

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: _____

Стратегічний аналіз сучасного підприємства

*Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

Завідувач кафедри: _____ */Карінцева О.І./*

Керівник роботи: _____ */Харченко М.О. /*

Виконавець: _____ */ Поляков С.Ф. /*
П.І.Б.

Група: _____ *E-81*
шифр

Суми 2022

АНОТАЦІЯ

Структура роботи: дана робота складається з вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Випускова робота розміщена на 41 сторінках та налічує в собі 51 посилання на бібліографічні джерела.

Мета дослідження: полягає у дослідженні особливостей організації процесу стратегічної розробки на підприємстві ТОВ «ІМПЕКС».

Об'єктом дослідження: є стратегія розвитку організації ТОВ «ІМПЕКС», що забезпечує її сталий економічний розвиток, приріст вартості капіталу і поточну прибутковість діяльності.

Предмет дослідження: є методологія стратегічного управління, що включає систему управлінського та аналітичного інструментарію обґрунтування стратегії розвитку суб'єктів бізнесу.

Методи дослідження: Для реалізації мети й завдань дослідження було використано системний аналіз з елементами логіки та абстракції.

Робота будується на таких методах, як: аналітичний, експертних оцінок.

Ключові слова : бізнес-суб'єкт, оцінка, конкурентоспроможність, потенціал, стратегія, внутрішнє середовище, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Structure of the work: this work consists of an introduction, three chapters, eight subsections, conclusions and a list of sources. The dissertation is 42 pages long and contains 37 references to bibliographic sources.

The purpose of the study: is to study the peculiarities of the organization of the process of strategic development at the company Ltd. "IMPEX".

The object of research: is the development strategy of the organization Ltd. "IMPEX", which ensures its sustainable economic development, increase in the cost of capital and current profitability.

Subject of research: there is a methodology of strategic management, which includes a system of management and analytical tools to justify the strategy of development of business entities.

Research methods: Systematic analysis with elements of logic and abstraction was used to realize the goals and objectives of the research.

The work is based on such methods as: analytical, expert assessments.

Keywords: business entity, evaluation, competitiveness, potential, strategy, internal environment, SWOT-analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Головні принципи обрання стратегії підприємства	8
1.2. Методи розробки стратегії підприємства	11
1.3. Складності при виборі стратегії підприємства	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІМПЕКС»	18
2.1. Діагностика зовнішнього середовища	18
2.2. Внутрішнє середовище підприємства та його оцінка	23
2.3. Здійснення стратегічного аналізу на підприємстві ТОВ «ІМПЕКС»	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІМПЕКС»	35
3.1. Вибір стратегії розвитку на основі портфельного аналізу	35
3.2. Розрахунок витрат для обраної стратегії	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність теми: кожне підприємство при плануванні свого розвитку, по-перше, повинно орієнтуватися на загальносвітові тренди, що обумовлені рухом світової спільноти в руслі концепції стійкого розвитку[2,3,6,10,11,12,13,47,50] та промислових революцій «Індастрі 3.0» та «Індастрі 4.0»[1,5,7,8,9,20,34,35,36]. З іншого боку, у складних сучасних умовах кожне підприємство регулює засади господарської діяльності, керуючись чинними галузевим та національним законодавствами, самостійно приймає вагомі стратегічні рішення, на основі кон'юнктури ринку. Однак, аналіз економічної діяльності показує, що плани, пов'язані з виробленням ефективних стратегій, сьогодні є їх головними проблемами.

До того ж, необхідно пояснити, що в силу об'єктивних причин переважна кількість промислових компаній недостатньо займається власними питаннями щодо стратегічного розвитку, хоча б, не на рівні методик.

З юридичного погляду, в умовах ринку вони зберігали свій стиль управління і структуру централізовано-планової системи управління; система стратегічного управління цих організацій існує і зараз.

Багато вітчизняних промислових компаній досі не мають достатнього досвіду і адекватної методологічної та інформаційної бази для розробки економічних стратегій саме власного розвитку, до того ж для роботи в цьому стратегічному напрямку не достатньо і кадрів.

В умовах не стабільності економічного становища для більшості українських підприємств тема даного дослідження по переходу до стратегії стійкого економічного зростання набула особливої актуальності[4,24,26,28,33,49].

Довгострокове динамічне покращення позицій промислових компаній на ринку в сучасних умовах неможливе без цілеспрямованих свідомих дій, що підлягають програмуванню. У цьому сенсі необхідно терміново

сформувати стратегію життєздатності. При цьому необхідно зважати на те, що діяльність промислових компаній здійснюється в умовах невизначеності щодо майбутнього впливу несприятливих факторів на підприємство. Їх дія може оказати істотний вплив на прибуток господарюючих суб'єктів та навіть привести до банкрутства. Тому саме моделювання поведінки промислових систем особливо у гіпотетичних умовах, що формуються під дією зовнішнього середовища, стає важливим науковим і практичним завданням.

Оскільки в ринкових умовах діяльності промислових підприємств проходить в змінному середовищі, то врахування саме стратегічних аспектів промислового виробництва стає першочерговим[25,27,37,42]. В рамках даної глобальної проблеми необхідно сформулювати ясне сприйняття стратегії життєздатності підприємств промисловості, встановити економічну природу, основні принципи, компоненти стратегії та подальші шляхи щодо її реалізації.

Аналізуючи існуючі підходи до визначення такого поняття як «стратегічний потенціал» можна прийти до висновку щодо подальших розробок про його визначення як сукупності наявних обмежених ресурсів і компетенцій по досягненню саме стратегічних цілей у майбутньому із безпосереднім врахуванням належних умов зовнішнього середовища для подальшої економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень: При розгляді даного напряму дослідження головними роботами були праці наступних вітчизняних та зарубіжних науковців: Б. Альстренд, О. Власюк, А. Грачев, Л. Гевлич, Є. Кузніцова, С. Ковальчук, Дж. Лемпел, Г. Мінцберг, С. Оборська, В. Пастухова, А. Стрікланд, А. Томпсон-мл., З. Шершньова.

Мета дослідження: полягає у вивченні особливостей організації і впровадження процесу стратегічної розробки на вітчизняному підприємстві ТОВ «ІМПЕКС».

Об'єктом дослідження: є стратегія розвитку організації ТОВ «ІМПЕКС», що забезпечує її стійкий економічний розвиток, приріст вартості активів, а також рентабельності діяльності.

Предмет дослідження: виступають засади стратегічного управління, що складаються з системи аналітичного і управлінського інструментарію обґрунтування стратегії розвитку бізнесу.

Методи дослідження: Для реалізації мети й завдань дослідження було використано системний аналіз з елементами логіки та абстракції.

Робота будується на таких методах, як: аналітичний, експертних оцінок.

Структура роботи: виконана робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Випускова робота розміщена на 42 сторінках та налічує в собі 37 посилань на бібліографічні джерела.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Головні принципи обрання стратегії підприємства

Основний принцип стратегії полягає в розумному вільному виборі певних цілей і стратегій діяльності та подальшого розвитку підприємства (фірми) в цілому, спрямованих на пошук найбільш ефективного поєднання виробництва сучасної затребуваної продукції з продукцією, випуск якої вже здійснюється або вже модернізованої продукції, та визначення продукції для зняття з виробництва [3].

