



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Саркісян Ізабелла Альбертівна

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікованої роботи магістра:
канд. екон. наук, доц. Бурдельна Г.О.

Рецензент:
канд. екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства.....	9
1.2. Вплив факторів середовища підприємства на його стратегічну діяльність.....	15
1.3. Концептуальні засади стратегічного управління діяльністю підприємства.....	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН».....	36
2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства	47
2.3.Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	54
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	67
3.1.Визначення можливих напрямів удосконалення стратегічної діяльності підприємства.....	67
3.2. Модель стратегічного управління діяльністю підприємства	69
3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві	72
Висновки до розділу 3	77

	3
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Мінливість і невизначеність зовнішнього середовища особливо гостро проявляється в даний час. Глобалізація світової економіки, політики і соціальної сфери початку XXI століття, а також ознаки геополітичної нестабільності останнього десятиліття вимагають нових підходів до практики управління. Менеджмент сучасних організацій змушений здійснювати постійний моніторинг і глибокий аналіз стану зовнішнього середовища. Причому ці функції передбачають не тільки вивчення окремих факторів оточення, але системних властивостей середовища в цілому: її складності, характеру і ступеня взаємозв'язку факторів, динамічності, невизначеності та ін.

Для досягнення стійкого зростання ділової діяльності компанія повинна створити власну стратегію розвитку. Стратегія компанії – це процес формування напрямку загальної перспективи розвитку компанії на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей компанії з умовами зовнішнього середовища та вироблення комплексу дій, що забезпечують їх досягнення.

Вибір цілей діяльності організації, а також шляхів і способів їх досягнення багато в чому визначаються саме станом її зовнішнього оточення. Таким чином, в умовах суттєвої взаємозалежності господарюючих суб'єктів управління організацією, спрямоване на розвиток і зміцнення її ринкових позицій, набуває рис управління взаємодією організації з її зовнішнім середовищем. Виходячи з цього в ряді завдань дослідження буває доречно під об'єктом стратегічного управління розуміти процес такої взаємодії.

Одним з найважливіших елементів стратегічного управління є стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Результати стратегічного аналізу дозволяють менеджерам визначитися з вибором стратегічних цілей і стратегій компанії, і обґрунтувати її основні параметри. Аналіз концептуально передуює етапам постановки стратегічних цілей і розробки стратегії.

Стратегічний аналіз організації – це важливий крок, без якого неможливо скласти хороший бізнес-план, він допомагає розробити ефективну маркетингову стратегію, випустити успішний продукт, провести результативну рекламну кампанію. Правильно підготовлений стратегічний аналіз підприємства допомагає прийняти виважені управлінські рішення і знижує ризики існування в галузі.

Ефективна система стратегічного управління компанією забезпечує її фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Для прийняття раціональних та перспективних рішень управлінець повинен бути ознайомлений з об'єктивною інформацією про витрати та доходи підприємства, про відхилення фактичних показників. Проте на теперішній час компаніям недостатньо слідкувати лише за своєю економічною діяльністю, їм необхідно робити акценти ще й на підтримку та впровадження програм стратегічного розвитку підприємства.

Застосовуючи методи стратегічного аналізу, можна вирішити практично будь-яку бізнес проблему у компанії: оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, визначити додаткові джерела зростання на кілька років вперед, сформулювати розуміння про ключові тенденції ринку, прийняти рішення щодо розвитку ключових товарних груп в портфелі фірми або вибрати найкращу цільову аудиторію для рекламної кампанії.

Проблемами стратегічного розвитку підприємств займалось багато іноземних та українських економістів: К. Азар, К. Гамільтон, Х. Дейлі, У. Оутс, Л.І. Абалкін, Н.В. Родіонова, Р.Луцик, Л. Мельник, В.Степанков, В. Трегобчук, О.Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, М.І. Деркач, М.З. Згуровський, С.В.Войтко, Л.Є. Довгань, Л.П. Артеменко, І.В. Лебедев.

Метою магістерської роботи є розробка напрямів щодо удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито теоретичні основи управління стратегічною діяльністю підприємства;
- надано характеристику основних факторів впливу на стратегічну діяльність організації;
- розглянуто концептуальні засади стратегічного управління діяльністю підприємства;
- наведено характеристику господарської діяльності підприємства;
- проведено оцінку поточного стану підприємства та проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства;
- здійснено стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- визначено можливі напрями удосконалення управління стратегічною діяльністю підприємства;
- розроблено модель стратегічного управління діяльністю підприємства;
- обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні основи управління стратегічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи було використано низку загальних та конкретних наукових методів. У процесі вивчення сучасних підходів до управління стратегічною діяльністю компанії в умовах сталого розвитку використовується: системний підхід, методи групування та експертна оцінка. Для отримання даних для аналізу використовувалась інформація статистичної звітності, внутрішні, особливо корпоративний облік. Для визначення та обґрунтування стратегії діяльності компанії було використано метод порівняння, який був обраний стратегією розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності компанії дав можливість вивчити ситуацію в компанії та оцінити фінансову доцільність реалізації рекомендованих заходів. У теоретичному аспекті основою для дослідження

стали праці досвічених іноземних та вітчизняних вчених з питань управління стратегічною діяльністю підприємства в умовах сталого розвитку.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виноситься на захист.

Удосконалено:

- трактування поняття «стратегічне управління діяльністю підприємства», як комплекс заходів, пов'язаних зі встановленням цілей та завдань організації, підтриманням ряду взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягти поставлених цілей, реагувати на внутрішні можливості та бути відкритою до вимог оточення.

Набуло подальшого розвитку:

– виявлення факторів, що впливають на управління стратегічною діяльністю підприємства, основними з яких є: ринкова позиція підприємства, динаміка зміни її виробничого та технічного потенціалу, виду та сфери діяльності, стан економіки, культурне середовище тощо;

– розробка напрямів щодо вдосконалення управління стратегічною діяльністю підприємства, які включають використання сильних сторін підприємства з метою отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі та уникнення можливих загроз. Економічна ефективність та доцільність даних заходів буде відображатись в отриманих підприємством фінансових результатах.

Запропоновані рекомендації, які відображені в роботі, можуть бути впроваджені в господарську практику підприємства при розробці напрямів удосконалення управління стратегічною діяльністю підприємства.

Результати магістерського дослідження були апробовані на V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (Полтава, 17 листопада, 2020р.) та опубліковані в двох статтях: «Стратегічний аналіз середовища організації при формуванні стратегії», «Вплив факторів середовища підприємства на його стратегічну діяльність» загальним обсягом 1,1 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління стратегічною діяльністю підприємства. У другому розділі проведено оцінку поточного стану підприємства та наведено результати аналізу управління стратегічною діяльністю підприємства. У третьому розділі визначено можливі напрями удосконалення управління стратегічною діяльністю підприємства та обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань та 3 додатка. Обсяг основного тексту роботи складає 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства

Щоб ефективно функціонувати в ринковій економіці, компанії повинні визначити напрямок майбутнього розвитку, що стане запорукою успішної діяльності.

Для досягнення стійкого зростання ділової діяльності компанія повинна створити власну стратегію розвитку. Стратегія компанії - це процес формування напряму загальної перспективи розвитку компанії на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей компанії з умовами зовнішнього середовища та вироблення комплексу дій, що забезпечують їх досягнення.

Стратегія є чітко визначеним довгостроковим напрямком розвитку компанії, метою якого є зміцнення її ролі, задоволеності клієнтів та реалізація сформульованих задач та головної мети. Стратегія призначена для визначення напрямку розвитку компанії, та для вирішення можливих проблем при виборі орієнтирів руху.

Під стратегією компанії розуміють систематичний план її потенційної поведінки за відсутності даних стосовно майбутніх екологічних та ділових подій, включаючи місію, довгострокові плани та методи і принципи вибору способу дій щодо найрезультативнішого застосування стратегічних можливостей, сильних сторін, потенціалу, ліквідація «вузьких місць» та збереження майбутньої прибутковості від навколишніх небезпек.

В теорії управління вагомим аспектом є розуміння базової бізнес-стратегії. Вона є всебічною багаторівневою системою, в якому стратегія нижчої

ланки забезпечує підтримку стратегії вищої ланки та продовжує її, а здійснення однієї або іншої призводить до реалізації спільних цілей. Види основних стратегій компанії класифіковані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Джерело: складено автором на основі[21].

Стратегічне планування використовується як основний і найбільш широко застосований метод стратегічного управління для визначення напрямку розвитку підприємства. Завдяки стратегічному плануванню можна встановити ключові пріоритети стратегічного розвитку компанії, забезпечити

виконання цілей усіма працівниками компанії, оцінити досягнуті результати та скорегувати траєкторію руху компанії у відповідь на зміни в зовнішньому оточенні. За відсутності компанії, яка відчуває труднощі у реагуванні на швидкі зміни зовнішнього середовища та прийнятті правильних управлінських рішень, недостатня обізнаність про важливість планування може бути ознакою поганого управління.

Ансофф пояснив стратегічний менеджмент як діяльність, пов'язану з встановленням цілей та завдань організації, підтриманням ряду взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягти поставлених цілей, реагувати на внутрішні можливості та бути відкритою до вимог оточення [1].

А. Томпсон розумів під стратегічним управлінням механізм, шляхом якого управлінці визначають напрямки руху компаній на довготривалий термін, конкретну мету, окреслюють стратегію її реалізації, беручи до уваги усі можливі внутрішні та зовнішні обставини та реалізують плани дій.

Портер, який вважається одним із найавторитетніших спеціалістів із стратегічного управління, використовує ідею ланцюжка створення вартості, щоб запропонувати огляд стратегічного управління як аналіз взаємодії між внутрішніми процесами та різними компонентами бізнесу, щоб визначити, як і де додається вартість. Стратегія - це позиціонування організації щодо промислового середовища [2].

З. Щемнева пропонує такий зміст для стратегічного управління: це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямований, систематичний, ситуативний та інтегрований підходи компанії, що дозволяє їм ставити цілі розвитку, порівнювати їх зі своїм потенціалом для розвитку та реалізації стратегічної цілісності.

О. Віханський вбачає у стратегічному управлінні систему управління компанією, яке орієнтується на людські можливості організації, спирається на попит споживачів на виробничу діяльність, діє швидко та гнучко і вносить в організацію своєчасні зміни, що реагують на екологічні виклики та створюють

конкурентоспроможність. Разом це дозволяє організації вижити в довгостроковій перспективі та досягти мети[4].

Виходячи з наукових праць зарубіжних та вітчизняних авторів, різні погляди на поняття управління в стратегічному аспекті, впливає, що стратегічний менеджмент - це багатогранний формальний поведінковий механізм управління, який сприяє формулюванню та реалізації раціональних стратегій збалансування зв'язків між організацією, враховуючи його компоненти та оточення, а також реалізація поставленої мети.

Мета стратегічного управління полягає у виборі задач та стратегій, розробка та забезпечення здійснення сукупності запланованих заходів як методів впровадження стратегічних напрямків вдосконалення компанії та окремих її підрозділів, які є фундаментом її довгострокової конкурентоспроможності.

Переваги компаній, що орієнтовані на стратегічний розвиток:[7]

- мінімізація несприятливих результатів перетворень, а також чинників «непередбачуваності майбутніх подій»;
- здатність брати до уваги об'єктивні чинники (як зовнішні, так і внутрішні), що сприяють перетворенням, орієнтуватись на аналізі цих чинників та створювати відповідні банки даних;
- здатність здобути потрібну основу для ухвалення тактичних і стратегічних рішень;
- можливість сприяти роботі, спрямованій на гарантування ефективності та результативності в довго та короткостроковій перспективі;
- здатність зробити компанію більш гнучкою, оскільки наявність сукупності стратегічних планів дає змогу порівняти отримані успіхи з метою, визначеними як планові цілі;
- здатність створення системи мотивації для збільшення гнучкості та адаптації підприємства та її окремих підрозділів до можливих перетворень;

- здатність забезпечити рух змін шляхом прискорення практичних заходів з приводу виконання стратегічних планів за допомогою конкретних методів моніторингу, спостереження та управління.

