровадження інновацій, які детально розглянуті в роботі Литвиненко А.О. [45].

Феномен коопетиції детально розглянутий в роботах [52, 55, 56, 57, 58, 59, 62], при цьому слід акцентувати увагу на тісному зв'язку між коопетиційною стратегією та організаційними змінами [51, 53, 60, 61], на зв'язку між стратегічними змінами та інноваціями на підприємствах [63, 65, 66].

Як вже було представлено в роботі [52], перехід від конкуренції до коопетиції можливий «за рахунок створення учасниками цих відносин спільного ланцюга цінності» [52, С. 260]. При цьому в межах такого ланцюга

відбувається об'єднання компетенцій та ресурсів організацій-конкурентів. При цьому конкуренція між цими суб'єктами на вже існуючих ринках не припиняється або здійснюється за додатковими угодами.

Одними із перших коопетицію застосувати підприємства ІТ-індустрії, харчової галузі, фармацевтики, авіабудування, і саме вони, ставши піонерами технологій в подальшому розповсюджували успішні практики серед експертів галузі. Таким чином коопетиція згодом набула поширення в туризмі, банківській справі, у ресторанному бізнесі тощо.

Коопетиція, на погляд дослідників, виникає стихійно у відповідь на виклики середовища, є потенційною можливістю підприємства перейти на новий рівень функціонування організації [52]. Такі відносини співробітництва із конкурентами можуть бути встановлені як свідомий вибір ТОП-менеджмента та осіб, що приймають рішення, але щоб зробити це, керівництво має бути готовим до радикальних організаційних змін. Кейс Amazon, об'єднання гігантів Citroën, Peugeot та Toyota, співробітництво Boeing та Airbus є прикладами для наслідування для українських підприємств.

У самому загальному сенсі коопетиція – це співробітництво між конкурентами, які перебувають з одного боку, в стані кооперації між собою, одночасно перебуваючи у парадоксально конкурентних відносинах. Зазвичай коопераційні зусилля та розподіл конкурентної гри визначається додатковими угодами.

У 2019 році Швіндіною Г.О. було здійснено оцінювання готовності підприємств до організаційних змін [58] і дослідження виявило те, що навіть, якщо підприємства декларують готовність до інновацій, змін та впровадження нових технологій, в цілому вони не готові бути проактивними з питань пропозиції співробітництва найближчому сильному конкурентові. Але в той же час, ці ж підприємства готові до співробітництва у відповідь на запит.

1.3 Аналітичні підходи до визначення стратегічної позиції підприємства

На сьогодні існує цілий ряд різних підходів до визначення стратегічної позиції підприємства. Одним з них є модель п'яти конкурентних сил Портера [46]. Описана в 1979 році вона на сьогодні є дуже популярною та слугує для визначення напрямку подальших глибоких досліджень. Сутність цієї моделі полягає в аналізі п'яти складових, які притаманні будь-якій галузі:

- Вплив покупців;
- Вплив постачальників;
- Ймовірність появи нових конкурентів;
- Вплив товарів-субститутів;
- Конкуренція серед існуючих компаній галузі [46].

Розглянемо ці елементи детальніше.

Вплив покупців. Саме за рахунок існування покупців, які за рахунок задоволення своїх потреб певним товаром чи послугою підтримують існування ринку. При аналізі їх впливу варто зрозуміти наскільки сильний вплив покупці мають. Їхній вплив зростає, якщо вони починають підвищувати вимоги до якості, ціни продукції тощо. Також зростанню впливу покупців сприяє відсутність унікальності продукції.

Вплив постачальників. Постачальники можуть здійснювати вплив на конкурентоспроможність продукції, адже вони є власниками сировини, необхідної для її виготовлення. При рості ціни на сировину та заключенні договору на невигідних умовах збільшуються витрати на продукцію, а значить і підвищення ціни. Якщо роздрібну ціну неможливо підвищити, то зменшується прибутковість. Збільшення впливу постачальників можна спостерігати за зменшенням їх кількості в галузі, обмеженості обсягів виробництва необхідних матеріалів, витрати на зміну альтернативного постачальника є великими.

Поява нових конкурентів. Загроза появи нових конкурентів полягає в новизні, яку вони можуть запропонувати ринку. Це можуть бути нові

властивості товару, нові технології та ресурси. Потужність впливу новеньких залежить від вхідних бар'єрів на ринок та швидкості впливу існуючих суб'єктів. М. Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів:

- Обсяг початкових капітальних інвестицій;
- Складність доступу до клієнтів;
- Різноманітність наявних продуктів та сила діючих брендів;
- Обсяги виробництва, які дозволяють збільшувати економію;
- Рівень постійних витрат в галузі;
- Політики держави.

Товари-субститути. Це товари, які своїми споживчими цінностями здатні задовольнити ті ж самі потреби новим способом. Сила таких товарів визначається їх можливістю забезпечити краще співвідношення «ціна-якість». Також загрозою є компанії, в яких є інші прибуткові товари, що дає можливість тримати певний продукт на низькому рівні рентабельності. Одним з видів боротьби є створення сильного бренду з певними особливостями, які будуть вирізняти серед інших.

Конкуренція. Високий рівень конкуренції знижує прибутковість галузі, адже вона приводить до цінової конкуренції, підвищенню витрат на просування, покращення технологій. Рівень конкуренції в галузі високий за таких умов: високі бар'єри виходу змушують залишатись попри насичення ринку, велика кількість гравців та однаковий рівень продаж, повільний ріст або падіння ринку.

Крім вище зазначених п'яти сил, останнім часом враховують шосту силу – державне регулювання. Проте варто пам'ятати, що навіть при доповненні дана модель є загальним аналізом і для прийняття рішень необхідно детально аналізувати інші аспекти функціонування підприємства, зокрема внутрішнього середовища.

Одним з методів, які допомагають більш детально проаналізувати стан підприємства є SWOT-аналіз, як стверджують багаточисленні джерела [34,

41, 42, 43, 44, 45, 48, 51]. Цей метод дає змогу зрозуміти можливості та загрози зовнішнього середовища й сильні та слабкі сторони підприємства.

Загалом у сучасному методі аналізу дослідники виділяють три основні етапи [41]:

- 1) виявлення переліку факторів, які характеризують поточний стан підприємства та його середовища;
- 2) оцінка та ранжування по вазі впливу кожного фактору;
- 3) формування стратегій розвитку на основі перетину пар факторів.

Даний метод можливо застосовувати для об'єктів різної величини та характеру. Це можливо завдяки вільному переліку факторів, що дозволяє враховувати специфічність аналізованого предмету.

SWOT-аналіз є лише одним із багатьох методів дослідження конкурентоспроможності підприємства. До інших слід віднести такі, як метод БКГ, матриця Ансоффа, матричний підхід МакКінзі, матриця Артура Д. Літгла (або життєвого циклу), яка широко вживана в закордонній академічній літературі, DPM матриця, матриця Хофера-Шенделя. Матричні моделі, їх унікальність та схожість детально проаналізована вітчизняними вченими Котенко С.І. та Швіндіною Г.О. [44], які включили до свого дослідження вже згадану модель 5 ринкових сил М. Портера, а також аналітичні методи GAP-аналіз, PIMS-аналіз та інші.

Комбінація цих підходів до оцінювання конкурентоспроможності, визначення стратегічної позиції підприємства та ідентифікації стратегії розвитку стали теоретичною основою подальших кроків дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ» ТА ОЦІНКА ЗАГАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Цілі та завдання діяльності підприємства

ТОВ «Керамейя» - українське підприємство, яке знаходиться в Сумській області, м. Суми. Це українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві клінкерної керамічної цегли «КлінКерам», клінкерної керамічної бруківки «БрукКерам» і поризованих керамічних блоків «ТеплоКерам». Заснована в 2006 році та створена менеджментом компанії за участю американського фонду прямих інвестицій «Horizon Capital». У 2007 році почалось будівництво технологічної лінії і вже 13 травня 2008 року вийшла перша продукція. Для ефективного господарювання істотним є визначення цілей створення і функціонування підприємства. Головну мету, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці прийнято називати місією.

«Запорукою будь-якого успіху є наполеглива праця, здатність і можливість вчитися всьому новому і прогресивному, володіти необхідною інформацією, вміти її аналізувати; об'єднувати різних людей і їх ідеї для досягнення спільної мети; вміти конкурувати і перемагати в конкурентній боротьбі; іноді ризикувати і брати на себе відповідальність. А головне, треба любити справу, якою займаєшся і за яку берешся, не припиняючи вдосконалюватися» - говорить Іван Телющенко, генеральний директор Керамейї. З вище сказаного, можливо, й виходить місія підприємства:

«Виготовляти кераміку найвищої якості для забезпечення комфорту та затишку в кожній оселі та реалізації найвибагливіших архітектурних та ландшафтних ідей». Для виконання цієї великої місії, Керамейя слідує наступним принципам:

- цілеспрямованість;

- наполегливість;
- чесність та порядність;
- професіоналізм;
- сучасність;
- патріотизм.

На основі загальної місії підприємства формують і встановлюються загально фірмові цілі. Основна загально фірмова ціль Керамейї полягає в наступному:

«Стати лідером ринку грубої будівельної кераміки в Україні з найсучаснішим виробництвом, передовими технологіями, безпечними умовами праці, ефективним веденням бізнесу, високопрофесійною командою, гармонією з навколишнім середовищем». Для її досягнення товариство слідує такій стратегії:

- прагнення найвищої якості;
- оптимізація продуктової лінійки;
- розширення географії продажів;
- нарощення виробничих потужностей;
- розвиток команди фахівців, мотивованої на досягнення Компанії;
- адаптація до змінного зовнішнього і внутрішнього середовища з впровадженням інновацій;
- мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;
- ще більш раціональне використання природних ресурсів;
- підвищити енергоефективність та енергозбереження;
- піклування про безпеку та здоров'я людей.

В рамках обраних пріоритетів стратегічного розвитку Компанія постійно працює над вдосконаленням системи менеджменту та забезпечує безумовне дотримання всіх вимог, які зобов'язалася виконувати. Вище ми розглянули політику ТОВ «КЕРАМЕЙЯ».

Згідно з політикою підприємства, зазначеною вище, ставляться щорічні цілі для її виконання. В основному переважають економічні, соціальні та екологічні і не забувають про виробничі. При постановці цілей Керамейя зазначає відповідальних за виконання та термін виконання, як це і повинно бути(Додаток А).

Далі, після встановлення цілей на рік, визначаються задачі для досягнення цих цілей. Їх розбивають на чотири квартали, кожний з трьох місяців. Ці задачі є більш детальною характеристикою річних цілей, що збільшує ймовірність їх досягнення.