Стратегія експорту - передбачає подальшу орієнтацію виробництва на попит іноземних споживачів. Ця стратегія спрямована на подальше розширення експортної діяльності та передбачає розроблення таких заходів, які б забезпечили доцільність розвитку цієї діяльності та мінімально знизили можливі ризики, збільшуючи вигоди.

Стратегія експорту визначає правила здійснення експортних операцій саме з урахуванням чинного законодавства. При виборі цієї стратегії підприємство враховує свій можливий експортний потенціал, вибирає ринки та можливі стратегічні цілі свого експорту, а також виробляє тактику і крім того розподіляє ресурси в залежності від експортної діяльності [21]. Такий підхід використовується дуже часто великими компаніями, де випускають складне обладнання, а також середніми та інколи й невеликими фірмами, що випускають нову продукцію і збувають її на таких ринках, де невеликі витрати на транспорт, а інвестиційний ризик великий.

В умовах росту на ринку для розроблення стратегії підприємства може застосовуватися модель Ансоффа, яка дає можливість для пошуку нової стратегії поведінки на ринку з урахуванням першочергових заходів маркетингу по обробці та подальшого розвитку як наявного ринку, так і заходів щодо освоєння нового ринку та його можливої диверсифікації.

Процес обрання стратегії приймається в залежності від ресурсів фірми та готовності нести ризик в бізнесі[25,28].

Простота застосування та моделювання складної реальності розкривають переваги цієї моделі, а принцип орієнтації на збільшення та недостатність аналізованих характеристик роблять модель малоприматною в багатьох інших умовах щодо життєвого циклу діяльності ринкової економіки.

Розвиток даної стратегії вимагає її стимулювання. В загалі, це не визватиме побоювань, оскільки загальновідомо, що МС – це основна підсистема управління в умовах ринкової економіки. Але у конкретних обставинах з'являється дві проблеми [25]:

1) економічний ефект не є наслідком маркетингу, а виступає результатом реального бізнес-процесу, який він затверджує, будучи ще його елементом.

2) застосування раціональної стратегії фінансування маркетингу – це вже є по своїй суті складним маркетинговим завданням на підприємстві. До того ж, вона має латентний характер, однак від відбирання підходу до її застосування та вирішення вагомою мірою залежить ефективність управління фірмою [33].

В процесі вибору стратегії треба, на наш погляд, треба діяти за такими головними принципами.

Узгодження стратегії з організацією	Внутрішня узгодженість в структурних компонентах стратегії	Узгодження стратегії із зовнішнім середовищем
<ul style="list-style-type: none"> • з її статутними цілями та нормами; • не суперечить стратегічним фінансовим цілям філій та дочірніх фірм; • реалізується та контролюється силами організації, відповідає очікуваному потенціалу; • зберігає еволюційний характер економічної діяльності; – концентрується на ключових проблемах економічної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • є єдністю економічних цілей, коштів та індикаторів ступеня їх досягнення; • єдність своїх функціональних елементів (компонентів); • здійснюється у процесі науково-аналітичного дослідження, коли оцінка фінансового ризику інтегрована до економічної стратегії організації; • будується та реалізується на єдиній інформаційній основі, основу якої становлять дані бухгалтерського обліку та звітності; • є єдністю змістовного та формалізованого опису; - узгоджується з економічною політикою та з економічною тактикою 	<ul style="list-style-type: none"> • з потенціалом зміни навколишнього середовища; • ґрунтується як на законах макроекономіки, так і на закони мікроекономіки

Рис. 1.1 - Головні принципи вибору стратегії

Вказані групи принципів можуть комплексно та обґрунтовано підійти до процесу побудови стратегії [25,28].

1.2. Методи розробки стратегії підприємства

У сфері застосування методик стратегічного управління, на сьогоднішній день, склалася об'ємна база, що є безліччю інструментів, що розроблялися в різних компаніях, з метою скорішого досягнення конкурентної переваги [15].

Схема розробки стратегії включає чотири етапи:

На сьогоднішній день в області застосування методики стратегічного управління склалася велика база, набір інструментів, які розроблялися на різних підприємствах з метою максимально швидкого отримання конкурентної переваги.

Схема розробки стратегії складається з чотирьох етапів (див. рис.1.2):



Рис.1.2 Схема розробки стратегії

Так, кожен наступний етап розробки стратегії це послідовний елемент, що непохитно переходить від однієї стадії до іншої. Насамперед розроблення

стратегії має базуватися на аналізі в комплексі зовнішнього та внутрішнього середовища, яке відбувається на першому етапі.

Слід знайти фактори, що сприятливо впливають на діяльність фірми або, навпаки, перешкоджають її плідному розвитку. Тому на цьому етапі здійснюється аналіз: навколишнього оточення фірми, який надає оцінку покупців і постачальників, конкурентів і посередників, а також оцінку макросредини, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні та культурні умови.

Окрім зовнішніх факторів надається оцінка потенційним можливостям і резервам фірми (діагностика і аналіз поточного стану, аналіз можливих тенденцій розвитку). Такий комплекс заходів надасть можливість отримати високоякісне уявлення про поточний стан підприємства та обрати вектор розвитку, який дозволить максимально реалізувати амбітності компанії.

Наступним кроком є визначення стратегічних альтернатив. Основне завдання цього етапу - це визначити стратегічні напрямки розвитку компанії: визначається подальша місія, виділення завдань та мети, та відповідно шляхів їх досягнення [28].

Здається, даний етап не має вагомості суті в процесі розробки стратегії, однак він дозволяє прийняти остаточне рішення, яке допоможе зберегти сили для досягнення мети, так як компанія направляє ресурси на реалізацію вже поставлених завдань.

Далі після визначених основних напрямків діяльності необхідно приступити до розробки стратегії, як це і робиться на даному етапі. Йдеться про вибір найбільш перспективного варіанту розвитку, розробку бізнес-процесу та планування реалізації стратегії.

Четвертий етап, останній, здійснюється після прийняття рішення про стратегію компанії і полягає в її реалізації. Заздалегідь заплановані заходи виконуються, при цьому узгоджуються один з одним і відповідають вимогам реалізації стратегії.

Також здійснюється контроль, який може складатися з набору критеріїв, що стосуються проведенню відповідних заходів, постійної діагностики ситуації, яка полягає в зіставленні отриманих значень критеріїв з плановими, а при необхідності, внесення коректувань в процес реалізації стратегії.

При отриманні результатів необхідно порівняти цей результат і оцінити його тенденцію. Для оцінки слід обрати основу порівняння, в якості якої можна заздалегідь поставити заплановану ціль, альтернативні напрямки розвитку компанії чи, наприклад, порівняння з попередніми результатами діяльності підприємства.

Важливо розуміти, що ефективніше проводити альтернативне порівняння на стадії вибору стратегічних альтернатив, але це не означає, що результати більш успішної фірми будуть основою для порівняння з її власними результатами, так як це складно врахувати специфіку роботи схожої, але іншої компанії. Скоріше, базою для порівняння будуть обрані попередні результати самої компанії [10].