Початковою ідеєю, що визначає характер поняття стратегічного управління, є концепція необхідності орієнтуватись на стан та зміни зовнішнього та внутрішнього оточення при встановленні мети компанії. За таких умов стратегії діють як засіб реалізації цілей, а реалізація стратегій вимагає від всієї компанії діяти стратегічно[1].

Стратегічне управління - це реалізація ідеї, що поєднує цільовий та інтегрований підходи до управління діяльністю компанії, що дозволяє формулювати задачі розвитку, порівнювати їх із існуючими (потенційними) перевагами компанії та узгоджувати через створення та впровадження системи стратегій[5].

Управління стратегічним розвитком бізнесу - це механізм, за допомогою якого управлінці керують бізнесом на довгострокову перспективу, встановлюючи конкретні задачі для розробки стратегій для реалізації цих задач, беручи до уваги найважливіші внутрішні та зовнішні умови, та контролюючи реалізацію сформованих планів, що постійно вдосконалюються.

Стратегічне управління розвитком компанії - це багатогранний процес поведінкового управління, що сприяє формулюванню та реалізації раціональних стратегій, що допомагають збалансувати взаємозв'язок між підприємством, враховуючи різні її сектори, та оточенням та дійти до поставленої мети.

Виходячи з думок вчених з приводу головної ідеї стратегічного управління діяльністю організації, її можна визначити шляхом стратегічного мислення, яке характеризується такими рисами:[9]

- системний, ситуативний та цілеспрямований підхід до організацій, яку можна розглядати як відкриту соціально-економічну систему. Застосування тільки одного з вищезазначених принципів не дає змоги отримати бажаний результат, а синтез тристороннього підходу має

цілісний ефект і дозволяє ефективно розвивати компанію з огляду на довготривалий термін;

- окреслення умов діяльності суб'єкта господарювання та визначення ключових зовнішніх чинників впливу. Це дозволить розробити стратегічні системи управління, пристосовані до цих ситуацій, що залежить від характеру компанії та характеристик оточення підприємства;
- потреба отримання різноманітних типів інформації та створення відповідної бази даних. Оцінка та використання інформації, отриманої при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє визначити зміст, зменшуючи невизначеність ситуації та створюючи послідовність дій для внесення суб'єктом змін;
- здатність передбачати вплив прийнятих рішень, впливаючи тим самим на ситуацію шляхом розподілу можливостей, налагодження ефективної комунікації та встановлення стратегічної поведінки працівників;
- використання відповідних інструментів та методологічних принципів діяльності підприємства: цілі, «дерева цілей», стратегії, «пакети стратегій», стратегічні проекти, програми, стратегічне планування та моніторинг.

Необхідно зазначити, що ці риси не повністю описують суть поняття стратегічного управління, але дозволяють сформулювати найважливіші компоненти.

Стратегічне управління діяльністю підприємства - це не сукупність ідей, підходів чи методологій, а цілісний механізм визначення та оцінки наявної стратегії, планування, гарантування та реалізації проектів та програм підприємства, що складається з періодичного циклу вирішення п'яти основних цілей:

- 1) визначити майбутній бізнес компанії та сформулювати стратегічне розуміння орієнтирів руху підприємства;

2) перевтілення стратегічного розуміння та місії у вимірювані цілі та задачі;

3) формування стратегії реалізації поставлених цілей;

4) професійне та ефективне досягнення та впровадження визначеної стратегії;

5) оцінити рівень досягнення поставлених цілей та розглянути відповідні пропозиції з урахуванням нового орієнтиру руху, довгострокового напрямку, цілей і стратегій, його накопиченого досвіду, ситуації, нових ідей та нових змін, можливостей.

Отже, реалізація програми сталого розвитку надає компанії можливість керувати стратегією сталого розвитку компанії, яка спрямована на створення ефективної стратегічної позиції для створення конкурентних переваг організації та забезпечення майбутньої життєздатності підприємства за умов змін. Існує низка економічних, соціальних та екологічних переваг. До таких переваг належать:

- підвищення рівня управління підприємством,
- поліпшення соціальної репутації підприємства,
- нові ринкові можливості,
- підвищення інвестиційної зацікавленості підприємства,
- підвищення ефективності сталого розвитку,
- інноваційні підходи до розвитку товарів і послуг, а також розвитку.

1.2. Вплив факторів середовища підприємства на його стратегічну діяльність

Одним з початкових етапів процесу формування стратегії є стратегічний аналіз середовища організації, який виявляє структуру цілей і завдань, що стоять перед організацією, вплив факторів середовища на стратегічну діяльність підприємства.

Стратегічний аналіз – це процес дослідження та оцінки діяльності та ринку підприємства, в результаті якого компанія отримує необхідну інформацію для розробки довгострокової конкурентоспроможної стратегії.

Процес розробки та реалізації стратегії базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Вивчення окремих напрямків впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу.

Будь-який аналіз як метод дослідження має певну мету. У тих випадках, коли цілями аналізу є виявлення стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації в інтересах визначення довгострокових і масштабних цілей її розвитку, говорять про стратегічний аналіз.

Існують різні точки зору на те, які цілі переслідує стратегічний аналіз, однак всі вони розрізняються між собою лише певними аспектами дослідження і взаємно доповнюють один одного.

Найбільш загальною метою стратегічного аналізу визнається визначення поточної позиції організації в обраній системі координат - сукупності економічних та інших характеристик її функціонування.

А. Томпсон і А. Стрікленд відзначають, що керівники повинні гостро відчувати стратегічні аспекти макро- і мікросередовища компанії, щоб мати стратегічне бачення, бути здатними визначити головні цілі і сформувані успішну стратегію[27].

Нерідко в якості основної мети стратегічного аналізу вказується з'ясування позиції організації в порівнянні з її основними конкурентами на ринку - стратегічної конкурентної позиції, або стратегічної конкурентної переваги.

Кінцевою метою стратегічного аналізу часто називають обґрунтування ключових факторів, що впливають на сьогодення і майбутнє організації і визначають в кінцевому підсумку вибір її стратегії. Іншими словами, з цієї точки зору, мета стратегічного аналізу полягає у визначенні факторів стратегічного успіху компанії.

Отже, мета стратегічного аналізу полягає у змістовній характеристиці об'єкта аналізу і визначення його рис, тенденцій, ймовірних орієнтирів розвитку. Підсумком аналізу середовища має стати систематизована модель підприємства і її операційного оточення.

Стратегічний аналіз має на меті дослідження факторів зовнішнього оточення, які впливають на організацію та їх зміни, а також аналіз його внутрішнього оточення.

Отже, важлива особливість стратегічних рішень зводиться до того, що для їх прийняття необхідно отримати результати складного, комплексного дослідження – зіставлення можливостей організації зі станом зовнішнього середовища. Таке дослідження і називають стратегічним аналізом.

Основний висновок, який менеджмент організації повинен зробити в результаті стратегічного аналізу, полягає у визначенні ступеня взаємної відповідності трьох чинників:

- можливостей, які ринок надає фірмі;
- цілей, які ставить перед собою організація;
- ресурсів, якими вона володіє.

Від моменту створення організації, навколо і всередині неї, існує безліч елементів, які впливають на ведення бізнесу. Це набір функцій, факторів, процесів, входів і виходів, а також умови та обмеження, пов'язані з повсякденною роботою. Сукупність таких елементів і є середовищем організації[6].

Організаційне середовище відіграє важливу роль у існуванні та розвитку компанії. Розуміння організаційного середовища є запорукою гарної бізнес-стратегії, не кажучи вже про якісну стратегію якості.

Метою розуміння організаційного середовища є виявлення факторів, що впливають на роботу. Фактори можуть бути зовнішніми або внутрішніми. І те, і інше потрібно врахувати, щоб зрозуміти умови роботи організації. Обов'язковою вимогою аналізу середовища є врахування всіх факторів, що впливають на організацію (рис. 1. 1.) [22].

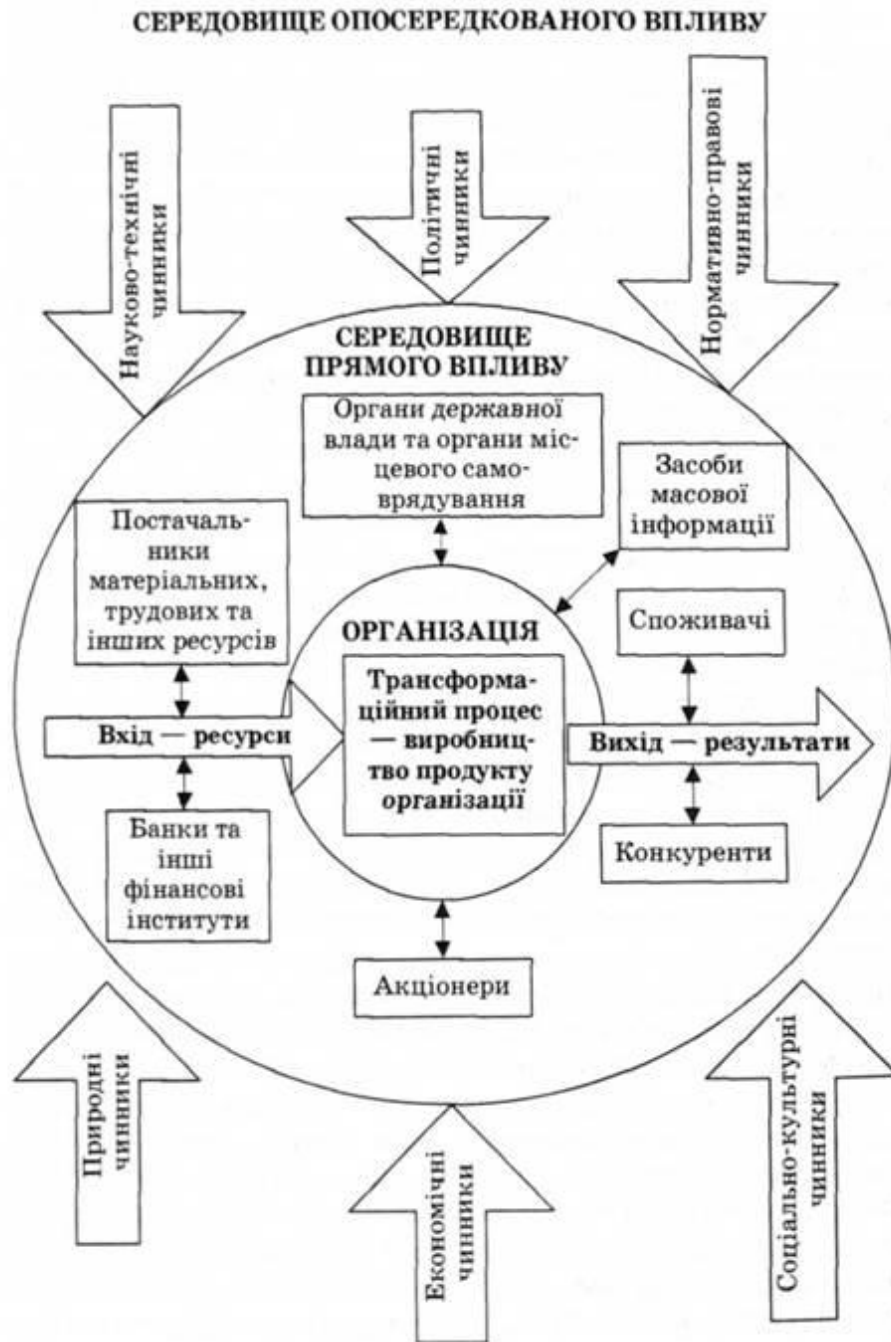


Рис.1.1. Середовище організації

Джерело: складено автором на основі[22].