Завдяки такому плануванню більшість цілей досягаються, а політика підприємства виконується.

З моменту початку будівництва лінії з виробництва клінкерної керамічної цегли та виходу продукції на цій лінії - пройшов всього лиш один рік. Налагодити виробництво таких обсягів цегли в такий короткий час до цього вдавалося не багатьом. Сама природа сприяє «народженню» такого продукту, як «клінкер», адже в цьому процесі задіяні всі стихії – глина, вода, повітря і вогонь. Продукція Керамейї повністю складається з натуральної сировини, яка добувається як у власному кар'єрі, так і в інших родовищах на території України.

За 2009 рік Керамейя встигла пройти дистанцію, яку інші підприємства не можуть подолати і за п'ять років. Підприємство успішно завершило сертифікацію в системі держав Євросоюзу, отримавши Сертифікат системи контролю виробництва. Спочатку 2010 року Керамейя отримала Сертифікат системи управління якістю ISO 9001:2009. Питань якості на підприємстві приділяється велика увага, вся продукція проходить перевірку в акредитованій лабораторії. У 2011 році Керамейї вдалося отримати кредит на збільшення виробничих потужностей від Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. Це дозволило розпочати будівництво другої лінії з виробництва клінкерної керамічної цегли КлінКерам II. З кожним роком асортиментна лінійка розширюється – з'являються нові декоровані поверхні цегли, нові

кольори й відтінки, що задовольняють запити навіть найвибагливіших клієнтів.

ТОВ «Керамейя» зайняло 1-е місце в рамках проведення Міжнародного економічного рейтингу «Ліга Кращих» (в масштабах України серед великих підприємств з кількістю працівників від 101 до 500) за напрямком «Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини». Значні трудові здобутки ТОВ «Керамейя» були відзначені оргкомітетом Національного Бізнес-рейтингу за результатами опрацьованих статистичних даних за 2011-2012 рр. Підприємство значно зменшило споживання природного газу за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій і переходу на твердопаливні котли.

Компанією Керамейя був розроблений новий мультимовний сайт, який став основним засобом комунікації між заводом і споживачем не тільки в Україні, але і у всіх країнах світу. Керамейя експортує клінкер в Польщу, Румунію, Литву, Молдову, Казахстан, Грузію, Росію, Білорусь і навіть Монголію. Вся продукція сертифікована і відповідає європейським стандартам якості.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище це те середовище, що перебуває всередині організації. Воно складається й об'єднує сфери маркетингу, виробництва, фінансів, кадрів, розвитку. Також, сюди входить цілі та задачі. У Керамейї цілі ставляться кожного року, а задачі поквартально, чітко і ясно доводиться до персоналу. В першу чергу цілі стосуються виробництва, наприклад, збільшити обсяг виробництва цегли на 10000 ум.од.

В кожного виробничого підприємства обов'язково є технологія виробництва. І у Керамейї вона теж в наявності. Вона показана в табл. 2.1. В таблиці ми бачимо весь процес від видобування сировини до пакування продукції.

Табл. 2.1 – Карта процесу виробництва

№п/п	Назва і послідовність операцій. Устаткування, яке використовується
1.1	Розробка кар'єру
	Розробка кар'єру проводиться відкритим способом. Відкрита розробка кар'єру включає розкривні роботи - видалення ґрунтово-рослинного шару і видобуток сировини. Видалення ґрунтово-рослинного шару проводиться за допомогою бульдозера. Віддалений шар поміщають на відпрацьованому ділянці кар'єра для подальшої рекультивації. Потужність ґрунтово-рослинного шару від 0,5-1.0м. Видобуток глини проводиться однокішшевим екскаватором. Кут робочого уступу 20-25оС. Усереднення і однорідність досягають тим, що глину черпають по висоті забою ковшовим екскаватором. Доставка глини з кар'єру проводиться автотранспортом.
2.	Підготовка керамічної маси
2.1.	Доставлена автотранспортом глина розвантажується на бетонному майданчику. На цьому майданчику глина буртується і вилежується протягом 6 місяців. Якщо з глиною потрапляють великі прожилки карбонатних включень їх необхідно виділити з бурту. Після вилежування глинисту сировину за допомогою фронтального навантажувача подають в планшетний живильник.
	Для зниження чутливості до сушіння глинистої сировини Верхньосироватського родовища і поліпшення його експлуатаційних властивостей до складу керамічної маси додають тугоплавку вогнетривку глину. Тугоплавка глина завозиться на склад і фронтальним навантажувачом подається в планшетний живильник.
2.2	Після бункера-накопичувача керамічна маса надходить в двовальний змішувач-змочувач, потім в змішувач вакуум-преса MONOBLOC 067B, де за допомогою лопаток і шнека просувається до отвору вакуум-камери. При вході до вакуум-камери ножі розрізають масу на тонкі стрічки. У вакуум-камері маса звільняється від повітря. Вал-нагнітач забезпечує рівномірну подачу маси до пресового шнека. Далі шнек переміщує масу і вичавлює її через мундштук у вигляді безперервної стрічки (бруса).
2.3	Цегла, за допомогою автомата-укладальника укладається на рамки. Рамки з цеглою - сирцем за допомогою електропередавальної візки завантажуються в сушильні камери
3.	Сушка цегли Сушка цегли-сирцю відбувається в камерній сушарці з використанням тепла від системи пальників. Цегла-сирець сушиться на рамках.
3.1.	Параметри сушіння цегли в сушарці: Вологість цегли, що надходить на сушку,% – 18-21 Температура сирцю, що надходить на сушку, °С – 30-50 Вологість цегли, після сушки,% – не більше 3 Температура теплоносія°С: - При вході в сушку - 35-45 - При виході з сушки (кінець тунелю) - 50-110
4.	Обпалювання цегли Сушильні вагонетки вивантажуються з сушилок за допомогою маневрових пристроїв і розвантажувального ліфта. Потім за допомогою автомата - садчика висушена цегла-сирець відправляється на садку на пічні вагонетки і далі надходить на випал в тунельну піч. Звільнені сушильні рамки по обгону шляху поступають у відділення формовки. Випалювання цегли здійснюється за допомогою газового палива, згідно режимної карти і кривої випалу.
4.1.	Вивантаження, сортування, складування і навантаження
	Після випалу пакети надходять на лінію для пакетування, сортування і пакування. Сортування цегли проводиться згідно ТУ У В.2.7-26.4- 34327895 - 001: 2008 Цегла, яка відвантажується споживачеві, супроводжується паспортом з даними номера партії і марки цегли.

Джерело: внутрішня документація

Для виконання цього складного процесу та досягнення цілей необхідні три основних ресурси: сировина(глина), техніка та трудові ресурси.

Сировина є основою основ при організації цегельного виробництва. Так було і буде завжди. Мати природа залишила людству безліч різних різновидів глинистих матеріалів. Однак для виробництва високоякісної кераміки необхідні глини, що володіють специфічними властивостями, які можуть забезпечити як стабільність процесу виробництва на всіх технологічних переділах, так і гарантувати високі фізико-механічні показники готової продукції.

Жодна глина не може задовольняти всім вимогам технології на 100%, тому фахівці компонують особливу суміш (шихту) з декількох глин і різних добавок, щоб надати готовим виробам форму, колір і фізико-механічні показники.

Трудовими ресурсами вважається частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Всього на підприємстві в 2019 році працювало 214 працівників. Порівняно з 2018 роком кількість персоналу збільшилась на 23 чол.

Основними вимогами до них є: цілеспрямованість, наполегливість, чесність та порядність, професіоналізм, певні кваліфікаційні вимоги та високе почуття відповідальності кожного з працівників за кінцевий результат.

Виробничі лінії підприємства оснащені сучасним обладнанням кращих європейських виробників - Instalat, Handle, Lingl, Bedeschi, Ceric, а також українського виробника Техно-Маш-Сервіс. Програмне забезпечення, управління і контроль системами виконано фірмами Instalat, Ceric, Еліус-М.

Основні фонди є найбільшою складовою виробничого капіталу підприємств. Вони утворюють основу підприємницької діяльності, додають їй стабільності та стійкості. Основні фонди мають низьку ліквідність. Це

означає, що розпродаж основних фондів призводить до великих проблем у підприємства.

Тому, збереження і ефективне використання основних фондів протягом нормативного або очікуваного терміну корисного використання (експлуатації) та одночасно виведення з виробництва фізично і морально застарілих основних фондів, перш за все їх найактивнішої частини, – знарядь праці, їх заміна на новій технічній і технологічній основі з використанням накопиченої амортизації – такий зміст має для підприємства нормальний процес обігу капіталу, вкладеного в основні виробничі фонди.

Підприємство «Керамейя» щорічно проводить дослідження задоволеності клієнтів – її дистриб'юторів.

Дослідження проводиться за 9 показниками: рівень якості, асортимент продукції, дотримання строків, реагування на зауваження, документообіг, технічне консультування, психологічна комфортність, маркетинговий супровід та виконання заявок(див. рис. 2.1).

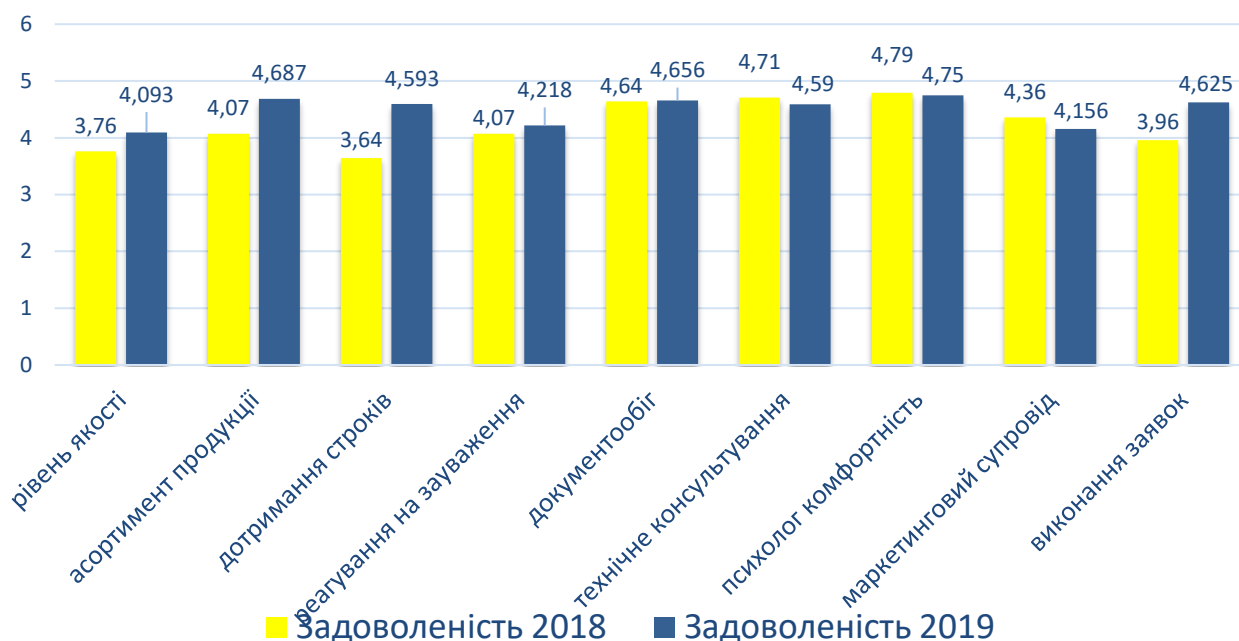


Рисунок 2.1 – Задоволеність дистриб'юторів, 2018-2019

Джерело: внутрішня документація

Аналізуючи отримані показники в порівнянні з минулим роком можна побачити збільшення по більшості з них. Просідання простежується по технічному консультуванню, психологічній комфортності та маркетинговому

супроводі. Далі на основі цих показників отримується загальний індекс задоволеності(див. рис. 2.2).