1.3. Складності при виборі стратегії підприємства

Стратегію розвитку можна відобразити як довгостроковий план, що не вимагає істотної зміни етапів розвитку, розробки методів, інструментарію впливу і конкретних дій самої адміністрації в процесі його реалізації.

Стратегія розвитку – це сукупність методів і прийомів, що сприяють здобутку стратегічної мети фірми і завдань, сформульованих на основі цієї мети. Теоретично існують різні класифікації стратегій управління, вибір яких ґрунтується на основній стратегічній меті компанії та конкретній ситуації функціонування в часі. При розробленні класифікацій до уваги береться наступний ряд критеріїв (див. рис.1.3)



Рис. 1.3 Критерії що розглядаються при класифікації стратегій

При виборі стратегії та управлінні компанією в цілому потрібно керуватися положеннями стратегічного управління, основними з яких є наступні:

- науково-аналітичне прогнозування та розробка стратегії;
- визначеність стратегії й організація стратегічного управління;
- облік і погоджування внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку бізнесу;
- пріоритет людського фактору;
- дотримання тактики і стратегії ведення бізнесу.

Якщо вище керівництво не буде ґрунтуватися на цих принципах у своїх рішеннях, будуть допущені помилки з точністю вибору стратегії розвитку. Незнання принципів стратегічного управління компанією може призвести до ряду проблем.

Відповідно до цих принципів вони зазначають, що бізнес-стратегію слід розробляти тільки після здійснення комплексного дослідження, яке дозволить зробити прогноз на майбутнє із детальним розрахунком усіх нюансів діяльності фірми.

Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища необхідно проводити з урахуванням впливу всіх вагомих чинників. Важливо, щоб всі співробітники компанії чітко розуміли стратегічний напрямок бізнесу.

Стратегія підприємства повинна бути ясно сформульована - це надасть можливість здійснювати більш якісний контроль діяльності всього господарчого ланцюга. В межах реалізації стратегії компанії, не дивлячись на дотримання цих принципів, більшість організацій стикаються з низкою повторюваних проблем. Так, кожен керівник, щоб ефективно управляти організацією, повинен розуміти, що може статися при неправильних управлінських рішеннях. Необхідно не тільки знати ці проблеми, а розуміти їх природу виникнення, щоб вміти передбачати і бути готовими до них. Пропонується дослідити головні можливі проблеми.

Перша вагама проблема стратегічного управління полягає в ігноруванні в роботі основних методів і прийомів аналізу. Теоретично керівництву пропонується SWOT-аналіз для вибору простої і зручної стратегії.

При даному аналізі увага надається як внутрішнім складовим організації, так і зовнішнім факторам. SWOT-аналіз дозволяє поглянути на бізнес з різних сторін. Єдиним недоліком даного методу дослідження є облік роботи у короткострокових умовах, так як аналіз показує тільки поточну ситуацію на підприємстві, його сильні й слабкі сторони, його можливості та загрози, але тільки на поточний час.

Так, через деякий час ситуація може змінитися. Відповідно даний мінус SWOT-аналізу можна розглядати як окрему проблему. Щоб зменшити негативний вплив цього методу, його слід застосовувати в поєднанні зі системним аналізом.

Наступна проблема – це брак людських ресурсів у плані кваліфікованих кадрів. При складанні стратегії розвитку необхідно виділити компетентних співробітників, які візьмуть на себе це завдання. Стратегія заснована на плануванні та прогнозуванні, які повинні виконуватися з великою точністю. Але, не завжди співробітники що відповідають за це завдання мають відповідні знання, навички і необхідну інформацію.

Третя проблема - це дуже високий бюджет при розробці стратегії для значної кількості компаній, так як неможливо виконати всі необхідні розрахунки і оцінки в рамках їх діяльності. Вирішення таких завдань вимагає виділення додаткових ресурсів (додаткових витрат), але правління компанії не завжди може задіяти їх.

Четвертою проблемою є висока ціна помилки. Стратегічне планування передбачає розрахунки у часі на тривалий період. Якщо при виборі бізнес-стратегії був відсутній хоча один якийсь фактор, то в силу певного періоду часу оцінка діяльності цієї компанії покаже не тільки низьку ефективність, але і великі витрати для повернення у вихідне положення, і тоді вже ситуацію буде складно виправити. Досить часто в таких випадках підприємства вдаються до вживання стратегій скорочення, що цілком небажано для керівника будь-якої ланки.

П'ята проблема стосується труднощів організації стратегічного управління. Не всі менеджери знають, що застосування тільки стратегічного управління в якості ефективного управління неможливе, оскільки воно тісно пов'язане з наступними видами, а саме: проектний менеджмент, антикризовий менеджмент, інноваційний менеджмент.

Підсумовуючи вище сказане можна зробити висновки, що при розробці стратегії розвитку компанія несе тимчасові, але значні матеріальні й фінансові витрати, які можуть бути амортизовані тільки шляхом успішної реалізації стратегії.

До того ж, у рамках розроблення стратегії розвитку менеджменту компанії також треба розширювати інтелектуальні та інформаційні ресурси.

Якісний і точний збір інформації, а також постійна її обробка і аналіз дозволяють отримати системне уявлення про впливові фактори і можливості функціонування компанії.

Однак для того, щоб якісно обробити обсяг отриманої інформації, необхідно регулярно підвищувати кваліфікацію співробітників, які безпосередньо займатимуться системним аналізом і оцінкою діяльності компанії. Тільки з урахуванням всіх стратегічних принципів управління та проблем, які виникають при детальній розробці стратегії, можна добитися якісного визначення стратегії розвитку конкретного бізнесу та її реалізації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІМПЕКС»

2.1. Діагностика зовнішнього середовища

Немає жодної організації, без впливу на неї зовнішнього середовища і не перебувала б у стані постійної взаємодії з нею. Кожній організації необхідно регулярно отримувати вихідні продукти із зовнішнього середовища, щоб підтримувати свою життєдіяльність. Водночас кожна організація повинна щось віддавати зовнішньому середовищу як компенсаційну плату за своє існування. І коли взаємозв'язок із зовнішнім середовищем переривається, організація помирає. Останнім часом, в процесі посилення конкуренції, а також сильним прискоренням процесів зміни зовнішнього середовища організації все частіше змушені звертати увагу на питання взаємодії зі своїм оточенням, розвивати все більший потенціал пристосування до можливих майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

Керівництво, особливо його верхній рівень, відіграє ключову роль у розробці та реалізації політики взаємодії підприємства ТОВ «ІМПЕКС» з навколишнім оточенням. Питання довгострокової стратегії взаємодії підприємства (організації) із зовнішнім середовищем займають основне місце в побудові всіх управлінських дій. Керівництво більше не займається тільки внутрішніми справами організації ТОВ «ІМПЕКС».

Менеджмент намагається вибудувати ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, не тільки впливаючи на процеси, що відбуваються в самій організації, але і впливаючи на оточення. Стратегічний менеджмент, що вирішує ці завдання, виходить на перший план у загальних управлінських процесах ТОВ «ІМПЕКС».