Фактори зовнішнього середовища можуть мати прямий і вплив непрямий. Внутрішнє середовище є невід'ємною частиною самої організації, тому воно завжди має прямий вплив.

Непрямі наслідки виникають внаслідок взаємодії елементів навколишнього середовища, які безпосередньо не пов'язані з роботою організації. Вони мають більш-менш однаковий вплив на всі організації в одній

галузі, які працюють в одній галузі або здійснюють однакову діяльність. Організація не може впливати на такі фактори. Це некеровані сили, які необхідно виявляти і з ними боротися відповідно.

Прямий вплив виникає, коли організаційне середовище безпосередньо пов'язане з роботою компанії. Такий зв'язок існує при виконанні щоденних (оперативних) завдань. У цьому випадку сама організація також може впливати на елементи середовища[1].

Для компаній, які хочуть бути успішними, і не просто існувати на ринку, фактори навколишнього середовища слугують набором інформаційних джерел, щоб отримати уявлення про зміни, які відбуваються в їхньому середовищі.

Щоб фактори зовнішнього середовища організації справді стали джерелом цінної інформації для розвитку компанії, їх потрібно певним чином класифікувати. Перший етап цієї класифікації - поділ на фактори прямого та непрямого впливу.

Фактори опосередкованого впливу належать до макросередовища організації. Організація не в змозі впливати на ці фактори, але повинна своєчасно адаптуватися до них. Кількість таких факторів невелика [17].

Як правило, виділяють від чотирьох до шести факторів:

- економічний фактор (коливання валютних курсів, зростання темпів інфляції);
- політичний фактор (зміни зовнішньополітичної ситуації, політична нестабільність);
- соціальний фактор (стан і зміни рівня освіченості населення, особливості менталітету громадян);
- технологічний фактор (революційні наукові відкриття, здатні вплинути на технології галузі);
- екологічний фактор (розвиток законодавства з охорони природного середовища, стихійні явища);
- демографічний фактор (збільшення середнього віку населення країни, вікова та гендерна структура).

Залежно від ринку, на якому працює організація (споживач чи бізнес), швидкість та сила факторів зовнішнього середовища організації можуть змінюватися. Фактори макросередовища мають серйозний вплив, але зміни відбуваються протягом більш тривалого періоду часу, тому організації встигають адаптуватися [15].

Зовнішні фактори прямого впливу часто називають чинниками макрооточення, оскільки вони притаманні роботі лише однієї конкретної організації. Із впливом цих факторів компанії стикаються у своїй щоденній діяльності.

Різноманітність факторів мікросередовища можна звести до декількох груп: конкуренція;

- маркетинг;
- партнерство;
- працевлаштування;
- споживання.

Внутрішнє середовище включає в себе сукупність факторів, які знаходяться під прямим контролем і управлінням організації. Для того, щоб забезпечити стабільну роботу компанії, фактори повинні бути добре відомі і знаходити відповідне відображення в управлінських рішеннях. Інформація про фактори внутрішнього середовища організації використовується при розробці місії, постановці цілей, визначенні стратегічних напрямків діяльності, оцінці досягнення результатів та ін.

Фактори внутрішнього середовища організації можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на становище компанії на ринку. Виявити можливості чи загрози, пов'язані зі змінами, що відбуваються в організації, дозволяє аналіз внутрішніх чинників[3].

До факторів внутрішнього середовища організації відносяться:

- фактор корпоративної культури;
- фактор організаційної структури;
- фактор персоналу;

- фактор технологій;
- фактор ресурсів.

Таким чином, фактори середовища мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації. Позитивний вплив здатний відкрити нові можливості в рамках існуючої діяльності або допомогти створенню нових напрямків в роботі. Негативні впливи - це потенційні ризики і загрози, які можуть привести до погіршення становища організації на ринку або взагалі до припинення її існування.

Методи стратегічного аналізу визначають як способи виявлення особливостей подальшого розвитку підприємства на основі співвідношень впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дослідження методичних інструментів, які застосовуються в сучасному стратегічному аналізі середовища підприємства, показало, що в даний момент відсутня єдина загальновизнана усіма дослідниками класифікація використовуваних методів і моделей проведення стратегічного аналізу. Його характерною особливістю є переважне використання якісних, неформалізованих методів. Кількісні методи розрахунків в стратегічному аналізі організацій грають, в більшості випадків, допоміжну роль.

Методи стратегічного аналізу - це способи виявлення особливостей подальшого розвитку підприємства на основі співвідношень впливу зовнішнього і внутрішнього середовища[21].

Сучасні дослідники пропонують такі сукупності методів стратегічного аналізу середовища підприємства, що включають в себе:

- традиційні (статистичні) методи аналізу;
- економіко-математичні методи;
- спеціалізовані методи, в числі яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз стратегічних позицій підприємства, матричні методи та ін.(Табл.1.2.)

Методи стратегічного аналізу за К. Фляйшер і Б. Бенсуссану

Методи стратегічного аналізу	Зміст і інструменти аналізу
Стратегічні аналітичні методи	Бостонська матриця Матриця екрану General Electric Галузевий аналіз Аналіз стратегічних груп SWOT–аналіз PEST–аналіз Портфельний аналіз, Сценарний аналіз
Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів	Аналіз «сліпих» зон Конкурентний аналіз Аналіз купівельної цінності Аналіз можливостей і ресурсів Модель п'яти сил конкуренції по Портеру
Методи аналізу зовнішнього середовища	Аналіз розбіжностей Аналіз макросередовища Аналіз посередників
Методи фінансового аналізу	Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників Програмування стратегічних фондів Аналіз рівня стійкості зростання

Джерело: складено автором на основі[33].

Основною групою інструментів стратегічного аналізу, яка характеризується найбільш широким спектром застосування, використанням при дослідженнях всіх спрямувань і при вирішенні більшості завдань стратегічного аналізу підприємства, є такі:

- аналіз SWOT;
- аналіз PEST;
- метод М. Портера.

Метод SWOT-аналізу полягає у виявленні сильних та слабких аспектів організації, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого середовища (зовнішнього оточення).

Абревіатура SWOT означає:

- S - Strengths (сила);
- W - Weaknesses (слабкість);
- O - Opportunities (можливості);
- T - Threats (загрози).

Завданням SWOT-аналізу як внутрішнього інструменту прийняття рішень для організації, що працює на ринку з щільною конкуренцією, є виявлення проблемних полів в порівнянні з конкурентами, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Результати даного аналізу є, перш за все, базою для розробки провідними фахівцями організації взаємопов'язаного комплексу стратегій, заходів по конкурентній боротьбі, оптимізації бізнес-процесів та ін[16].

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі знаходяться під контролем організації. Їх можна змінити з часом, наприклад:

- культура компанії;
- репутація;
- імідж;
- список клієнтів;
- географія;
- співробітники;
- партнерські відносини;
- інтелектуальна власність;
- активи.

І навпаки, можливості і загрози SWOT-аналізу зазвичай знаходяться поза контролем організації. Керівництво може спробувати і спланувати їх або

вплинути на позитивні зміни, але зрештою це не залежить від організації.

Наприклад:

- постачальники;
- конкуренти;
- економіка;
- розмір ринку;
- тенденції;
- фінансування.

SWOT-аналіз дозволить підтримувати безперебійну роботу бізнесу, передбачити проблеми, працювати над необхідними змінами, поліпшеннями і приймати більш розумні рішення протягом року[18].

Одним з найвідоміших і зручніших у використанні інструментів аналізу макрооточення є PEST-аналіз. PEST - це англomовний акронім, що позначає чотири найважливіші групи факторів зовнішнього середовища, що підлягають вивченню:

- political - політичних;
- economic - економічних;
- social - соціальних;
- technological - технологічних.

Вивчення цих 4 груп факторів зовнішнього середовища має передувати спробі сформулювати стратегію організації.

Головна мета PEST-аналізу - виявлення найбільш значущих чинників макросередовища, визначення їх ключових тенденцій, характеру і сили впливу на діяльність компанії в майбутньому[6].

Серед соціально-культурних чинників, найбільш значущими для більшості компаній є:

- демографічні параметри і тенденції: швидкість приросту або убутку населення, його вікова і гендерна структура;
- стан і зміни рівня освіченості населення;

- особливості менталітету громадян, ключові культурні і духовні цінності, своєрідність традицій;
- специфіка релігійного складу населення та ін.

Вивчення технологічних тенденцій в наші дні вимагає особливої уваги.

Найбільш значущими напрямками аналізу в цій групі зазвичай є [19]:

- революційні наукові відкриття, здатні вплинути на технології галузі;
- тенденції базових технологій (інновації в сфері виробництва обладнання та основних матеріалів);
- управлінські інновації (побудова нових бізнес-моделей, застосування нетрадиційних систем менеджменту);
- напрямки розвитку інтернет-технологій, засобів телекомунікацій, мобільних технологій, програмного забезпечення і т.п.

Аналіз економічних чинників дозволяє виявити значення і динаміку ключових параметрів, що характеризують стан економіки країни або регіону, в якому працює компанія, наприклад:

- яка динаміка економіки: спад, стагнація, зростання?
- які тенденції зміни курсів валют і вартості капіталу?
- наскільки високий і як буде змінюватися рівень інфляції?

При аналізі політико-правових аспектів менеджмент організації прагне отримати відповіді на ряд питань щодо ключових змін в області політичної стабільності і правового регулювання, наприклад:

- чи зміниться найближчим часом законодавча база країни, регіону, ринку, галузі в якій функціонує компанія?
- як можуть вплинути такі зміни на діяльність компанії і її прибутковість?
- наскільки ваговою є рівень втручання держави в бізнес компанії, і чи зміниться він в майбутньому?

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера - це певний рівень конкурентоспроможності продукції:

- сила покупців на ринку;
- впливовість постачальників на ринку;
- небезпека проникнення на ринок нових учасників;
- ризик створення альтернативних товарів;
- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція.

Майкл Портер вважав, що дані елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, що і лягло в назву моделі - модель п'яти сил конкуренції по Портеру[29].

Всі представлені методи та інструменти служать основою виконання завдань стратегічного аналізу підприємства, забезпечуючи акумулювання, інтеграцію, аналітичну обробку необхідної інформації, створення, аналіз і моніторинг системи стратегічно-орієнтованої оцінки діяльності підприємства і на цій базі прийняття стратегічних управлінських рішень.

1.3. Концептуальні засади стратегічного управління діяльністю підприємства

Для формування концептуальних основ стратегічного управління діяльністю підприємства доцільно розглянути існуючі теоретичні підходи в області стратегічного управління підприємством.

Сучасні школи стратегічного управління пропонують різні інструменти і методи для вирішення конкретних стратегічних завдань.

У науковій літературі виділені рівні стратегічного управління розвитком підприємств[35]:

- макроекономічний — визначення державних науково-технічних пріоритетів;
- мезоекономічних — визначення пріоритетів розвитку діяльності підприємств на території регіону;
- мікрорівень (рівень підприємства) — залежить від пріоритетів, визначених на макро-і- мезорівні, умов створених на території країни.