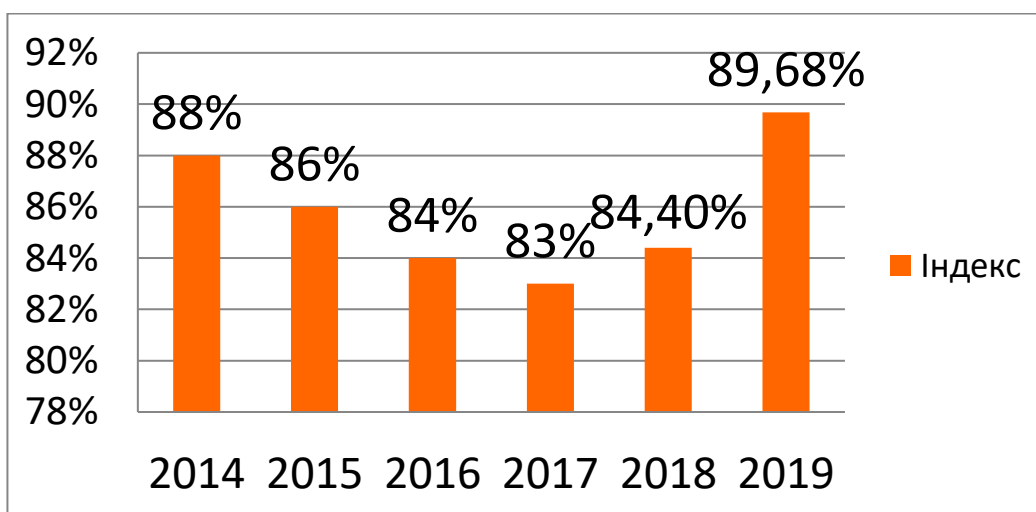


Рисунок 2.2 – Динаміка індексу задоволеності

Джерело: внутрішня документація

Отже, по отриманим результатам можна сказати, що маємо значне покращення рівня задоволеності в порівняння з минулим роком та найкращий результат за останні 5 років.

Одним із головних складових, на які звертає увагу клієнт – якість продукції. Одним з показників цієї складової є кількість рекламційної продукції, що отримує підприємство. Розглянемо динаміку для ТОВ «Керамейя» (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка рекламційної продукції

Джерело: внутрішня документація

За приведеними даними бачимо, що кількість останні три роки падає, проте цього недостатньо. Згідно внутрішньої норми повинно бути не більше 750 шт. на 1 млн. проданої продукції. За 2019 рік рекламацийної продукції – 247519 шт., продано – 63090759 шт. За підрахунками на 1 млн. проданої маємо 3923 шт. продукції в 2019р., що в 5,2 рази більше від нормативу.

Проаналізуємо маркетинг на підприємстві ТОВ «Керамейя». Варто сказати, що функція маркетингу в будь-якій організації є важко вимірюваною, адже неможливо напряду оцінити ефект від тих чи інших маркетингових активностей. Проте є певні нормативні показники, що оцінюють потенціал маркетингу, наприклад, частка бюджету маркетингу в загальному бюджеті. Для даної галузі норматив зазначається на рівні 2%. Розрахуємо для підприємства «Керамейя».

Загальний бюджет компанії на 2019 рік становить 363млн грн.

Бюджет маркетингу – 2390000 грн.

$Ч_{\text{м}} = (2390000 / 363000000) * 100\% = 0,6\%$

З отриманих даних можемо сказати, що на підприємстві не надають достатньої уваги маркетингу, що зменшує конкурентоспроможність на ринку за умови гарного його використання конкурентами.

Розглянемо діяльність виробництва, яке є центром будь-якого підприємства та від чого залежить якість продукції та ще багато чого. Показники виробництва легше вираховуються та краще розуміються. Одним із таких показників є технологічні втрати(див. рис. 2.4), що характеризують ефективність виробництва.

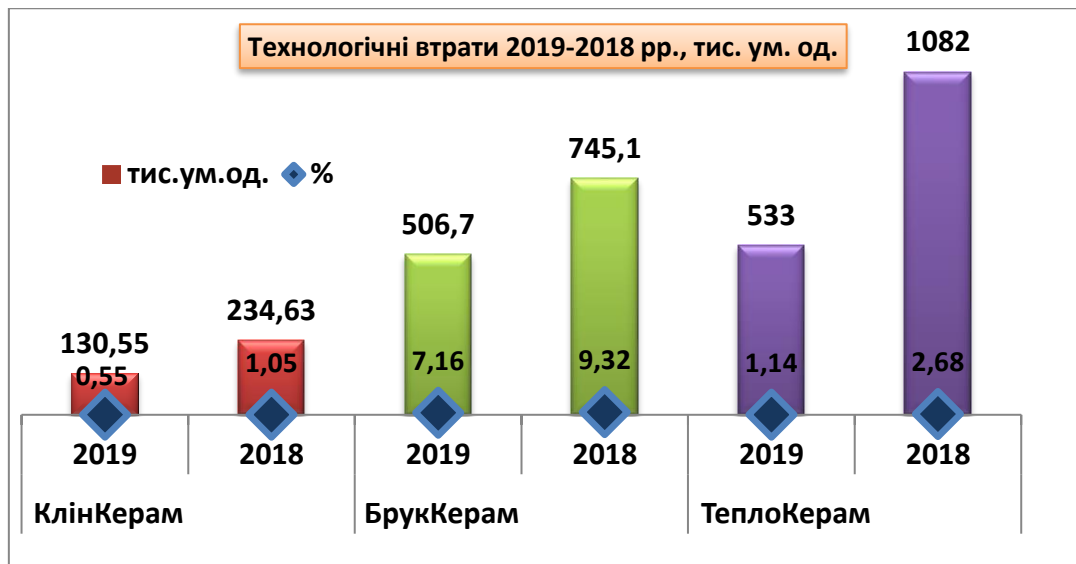


Рисунок 2.4 – Технологічні втрати

Джерело: внутрішня документація

Оцінюючи даний показник за приведеним вище рисунком можна сказати, що виробництво ефективно працює над технологічними втратами, що дозволяє мати нижчу собівартість продукції.

2.3 Аналіз структури управління

ТОВ «КЕРАМЕЙЯ» утворене шляхом внесення учасниками вкладу до статутного капіталу товариства та участі в його підприємницькій діяльності з метою отримання прибутку. Якщо говорити про управлінську структуру, то управління здійснюють:

- Загальні збори учасників;
- Генеральний директор;
- Ревізійна комісія.

Вищим органом товариства є загальні збори учасників. Проводить загальні збори учасників голова зборів товариства, який обирається загальними зборами учасників. Генеральний директор відповідає за організацію та проведення зборів.

Виконавчим органом, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства, є генеральний директор, який призначається зборами учасників на 3 роки. Генеральний директор здійснює керівництво всією поточною діяльністю товариства, приймає всі необхідні дії для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю компанії, крім тих, які віднесено до компетенції загальних зборів учасників товариства. Генеральний директор підзвітний загальним зборам учасників, організовує виконання рішень загальних зборів учасників та є відповідальним перед учасниками та товариством за виконання своїх обов'язків. Генеральний директор не може приймати рішення, обов'язкові для учасників товариства. Генеральним директором виконуються будь-які рішення, прийняті загальними зборами учасників.

Генеральний директор ТОВ «Керамейя» є відповідальною особою за здійснення управління діяльністю підприємства в рамках річного бюджету, який затверджується загальними зборами учасників (згідно статуту [67]). Ревізійна комісія здійснює контроль за господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Склад ревізійної комісії затверджується на загальних зборах. До ревізійної комісії входять три члена, в тому числі – голова комісії. Генеральний директор не може бути членом ревізійної комісії. Кількісний склад ревізійної комісії визначається загальними зборами учасників.

Крім того, ревізійна комісія проводить перевірку діяльності генерального директора підприємства за дорученням загальних зборів, за їх дорученням чи з власної ініціативи. Комісія має право вимагати від посадових осіб ТОВ «Керамейя» подання всіх необхідних матеріалів, різноманітних документів, особистих пояснень тощо. Перевірка діяльності виконавчого органу товариства може бути здійснена й іншими учасниками товариства, оскільки їх вимоги щодо належного документального забезпечення проведення перевірки є обов'язковими.

Про результати здійснених перевірок ревізійна комісія доповідає загальним зборам учасників товариства. Комісія складає висновки щодо річних звітів та балансів компанії. Висновок ревізійної комісії – важливий елемент, без якого не може бути затверджений річний баланс ТОВ «Керамейя». За вимогою ревізійної комісії можуть бути скликані позачергові збори учасників товариства. Причиною цьому може стати виявлення зловживання службовим положенням збоку посадових осіб підприємства та виникнення суттєвих загроз інтересам підприємства. Задля проведення позачергових зборів комісія звертається до генерального директора ТОВ «Керамейя».

Слід зазначити, що організаційна структура підприємства чітко та повністю відповідає виробничому процесу. Організаційна структура товариства представлена наступним чином (Додаток Б): видом організаційної структури ТОВ «Керамейя» є лінійно-функціональна. Дана структура дозволяє оперативно реалізувати рішення з кваліфікованою підтримкою функціональних підрозділів. Проте вона непридатна, якщо підприємство планує вводити певні зміни. Для цього гарною альтернативою може стати лінійно-штабна структура, яка передбачає створення багатофункціональних відділів на рівні лінійних керівників. Дана структура може бути тимчасовою або перейти в більш адаптивні.