Зовнішнє середовище ТОВ «ІМПЕКС», можна подати у вигляді двох уявних сфер:

- a) спільне зовнішнє оточення підприємства (див. рис.2.1)
- b) безпосереднє ділове оточення підприємства (див. рис.2.2)



Рис. 2.1 Спільне зовнішнє оточення підприємства (організації)



Рис. 2.2 Безпосереднє ділове оточення підприємства (організації)

Керуючи процесами взаємодії ТОВ «ІМПЕКС» з навколишнім середовищем, керівництво стикається з низкою серйозних проблем, викликаних невизначеністю стану навколишнього середовища. Таким чином, найважливішим завданням менеджменту є максимальне зниження невизначеності стану організації в зовнішньому середовищі. Це досягається за рахунок розвитку адаптації до зовнішнього середовища і встановлення широких зв'язків з навколишнім середовищем, які дозволяють ТОВ «ІМПЕКС» органічно інтегруватися в навколишнє середовище.

Залежно від того, наскільки компанія адаптована до змін в своєму оточенні, можна виділити два типи управління для ТОВ «ІМПЕКС» (див. рис. 2.3):

- 1) механічний;
- 2) органічний.

Механічний тип управління

- консервативна, негнучка структура
- чітко визначені, стандартизовані та стійкі задачі
- опір змінам
- влада постає з ієрархічних рівнів в організації та з позиції в організації
- командний тип комунікацій, що йдуть зверху вниз
- змістом комунікацій переважно являються розпорядження, інструкції та прийняті керівництвом рішення

Органічний тип управління

- гнучка структура
- динамічні, не жорстко визначені задачі
- готовність до змін
- влада базується на знаннях та досвіді
- самоконтроль та контроль колег
- багато спрямованість комунікацій (вертикальні, горизонтальні, діагональні та ін.)
- змістом комунікацій є інформація та поради

Рис. 2.3 Характеристика типів управління організацією

Кожен з цих видів має певні переваги які залежать від рівня невизначеності й характеру оточення . У ситуації, коли середовище динамічне, якщо рівень невизначеності високий, то більш продуктивним є органічний тип управління ТОВ «ІМПЕКС». При стабільному стані в оточенні й низькому рівні невизначеності перевагу можна віддати управлінню саме механічного типу ТОВ «ІМПЕКС».

Для ТОВ «ІМПЕКС» зовнішнє середовище є складне, мінливе і досить невизначене. ТОВ «ІМПЕКС», бажаючи знизити рівень невизначеності в зовнішньому середовищі, може застосовувати дві стратегії - адаптація до змін або вплив на середовище з подальшою метою зробити його як можна більш сприятливим для своєї діяльності (див. рис. 2.4)



Рис. 2.4 Зниження рівня невизначеності в зовнішньому середовищі для ТОВ «ІМПЕКС»

2.2. Внутрішнє середовище підприємства та його оцінка

Розглядаючи, внутрішнє середовище ТОВ «ІМПЕКС», а саме, що відповідають системному підходу в управлінні, ТОВ «ІМПЕКС», яка являє собою відкриту систему, яка функціонує і розвивається за рахунок наявності в ній певних складових, що дозволяють своєчасно і адекватно діяти після

сигналів від зовнішнього середовища. Ці елементи представляють його внутрішнє середовище. Він формується під впливом різноманітних факторів. Зокрема, з одного боку, це характеристики ринку, вимоги, яким має відповідати внутрішнє середовище, а з іншого боку, розмір організації. Великі компанії з тисячами співробітників зумовлюють зовсім іншого управління, ніж невеликі компанії [22].

Поведінка будь-якої організації повинна бути підпорядкована завданню забезпечення ефективного господарювання, яка в одних і тих же умовах вирішується по-різному. Тому можна визнати, що внутрішнє середовище що формується керівниками ТОВ «ІМПЕКС», відповідно до їх здатності сприйняття системи приносити прибуток з відповідним досягненням поставлених цілей у конкретному середовищі.

Так, можна використовувати різні підходи до процесу структурування внутрішнього середовища на підприємстві ТОВ «ІМПЕКС». Як правило, в ньому виділяють п'ять змінних, а саме:

- цілі підприємства
- структура фірми
- технологічна складова
- головні завдання компанії
- людській потенціал, що здійснює виконання запланованих завдань

за сприянням відповідної задіяної технології в межах наявної структури з метою скорішого виконання поставлених завдань.

Так, внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині ТОВ «ІМПЕКС». Оскільки наше підприємство являє собою штучну систему, що створена людьми, тому внутрішні змінні в основному є наслідком управлінських рішень. Але це не означає, що керівництво повністю контролює всі внутрішні змінні. Нерідко саме внутрішній фактор і є тим, на що керівництво повинно приділяти увагу у своїй роботі. [22]

Таблиця 2.1.

Склад та структура основних засобів (ОЗ) ТОВ «ІМПЕКС» за
первісною вартістю в період 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
За натурально-речовими ознаками						
1. Будинки, споруди, передавальні пристрої						
2. Машини та обладнання	84,3	28,74	906,2	29,02	919,6	27,88
3. Транспортні засоби	182,8	62,31	1877,7	60,13	1938,1	58,76
4. Інструменти, прилади, інвентар та ін. основні засоби	26,3	8,95	338,8	10,85	440,7	13,36
Разом основних засобів	293,4	100,00	3122,8	100,00	3298,4	100,00
Залежно від участі у процесі виробництва						
1. Активна частина	293,4	100,00	3122,8	100,00	3298,4	100,00
2. Пасивна частина						
Всього основних фондів	293,4	100,00	3122,8	100,00	3298,4	100,00

Однією з основних умов підвищення ефективності використання ОЗ та їх відновлення є їх оптимальний термін служби і, насамперед, їх активної частини, за їх основним технологічним призначенням. Скорочення терміну експлуатації ОЗ, з одного боку, дозволяє прискорити їх оновлення, знизити моральний знос, знизити витрати на ремонт й технічне обслуговування, а з іншого боку, викликає підвищення собівартості за рахунок збільшення амортизаційних відрахувань. [22]

Подальше подовження періоду експлуатації основних фондів дозволяє скоротити обсяг щорічної заміни зношених знарядь праці і при цьому спрямувати більше ресурсів саме на розширене відтворення, нажалі при цьому загальна продуктивність існуючих активи основних засобів зменшуються.

Тема нашого дослідження передбачає оцінку ефективності ресурсної бази бізнесу, бо саме вона впливає на його прибутковість. По-перше нас цікавлять основні засоби бізнесу. Ефективність їх використання представлено певною системою показників, що наведено в табл 2.2. [22].

Таблиця 2.2.