Після розгляду факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії і цілей, установлення характерної компетентності підприємства й ідентифікації можливостей і загроз на шляху досягнення цілей настає етап розробки стратегії. На даному етапі розробники шукають відповіді на питання про те, яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети і що для цього необхідно зробити.

Проблеми розробки стратегії діяльності підприємств знайшли своє відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Найбільш значимі труди належать таким досвіченим зарубіжним вченим як Р.Акоффа, Б.Бенсусан, А.Стрик, К.Омае, Д.Нортон, Б.Карлофф, Р.Каплан, Р.Грант. Серед вітчизняних потрібно назвати Санто Б., Ільєнкова С., Ілля шенко С., Семиноженко В., Бажал Ю., Глазьев С., Краснокутська А., Федулова Л.І., Чухрай Н.І., Лапіна Н.І.[39].

Для ефективного управління стратегічним розвитком організації необхідно створити обґрунтований комплекс дій, тобто розробити стратегію підприємства.

Процес розробки стратегії корпорації складається з декількох основних етапів:

- 1) визначення поточної (реалізованої) стратегії підприємства;
- 2) аналіз портфеля бізнесу;
- 3) вибір стратегії підприємства;
- 4) оцінка обраної стратегії.

Ефективність інноваційного розвитку підприємств багато в чому залежить від чітко побудованої моделі інноваційного розвитку.

Авторська концептуальна модель стратегічної діяльності підприємства представлена на рис.1.2.

Концептуальна модель стратегічної діяльності підприємства базується на визначенні алгоритму фаз діяльності компанії в процесі її діяльності. Умовно виділяють три стадії управління стратегічною діяльністю компанії: формування стратегії, реалізація впровадження стратегії, випробовування

стратегії. Перелічені поняття можна віднести до макропроцесів, що в свою чергу діляться на мезопроцеси і мікропроцеси.



Рис.1.2. Концептуальна модель стратегічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі[20].

До мезо-рівня прийнято відносити оцінку можливостей (аналіз ресурсів, що є в наявності, аналіз можливих ризиків), стратегічне планування майбутніх змін, контроль за бізнес-процесами і оцінка ефективності та результативності стратегії.

Визначення орієнтирів стратегічної діяльності стимулює процес розробки інноваційної ідеї, яка здійснюється в рамках обраного напрямку стратегічного розвитку.

Існує п'ять зовнішніх та п'ять внутрішніх факторів, які можуть пояснити поточну стратегію[41].

Зовнішні фактори: сфера діяльності компанії та ступінь диверсифікації продукції, диверсифікація компанії; загальний характер і характер нещодавніх придбань та продажів деяких активів компанії; структура та напрямок діяльності компанії в попередній період; нещодавня увага компанії до можливостей; загрозове ставлення.

Внутрішні фактори: корпоративні цілі; стандарти розподілу ресурсів; ставлення керівництва до фінансових ризиків; концентрація та ступінь науково-дослідної роботи; функціональні стратегії. Визначення поточної стратегії компанії створює об'єктивну передумову для ретельного аналізу та коригування та зміни, коли це необхідно.

Традиційним методом розвитку компонентів стратегії компанії у спеціалізованій діяльності є функціональний метод.

Визначення поточної стратегії компанії створює об'єктивну передумову для ретельного аналізу та коригування та зміни, коли це необхідно.

Традиційним методом розвитку компонентів стратегії компанії у спеціалізованій діяльності є функціональний метод.

Функціональна стратегія - це план дій для конкретного підрозділу або ключової функціональної галузі в конкретній діловій галузі.

Мета функціональної стратегії полягає у формуванні функціонального потенціалу компанії з високою ефективністю, що забезпечить управління стратегічними змінами завдяки цілісності та збалансованості її складових та системи реалізації в системі менеджменту.

Ринково орієнтовані організації формують такі функціональні стратегії: маркетинг, дослідження та розробки, виробництво, фінанси, розвиток персоналу, управління логістикою тощо.

Маркетингова стратегія - це стратегія звернення уваги промислових підприємств на ринкову вартість, яка відображає певне поєднання різних складових системи маркетингу.

Загалом, формулювання маркетингової стратегії включає чотири основні етапи:

- Аналіз відносин «споживач-товар»;
- Визначити загальні маркетингові стратегії в окремих сегментах ринку;
- Розробити стратегії для кожного компонента ринкового комплексу;
- Виконання та контроль.

Найпоширенішими є такі маркетингові стратегії[31]:

1) Розвиток ринку - розробка нових продуктів; індивідуальний розвиток товару; стратегія глобалізації;

2) Стратегія проникнення - адаптувати продукцію до конкретних потреб споживачів, розробити систематичну концепцію продуктів та створити серію товарів з гнучкими конкурентоспроможними цінами;

3) зберегти частку ринку, зосередившись на забезпеченні великої кількості товарів за стабільними цінами, одночасно покращуючи якість продукції, збільшуючи дохід шляхом надання додаткових послуг та відмовляючись від інновацій;

4) Стратегії поліпшення (послаблення) маркетингових підсистем на підприємстві.

Маркетингові стратегії будь-якого типу та змісту залежать від співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів та можливості підприємства впливати на цінник.

Стратегія розвитку НДДКР формулюється на основі науково-технічних прогнозів з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у конкретних областях під час формулювання стратегії.

Розвиток технологій сприяють зростанню прибутковості компанії, оскільки вони дозволяють: завдяки більш вдосконаленому МТР та його використанню, а також якісному виробництву та технологічному процесу

зменшити виробничі витрати; або попит на більш високу продуктивність створює збільшення виробництва та реалізації продукції; створює нові умови для виробництва нової конкурентоспроможної продукції.

Стратегія НДДКР - це стратегія формування та впровадження різних видів інновацій, які в підсумку гарантує компанії стратегічний розвиток[37].

Виробнича стратегія - це функціональна стратегія заснування та становлення висококонкурентоспроможної компанії та його системи менеджменту, що втілюється як певний вид виробничої складової, необхідної для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Найпоширенішими є такі виробничі стратегії:

1. Використовувати наявний виробничий потенціал: використовувати існуючі методи виробництва для виробництва товарів; модернізувати виробництво; трансформувати технологію виробництва; відбудовувати виробництво; співпраця щодо розподілу потужностей, особливо співпраця з передачі частини замовлень субпідрядникам; скорочення вироблених матеріалів, капіталу, робочої сили, споживання енергії; усунення «вузьких місць», особливо обмеження ресурсів; використовувати виробниче обладнання; підвищити продуктивність та ефективність виробництва.

2. Стратегія створення нового товару: отримання нового товару; нове виробництво шляхом нового застосування наявного виробничого потенціалу; встановлення нових структурних взаємозв'язків між основним виробництвом, другорядним виробництвом та виробництвом послуг.

3. Стратегії зміни процесу: прийняття нових способів створення товарів та технік; зміна рівня технології виготовлення; застосування інших ресурсів; збільшення ступеня стандартизації.

4. Стратегія організації процесувиробництва: вид системи (конструкція, невелика, партія, партія); напрям виробництва; диверсифікація виробництва; перетворення виробництва; ритмічне виробництво; оптимізація виробничого процесу, розташування агрегатів, устаткування; механізм управління товарною якістю.

5. Впровадження таких стратегій, як оперативно-календарне планування.

Фінансова стратегія - це встановлення мети використання коштів та грошових засобів, способів інвестування, ознак у часі, інструментів та методів управління фінансовими ресурсами та потоком капіталу, визначення спеціальних «стратегічних комплексів», у тому числі планування фінансів і складання фінансових планів.

Характеристика цієї стратегії полягає у тому, що її розробка та контроль за виконанням, з теоретичної, та практичної сторони є однією з найбільш концентрованих стратегій компанії. У рамках фінансової стратегії можна сформулювати прогнозований стратегічний баланс або його систему.

Найпоширенішими є такі фінансові стратегії[37]:

1. Стратегія позики: організація придбання, коригування та контроль позик на короткий термін (кредити; векселі кредитних банків; кошти, придбані завдяки факторингу тощо); довгострокові позики (застава, включаючи іпотеки на три-шість років); позики, ін.

2. Стратегія розподілу цінних паперів: ухвалення рішень стосовно випуск цінних паперів, відомча реалізація розподілу; причини публічної пропозиції; включаючи звичайні акції та привілейовані акції (пропорція).

3. Стратегія рефінансування: на короткостроковий та довготривалий термін; отримання особистих цінних паперів; погашення заборгованостей шляхом передачі цінних паперів; управління коштами тощо.

4. Стратегії використання дивідендів: організація процедури виплати дивідендів; виплати збільшених дивідендів; виплати зменшених дивідендів; перериванн виплати дивідендів тощо.

5. Стратегії поліпшення (послаблення) корпоративних фінансових підсистем. Мета даної стратегії встановлюється виходячи з минулих стратегічних рішень і стратегії «удосконалення загального управління підприємством» [41].

Стратегія менеджменту персоналу – стратегія підтримки. Її метою є управління розвитком та вдосконаленням людських ресурсів підприємства та

накопичення людського капіталу; вона існує у формі довгострокового стратегічного плану (програми), що має на меті створити одну з основних конкурентних переваг[28].

Найчастіше використовуються такі стратегії кадрового менеджменту:

1. Підбір та навчання: підбір та ротація працівників в компанії підбір та заміна; збалансування переміщення співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація навчального процесу; підбір та розвиток персоналу в аналітичних центрах.

2. Стратегія заохочення та стимулювання: встановлення балансу між зарплатою та прибутком та загальною стратегією та стратегією підтримки; застосування в результатах системи оцінки «трудового внеску»; комплексу розподілу прибутку; використання психологічних стимулів тощо.

3. Стратегія розвитку трудових відносин: працівники беруть участь у корпоративному управлінні; відносини з професійними спілками; пристосування до національної системи нагляду за трудовими відносинами тощо.

4. Стратегія менеджменту персоналом: процес відбору, прийняття, навчання та перепідготовки; залучення та мотивація персоналу для задоволення потреб майбутніх та організаційних змін.

5. Стратегія поліпшення (послаблення) підсистеми менеджменту персоналом.

Матрична модель, «дерево альтернативних рішень», логічна структура та інформаційна модель найбільш розповсюджені методи для пояснення функціональних стратегій [12].

Найкращим підтвердженням рівня ефективності обраного методу аналізу стратегії, є стратегічний і фінансовий стан компанії за останній час. Чим краща фактична ситуація на всьому підприємстві, тим менша необхідність у фундаментальних змінах стратегії. Чим слабший фактичний стан компанії, тим важливішим є всебічний аналіз її стратегії. Нестабільний стан вказує на слабку стратегію або погане виконання, або на те, і на інше.

Тому важливість стратегічного аналізу розвитку організації та методів його здійснення зводиться до аналітичного забезпечення стратегічного процесу прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи розглянуті підходи до поняття «стратегія», «стратегічне управління» і структури стратегічної моделі діяльності підприємства.

В процесі дослідження встановлено, що стратегічне управління – це система управління компанією, яке орієнтується на людські можливості та можливості організації в цілому, спирається на попит споживачів на виробничу діяльність, діє швидко та гнучко і вносить в організацію своєчасні зміни, що реагують на екологічні виклики та створюють конкурентоспроможність, що дозволяє організації вижити в довгостроковій перспективі та досягти мети.

Мета стратегічного управління полягає у виборі задач та стратегій, розробка та забезпечення здійснення сукупності запланованих заходів як методів впровадження стратегічних напрямків вдосконалення компанії та окремих її підрозділів, які є фундаментом її довгострокової конкурентоспроможності.

Вибір стратегії залежить від низки чинників, а саме від ринкової позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого та технічного потенціалу, виду та сфери діяльності, стану економіки, культурного середовища тощо.