Зведений аналіз організаційної структури наведений у таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз умов функціонування організації ТОВ «Керамейя»

Параметр/характеристика	Поточний стан	Бажаний стан
-------------------------	---------------	--------------

		(рекомендація)
Тип структури	Лінійно-функціональна	Лінійно-штабна
Рівень керованості*	7	7
Кількість рівнів ієрархії*	До 4-ох	До 3-ох
Рівень адаптованості до змін	Нижче середнього	Вище середнього
Готовність до впровадження стратегії розвитку	Низький	Високий
Стабільність умов функціонування	Нестабільний	Сталий
Плинність персоналу (кількість звільнень за власним бажанням)	58%	24%

Джерело: розроблено автором, де * - аналіз здійснено на прикладі одного відділу (відділ продаж)

Наступним нашим етапом буде розгорнутий аналіз організаційної структури ступеню відповідності зазначеним цілям та технології. Почнемо з відповідності цілям підприємства.

Аналізувати будемо на основі цілей 2018 року, зазначених в п.2.3. В основному цілі стосуються сфери продаж та виробництва. Структура управління цими сферами досить розгалужена і на кожну ціль є відповідний виконавець та встановлений єдиний відповідальний за її виконання. Отже, цілей, які не мають організаційного забезпечення або мають недостатнє організаційне забезпечення та мають нечітку систему відповідальності не існує. Також є чітка система контролю за виконанням плану. Суб'єкт контролю знаходиться вище по рівню управління від об'єкта і знаходиться у тій же гілці управління, наприклад, згідно з ціллю досягти товарообігу 322,952 млн.грн без ПДВ, суб'єктом виступає директор з продажу, а об'єктом менеджер зі збуту. Всі цілі закріплені за відповідними по спеціалізації структурними підрозділами.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Аналіз зовнішнього середовища як елемент розроблення стратегії підприємства

Зовнішнє середовище організації складається з об'єктів, які не входять до неї, але можуть справляти вплив. Цей вплив може бути як прямим, так і непрямим. Основні фактори зовнішнього середовища Керамейї ми поділимо на макрооточення та ділове середовище та охарактеризуємо їх у вигляді таблиці (Табл.3.1)

Табл. 3.1- Зовнішнє середовище ТОВ «Керамейя»

Компонента середовища	Характеристика
Макрооточення підприємства (організації, фірми)	
Економічна компонента	Економічна криза в світі. Зростання індексу інфляції. На сьогодні в Україні немає резервів зниження сукупного рівня податкового навантаження. Також у зв'язку з карантинном підвищився долар.
Правова компонента	Оскільки аналізоване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, то йому властиві усі відповідні законодавчі характеристики. Реформування галузі будівництва шляхом реорганізації ДАБІ.
Політична компонента	Велика частка експорту відбувалась в Крим і в Росію, але після останніх подій в ці регіони продукція стала експортуватися набагато менше.
Соціальна компонента	Продукцію аналізованого підприємства споживає 75% відповідного ринку. Рівень життя середній і вище. Населення схильне до вибору даного вітчизняного виробника. Більшість населення має рівень життя нижче середнього.

Кінець таблиці

Технологічна компонента	Підприємство працює в рамках сучасних технологій, проте певна кількість потребує оновлення. Певну частину коштів направляє на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки. Наявність власної лабораторії. Несприятлива політика держави у сфері впровадження новітніх технологій.
Ділове середовище підприємства (організації, фірми)	
Споживачі	Продукція реалізується на території всієї України та експортується. Основними споживачами є населення України. Продукція, що випускається задовольняє якісні і видові потреби споживачів. Мотиваційні чинники для покупця: порівняно низькі ціни, широкий асортимент, лідерство на ринку України, якість, гарантія на 100 років.
Постачальники	Залежність підприємства від постачальників середня. Основними постачальниками є компанії «Instalat», «Bedeschi», «TECTON», ТОВ «Техно-Маш-Сервіс» та інші підприємства, які поставляють обладнання та устаткування
Конкуренти	Основні конкуренти аналізованого підприємства: ТМ «Євротон», ТОВ «Кузьминецький цегляний завод» (Київська обл.), ЗАТ з П «СБК» (Сумська, Київська обл.). ТОВ «Білоцерківські Будматеріали» (Київська область, м. Біла Церква — Білоцерківська цегла) . Рівень комерційного ризику досить низький, оскільки доки є попит на продукцію, підприємство зможе існувати та ефективно функціонувати. Керівництво підприємства повинно розуміти, що невдоволені потреби споживачів створюють ніші для ефективного функціонування на них конкурентів

Джерело: сформовано автором

Також серед чинників непрямого впливу варто виділити основні, ті, що є найвагомішими. Серед них: рівень техніки й технології та природні чинники. Почнемо з природних чинників. Можна навести дві основні причини високого впливу саме цих чинників:

1. Взимку видобування необхідних копалин неможливе, тому варто потурбуватися про їх запаси і не промахнутися з врахуванням необхідної кількості. Адже, якщо на зиму не вистачить, виробництво припиниться.
2. Ці ж копалини не є вічними та скінчуються.

Слід згадати про рівень техніки та технології. Процес виробництва цегляних виробів складається з різних етапів. Наприклад, сушка, випал тощо, поєднані в одному технологічному процесі. При цьому використовується різна техніка, від рівня якої залежить якість виробленої продукції та її ціна, що важливо для конкурентоспроможності.

1. **Конкуренція.** Конкуренція на ринку цегли для компанії «Керамейя» відбувається в національному та світовому масштабі. Число конкурентів є невелике, серед яких здебільшого крупні компанії.

Для початку ми визначимо розміри ринку України та частки конкурентів на ньому.(див. рис.3.1)



Рисунок 3.1 – Ємність ринку цегли

Джерело: внутрішня документація, назви компаній представлено скорочено.

На приведеному вище рисунку показана ємність ринку, який складається з облицювальної та клінкерної цегли. Згідно приведеним даним ТОВ «Керамейя» трішки поступається ТОВ "ТД "ЄВРОТОН", що на 1% має

більші продажі в натуральних одиницях. При цьому варто зауважити, що підприємство «Керамейя» не займається виробництвом облицювальної цегли на відміну від компанії «Євротон». Подивимось ситуацію, яка склалася з клінкерною цеглою.(див.рис.3.2)



Рисунок 3.2 – Ємність ринку клінкерної цегли та частки конкурентів
Джерело: внутрішня документація, назви компаній представлено скорочено.

Тут ситуація різко міняється і ТОВ «Керамейя» займає 75% українського ринку клінкерної цегли. Далі 17% займає імпортна продукція. Повернемось до ринку облицювальної та клінкерної цегли та розглянемо тенденції за останні 3 роки в обсягах продаж.(рис. 3.3)

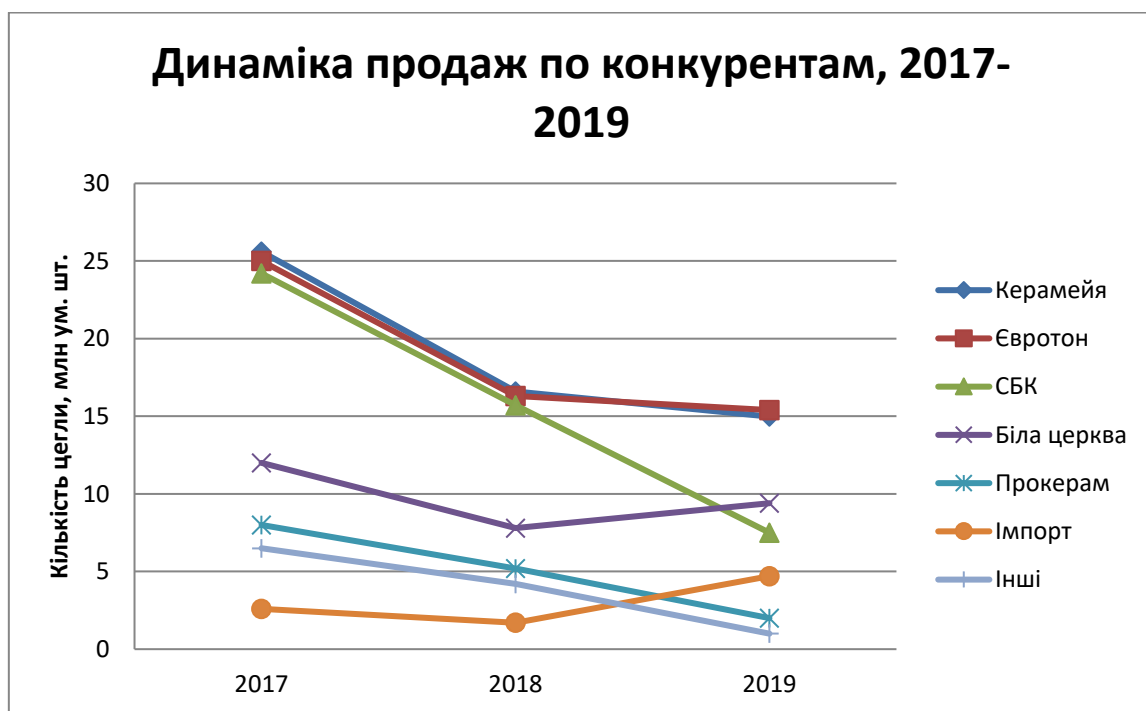


Рисунок 3.3 – Динаміка продаж по конкурентам, 2017-2019

Тут ми бачимо, що основним конкурентом ТОВ «Керамейя» є і залишається ТОВ "ТД "ЄВРОТОН", який здобув позицію лідера лише в 2019 році. При цьому варто зауважити, що ТОВ "ТД "ЄВРОТОН" в кон'юктурі продаж має на 95% облицювальну цеглу, яка має меншу ціну та технічні характеристики. Також, на відміну падіння ринку ТОВ «ЗАВОД БІЛОЦЕРКІВСЬКА ЦЕГЛА» та імпорт вирости. Імпорт зріс за рахунок падіння курсу долара, що зменшило ціну на імпорту цеглу. Щоб зрозуміти причину підйому компанії «Біла Церква», необхідно проводити більш детальний аналіз.

Будь-яку зміну ситуації на ринку спричиняють певні змінні, що визначають успіх чи невдачу в конкурентній боротьбі в даній галузі. Давайте визначимо ці ключові фактори успіху для галузі цегли.