Динаміка показників технічного стану, руху і ефективність використання ОЗ ТОВ «ІМПЕКС» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-	
				2018 р.	2019 р.
<i>Показники руху основних засобів</i>					
1. Коефіцієнт надходження ОЗ, %	30,23	91,48	18,46	61,25	-73,02
2. Коефіцієнт вибуття ОЗ, %	5,14	9,34	13,87	4,20	4,53
<i>Показники технічного стану основних засобів</i>					
1. Коефіцієнт зносу ОЗ, %	10,94	4,21	16,23	-6,73	12,02
2. Коефіцієнт придатності ОЗ, %	89,06	95,79	83,77	6,73	-12,02
<i>Показники ефективності використання ОЗ</i>					
1. Фондовіддача основних фондів, грн./грн.ОЗ.	187,7	55,6	59,6	-132,1	4,1
2. Фондомісткість основних фондів, грн.ОЗ./грн.	0,005	0,018	0,017	0,013	-0,001
3. Фондоозброєність праці, тис. грн. / чол.	12,4	45,2	66,9	32,7	21,7
4. Рентабельність основних фондів, %	1185,0	558,3	441,9	-626,7	-116,4

Дані табл 2.2 засвідчують відбувається оновлення ОЗ бізнесу, про це говорить перевищення коеф. надходження над відповідним коеф.вибуття. Наприклад, у 2018р 91,5 над 9,4; у 2019р 18,5 над 13,9, що є позитивним моментом. Крім того, коеф.придатності за ці роки не знизився нижче 83%, що також є непоганим фактом. Проте, що стосується узагальнюючого показника ефективності, для нашого бізнесу спостерігається тенденція до зниження рентабельності ОЗ до 442% [26].

Ресурсну базу бізнеса крім ОЗ визначають і його кадри. На ТОВ «ІМПЕКС» використовується окладна та тарифна системи оплати праці з преміальною та преміальною системою за виконання завдань якісно і в строк. Одним з істотних факторів, що визначають обсяг торгівлі, є наявність виробничого персоналу відповідної кваліфікації та складу для подальшої

продажу продукції з метою отримання прибутку. Спочатку оцінимо динаміку руху кадрів нашого бізнесу у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка руху кадрів ТОВ «ІМПЕКС»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-	
				2018 р.	2019 р.
1. Чисельність працівників на початок року, чол.	12	21	36	9	15
2. Кількість прийнятих на роботу, чол.	11	18	12	7	-6
3. Кількість звільнених всього, чол.	2	3	5	1	2
в т.ч.:					
- за власним бажанням,	1	2	3	1	1
- за порушення трудової дисципліни	1	1	2	0	1
4. Чисельність працівників на кінець року, чол.	21	36	43	15	7
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	20	34	41	14	7
6. Коефіцієнт обороту кадрів з прийому, %	52,38	50,00	27,91	-2,38	-22,09
7. Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %	9,52	8,33	11,63	-1,19	3,29
8. Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,52	8,33	11,63	-1,19	3,29

Результати нашого дослідження виявили, що чисельність кадрів нашого бізнесу поступово зростала: 2017р – 13, 2018 – 21, 2019 – 36 осіб. При чому це відбулося за рахунок перевищення прийнятих на роботу над звільненими, причому динаміка є позитивною. [22].

Другим етапом є оцінка для нашого бізнесу ФЗП. Дані наведено в табл 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка ФЗП ТОВ «ІМПЕКС»

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-			
							2018 р.		2019 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1. Фонд основної заробітної плати	1579,1	99,18	2671,1	87,11	4381,9	85,64	1092,0	-12,07	1710,8	-1,47
2. Фонд додаткової заробітної плати	3,7	0,23	207,9	6,78	362,3	7,08	204,2	6,55	154,4	0,30
3. Інші компенсаційні виплати	9,4	0,59	187,4	6,11	372,5	7,28	178,0	5,52	185,1	1,17
Всього	1592,1	100,00	3066,3	100,00	5116,7	100,00	1474,2	0,00	2050,3	0,00

Результати табл. 2.4 дозволяють говорити про поступове зростання ФФЗП нашого бізнесу на 1474 тис грн у 2018р, та 2050 тис грн у наступному. Структура ФФЗП нашого бізнесу говорить про значну долю саме основної зарплатні., при чому її відсоток склав 85-99%.

Оцінивши ресурсну базу нашого бізнесу, наступним етапом дослідимо витрати ТОВ «ІМПЕКС». В нашому дослідженні будемо використовувати офіційні дані за 2017-2019рр. Перше, що нас цікавить – це загальна тенденція сукупних витрат нашого бізнесу, що наведено на рис 2.1.

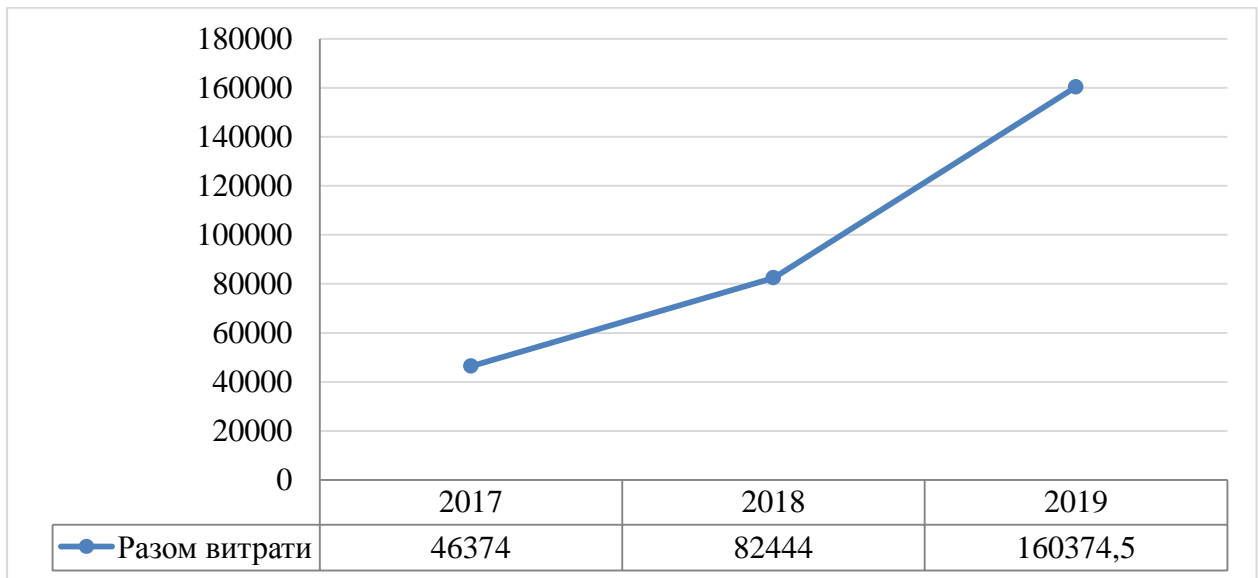


Рис 2.1 Тенденція сукупних витрат ТОВ «ІМПЕКС» тис. грн.

Результати нашої оцінки показали загальну тенденцію до зростання витрат нашого бізнесу протягом 2017-2019 років.

Динаміка складових витрат ТОВ «ІМПЕКС» наведена в табл. 2.5, у відповідності за наданими даними звіту про фін. результати.

Таблиця 2.5.

Динаміка витрат діяльності ТОВ «ІМПЕКС» протягом 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення ланцюгове			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Собівартість реалізованих товарів	29556,4	64593,8	142859,2	35037,4	78265,4	118,54	121,17
Інші операційні витрати	16137,9	15640,7	13699,9	-497,2	-1940,8	-3,08	-12,41
Інші витрати	0,0	216,2	1024,1	216,2	807,9	-	373,68
Податок на прибуток	679,7	1993,3	2791,3	1313,6	798	193,26	40,03
Разом витрати	46374,0	82444,0	160374,5	36070	77930,5	77,78	94,53

Проведене дослідження виявило, що у структурі сукупних витрат нашого бізнесу найвагомим елементом є собівартість реалізованих товарів. Її питома вага складає від 63 до 89%, тому зростання цього елемента призводить до відповідного зростання сукупних витрат нашого бізнесу, що показано на рис 2.1. Найбільше таке зростання відбулося у 2019р.