Унікальність кожного підприємства передбачає унікальність методів і форм стратегічного управління діяльністю.

Сучасні дослідники пропонують такі сукупності методів стратегічного аналізу середовища підприємства, що включають в себе:

- традиційні (статистичні) методи аналізу;
- економіко-математичні методи;
- спеціалізовані методи, в числі яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз стратегічних позицій підприємства, матричні методи та ін.

Стратегічна модель діяльності підприємства базується на алгоритмізації стадій розвитку підприємства в процесі розвитку інновацій.

Умовно можна виділити три найбільш масштабні стадії розвитку стратегії на підприємстві: розробка стратегії, організація реалізації стратегії, впровадження стратегії в діяльність підприємства. Ці механізми вважають макропроцесами, що в свою чергу розділяються на мезопроцеси і мікропроцеси.

Не може існувати один конкретний шаблон або універсальна модель стратегічної діяльності підприємства, кожна компанія має свої особливі характеристики стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» – провідний український інвестор, сільгосптоваровиробник і експортер. Підприємство було створене у 1991 році як спільна українсько–угорсько–англійська сільськогосподарська компанія.

Засновники:

- діючий генеральний директор О.О. Вадатурський;
- «Meridian Commodities Ltd.», Великобританія;
- «KOMBISEED KFT», Угорщина.

Назва компанії «НІБУЛОН» – аббревіатура з перших літер назв міст засновників: Миколаїв, Будапешт, Лондон.

Підприємство володіє п’ятидесятьма виробничими підрозділами, власним суднобудівним–судноремонтним заводом і сучасним вантажним флотом, що нараховує 48 несамохідних і самохідних суден. Центральний офіс розташований в м.Миколаєві.

Стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» формується на основі чотирьох основних напрямків:

- виробництво сільськогосподарської продукції;
- зберігання й доведення придбаних культур до кондиції товару;
- торгівля й експорт сільськогосппродукції, поєднання цих двох напрямів дає змогу підприємству обійти конкурентів: традиційних вітчизняних виробників та компаній – експортерів;
- імпорт зернових та олійних культур[26].

Виробництво ТОВ СП «НІБУЛОН» включає такі основні складові:

- вирощування рослин для отримання врожаю;
- насінництво зернових та зернобобових культур;

- розведення і використання сільськогосподарських тварин, виготовлення ковбасних виробів (ТМ «Бистрицькі ковбаси», Житомирська область).

У минулому маркетинговому році підприємство експортувало майже 5 млн тонн зернових культур.

Головні культури на експорт: пшениця, ячмінь, кукурудза.

Станом на 2019 рік підприємство збудувало 22 елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів.

Судноплавне підприємство «НІБУЛОН» – одна з трьох найкрупніших власників суден в Україні, зосередження діяльності якої відбувається на Дніпрі та Південному Бузі.

За 29 років діяльності підприємство інвестувало в українську економіку більше 3 млрд дол. США.

Діяльність підприємства спрямована на реалізацію таких напрямків[26]:

1. Перевалка, доробка та зберігання зерна. Торгівля. За роки існування підприємство створило особливу сіть ПТ та комплексів з метою приймати, зберігати і відвантажувати олійні та зернові культури, вантажного флоту і філій на території України.

Сумарний об'єм зерна на зберігання налічує 2 млн тонн (місткість елеваторних ємностей – 1,89 млн тон).

За період 2009 року компанія розпочала втілювати в життя інвестиційний проект з метою відновлення річок Південний Буг та Дніпро в якості транспортних каналів.

Принцип роботи компанії полягає в тому, що послуги надаються напряму сільгосптоваровиробникам, саме цьому елеватори та ПТ розташовані дуже близько до сільгосптоваровиробників.

2. Зовнішньоекономічна діяльність. Компанія займає важливу частину спеціалізованого експорту зерна в Україні. За останні роки підприємство утримував перші рядки в експорті сільськогосподарської продукції. За минулий маркетинговий рік увесь експорт підприємства становив 5,2 млн. тонн сільськогосподарської продукції (рис. 2. 1).

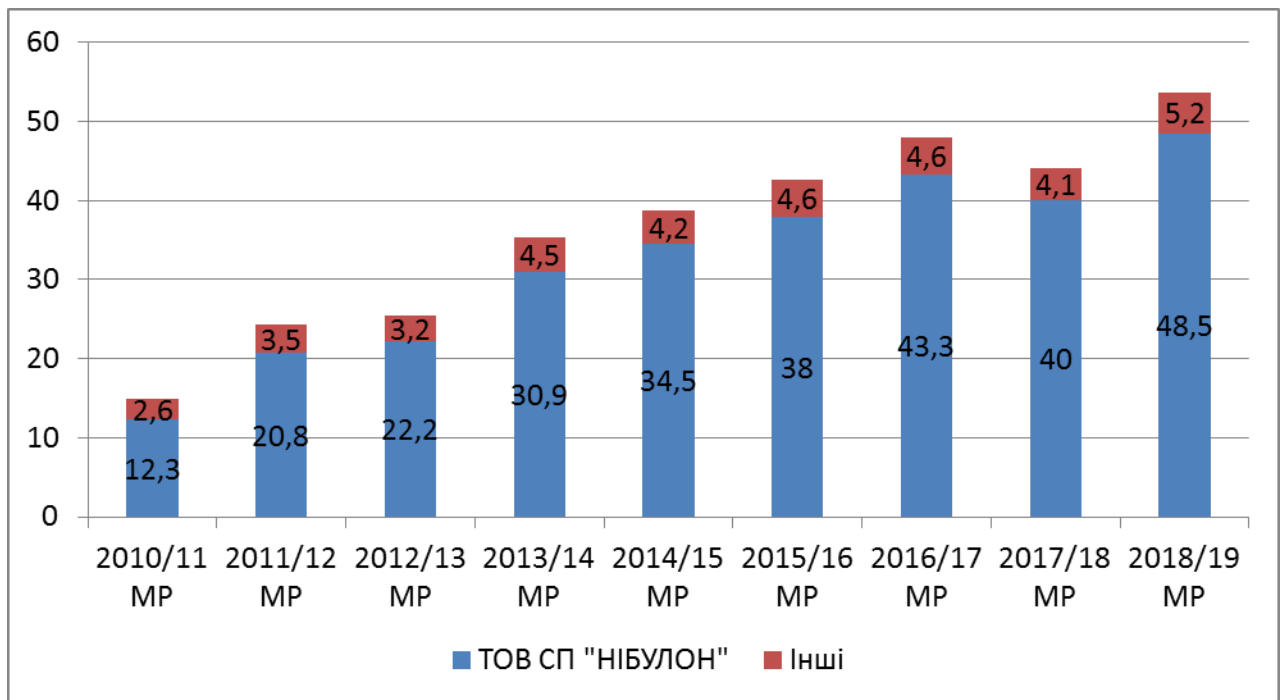


Рис.2.1. Динаміка експорту групи компаній «НІБУЛОН» у розрізі загального експорту з України за маркетинговими роками, млн тонн

Джерело: складено автором на основі[26].

Підприємство відправляє на експорт зернові культури в понад 70 різних країн земної кулі. У поточному маркетинговому році підприємство експортувало сільськогосподарську продукцію у наступні країни: Норвгія, Данія та Фінляндія, і встановила тісні відносини зі споживачами на місцях. Щорічне постачання НІБУЛОНу в ЄС становить все значнішу долю від сумарного експорту підприємства. У першій половині кампанії цього року даний показник становив 35,5% порівняно з 11,3% у той самий час того року. Стабільно підприємство продовжуватиме підтримувати експортний орієнтир на Схід та збільшувати частку поставок у Китай, Індонезію та інших країни Азії.

У структурі експорту серед 7 сільськогосподарських культур, що експортує компанія, домінує пшениця з часткою 44,7 % (1,84 млн тонн). Частка кукурудзи становить 38,1 % (1,56 млн тонн), ячменю – 10,0 % (412 тис. тонн), ріпаку – 3,5 % (143 тис. тонн), сої – 2,8 % (115), сорго – 0,9 % [34].

Підприємство також не припиняє динамічно вести імпорتنу діяльність. Наприклад, для будівництва флоту та ПТ підприємство закуповує устаткування від кращих світових виробників.

3. Логістика. Компанія активно перенаправляє вантажі на водний транспорт, кожного року підвищуючи об'єми транспортувань внутрішніми річковими путями. 5 років потому підприємство збільшило власний автопарк шляхом закупівлі 70 новітніх авто з метою з'єднання водних терміналів підприємства з виробниками в радіусі до 150км.

Підприємство за 2018/2019 МР перевезла внутрішніми річковими каналами 3 млн тонн вантажів, розвантаживши таким чином автошляхи приблизно на 108 тис. вантажівок.

Окрім зерна, ТОВ СП «НІБУЛОН» займається і перевезенням дині та кавуна, будівельних матеріалів (піска, палі ін), металу, вугілля. Всього за період роботи транспортної компанії по внутрішніх річкових каналах було перевезено біля 11 мільйонів тон грузу, в результаті чого 500 000 вантажівок було вивантажено на шляхи України.

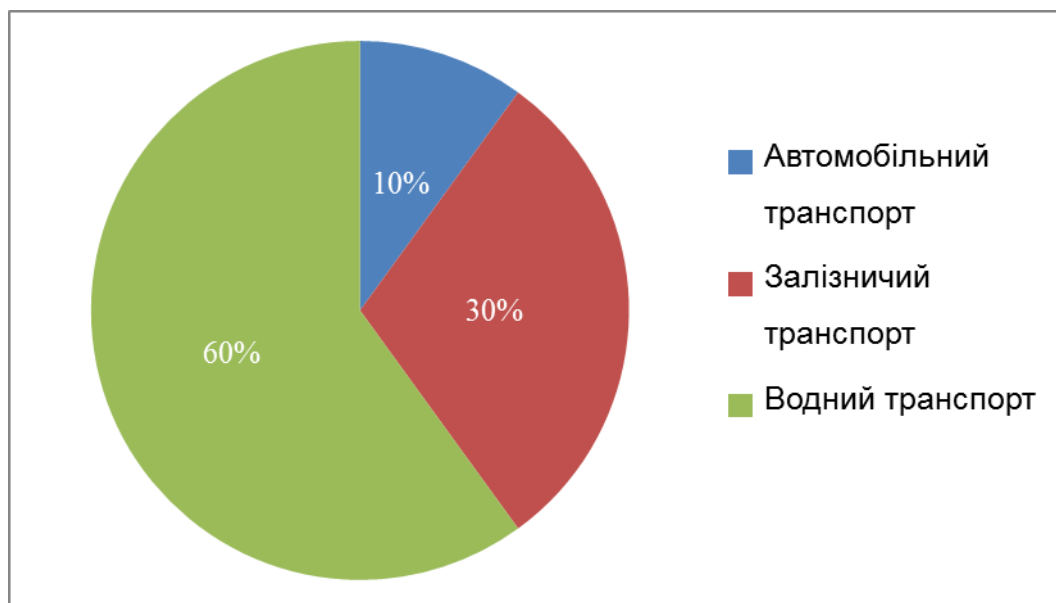


Рис.2.2. Структура транспортної логістики компанії «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі діяльності компанії

Окрім того, «НІБУЛОН» серйозно націлений і на сегмент пасажирських річкових перевезень сучасними суднами. Так, під час періоду транспортування пасажирів у 2018 було перевезено близько 24 тис. людей.

4. Будівництво та ремонт суден. Суднобудівно–судноремонтний завод компанії «НІБУЛОН» (ССЗ «НІБУЛОН») – одне з небагатьох вітчизняних підприємств, що на теперішній час може збудувати судна поної комплектації.