Виробництво:

- Низька собівартість – споживачами цегли в більшості є люди, в яких доходи вищі середнього. Через низький рівень економіки в країні, важливість даного фактору підсилюється. Зміна ціни цегли хоча б на 10 коп. за 1 шт. спричиняє економію 100 грн на 1000 шт. цегли. Замовлення зазвичай мінімум 15000 шт.
- Висока якість – фасадна цегла являє собою продукт, що використовується для облицювання будинку, який будують на десятки років. Будівництво є трудомістким процесом і тому якість надзвичайно важлива.

Технології:

- Можливість виробництва нових товарів – періодично з'являються великі замовлення на цеглу й часто в проекті закладені нестандартні формати цегли. І тому тут виграє той, чії технології дозволять зробити цей формат у найближчий час. Також це стосується і виробництва нових колористик цегли.

Маркетинг:

- Гарантії. Цегла, бруківка та поризовані керамічні блоки – матеріали, з яких будуються на десятиліття. Більшість наших споживачів клінкеру це приватні забудовники, тобто будують для себе і для них надзвичайно важливо, щоб воно не розвалилось через декілька років.
- Колористика, асортимент – клієнти стають все вибагливіше, кожному хочеться мати щось індивідуальне. Будинки стоять довго і тому однакових за кольором будинків більше. Після цього нові клієнти шукають нових видів. Виграє той, хто вчасно запропонує затребуваний вид.

2. Споживачі.

Клієнтами ТОВ «Керамейя» є власники бізнесу, які закупають продукцію для подальшого продажу кінцевому споживачу. При цьому компанія має справу з власниками та керівниками бізнесу, їх відділами закупівель. Також періодично ТОВ «Керамейя» контактує з великими забудовниками та архітекторами, яким необхідні великі об'єми продукції. Розглянемо їх окремо.

Архітектори – їх вибір часто залежить від замовника, при цьому багато важить те, наскільки наша продукція відповідатиме розробленому проекту.

Власник або керівник бізнесу – основний чинник це вигода. Тобто якщо він розуміє, що продукція ТОВ «Керамейя» затребувана і буде продаватись, то він її придбає. Більш детально це означає, що йому важлива ціна купівлі та ціна продажу, якість продукції та репутація бренду. Його рішення залежить від кінцевого споживача, адже саме він вирішує попит на продукцію

Варто визначити на якій стадії знаходиться продукція ТОВ «Керамейя». В асортименті продаж підприємства є 3 види продукції: клінкерна цегла, клінкерна бруківка та поризований керамічний блок.

Клінкерна цегла – аналізуючи графік рівня продаж за останні 10 років можна сказати, що активне зростання закінчилось і крива вирівнюється. Конкуренція на ринку цегли середня. Це свідчить, що даний продукт знаходиться на стадії зрілості.

Клінкерна бруківка – цей продукт на українському ринку ще не мав сильного зростання продаж і конкуренти, крім імпорту, відсутні, тому його можна віднести до стадії впровадження.

Поризований керамічний блок – знаходиться в стані стабілізації рівня продаж. Проте, за словами експерта, це тимчасовий ефект у зв'язку зі станом економіки. Конкуренти на ринку присутні в незначній кількості. Таким чином найбільш характерна стадія даного продукту – зростання.

Виробництво керамічних будівельних матеріалів є складною технологією та потребує значних вкладень для початку. Це є певним бар'єром для входження на даний ринок. Також в Україні не вистачає спеціалістів у цій галузі для конкурентоспроможності з наявними суб'єктами господарювання. Тому проникнення на ринок нових компаній малоімовірно, адже буде це складно.

3. Ринок ресурсів компанії. Розглянемо основні.

Ринок праці. Попри рівень безробіття на рівні 8% дана галузь має нестачу спеціалістів відповідного фаху. Ця ситуація посилюється виїздом людей за кордон на заробітки, що спричиняє необхідність підняття заробітної плати для утримання хоч когось. Незважаючи на це, компанії вдалось зібрати гарних спеціалістів у виробництві. Проте простежується слабка професійність окремих офісних працівників, що можна обґрунтувати низьким розвитком регіону та політикою компанії щодо навчання персоналу.

Ринок технологій та оснащення. Ринок достатньо розвинений. Це характеризується тим, що в компанії є постійний постачальник необхідного обладнання, який знаходиться в одній місцевості.

Ринок сировини. Компанія має доступ до всіх необхідних видів сировини. По деяким регулярно надходять нові пропозиції співпраці. Є певна

недостатність забезпечення різними видами глини, які географічно віддалені. Це характеризує середній рівень розвитку ринку сировини.

Зробимо ситуаційний аналіз за допомогою SWOT-аналізу.(див.табл.3.2)

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз

Назва поля	Питома вага	Оцінка експерта	Назва поля	Питома вага	Оцінка експерта
Виробництво	0,5	8	Маркетинг	0,4	9
Досвід	0,3	8	Консервативність в методах управління	0,4	8
Імідж	0,2	7	Фінансове управління	0,2	6
Суміжні ринки	0,5	8	Здешевлення імпорту	0,4	8
Закордонні ринки	0,5	6	Криза будівництва в Україні	0,6	6
Всього(SO):		14,8	Всього(WT):		14,8

Таким чином за нашими підрахунками $SO=WT$, що говорить про певну неоднозначність успіху наявної стратегії. Для підприємства це має бути сигналом про необхідність перегляду обраної стратегії та здобуття нових конкурентних переваг на ринку.

3.2 Матричний аналіз та ідентифікація стратегії розвитку

Для стратегічного аналізу в розрізі стратегічних бізнес-одиниць застосовують матричні методи(портфельний аналіз). Такий підхід дозволяє великим корпораціям ефективно управляти інвестиційним портфелем та приймати рішення про подальші дії. В нашому випадку за стратегічні бізнес-одиниці обрані продукти, які виробляються підприємством для задоволення різних потреб і в більшості різних клієнтів. Таких відмінних характеристик достатньо, щоб застосувати матричний аналіз до аналізованої організації.

Існує чимала кількість матриць для портфельного аналізу. У кожній є свої переваги та недоліки, тому варто перед вибором певного варіанту ознайомитись з ними:

- Матриця Д. Абея, яка пропонує визначати бізнес у трьох вимірах: технологія виробництва продукту чи послуги, цільові групи покупців та їх потреби.
- Матриця І. Ансоффа, продукт-ринок. За допомогою цієї матриці визначається стратегія на основі двох факторів, продукт(засвоєний або новий) та ринок(старий або новий).
- Матриця БКГ(Бостонська консалтингова група). Матриця будується за допомогою двох показників: темпу зростання ринку та відносною часткою ринку. В залежності від знаходження(в одному з чотирьох квадратів) на ній певної СБО може прийматися рішення про подальше їх функціонування.
- Матриця McKinsey або «привабливість галузі/конкурентна позиція». Ця матриця є 3x3 та формується експертним шляхом за допомогою оцінювання привабливості галузі та конкурентної позиції на основі ряду відповідних показників.
- Матриця ADL. Дана матриця є однією з найбільш трудомістких в побудові, проте вона крім конкурентної позиції враховує чотири стадії життєвого циклу та в результаті пропонує широкий спектр можливих варіантів рішень та трактування поточної позиції.

Для матричного стратегічного аналізу ТОВ «Керамейя» обрано матрицю, розроблену Бостонською консалтинговою групою. Причиною цього є простота її побудови та наочний загальний стан продуктів. На відміну від матриці МКК, БКГ- матриця має тільки два вимірювані показники: відносна частка ринку та темпи зростання ринку. Це дозволяє простим методом побачити загальну картину стану кожного продукту відносно іншого та відштовхуючись від результату проводити детальніший аналіз.

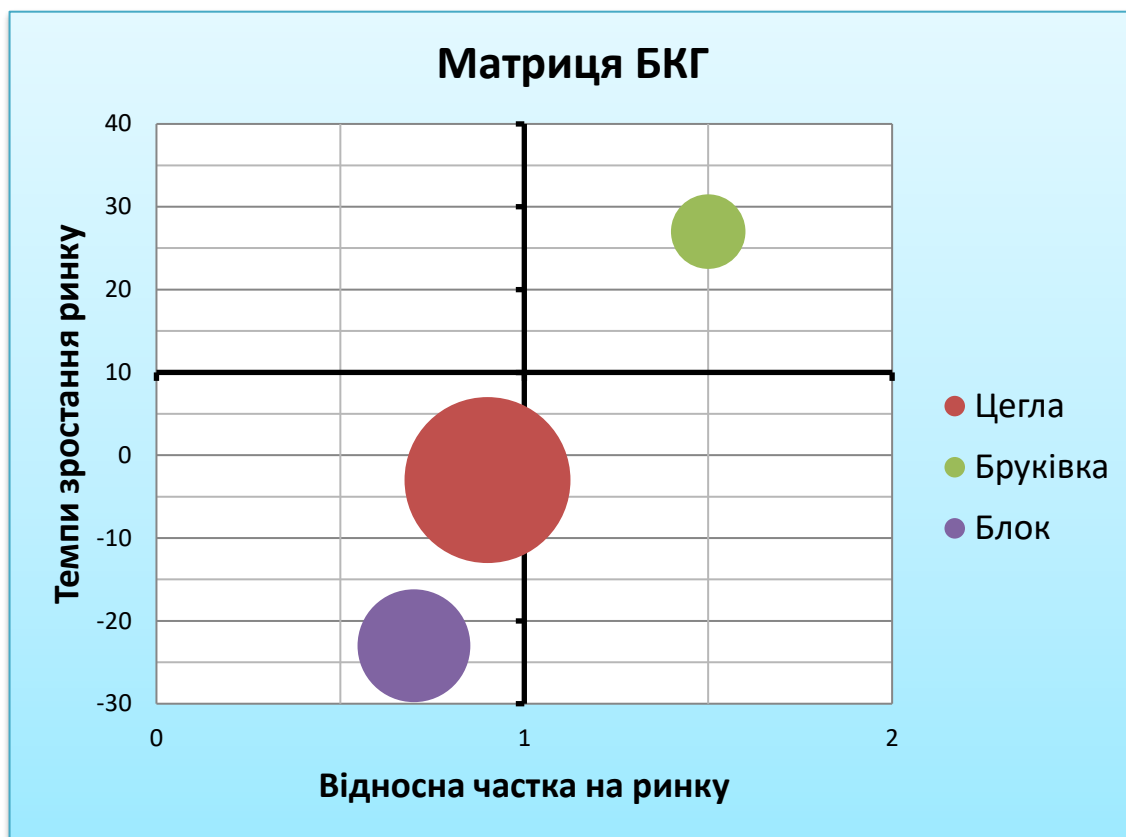


Рисунок 3.1 – Результати аналізу за допомогою матриці БКГ

Отже, спостерігаємо, що два види продукції - цегла та блок - це ринки, які скорочуються та при цьому Керамейя не має лідерських позицій на них. Проте не варто відразу обирати стратегію послаблення зусиль згідно рекомендацій цього методу. Тому що він не враховує причин скорочення ринку та посередньої позиції підприємства на ринку. Наразі в Україні триває економічна криза, посилена коронавірусом, і тому за останній час рівень будівництва скоротився. Також це спричинено низькою платоспроможністю громадян в країні. З цієї ж причини ТОВ "Керамейя" має посередню позицію на ринку, адже споживачі почали більше звертатись до товарів-субститутів, які дешевші та відповідно мають слабші споживчі властивості. Для клінкерної цегли основним конкурентом субститутом є звичайна облицювальна цегла, а для керамічного блоку – газоблоки. Проте маємо іншу ситуацію з бруківкою - тут компанія займає провідне місце, а ринок зростає.