Наступним етапом дослідження є вертикальна оцінка сукупних витрат нашого бізнесу, що наведено в табл. 2.6. Вона дає можливість дослідити структурні зрушення, що відбулися у 2017-2019 рр у складі витрат нашого бізнесу.

Таблиця 2.6.

Оцінка структурних зрушень витрат ТОВ «ІМПЕКС»

Найменування показника	2017	2018	2019	Ланцюгове абсолютне відхилення, відсоткових пунктів	
				2018	2019
Собівартість реалізованих товарів	63,73	78,35	89,08	14,61	10,73
Інші операційні витрати	34,80	18,97	8,54	-15,83	-10,43
Інші витрат	0,00	0,26	0,64	0,26	0,38
Податок на прибуток	1,47	2,42	1,74	0,95	-0,68
Разом витрати	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Наш бізнес належить до сфери торгівлі, саме завдяки цьому факту можна пояснити превалювання елемента собівартості реалізованих товарів у загальному значенні витрат. Її питома вага складає від 63 до 89%, причому у 2018р сталося зростання на 14.7п, а у 2019 відповідно на 10.6п. Другою по значущості є стаття інших операційних витрат нашого бізнесу. Зокрема, ми спостерігаємо зниження цього елемента спочатку на 16п, потім на 10.2п.

В цілому, підводячи висновки можна констатувати, що наш бізнес нарощує темпи розвитку за рахунок зростання обсягів діяльності та ринків. [22].

Для оцінки відносної ефективності функціонування нашого бізнесу у дослідженні будемо використовувати відносні величини, що визначають одержаний результат при розрахунку на 1 витрат. Результати такого аналізу наведено в табл 2.7.

Таблиця .2.7.

Показники ефективності формування операційних витрат ТОВ
«ІМПЕКС» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017	2018	2019	Ланцюгове абсолютне відхилення, відсоткових пунктів	
				2018	2019
1. Чистий дохід (або виручка) від продукції (чи товарів, робіт, послуг) що реалізовані, тис. грн.	49039,2	90349,1	171621	41309,9	81271,9
2. Операційні витрати, тис. грн.	45694,3	80234,5	156559,1	34540,2	76324,6
3. Валовий прибуток, тис. грн.	19482,8	25755,3	28761,8	6272,5	3006,5
4. Чистий прибуток (або збиток), тис. грн.	3096,4	9080,6	12716	5984,2	3635,4
5. Віддача операційних витрат (р. 1 / р. 2)	1,073	1,126	1,096	0,053	-0,030
6. Дохідність операційних витрат (р. 3 / р. 2)	0,159	0,353	0,442	0,194	0,090
7. Рентабельність операційних витрат (р. 4 / р. 2)	0,068	0,113	0,081	0,045	-0,032

За даними табл. 2.7 виявлено, що ТОВ «ІМПЕКС» протягом досліджуваного періоду функціонувало взагалі прибутково. Про цей факт говорить нам зростання двох показників, а саме: віддача операційних витрат, її підвищення з 1,07 до 1,09; дохідність операційних витрат, її зростання з з

0,159 до 0,442. Але на цьому фоні відбулося незначне зниження рентабельності витрат тільки в останньому році до значення 0,08. [22].

2.3. Здійснення стратегічного аналізу на підприємстві ТОВ «ІМПЕКС»

Сучасним інструментарієм управління розвитком підприємства за умов постійних змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є застосування методик стратегічного управління. Досвід показує, що підприємства, які впроваджують комплексне стратегічне планування на виробництві працюють успішніше, отримуючи при цьому прибуток перевищує значення середнього по галузі. [23].

Більшість менеджерів не досягають запланованого прибутку через те, що необдуманно розподіляють свої сили в різних напрямках, прагнучі охопити якнайбільше ринкових сегментів, зробити якнайбільше всіляких продуктів і задовольнити потреби як можна більше різних груп клієнтів. Хоча для успіху є важливими цілеспрямована концентрація зусиль і правильно обрана стратегія. Але єдиної стратегії для всіх організацій немає. Це тому, що кожна організація по своєму є унікальною, тому процес вироблення стратегії буде свій для кожної організації.

Для постійної ефективної діяльності бізнес у свої рішеннях повинен використовувати крім інструментів операційного аналізу й відповідні інструменти стратегічного аналізу. Як наслідок у бізнесу зможуть вивільнятися кошти, які можуть спрямовуватись у новітні інноваційні розробки та інвестиційні проекти з метою підвищення конкурентоспроможності цього бізнесу.

Проведене дослідження дозволило зробити певні підсумки. Наш бізнес є доволі великою за розміром та успішною компанією з багатим досвідом роботи на ринку м Києва. Дослідивши стан бізнесу за моделлю Портера, можна говорити, що оцінка є доволі низькою, що означає доволі

неоднозначну ситуацію для нашого бізнесу. На ринку дії нашого бізнесу спостерігається низька конкуренція, за рахунок існування незначної кількості конкурентів. Крім того, аналіз виявив доволі слабку дію споживачів та постачальників нашого бізнесу. Проте, невелика кількість існуючих конкурентів може загрожувати появою на ринку нових конкурентів та товарів-замінників, що в подальшому не може не вплинути на розвиток нашого бізнесу.

З метою встановлення взаємозв'язків між досліджуваними елементами, а також оцінки стратегічних проблем та альтернатив розвитку нашого бізнесу зробимо SWOT – аналіз. Встановлені зв'язки використовують для планування стратегії організації.

SWOT – аналіз середовища «ТОВ «ІМПЕКС».

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ІМПЕКС»

Внутрішні фактори	Сили (S) 1. Висока якість товарів 2. Хороші відгуки клієнтів, наявність постійної клієнттури. 3. Розвинений підприємницький дух керівництва. 6. Організаційні (щодо структури, фінансового обліку, підрахунку прибутків і збитків)	Слабкості (W) 1. Відсутність системи стратегічного планування (чіткі цілі, завдання). 2. Відсутність інформації про конкурентів і положення на ринку. 3. Незадовільна організація маркетингової діяльності. 4. Нестача коштів на фінансування стратегії.
Зовнішні фактори		
Можливості (O) 1. Залучення більшого числа клієнтів. Вихід на принципово нові сегменти ринку. 2. Розширення діяльності, збільшення числа замовлень). 3. Розвиток додаткових напрямків діяльності 4. Організація реклами підприємства. 5. Розширення асортименту надаються медіа товарів.	SO-стратегії - Розвиток фірми за рахунок розширення масштабів діяльності шляхом організації реклами, збільшення числа виконуваних замовлень і розширення асортименту надаваних високоякісних медіа товарів та послуг.	WO-стратегії - Організація системи стратегічного планування та приведення у відповідність з нею всіх організаційних процесів, системи логістики, маркетингу, організаційної структури і т. д. Рационалізація використання фінансових ресурсів та організація чіткого фінансового обліку.
Загрози (T) 1. Стрімке зростання кількості медіа фірм на ринку. (Загострення конкуренції). 2. Дорогі законодавчі вимоги. 3. Висока залежність від зниження попиту, порушення термінів постачання матеріалів з боку партнерів.	ST-стратегії - Підвищення якості – фактор конкурентоспроможності в середовищі нових і старих фірм на ринку, який допоможе мінімізувати негативні наслідки можливого зниження попиту на товари (послуги) «ТОВ «ІМПЕКС»- Підтримання позитивного авторитету серед клієнтів фірми. - Прагнення до подальшого зниження витрат.	WT-стратегії - Відстежування змін та управлінський аналіз зовнішнього середовища, діяльність конкурентів, ринкові тенденції, зміни в законодавстві). - Створення гнучкої організаційної структури і постійна адаптація до змін. - Створення розвинутої логістичної системи. - Використання зовнішніх джерел фінансування