Підприємством проводиться реконструкція і модернізація наявних потужностей.

5. Перероблення і виробництво сільськогосподарської продукції. Підприємство має в обробці 83 000 га сільськогосподарських угідь у 12 регіонах країни. Якість виробленої продукції відповідає усім стандартам вітчизняних та закордонних клієнтів. 90% загальної кількості виробництва зерна - це традиційно продовольче зерно високої якості.

Маючи у використанні кращі сільськогосподарські технології та обладнання, ТОВ СП «НІБУЛОН» послідовно забезпечує впровадження інтегрованої методики в сільськогосподарську продукцію, надає послуги іншим підприємствам щодо роботи з ґрунтом та посівами. Для гарантування високої якості зерна, врожайності та родючості ґрунту компанія використовує сучасні мінеральні добрива, використовуючи найкращі насіння та фітосанітарну продукцію від місцевих та закордонних товаровиробників.

Компанія ефективно працює з іншими всесвітньо відомими європейськими, американськими, та іншими товаровиробниками сільськогосподарської продукції, обладнання та фітосанітарної продукції.

6. Тваринництво. У минулому маркетинговому році прибутковість товаровиробництва продовжувала зростати. Розведення тварин ведуть 9 окремих управлінь у таких регіонах України: Житомирська, Вінницька, Хмельницька, Миколаївська. Розвиток такого напрямку, як тваринництво створив і врятував майже 500 місць для роботи.

ТОВ СП «НІБУЛОН» також виробляє ковбаси та м'ясні вироби. Екологічна та натуральна продукція під особистим торговим брендом «Бистрицькі ковбаски».

ТОВ СП «НІБУЛОН» виготовляє ковбаси та м'ясні вироби з власних природних ресурсів без використання сої та штучних барвників. Показник завантаженості виробництва м'ясопереробного цеху демонструє подальше зростання, обсяги переробленої сировини зросли на 10 %. Загалом поточні показники продуктивності стали найкращими за всі роки діяльності цеху.

Типове конкурентне середовище підприємств аграрного сектора економіки має такі основні складові:

- конкурентне середовище на ринку засобів сільськогосподарського виробництва і виробничих ресурсів;
- конкурентне середовище на ринку готової продукції та послуг;
- конкурентне середовище на ринку праці;
- конкурентне середовище на ринку інформаційно–консультаційних послуг;
- конкурентне середовище на фінансово–кредитному ринку.

З 2014 р. на аграрному ринку України здійснювало свою господарську діяльність 56133 сільськогосподарських підприємства, серед яких:

- фермерські господарства – 41488 од., (73,9 %),
- господарські товариства – 7757 од. (13,8 %),
- приватні фірми – 4140 (8,4 %),
- виробничі кооперативи – 905 од. (1,6 %),
- державні установи – 311 од. (0,6 %),
- підприємства інших форм господарювання – 1532 од. (2,7 %).

Потрібно відмітити, що в останні декілька років загальна кількість суб'єктів господарювання зменшилася на 3,9 %. Спостерігається скорочення фермерських господарств і приватних підприємств, відбувається процес укрупнення сільськогосподарських підприємств.

Сфери переробки, зберігання, збуту продукції ще більш монополізовані, ніж сфера виробництва.

Станом на 2019 р. в Україні загальна ємність сертифікованих елеваторів становила 30,5 млн. т. Лише 14 агрохолдингів мають елеватори із загальною ємністю майже 13,1 млн. т. Такі підприємства, як «Кернел–Капітал», ТОВ СП «НІБУЛОН», Компанія «Агротрейд» володіють 25, 26 і 12 елеваторами відповідно. Також підприємство «НІБУЛОН» володіє особистим флотом, сіть терміналів при портах та річках, а «Кернел–Капітал» – особистим портовим зерновим терміналом в Іллічівську («Трансбалктермінал»). Вказані компанії є

найбільшими експортерами сільськогосподарської продукції. Таким чином, у проміжок з 07.2017 р до 05.2018 р. найкрупнішими експортерами зернових стали – ТОВ «Кернел–Капітал» – 10,9 % від всього експорту, ТОВ СП «НІБУЛОН» – 9,1 %, «Louis Dreyfus Commodities Ukraine ltd» – 6,73 %, «Серна» (дочірня компанія швейцарської «Glencor») – 6,19 %, «Альфред С. Топфер Інтернешнл Україна» – 7,56 %, ПАТ «Укрлендфармінг» – 3,76 %, ТОВ «Кернел–трейд» – 3,22 %.

Підсумки 2019 року засвідчили 2 місце ТОВ СП «НІБУЛОН» у топі вітчизняних підприємств–експортерів зерна – 9,8%.

Таблиця 2.1.

Топ -10 експортерів зерна в Україні

2017-2018 МР				2018-2019МР			
Рейтинг	Компанія	Обсяг експорту, млн тонн	Частка ринку, %	Рейтинг	Компанія	Обсяг експорту, млн тонн	Частка ринку, %
1	KERNEL	4,48	10,9	1	KERNEL	6,72	11,7
2	NIBULON	3,72	9,1	2	NIBULON	5,11	9,8
3	COFCO Agri Ukraine	3,03	7,4	3	COFCO Agri Ukraine	4,62	8,9
4	Bunge	2,84	6,9	4	Cargill	3,97	7,6
5	Louis Dreyfus	2,73	6,7	5	ADM Trading Ukraine	3,96	7,6
6	ADM Trading Ukraine	2,57	6,3	6	Bunge	3,29	6,3
7	Cargill	1,84	4,5	7	Louis Dreyfus	3,15	6
8	Glencore Agriculture	1,75	4,3	8	Glencore Agriculture	2,64	5,1
9	Агропросперис	1,54	3,8	9	Агропросперис	2,14	4,1
10	ДПЗКУ	1,42	3,5	10	Sierentz Global Merchants	2,07	4
	Загальна частка	25,92	63,4		Загальна частка	37,67	71,1

Джерело: складено автором на основі джерел[26].

Планування на декілька років вперед передбачає збільшення об'ємів експортування підприємством понад 5 млн т, насамперед шляхом використання наступних перспективних напрямів експорту, як Іран та Китай, і наступне розповсюдження шляхів експортування підприємства, яке на теперішній час складає 70 країн світу.

Маркетингова стратегія компанії включає досягнення лідируючої позиції на ринку, довіру споживачів. Дослідження попиту на товари або послуги проводиться через аналіз міського та регіонального ринку. Оперативні дослідження ринку та прогнозування розвитку його потреб проводяться системно та регулярно, взаємопов'язано та скординовано, щоб доповнювати одна одну. Саме це слугує продуктивній роботі, швидкій циркуляції та повному споживанню[26].

Дослідження можливостей компанії на ринку, аналіз виробничого попиту в різні часові періоди дає можливість обрати сезонне виробництво і на його базі збільшити дохід.

Для забезпечення міжнародної торгівлі підприємство в межах своєї маркетингової політики здійснює наступні заходи:

- здійснює ділові контакти в Україні і за кордоном з іноземними суб'єктами;
- бере участь у міжнародних, фінансових, виробничих, комерційних, торгових операціях;
- здійснює спільні господарські операції, а також співпраця шляхом контрагування фізичних осіб України, закордонними суб'єктами по всій території України та за її кордонами;
- проводить діяльність, пов'язану з видачею ліцензій, патентів, ноу-хау, товарних знаків та інших нематеріальних товарів;
- організовує виставки, семінари, симпозиуми, конференції, торги, аукціони і інші подібні заходи за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Компанія підтримує високу довіру закордонних фінансових установ, найбільших європейських та вітчизняних банківських установ. Компанія співпрацює з великою кількістю передових міжнародних фінансових організацій, включаючи Світовий банк, МБРР, ЄБРР, ЄІБ та МФК, включаючи проекти процвітання експорту та енергозберігаючі проекти, що виділяють

кошти на поліпшення логістики в Україні, що підтверджує високу комерційну репутацію підприємства.

Діловими партнерами ТОВ СП «НІБУЛОН» є велика кількість вітчизняних та іноземних компаній, серед них: Private Export Funding Corporation (США), NATIXIS (Франція), ABN AMRO Bank N.V. (Нідерланди), BNP Paribas (Франція, Швейцарія, Великобританія), ING Group (Нідерланди, Швейцарія, Україна), Banque de Commerce et de Placements (Швейцарія), Rabobank International (Нідерланди), Arab Bank (Switzerland) Ltd. (Швейцарія), Amsterdam Trade Bank (Нідерланди), Banque Cantonale Vaudoise (Швейцарія), BIC-BRED (Suisse) SA (Швейцарія), UBS Switzerland AG (Швейцарія), Crédit Agricole (Франція, Великобританія, Україна), Raiffeisen Bank International (Австрія, Україна), ТОВ «Райффайзен Лізинг Аваль» (Raiffeisen Group) (Україна), ОТП Group (Україна), ТОВ «ОТП Лізинг» (ОТП Group) (Україна), АТ «Укрексімбанк» (Україна), ПАТ «Кредобанк» (Україна), ПАТ «МТБ Банк» (Україна), ПАТ АБ «Південний» (Україна), ПАТ «Альфа-Банк» (Україна), ПАТ «Вест Файненс енд Кредит Банк» (Україна), ПАТ «Ощадбанк» (Україна).

Діяльність НІБУЛОНу - один із найяскравіших прикладів побудови соціально відповідальної компанії. За кошти компанії ремонтуються навчальні та медичні заклади, утеплюються дитсадки, ремонтуються шляхи, відновлюється електро та водопостачання.

Співпраця із зацікавленими сторонами (партнерами та інвесторами, замовниками та постачальниками, працівниками та громадою) здійснюється через веб-сайт компанії, місцеві та національні видання (газети, журнали), Інтернет-статті, телевізійні канали, залежно від важливості та розмах події та згідно до законів України. Для зацікавлених сторін розділи «Контактна інформація для інвесторів» та «Інформація для зацікавлених сторін компанії» відкриті на офіційному веб-сайті компанії.

Протягом 2013 року створено окремі розділи та рубрики на офіційному веб-сайті підприємства, де висвітлюються різноманітні аспекти екологічної і соціальної складової стійкого розвитку, а саме: «Корпоративна соціальна

відповідальність» та «Інвестиційна діяльність». Зусилля компанії щодо забезпечення достатньої інформованості всіх зацікавлених сторін допомагають уникати інформаційного вакууму щодо діяльності підприємства та загрози виникнення інформаційної кризи.

Враховуючи соціальну політику компанії та забезпечуючи можливості кожному брати активну участь у всіх процесах свого життя, у грудні 2016 року у Facebook було створено сторінку ТОВ СП «НІБУЛОН». Тут розміщується найоперативніша інформація про життя підприємства, перемоги та досягнення, стратегію і перспективи розвитку, здійснюється комунікація з громадськістю та обмін думками.

Таким чином, виходячи з діяльності компанії в сфері маркетингу, можна зробити висновок, що сьогодні збільшується значимість маркетингової діяльності, а конкурентні переваги продукції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках достатньо високі.

Управління людським фактором в компанії оцінюється як один з найбільш значимих та дорогих ресурсів фірми, розвиток кадрового потенціалу є важливою стратегічною ціллю, яка являється одним із факторів для досягнення ефективного функціонування компанії.