Ймовірно, причиною є зменшення імпорту в результаті підвищення курсу долара. Тому варто закріпити дані позиції для подальшого росту та за допомогою маркетингових заходів підтримати переваги продукції. Для клінкерної бруківки основним конкурентом субститутом є бетонна плитка.

Тепер оцінимо стратегічну позицію ТОВ «Керамейя» за допомогою SPACE-методу. Спочатку відберемо комплекс змінних, які визначають фінансову позицію, галузеву позицію, стабільність позиції та конкурентну позицію. Після цього здійснюємо експертну оцінку згідно методу кожної змінної(табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати експертного оцінювання за методом SPACE

Фінансова позиція	у
Загальний дохід в 2019 році становив 292 млн грн, що на 1% менше 2018 року	5
Собівартість за травень місяць становить 80% від надходжень	2
Дебіторська заборгованість з початку року зросла на 11% і становить 30 млн грн	3
Загальна сума	10
Галузева позиція	х
Швидкість змін технологій відносно повільна	3
Рівень конкуренції середній. На ринку 5 основних суб'єктів господарювання	4
Залежність від стану економіки. Будівельна галузь вважається одним із важливих показників стану економіки по причині їх взаємозалежності.	2
Загальна сума	9
Стабільність позиції	у
Обсяги будівництва зменшуються за останні два роки	-4
Сезонність. Ринок будівництва, який забезпечує компанія є сезонним. Взимку значно менше будуються.	-3
Вплив держави є відносно незначним.	-2
Загальна сума	-9
Конкурентна позиція	х
Частка ринку становить 27%, що на 1% менше лідера	-2
Структура асортименту. Асортимент налічує найбільшу кількість серед конкурентів.	-2
Якість продукції в минулому зазнала критики через значну кількість реклаमाцій	-4

Джерело: розроблено автором

На основі оцінки змінних будуємо графік вектору стратегічних дій (рис. 3.4).

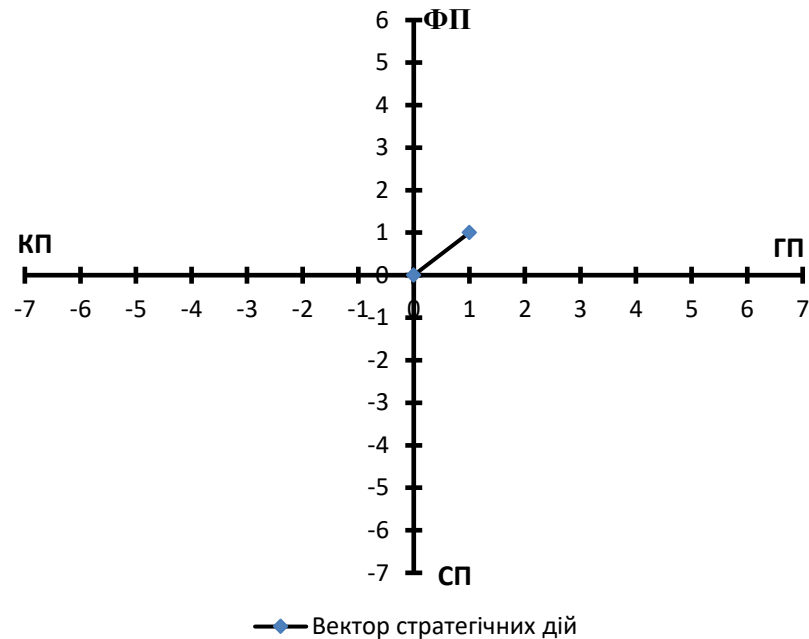


Рисунок 3.4 – Графік вектору стратегічних дій

Результат аналізу SPACE-матриці показав необхідність впровадження агресивної стратегії. Проте довжина прямої є короткою і може означати, що компанія знаходиться близько до невизначеності. Тобто рішення, що приймаються часто суперечать один одному в плані єдиного стратегічного напрямку. Також по матриці можна сказати, що ТОВ «Керамейя» має гарну конкурентну позицію з задовільним фінансовим станом в привабливій галузі, хоча це і не яскраво виражено.

Після аналізу поточної ситуації на ринку, конкурентоспроможності підприємства та його внутрішнього середовища необхідно обрати стратегію, яка найкращим чином забезпечить успіх компанії за наявних умов.

В першу чергу необхідно звернути увагу на той факт, що в минулому році головний конкурент ТОВ «ТД»ЄВРОТОН» обігнав ТОВ «Керамейя» за обсягами продаж цегли та став лідером. При цьому варто зауважити, що структура продаж відрізняється. ТОВ «Керамейя» продає лише клінкерну

цеглу, яка має високі технічні характеристики та ціну. В той же час ТОВ «ГД Євротон» продав здебільшого звичайну облицювальну цеглу, яка дешевше та з меншими технічними характеристиками. Це свідчить про тенденцію орієнтації споживачів на дешевшу цеглу при достатніх менших технічних характеристик.

Тому виграшною стратегією на даний момент може стати стратегія центрованої диверсифікації. Успіх запропонованого шляху підкріплюється такими сильними сторонами: гарним рівнем виробництва, що дозволить запропонувати конкурентний товар; досвідом персоналу, який добре знайомий з процесом; іміджем компанії, яка зарекомендувала себе як надійний виробник.

План впровадження. Після того, як прийнята обрана стратегія необхідно обрати, які товари чи товар доповнить лінійку виробництва. Якщо це декілька товарів, то визначити за якою послідовністю проходитиме освоєння. Потім провести аналіз можливостей підприємства: що вже є в наявності, а чого не вистачає та де взяти. Забезпечивши підприємство необхідними ресурсами можна починати освоєння нового продукту виробництвом і паралельно вже готувати маркетингову підтримку новинки. Останнім етапом є реалізація продукції дистриб'юторам з інформаційною підтримкою.

3.3 Коопетиція як напрямок диверсифікаційних зусиль

Стратегія диверсифікації може бути вирашною у випадку, коли прибутковість та темпи росту галузі залишає чекати кращого. Завдяки диверсифікації компанія має можливість покращити своє становище знайшовши прибутковий сегмент.

При цьому її варто розглядати не тільки в таких випадках. Дана стратегія забезпечує постійний ріст продаж компанії завдяки відкриттю нових продуктів та ринків, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Також це знижує ризики, що дозволяє зменшити ймовірність банкрутства при певного ринку.

Залежно від спрямованості зусиль можуть бути визначені такі стратегії: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання та стратегії скорочення [35, 48].

При цьому диверсифікацію дослідники розуміють як «процес проникнення фірми в інші галузі виробництва, що означає: 1) вихід за рамки промислового ланцюга, усередині якого діє організація і пошук нового виду діяльності; 2) освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем, з метою оновлення портфеля (чиста диверсифікація)» [48].

До стратегій диверсифікованого зростання відносять стратегію центрованої диверсифікації, стратегію горизонтальної диверсифікації та стратегію конгломератної диверсифікації.

Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. [48] запропонували матрицю, як інструмент для обрання стратегії розвитку залежно від темпів зростання ринку та конкурентної позиції бізнесу (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Матриця Томпсона-Стрікленда для вибору
загальної стратегії [48]

Основним припущенням цієї роботи є те, що ми вважаємо коопетиційну стратегію різновидом диверсифікації, адже вона дозволяє вийти за межі традиційних підходів у сфері стратегічного управління, виробничої діяльності, створення цінності тощо.

Тим не менше, на основі співставлення даних аналізу SPACE-матриці, сітки Томпсона-Стрікленда, опису коопетиційної стратегії, ми пропонуємо стратегічний розвиток підприємства ТОВ «Керамейя» саме в напрямку коопетиції.

Такий напрямок дозволить зменшити ризики для підприємства та отримати новий досвід за рахунок об'єднання зусиль в певних місцях. В нашому випадку можна трактувати коопетиційну стратегію як удосконалену версію диверсифікації, адже ми пропонуємо об'єднавши зусилля створити новий продукт. Коопетиція може стати альтернативою кредитам та інвестиціям, адже завдяки кооперуванню зростають сукупні ресурси для реалізації задуманого.

Отже пропонуючи певний план дій, спочатку необхідно з'ясувати готовність підприємства до таких інновацій. Найбільшою перепоною для ТОВ «Керамейя» вбачається психологічна неготовність топ-керівництва до такого методу розвитку. Крім загальних стереотипів «ніщо, крім перемоги над конкурентом», є в нашому випадку бар'єр, пов'язаний з лідерською позицією на ринку. Об'єднання із слабким гравцем може призвести до втрати ринкових позицій.

Ми пропонуємо взяти до уваги підхід до реалізації стратегії, який запропонований Маасом А. [18], який представлено у вигляді схеми (див. рис. 3.6.).