SWOT - аналіз. Як видно з SWOT-матриці (див. табл. 2.8), до сильних чинників підприємства ТОВ "Старлайт Медіа" можна віднести високу якість послуг, сприятливі відгуки клієнтів, наявність постійної клієнттури,

підприємницький дух, стабільний трудовий колектив. Як видно з SWOT матриці (див. табл. 3.2), до сильних чинників підприємства «ТОВ «ІМПЕКС» можна віднести високу якість послуг, сприятливі відгуки клієнтів, наявність постійної клієнтури, підприємницький дух, стабільний трудовий колектив, можливість отримання товарного кредиту, організаційну гнучкість.

В якості слабких факторів можна виокремити такі: недостатній фінансовий облік, невизначеність з ринковою стратегією, відсутність в компанії стратегічного планування, неясність з цілями, відсутність повноцінної системи збору інформації про ринок і про ринкові зміни, недолік власних фінансових коштів, слабку популярність на ринку.

В умовах посилення конкуренції, компанія повинна вибрати стратегію, що спрямована саме на мінімізацію витрат і подальше економічне зростання. Тому, на підставі обрахованих даних по SWOT-аналізу, можна зробити такий висновок, що на підприємстві ТОВ «ІМПЕКС», для здійснення обраної стратегії слід застосовувати наступні можливості: збільшення асортименту товарів і послуг, включаючи ті товарні групи, де собівартість одиниці продукції може бути знижена, у тому числі за рахунок вдосконалення рекламної політики.

Із загроз насамперед слід зазначити основні - це конкуруючі компанії і нестабільність фінансового становища. Вивчення методів стратегічного управління приводить нас до висновку, що тільки їх комплексне використання менеджментом дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення.

По кінцевим результатами аналізу головних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІМПЕКС» можна засвідчити, що підприємство має доволі динамічний розвиток господарської діяльності, що підтверджується зростанням чистого доходу компанії (так, щорічний приріст склав більше 80%) та збільшення штату працівників в 2017 році було 21 особа, в 2019 році стало 43 особи. [23].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІМПЕКС»

3.1. Вибір стратегії розвитку на основі портфельного аналізу

Сучасні виклики сьогоденню обумовлюють необхідність використання новітніх технологій як інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю кожної організації. Реалізація інноваційної діяльності підприємства є одним з основних чинників конкурентоспроможності продукції, що забезпечує ефективність застосування виробничих ресурсів, а також підвищує подальшу ступінь адаптованості компанії до зовнішнього середовища, поглиблює його можливості щодо просування на нові ринки продукції, надає умови довгострокової стабільності.

При виборі елементів стратегії для ТОВ «ІМПЕКС» варто приділити увагу на такі фактори - сама компанія і її середовище, в якому вона функціонує. У другому розділі було проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище, а також розкрито стратегію зростання підприємства, а саме головний напрямок її подальшого розвитку. Стратегія зростання залишається важливою для ТОВ «ІМПЕКС», тому що дана стратегія використовується не тільки для нової організації, але й для тих, хто вже нарощує свої потужності.

ТОВ «ІМПЕКС» має постійно зростати і перевершувати попередній свій рівень. В ситуації, що склалася підприємство розглядає можливість онлайн продажів. Відповідно пропонується стратегія проникнення, яка залучатиме належні елементи даної стратегії (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Елементи стратегії проникнення для ТОВ «ІМПЕКС»

Для підвищення споживчої активності потрібно впровадити:

1) на сайті компанії:

- чат з менеджерами по продажу, для швидкої консультації та обробки замовлення;

- докладний опис всього асортименту компанії;

- онлайн-навчання продажам для співробітників;

2) поширення в соціальних мережах інформації про компанію:

- створити в найбільш поширених соціальних мережах сторінки компанії;

- на своїх сторінках збирати і публікувати відгуки задоволених клієнтів;

- детально розповідати про всі новини компанії;

- відповідно до сезону ознайомлення на сторінках соціальних мереж із оновленим асортиментом товарів;

3) розробка та впровадження мобільного додатку для ТОВ «ІМПЕКС»

- Оформлення швидкого замовлення;
- оплата онлайн одразу на розрахунковий рахунок;
- без контактної доставки;
- для користувачів програми організація та проведення акцій;
- для рекламних цілей створити адресну розсилку, застосовуючи реєстрацію користувачів;

4) за допомогою рекламних акцій стимулювати купівельну активність в мережі Інтернет:

- тільки для користувачів додатку і сайту проводяться всі акції і діють знижки на товари;

5) поширення рекламної інформації з використанням банерів:

- розповсюдження банерів із рекламою сайту, додатка ТОВ «ІМПЕКС» і його сторінок в соціальних мережах;
- реклама безконтактної, швидкої доставки купленого товару покупцям;

б) забезпечити створення і підтримання привабливого корпоративного іміджу:

- збір позитивних відгуків в соціальних мережах;
- підбір кваліфікованих співробітників;
- продаж якісного товару;
- добре працюючий додаток;
- максимально швидка доставка товару.

Ступінь ризику в разі невиконання стратегії розвитку знижується, оскільки заходи, що сформульовані в стратегії, носять рекомендаційний характер, що підвищує ефективність діяльності фірми, сприяє зростанню частки ринку. Після оцінки реалізації стратегії можна зробити наступні висновки, що у підприємства ТОВ «ІМПЕКС» є певний потенціал в подальшому розвитку, а також має кваліфіковані кадри і перспективи по розширенню ринку.

3.2. Розрахунок витрат для обраної стратегії

На підприємстві ТОВ «ІМПЕКС» було прийняте рішення реконструювати сайт, щоб забезпечити швидкий зв'язок між клієнтом і менеджером під час чату. Також запропоновано створити сторінки компанії в найбільш популярних соціальних мережах з метою розміщення реклами продукції та позитивних відгуків про саму компанію.

Підрахуємо вартість цього рішення:

Для оновлення сайту знадобиться допомога фахівця по роботі зі сайтом:

- створення чату з менеджером та подальше його налаштування 15000грн.
- всебічний опис усіх продуктів компанії на сайті -10000грн.
- при необхідності технічна підтримка - 10000грн.

Створення сторінок у популярних соціальних мережах та їх подальше ведення:

- довірити ведення сторінок у популярних соціальних мережах менеджеру з продажу.