Отже, кадрова політика підприємства передбачає[26]:

- рівень зарплати за робітничі професії в компанії конкурує з подібними посадами за межами країни, але стан виробничої культури, охорони праці та соціальних гарантій набагато кращий для працівників;

- для забезпечення кар'єрного зростання створено навчальний центр, який ефективно працює – робітники мають змогу пройти безкоштовний навчальний курс та вдосконалити свою кваліфікацію отримавши державний сертифікат високого рівня, що дозволяє працівникам переходити на більш оплачувані роботи;

- студенти, які щойно завершили навчальні заклади, мають змогу стати професійними робітниками лише під наглядом кваліфікованих співробітників, тому підприємство фінансово заохочує найкращих співробітників ділитися

своїм досвідом з молоддю - діє наставницька установа: кожному стажисту або новачку присвоюється наставник, якому сплачують додаткову плату кожного місяця;

– укладено довгострокові угоди про співпрацю із спеціалізованими закладами навчання для підготовки професіоналів, в яких студенти з різним рівнем акредитації проходять стажування у компанії, а потім пропонуються найкращі для працевлаштування.



Рис.2.3. Структура працівників ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі[26]

Чисельність працівників на кінець 2019 року: 6000 чол.

Забезпечення ефективного функціонування компанії та управління ресурсами неможливе без використання сучасних програмних продуктів або інноваційних систем. Тому у 2015 році розпочалась робота з впровадження програми «ІТ-підприємство» по всім напрямкам діяльності, модуль «Управління персоналом» почав працювати одним із перших, поряд із бухгалтерським обліком. Цей програмний продукт не тільки зберігає записи про персонал, але й автоматизує процес найму - всі, хто бажає працювати або проходити

стажування у компанії, може пройти анкетування на веб-сайті підприємства в Інтернеті, після чого дані автоматично перетворюються в програму.

Один із способів спільної праці з навчальними закладами та молоддю на підприємстві – проходження практики. В межах цієї роботи було укладено тривалі угоди з понад 35 навчальними закладами про можливість проходження платних стажувань для студентів III, IV та V курсів.

Методами попереднього знайомства з компанією, які широко використовуються, є проведення екскурсій, бесід із співробітниками відділів. Наприклад, якщо група студентів - випускників останнього курсу, які бажають працювати на підприємстві, - зберуться в навчальному закладі, компанія гарантує транспорт за власний рахунок для транспортування студентів до міста Миколаєва.

Компанія є одним із найбажаніших місць роботи з високою заробітною платою, гарними умовами праці, можливістю кар'єрного росту і професійного самовдосконалення.

2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства

Формування стратегії організації та визначення стратегічних напрямів його розвитку, в першу чергу, передбачає дослідження діяльності та оцінку фінансового стану самої організації та стану фірм – конкурентів.

Фінансова стійкість підприємства – це гарантія та умова виживання, процвітання будь-якої компанії, як бізнес-системи. Фінансова стабільність компанії полягає в гарантованій платоспроможності в звичайних умовах бізнесу та випадкових ринкових змінах.

Фінансова стійкість характеризує рівень фінансової незалежності компанії щодо ефективності використання свого майна.

Одним з найважливіших етапів аналізу фінансового стану компанії є дослідження компонентів, складу майна, джерел формування, в тому числі причин їх змін.

Головними напрямками оцінки майна компанії є: розрахунок вартості майна компанії, спираючись на баланс (підсумок активу балансу – валюта балансу) і сума джерел утворення (підсумок пасиву балансу) даного майна на конкретний звітний період. Після цього, порівнюючи дані на кінець і на початок звітного періоду, розраховується відхилення усіх видів майна і джерел його утворення.

Для цього виконують горизонтальний та вертикальний аналіз балансу. Таким чином, горизонтальний аналіз має на меті порівняння абсолютних значень статей балансу за два або більше суміжних періодів, а вертикальний аналіз - це структурний аналіз абсолютних значень балансу, що дозволяє дослідити структуру активів, а саме частка певних видів у загальному розділі та балансовій сукупності (табл.2.2)[28].

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ СП «НІБУЛОН» наведено в табл.2.2.

Отже, згідно табл.2.2 валюта балансу мала тенденцію зниження протягом року на 5085 тис. грн. (61 %), що пов'язано із значним падінням особистого капіталу в пасиві балансу та падінням необоротних (64,86 %), так оборотних активів (59,05 %), в активі балансу. На динаміку оборотних активів більшою мірою мало вплив збільшення іншої дебіторської заборгованості поточної на 4000 грн. (27%) та зменшення незавершеного виробництва і грошей та їх еквівалентів на 197 000 грн. та 293 000 грн. відповідно. Регресивна динаміка власного капіталу, що знизився на 5195 тис. грн., пов'язана із падінням статті балансу «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» на 79,56 %.

Довготривалі зобов'язання і забезпечення на кінець року зовсім відсутні, через відсутність у підприємства довгострокових кредитів банківських установ.

Зобов'язання по поточним потребам у 2019 році зросли на 584 тис. грн. Таким чином, прослідковується негативна динаміка пасиву балансу компанії.

Після розгляду балансу та аналізу структури активів та пасивів балансу підприємства необхідно проаналізувати показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019р.

№	Статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміни		
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	у абсолютн величинах	у структурі	темпи зростання (зниження),
	АКТИВ							
1	I. Необоротні активи	3335	40,26	1172	36,65	-2163	-3,62	-64,86
2	Основні засоби	3335	40,26	1172	36,65	-2163	-3,62	-64,86
3	II. Оборотні активи	4948	59,74	2026	63,35	-2922	3,62	-59,05
4	Запаси	2912	35,16	1667	52,13	-1245	16,97	-42,75
5	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	86	1,04	-	-	-	-	
6	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за авансами	1593	19,23	-	-	-	-	
7	Дебіторська заборгованість з бюджетом	27	0,33	320	10,01	293	9,68	1085,19
8	Інша поточна дебіторська заборгованість	15	0,18	19	0,59	4	0,41	26,67
9	Грошові кошти та їх еквіваленти	294	3,55	1	0,03	-293	-3,52	-99,66
10	Витрати майбутніх періодів	21	0,25	19	0,59	-2	0,34	-9,52
11	БАЛАНС	8283	100,00	3198	100,00	-5085	-	-61,39
12	ПАСИВ							
13	I. Власний капітал	7329	88,48	2134	66,73	-5195	-21,75	-70,88
14	Зареєстрований капітал	7	0,08	7	0,22	0	0,13	0,00
15	Капітал у дооцінках	601	7,26	601	18,79	0	11,54	0,00
16	Резервний капітал	191	2,31	191	5,97	0	3,67	0,00
17	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6530	78,84	1335	41,74	-5195	-37,09	-79,56
18	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	473	5,71	-	-	-	-	-
19	Довгострокові кредити банків	473	5,71	-	-	-	-	-
20	III. Поточні зобов'язання і забезпечення	481	5,81	1064	33,27	583	27,46	121,21
21	Поточна кредиторська заборгованість: за довгострок. зобов'язаннями за товари, роботи, послуги	50	0,60	-	-	-	-	-
22	за розрахунками з бюджетом	53	0,64	2	0,06	-51	-0,58	-96,23
23	Інші поточні зобов'язання	378	4,56	1062	33,21	684	28,64	180,95
24	БАЛАНС	8283	100,00	3198	100,00	-5085	-	-61,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сутність аналізу фінансового стану за коефіцієнтним методом полягає у розрахунку відносних показників як співвідношення абсолютних показників активу і пасиву балансу. Аналіз коефіцієнтів фінансового стану полягає у порівнянні їхніх характеристик з базисними значеннями, а також у вивченні їхніх змін за певний період і за кілька років.

Таблиця 2.3.

Аналіз ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2017–2019 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Рекомендовані значення
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	
1	Коефіцієнт покриття	9,456	10,287	1,904	0,831	-8,383	1-2; ↑; врахування галузевої специфіки; стабільність значень в динаміці
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,769	4,233	0,337	-1,536	-3,896	0,6-1; ↑; (але не більше 2); врахування галузевої специфіки
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,613	0,611	0,001	-1,002	-0,610	0,2-0,6; ↑; врахування галузевої специфіки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Розраховувати показники ліквідності необхідно багатьом користувачів даних, наприклад показник абсолютної ліквідності для постачальників ресурсів та матеріалів, показник швидкої ліквідності для банківських установ, а коефіцієнт покриття для покупців і власників акції компанії.

Можна дійти до висновку, що всі розраховані показники ліквідності зменшуються протягом трьох років. Показник абсолютної ліквідності у 2019 р. становить 0,001, що на 0,610 нижче за значення показника в попередньому році. Коефіцієнт покриття також зменшився на 8,383 від показника, який був у 2017 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 р. має значення, яке нижче подібного коефіцієнта 2018 р. на 4. Скорочення ліквідності підприємства в динаміці свідчить про погіршення ситуації із забезпеченістю оборотними засобами.

Якщо брати до уваги рекомендовані значення, то лише у 2017–2018 рр. коефіцієнти були в рамках нормальних значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2017 рік був вище за стандартне значення, в 2018 р. знаходився в межах норми, але в 2019 р. був нижче стандартного значення. Падіння коефіцієнту можна пояснити скороченням грошових коштів на рахунках підприємства. В результаті проведених розрахунків за аналізований період можна побачити, що всі коефіцієнти рентабельності у 2018 р., в порівнянні з 2017 р., зменшилися, проте у 2019 р., навпаки, збільшилися.

Таблиця 2.4.

Аналіз рентабельності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2017–2019 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Характеристика
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	
1	Рентабельність активів	0,297	0,157	0,598	-0,140	0,441	Коефіцієнт показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, характеризує ефективність управління підприємством, чим вищий показник тим краще.
2	Рентабельність власного капіталу	0,320	0,177	0,896	-0,143	0,719	Коефіцієнт показує величину одержаного прибутку в розрахунку на одну гривню капіталу власників. Збільшення – позитивне значення.
3	Рентабельність продажу	0,262	0,226	0,262	-0,036	0,036	Характеризує розмір прибутку, що надходить на підприємство з кожної гривні від продажу продукції (робіт, послуг). Збільшення позитивне значення.
4	Рентабельність продукції (робіт, послуг)	0,354	0,291	0,354	-0,063	0,063	Показує скільки прибутку отримало підприємство в розрахунку на одну гривню понесених витрат на виробництво. Збільшення показника – позитивне значення.
5	Період окупності капіталу	3,365	6,371	1,673	3,006	-4,698	Коефіцієнт вказує за який період кошти, що інвестовані в активи будуть компенсовані чистим прибутком

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Значення періоду окупності продемонструвало іншу тенденцію, і спочатку зрісло, а потім пішло на спад, що також є позитивним результатом, адже він демонструє коли кошти, що інвестовані в активи, будуть компенсовані.

Із табл. 2.5 бачимо, що показник оборотності активів ТОВ СП «НІБУЛОН» має стабільну схильність до росту. Необхідно відзначити, що цей показник є одним із найвагоміших критеріїв ефективності використання капіталу і демонструє швидкість його переміщення із фази запасів виробництва у вже готовий товар та швидкість переходу продукції у безпосередньо грошовий еквівалент. Спираючись на дані висновки, можна стверджувати, що така динаміка демонструє ефективність використання активів у досліджуваній компанії.

Таблиця 2.5.

Аналіз ділової активності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2017–2019 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Нормативне значення
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,267	1,342	2,550	0,075	1,208	Збільшення
2	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,366	1,517	3,821	0,151	2,304	Збільшення
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,254	6,460	24,056	2,206	17,596	Збільшення
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,506	22,775	5,670	5,269	-17,105	Збільшення
5	Коефіцієнт оборотності запасів	3,513	2,956	3,612	-0,057	0,656	Збільшення

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Ваговою частиною аналізу ділової активності компанії є оцінка стану заборгованостей (дебіторської та кредиторської). Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці підвищується на 2,206 у 2018 р., та на 17,596 у 2017 році, порівняно з попереднім роком. Інша тенденція має місце із показником кредиторської заборгованості. Оскільки спочатку показник виріс на

5,269, проте у 2019 р. зменшився на 17,105, що свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за 2017–2019 рр. має тенденцію до зростання, що знаходиться в рамках норми.