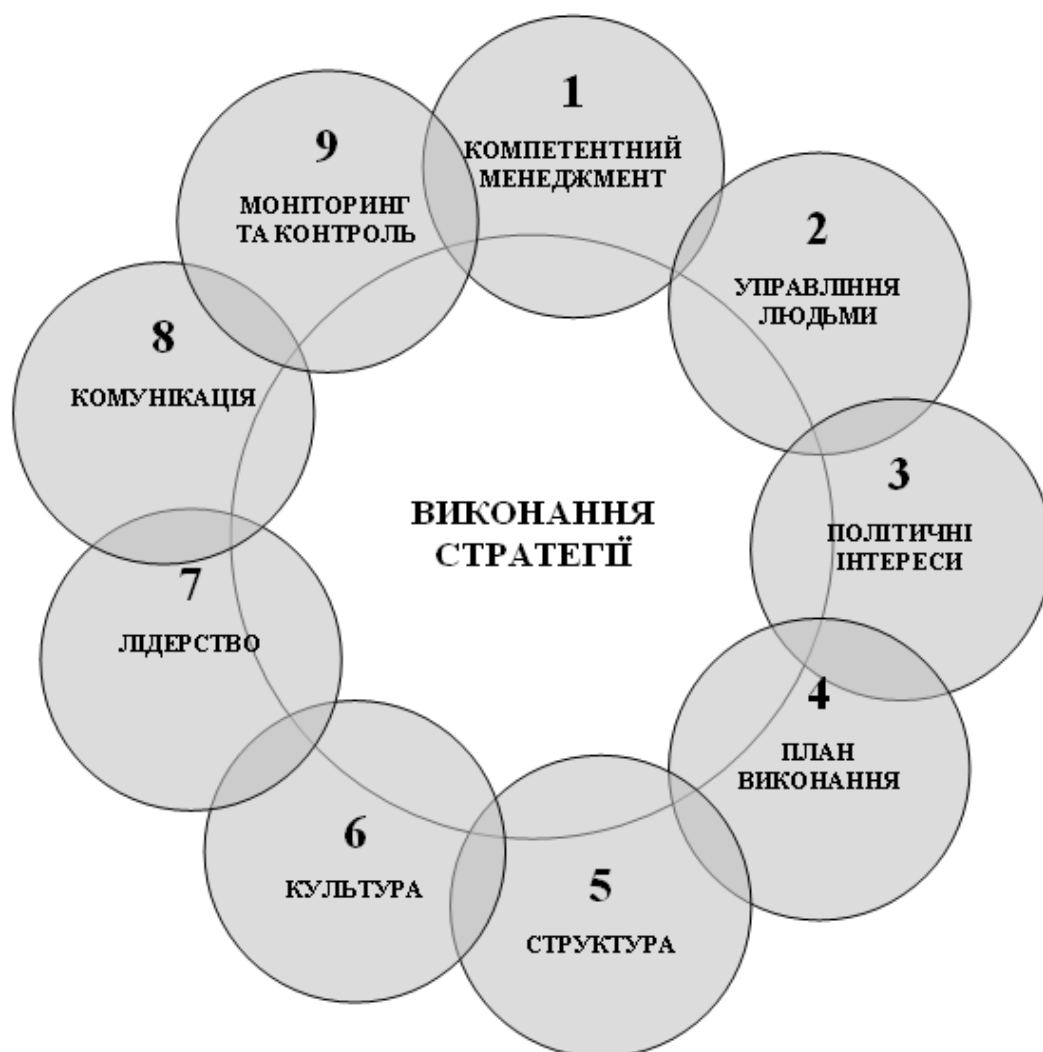


Рисунок 3.6 - Модель впровадження стратегії за А.Маасом [18]

Після прийняття рішення про реалізацію коопетиційної стратегії, необхідно оцінити готовність компанії до таких дій та зрозуміти, які ресурси необхідні для цього. В той момент, коли керівництво зрозуміє, що повністю готове до таких змін, необхідно узгодити дії з конкурентом. На даному етапі важливо встановити червону лінію між спільним майбутнім бізнесом та наявними конкуруючими.

ВИСНОВКИ

Отже, в процесі аналізу сучасних досліджень в сфері стратегічного менеджменту було виявлено походження стратегії та її еволюцію. Загалом дослідники зазначають однакову по змісту еволюцію. Лише в деталях та в часових рамках є деякі розбіжності.

На сьогодні промислова галузь України знаходить в стані стагнації, чому сприяє загальносвітова криза. Тому особливо гостро постало питання виживання та пошуку найсучасніших стратегій розвитку. Найбільш еволюційним на сьогодні є розвиток шляхом коопетиції. Завдяки аналізу його переваг та недоліків нами з'ясовано, що дана стратегія є шляхом, що може стати пігулкою для виживання.

Завдяки матричним методам, таким як матриця БКГ, SWOT-аналіз, SPACE-матриця нами було ідентифіковано поточну стратегію розвитку підприємства та розроблено рекомендації для подальшого розвитку з набуттям конкурентних переваг. Згідно отриманих результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, ми запропонували розвиток в сторону коопетиційної моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akpoviroro, K. S., Olalekan, A., Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 99-107. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).99-107.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).99-107.2018).
2. Al Halbusi, H., Tehseen, S. (2018). The Effect of Electronic Word-Of-Mouth (EWOM) On Brand Image and Purchase Intention: A Conceptual Paper. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 83-94. DOI: 10.21272/sec.3(2).83-94.2018
3. Al. K. Chakrawal, P. Goyal. (2018). Performance Measurement and Management in Public Enterprises in India: A Case Study of NTPC. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(3), 28-37. DOI: 10.21272/fmir.2(3).28-37.2018.
4. Ar. Banerjee. (2018). Dividend Policy as a Corporate Communication and its Impact on Firm Value Evidences from listed companies in Qatar Stock Exchange. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(4), 29-38. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.2\(4\).29-38.2018](http://doi.org/10.21272/fmir.2(4).29-38.2018)
5. Bonamigo, A., Mendes, D. (2019). Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 66-73. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019).
6. Borella, C. A., Rossinelli, D. (2017). Fake News, Immigration, and Opinion Polarization. *SocioEconomic Challenges*, 1(4), 59-72. DOI: 10.21272sec.1(4).59-72.2017
7. Csaba K., Bellász, Z. V. (2017). Terrorism and the information security of media content with special regard to ISIS, the Balkans and Russia. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 13-19. Doi: 10.21272/sec.2017.1-02.
8. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices [Book]. - [s.l.] : E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust, Revised Edition. –

1973, 1974 and 2008. - pp. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>

Downloaded on 14th of August 2016.

9. Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard business review*, 58(4), 154-161.
10. He, Shuquan (2018). Agricultural Trading System and Global Food Crisis. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 6-20. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).6-20.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).6-20.2018)
11. He, Shuquan (2019). Competition among China and ASEAN-5 in the US Market: A New Extension to Shift-Share Analysis. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 129-137. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).129-137.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).129-137.2019)
12. Kandel, B.K., Acharya, J. (2018). Impact Of It Factors In Nepali Small Family Business Turnover. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 87-100. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).87-100.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).87-100.2018)
13. Kasztelnik, K. (2020). Causal-Comparative Macroeconomic Behavioral Study: International Corporate Financial Transfer Pricing in the United States. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 60-75. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).60-75.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).60-75.2020).
14. Kirichenko, L., Radivilova, T., Anders, C. (2017). Detecting cyber threats through social network analysis: short survey. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 20-34. Doi: 10.21272/sec.2017.1-03
15. Kobushko, I., Jula, O., Kolesnyk, M. (2017). Improvement of the mechanism of innovative development of small and medium-sized enterprises. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 60-67. Doi: 10.21272/sec.2017.1-07
16. Leśniewski, M.A. (2019). Humanistic – Behavioral – Cultural Competitive Advantage of the Enterprises – Concept Models. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 34-43. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).34-43.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).34-43.2019)

17. Lyulyov O., Shvindina H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. *Problems and Perspectives in Management* (open-access). 2017. 15(3), 42-52.
18. Maas A. The strategy execution Agenda [Electronic Source] / Arnaud van der Maas // [Article] // Strategos Consulting. – 2013. –. - [s.l.] : Available at: <http://strataegos.com/the-strategy-execution-agenda/>, 19th of February. 2013.
19. Musa H., Musova Z., Sliacky P. (2017). Financial Support to Small and Medium-Sized Enterprises in Slovakia. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(4), 47-52. DOI: 10.21272/fmir.1(4).47-52.2017
20. N. S. M. Ahmad, Mr. R. Ah. A. Atniesha. (2018). The Pecking Order Theory and Start-up Financing of Small and Medium Enterprises: Insight into Available Literature in the Libyan Context. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(4), 5-12. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.2\(4\).5-12.2018](http://doi.org/10.21272/fmir.2(4).5-12.2018)
21. Popoola, M. A., Brimah, A. N., Gbadeyan, R. A. (2018). Entrepreneurship Practice: As a Means of Poverty Reduction in Southwestern Nigeria. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 83-88. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).83-88.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).83-88.2018).
22. Singh, S. N. (2019). Private Investment and Business Opportunities in Ethiopia: A Case Study of Mettu Town in Ethiopia. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 91-104. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).91-104.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).91-104.2019)
23. Singh, S.N. (2019). Impact of Value Added Tax on Business Enterprises: A Case of Mettu Town. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 62-73. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).62-73.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).62-73.2019).
24. Taliouris, E., Trihas, N. (2017). Public Policy for Corporate Social Responsibility and Governance for Sustainable Tourism Development in Greece. *Business Ethics and Leadership*, 1(4), 49-57. DOI: 10.21272/bel.1(4).49-57.2017
25. Thomas, G. (2020). Leadership Models and Leadership Styles as Success Factors in Small and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 35-42. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).35-42.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).35-42.2020).

26. Vargas-Hernández, J. G., Orozco-Quijano, E. P., Virchez, J. (2018). Critical Analysis On Institutional Capital On Trade And Environmentally Sustainable Development Under NAFTA. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 21-31. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).21-31.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).21-31.2018)
27. Vasilyeva, T., Lyeonov, S., Lopa, L. (2018). Forecasting Supply and Demand In the Regional Labor Market: In Search of Optimal Proportions of Financing Vocational Education Institutions In the Region. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 69-84. DOI: 10.21272/sec.2(1).69-84.2018
28. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*. 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 74–82.
29. Wilkinson, T. J., & Kannan, V. R. (Eds.). (2013). *Strategic Management in the 21st Century* [3 volumes]. ABC-CLIO.
30. Yapo, A.R.V. (2019). Dynamics Of Overqualification: Identification Of Graduates At The Beginning Of Their Careers On The Labour Market In Côte d'Ivoire. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 108-120. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).108-120.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).108-120.2019).
31. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации [Книга] / ред. Сеферяна Пер. с англ. под науч. ред. А.Г.. - СПб. : Питер, 2007. - стр. 384.
32. Акофф Р. Акофф о менеджменте [Книга] / ред. Волковой Пер с англ. под ред. Л.А.. - СПб : Питер, 2002. - стр. 488.
33. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент.. - 2004 . - 16 : Т. 2. - стр. 33-50.
34. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. [Книга] / перев. англ. Пер. с. - М : [б.н.], 2000. - стр. 271.
35. Войтехович Е. Н., & Басков, И. С. Диверсификация с позиции ресурсной теории, транзакционного и портфельного подходов // Вестник

Амурского государственного университета.Серия: Естеств. и экон. науки. - 2012 . - 59. - стр. 143-147.