На сьогоднішній день в ТОВ «ІМПЕКС» працює вісім менеджерів з продажу. Оскільки менеджери сьогодні залишаються майже без роботи через наслідки епідемії, ведення сторінок у популярних соціальних мережах надасть їм можливість працювати віддалено. Таким чином, кожен сторінку в популярній соціальній мережі обслуговують два менеджери, вони приймають і обробляють замовлення, що до них надходять.

Два менеджери залишаються працювати консультантами і приймають замовлення через чат на сайті.

Впровадження додаткових платіжних сторінок у соціальних мережах не очікується. Ще один важливий інструмент дистанційних онлайн-продажів - мобільний додаток із відповідною назвою «ІМПЕХ».

Додаток ІМРЕХ - це сучасний, високотехнологічний інструмент комунікації між компанією і потенційними клієнтами, який дозволяє з мінімальними витратами часу і зусиль замовити необхідні матеріали і товари не виходячи з дому.

Також, мобільний додаток дозволяє вибрати форму оплатити товару, що зручно для покупця і вигідно для компанії, а також оформити доставку. Очікуватиметься, що мобільний додаток ІМРЕХ буде здійснено з елементами фірмового стилю компанії та буде функціонувати в Android та iOS.

Очікуватиметься що за розробкою програми треба буде звернутися в ІТ компанію.

Вартість розробки програми становить 60000грн. та 10000грн. запуск програми. Розробка мобільного додатку для он-лайн продажу через інтернет магазин становить 7-10 днів. Загальний бюджет складе 105000грн. що не є фінансовою проблемою для компанії.

Функціональні можливості мобільного додатка «ІМПЕКС»

- реєстрація онлайн-заявок;
- відстеження стану виконання заявок;
- прямий чат із менеджером;
- контроль процесу доставки товару;
- оцінка роботи фахівця.

Нарешті, ще один спосіб нагадати про себе - це роздрукувати банери з інформацією про можливість замовлення необхідного товару на сайті, а також через мобільний додаток та соціальні мережі.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного нами дослідження в даній роботі, можемо зробити наступні висновки, а саме:

1. Головним принципом стратегії є аргументований вільний вибір окремих цілей і стратегій діяльності та розвитку підприємства (організації) в цілому, спрямованих на пошук найбільш ефективних поєднань виробництва новітньої продукції з вже виготовленої або модернізованої продукцією, а також продукцією призначеної для подальшого зняття з виробництва.

2. У сфері застосування методики стратегічного управління, на сьогодні, сформована об'ємна база, з великою кількістю інструментів, що розроблялися на різних підприємствах, з ціллю отримати конкурентну перевагу.

Під час отримання результатів треба зіставити даний результат і оцінити його ефективність. Для оцінки слід правильно обирати базу порівняння, в якості якої може бути: раніше поставлена мета, альтернативні варіанти розвитку компанії або, наприклад, порівняння з попередніми результатами діяльності компанії.

3. Стратегія розвитку компанії - це сукупність методів і прийомів, що допомагають досягненню стратегічної мети компанії і задач, що формуються виходячи з цієї мети. Теоретично є різні класифікації стратегій управління, вибір яких ґрунтується на основній стратегічній меті компанії і конкретній операційній ситуації на даний період часу.

Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища необхідно проводити з урахуванням впливу всіх виявлених факторів. Також дуже важливо щоб всі співробітники компанії ясно розуміли стратегічний напрямок діяльності.

4. Складним, непостійним є зовнішнє середовище ТОВ «ІМПЕКС», до того ж і досить невизначеним. ТОВ «ІМПЕКС», прагнучі зменшити ступінь невизначеності зовнішнього середовища може використовувати дві стратегії:

адаптуватися до змін або оказувати вплив на середовище, щоб зробити його більш зручним для свого функціонування.

5. Підприємство «ТОВ «ІМПЕКС» - успішна компанія з великим досвідом роботи на ринку. Після аналізу стану підприємства за моделлю Портера було встановлено, що загальна кількість балів з п'яти сил склала 2,9 бала. Такий результат свідчить про неоднозначну ситуацію для компанії, що аналізується.

У зв'язку з посиленням конкуренції вона повинна вибрати стратегію, яка спрямована на мінімізацію витрат і економічний ріст. На основі даних, отриманих у результаті GAP-аналізу і SWOT-аналізу, можна сформулювати наступний висновок про те, що ТОВ «ІМПЕКС», для здійснення обраної стратегії слід застосовувати наступні можливості: подальше розширення асортименту товарів (послуг), включаючи ті товарні групи, де собівартість одиниці продукції може бути знижена і вдосконалення рекламної політики компанії.

6. При відборі елементів стратегії ТОВ «ІМПЕКС» варто звертати увагу на чинники самої компанії та середовища, в якому вона діє. У другому розділі було проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище, і було розкрито стратегію зростання підприємства як головний напрямок його подальшого розвитку. Так, стратегія зростання лишається перспективною для ТОВ «ІМПЕКС», бо дана стратегія використовується не тільки для нової компанії, але й для тих, хто хоче збільшити свій об'єм продажу.

7. Для ТОВ «ІМПЕКС» була надана пропозиція про перебудову сайту для можливості швидкого зв'язку між замовником і менеджером у чаті. Також запропонована ідея створення сторінки фірми в різних популярних соціальних мережах для збору позитивних відгуків, обміну думками про компанію і рекламу продукту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
2. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
3. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
4. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise.
5. Leonid Melnyk, Hanna Sommer, OleksandraKubatko, MarcinRabe and SvitlanaFedyna (2020). The economic and social drivers of renewable energydevelopment in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
6. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

7. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

8. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

9. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

10. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

11. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

12. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129

13. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services

deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142

<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

14. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.

15. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. - К.: Кондор, 2015. 544 с.

16. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2012. 149 с.

17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. 360 с.

18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

19. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. 2013. №10. С. 66-75.

20. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

21. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.

22. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. К.: Знання, 2008. 389 с.

23. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник - К.: КНЕУ. 2011. 195 с.

24. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

25. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

26. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

27. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошесва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

28. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

29. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 152 с.

30. Кудряшов В.П. / Фінанси: Навч. посіб.- Херсон: Олді-плюс.- 2012. 01352 с.

31. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2010. 375 с.

32. Манів З.О., Луцький І.М. “Економіка підприємства”: Навч.посіб.- К.: Знання, 2014.580 с.

33. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

34. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових

революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

37. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янюк, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

38. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. К.: МАУП, 2017. 816 с.

39. Новиков Б. В., Синіок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Центр навчальної літератури», 2014. 560 с.

40. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2010. 128 с.

41. Опарін В. М. Фінанси: Навч. посіб.-- К.: Вид-во КНЕУ, 2019. 216 с.

42. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

43. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 2019. 620 с.

44. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ 2013. 272 с.

45. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», 2012. 671 с.

46. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 496 с.

47. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2011. 232 с.

49. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

50. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

51. Экономич. анализ хоз. деятельности предприят. и объединений: Учебник (Под ред. С.Б. Барнголоц и Т.М. Тация. 3 е.изд.; перераб. и доп.. М.: финансы и статистика, 2016. С. 153 -167.