- 36.Гайванович, Н. В. Розвиток маркетингових конкурентних стратегій малих і середніх підприємств в дистрибуційних мережах. Економіка та управління підприємствами. 2018 - № 15. – С. 243-251.
- 37.Галинська, Ю. В. (2017). Необхідність створення колабораційних стратегічних альянсів в природодобувній галузі України при впровадженні соціально-орієнтованої політики регіонів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».–Херсон: Вид-во «Видавничий дім «Гельветика», 70-74.
- 38.Галинська, Ю. В. Взаємодія видобувних підприємств України в умовах коопетиції. Вісник Одеського національного університету ім. П. Мечнікова Серія: Економіка, Одеса: Вид-во ОНУ ім. П. Мечнікова, 22, 27-31.
- 39.Геник, О. (2009). Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. Формування ринкової економіки в Україні.– 2009.–Вип, 19, 165-169.
- 40.Гуляев Г. Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий // Научное обозрение. - 2014 . - (12-С) .
- 41.Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Книга] / ред. Каптуревского Пер. с англ. под ред. Ю.Н.. - СПб : Питер, 1999. - стр. 60.
- 42.Ємцев В. І. Конкурентоспроможність підприємств як фактор інноваційної привабливості / В. І. Ємцев // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. - 2012. - № 43. - С. 181-189.
- 43.Ємцев В. І. Розвиток інноваційної діяльності як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств / В. І. Ємцев, І. В. Ємцева // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. - 2012. - № 45. - С. 143-149
- 44.Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С. 104–112.

45. Литвиненко, А. О. (2010). Оцінювання сприйнятливості підприємства до впровадження інновацій. *Коммунальное хозяйство городов*, (87), 156-162.
46. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер [Книга] / ред. англ. Пер. с. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - стр. 715 с.
47. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент: Навч. посібник/ Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г, Дейнека, Л.О, Позднякова. – Х.: ТОВ "Олант", 2002. – 416 с.
48. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Книга] / ред. Пер с англ.. под ред. Л.Г Зайцева, М.И. Соколовой. - М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - стр. 576 с..
49. Федулова, І. (2011). Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, (124-125), 36-40.
50. Шавалюк Любомир. (2020, 20 січня). Економіка: старі і нові ризики. *Тиждень UA*. Режим доступу: <https://tyzhden.ua/Economics/239592>
51. Швиндіна А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2008. № 1. С. 20–25 (0,41 друк. арк.).
52. Швiндiна Г. О. Коопетиція як перспективна форма організаційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 257–264.
53. Швiндiна Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2016. № 4, Т. I. С. 147–156.
54. Швiндiна Г. О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77 (0,99 друк. арк.).

- 55.Швіндіна Г. О. Ефективні стратегії організації в умовах економічної кризи: коопетиція як нова парадигма. Фундаментальні основи формування механізмів управління фінансовою системою України в умовах кризи / за ред. Т. Д. Косової. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. С. 304–312.
- 56.Швіндіна Г. О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 180–192.
- 57.Швіндіна Г. О. Коопетиційна взаємодія як напрямок розвитку для підприємств України: сутність та класифікація. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 8 (77). С. 62–65.
- 58.Швіндіна Г. О. Коопетиційна модель організаційного розвитку підприємств: теорія та практика : монографія. Суми : «Ярославна», 2019. 267 с.
- 59.Швіндіна Г. О. Коопетиція як нова парадигма прийняття стратегічних рішень із розвитку промислового підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2017. № 3. С. 131–136.
- 60.Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5707>
- 61.Швіндіна Г. О. Пошук стратегій розвитку для підприємств України: відповіді на глобальні виклики. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=%3C/p%3E%3Cp%20id=&z=5706>.
- 62.Швіндіна Г. О. Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2017. № 4. С. 160–165.
- 63.Швіндіна Г. О. Теоретична модель оцінки готовності підприємства до організаційної трансформації в бік коопетиції. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2018. № 3. С. 41–47.

- 64.Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес-Інформ. 2016. № 11. С. 354–359 (0,60 друк. арк.).
- 65.Ястремська, О. М., & Демченко, Г. В. (2016). Фрактальний аналіз рівня інноваційної активності промислових підприємств Харківської області та тенденції розвитку. Причорноморські економічні студії, (11), 186-190.
- 66.Ястремська, О. М., & Доуртмес, П. О. (2016). Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. Бізнес інформ, (4), 161-168.

Бази даних та внутрішня документація підприємства

- 67.Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Керамейя»: Позачергові Загальні збори Учасників ТОВ «Керамейя» від 28 травня 2012 року.
- 68.Корпоративний журнал ТОВ «Керамейя»
- 69.Внутрішня база даних ТОВ «Керамейя»

ДОДАТКИ

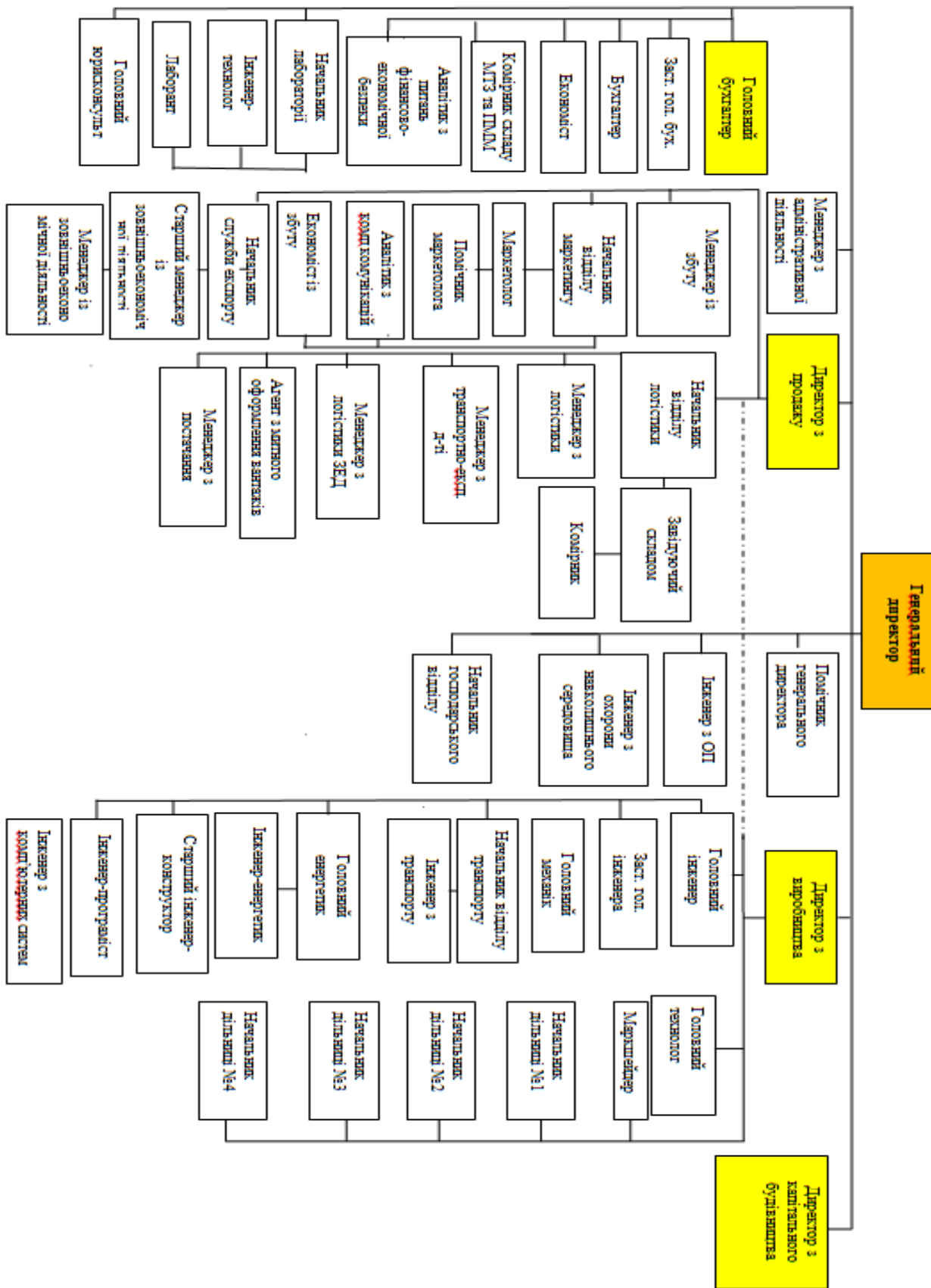
Додаток А

Документ про затвердження цілей на 2018 рік Цілі ТОВ «Керамейя» на 2018 рік

№ п/п	Назва цілі 2018р.	Відповідальні за досягнення	Термін виконання
1	Досягти товарообігу 322,952 млн.грн. без ПДВ	Анісімов К.О.	грудень
2	Досягти загального об'єму продаж 71,6 млн. шт. ум. продукції, в т.ч.:	Анісімов К.О.	грудень
	КлінКерам -37,6 млн. ум. шт.		
	БрукКерам -7,0 млн. ум. шт.		
	ТеплоКерам -27,0 млн. ум. шт.		
3	Збільшити обсяг продажів на експорт в натуральних одиницях на 48% в порівнянні з минулим роком	Анісімов К.О.	грудень
4	Забезпечити кількість рекламційної продукції не більше 750 шт. на 1 млн. проданої	Касьянов В.І.	грудень
5	Виконати об'єм виробництва 65,4 млн. шт. ум. продукції по номенклатурі згідно заявок відділу продажу, в т.ч.:	Касьянов В.І.	грудень
	КлінКерам -31,3 млн. ум. шт.		
	БрукКерам – 6,1 млн. ум. шт.		
	ТеплоКерам – 28,0 млн. ум. шт.		
6	Досягти долі високоякісної цегли в загальному об'ємі виробництва КлінКерам не менше 92%	Грецай С.О.	липень жовтень грудень
7	Освоїти 2 нові види виробів	Савченко А.Л.	грудень
8	Зменшити споживання газу на 10% в грошовому виразі	Савченко А.Л.	грудень
9	Забезпечити пільговими путівками в табори оздоровчого типу дітей працівників - членів профспілки 100% від поданих заяв	Меркун І.В.	грудень
10	Організувати проведення обстеження здоров'я для працівників підприємства в МЦ «Флоріс» за рахунок підприємства	Менеджер з адмін. діяльності	травень
11	Виконати на 100% заявку відділу продажів на експортоорієнтовану продукцію (Базальт, Агат, Жемчуг)	Касьянов В.І.	грудень
12	Вдосконалити шихтовий склад блоку з додаванням золи	Грецай С.О.	лютий

Джерело: корпоративний журнал ТОВ «Керамейя»

Організаційна структура ТОВ «Керамейя»



Джерело: внутрішня документація