З таблиці 2.6 можна побачити, що показник фінансової автономії має тенденцію до зменшення: на 0,048 на кінець 2018 р., та на 0,218 на кінець 2019 р., проте все ще тримається в рамках норми, дана тенденція свідчить про те, що компанія з кожним роком все більш стає залежним від кредиторів.

Показник маневреності власного капіталу вказує на ту складову власного капіталу компанії, яка є джерелом покриття його теперішніх активів.

Дані таблиці 2.6 свідчать про достатній рівень власного обігового капіталу, адже показник маневреності власного капіталу з 2017 по 2019 рр. має позитивне значення, яке є більше нормативного, не дивлячись на спад у 2019 році.

Таблиця 2.6.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2017–2019рр

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Нормативне значення
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,928	0,885	0,667	-0,048	-0,218	>0,5
2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,358	1,481	1,053	0,123	-0,428	>0,5
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,928	0,942	0,667	0,014	-0,275	Зростання у динаміці
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	12,837	7,682	2,006	-5,155	-5,676	> 1
5	Коефіцієнт фінансового леверджу	0	0,065	0	0,065	-0,065	<0,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Коефіцієнт фінансової стійкості визначає частку стабільних джерел фінансування у їх загальній кількості, тому збільшення на 0,014 у 2018 р., а потім зменшення на 0,275 у 2019 р., говорить про те, що стабільні джерела фінансування, на нашому підприємстві, зменшуються.

Показник фінансового левериджу демонструє залежність компанії від довготривалих зобов'язань. Але в нашій ситуації його вимірювання стає неможливим через відсутність у 2017 та 2019 р. позикового капіталу, це підтверджує факт відсутності фінансового ризику в діяльності підприємства.

Проаналізувавши фінансову стійкість підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» коефіцієнтним методом, можемо зробити висновок, що значення більшості коефіцієнтів, які демонструють фінансову стійкість підприємства, зменшилися лише в 2018 р., проте все одно знаходяться на рівні вище норми, що передбачає в основному наявність у підприємств лише незначної суми кредиторської заборгованості, в порівнянні з власним капіталом.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Розглядаючи ефективність діяльності підприємства у конкурентному середовищі слід сказати, що одними із найважливіших критеріїв є, по-перше, відповідність організаційної структури потребам та можливостям організації та, по-друге, оптимальне визначення стратегічних орієнтирів, що безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Отже, ТОВ СП «НІБУЛОН» має вертикально інтегровану структуру, що включає 50 підрозділів у дванадцяти областях України (Рис.2.4).

ТОВ СП «НІБУЛОН» має також ознаки однієї із традиційних організаційних структур – лінійної, оскільки чітко прослідковується прямий зв'язок між менеджерами вищої, середньої та нижчої ланок. Дана організаційна структура є частково оптимальною для даного підприємства, оскільки забезпечує єдність керівництва від верху до низу, чіткі, прості та погоджені взаємозв'язки, повна відповідальність керівника за результати роботи.

При чому лінійну організаційну структуру не можна визначити як таку, що в повній мірі забезпечує реалізацію прийнятих рішень та планів, тому на підприємстві наявні також елементи матричної організаційної структури. Це

можна пояснити тим, що дане підприємство постійно займається реалізацією інвестиційних проектів, що потребує концентрації зусиль деяких підрозділів, які повинні частково бути націлені на виконання поточної роботи з поєднанням виконання запланованих проектів.

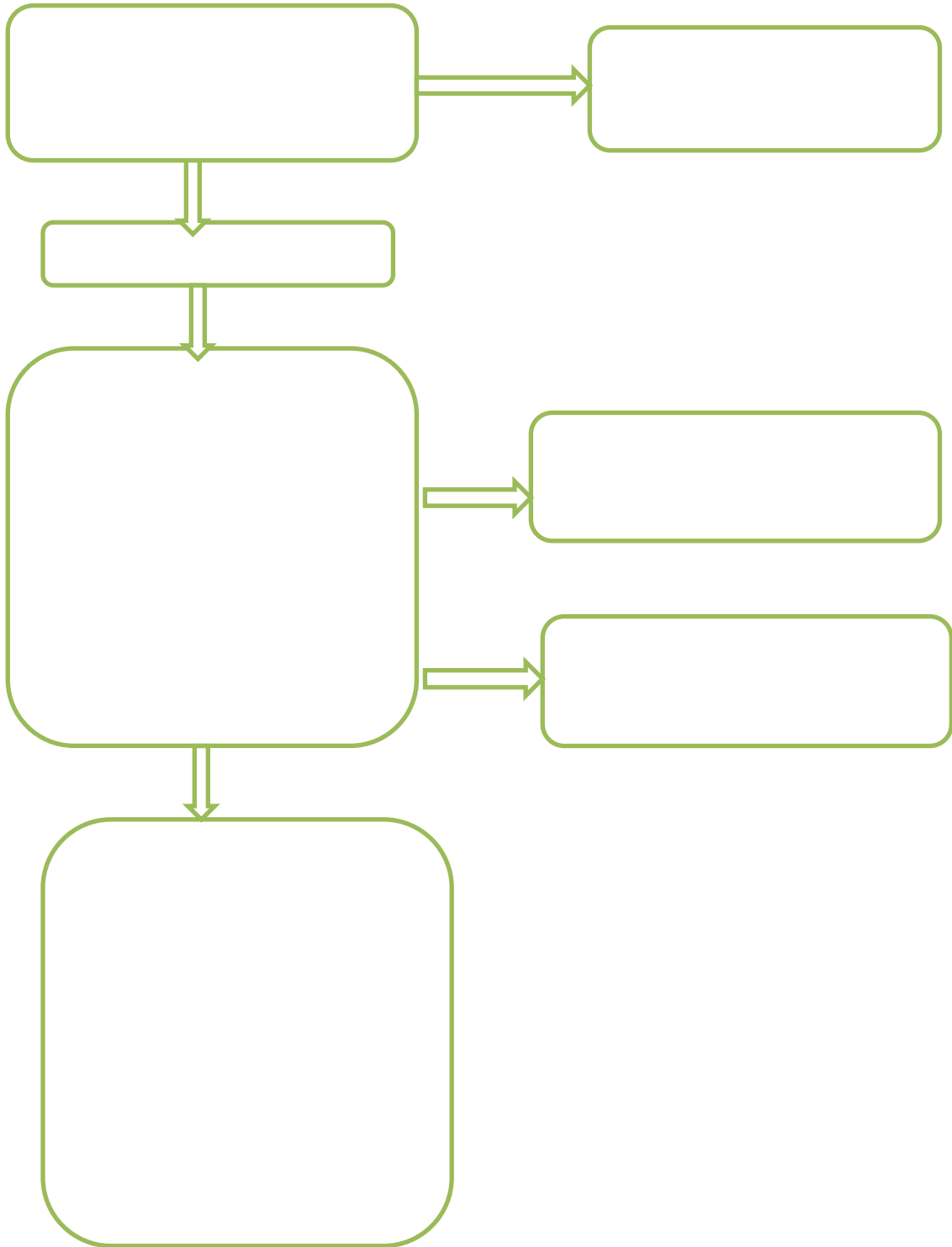


Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі діяльності компанії

Стратегічно активне підприємство повинно ціленаправлено впливати та змінювати умови внутрішнього та зовнішнього середовища, пристосовуючи їх до необхідних умов реалізації стратегії, тим самим створюючи підґрунтя для досягнення стратегічних цілей в цілому. Стратегічні зміни діяльності суб'єктів господарювання – найважливіша складова частина власне реалізації стратегії диверсифікації їхньої діяльності. Якщо розглядати масштаби цих змін в рамках обраної тієї чи іншої стратегії розвитку, необхідно досліджувати стратегічні орієнтири діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» (рис. 2.5).



Рис.2.5. Стратегічні орієнтири ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі[26]

В результаті аналізу існуючих стратегічних орієнтирів ТОВ СП «НІБУЛОН» можна прийти до таких висновків:

- В процесі розвитку компанія систематично розширює географію та масштаби виробництва.
- Високі врожаї та якість врожаю на підприємстві досягаються на оброблюваних сільськогосподарських землях, орендованих завдяки вдосконаленню найсучасніших інтенсивних технологій, посіву найкращого насіння від провідних світових компаній, виробників насіння, а також завдяки використанню новітніх імпортованих обробних машин та інструментів [4].
- Диверсифікація виробничої діяльності за кліматичними зонами дає змогу зменшити природні ризики, пов'язані із втратами врожаю внаслідок погодних умов у різних регіонах України, а також забезпечити високий щорічний урожай зернових та олійних культур [9].
- Представлені компанією науково обґрунтовані сівозміни, раціональне використання добрив, адекватний обробіток ґрунту - основні ланки в аграрній системі. Відповідна сівозміна залежно від площі їх вирощування дозволяє повною мірою використовувати потенціал ґрунту та кліматичних зон вирощування та підживлення, ефективніше боротися з бур'янами, шкідниками та збудниками хвороб за рахунок зменшення їх шкідливого впливу на сільськогосподарські культури.
- Компанія регулярно оновлює та постачає всі виробничі підрозділи повним спектром сучасного високопродуктивного обладнання, включаючи імпортоване виробництво, найбільші підприємства у світі.

Один із системних методів розрахунку конкурентоспроможності компаній – метод, що ґрунтується на результативній системі оцінки показників конкуренції [4]. Даний аналіз являє собою порівняння показників стану підприємства з показниками конкурентів тієї ж галузі.

Вивчаючи позиції українських зернотрейдерів, слід зазначити, що є представники, які активно займають зайняту конкурентну позицію, що свідчить про їх великий досвід та плідну роботу в цій галузі.

Важливим елементом аналізу конкурентного середовища є складання стратегічних груп. Створення стратегічних групових карток дозволяє відстежувати та оцінювати переваги чи недоліки конкурентів на ринку. Цей тип аналізу включає оцінку галузі в цілому, а також оцінку компаній, що працюють в рамках однієї галузевої асоціації.

Карта – це графічне зображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє побачити зміни в галузі. Створення карти конкурентних стратегічних груп дозволяє визначити прикордонні групи, визначити бар'єри мобільності та стратегічні зміни, проаналізувати тенденції та передбачити реакцію конкуренції.

Головні конкуренти – це компанії, які належать одній стратегічній сукупності, але в тому випадку, коли дані групи на карті близькі одна до одної, одночасно існує суперництво серед компаній різних стратегічних груп. Укріплення і послаблення ролей різних груп та компаній всередині групи пов'язане з придбанням чи нестачою індивідуальних переваг перед конкурентами.

Для створення карт стратегічних груп підприємств-конкурентів у зерно торгівельній сфері України було досліджено найкрупніші оператори ринку. Вихідні дані для створення карт стратегічних груп підприємств-конкурентів зернотрейдерів України наведено у додатку А.

Стратегічні карти конкурентів зернового ринку зображено на рис.2.5.

Два роки поспіль основними продавцями українського зерна залишаються українські компанії-експортери - «Кернел» (11,7%) та ТОВ СП «НІБУЛОН» (9,8%). Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ) поступово втрачає своє місце у 2018 році. Це було лише 12 місце в рейтингу експортерів зерна. Компанія продала 1,68 млн. Тонн зерна, або 3,2% від загального експорту.

Така невелика кількість основних українських експортерів зерна зумовлена високою капіталоємністю компанії.

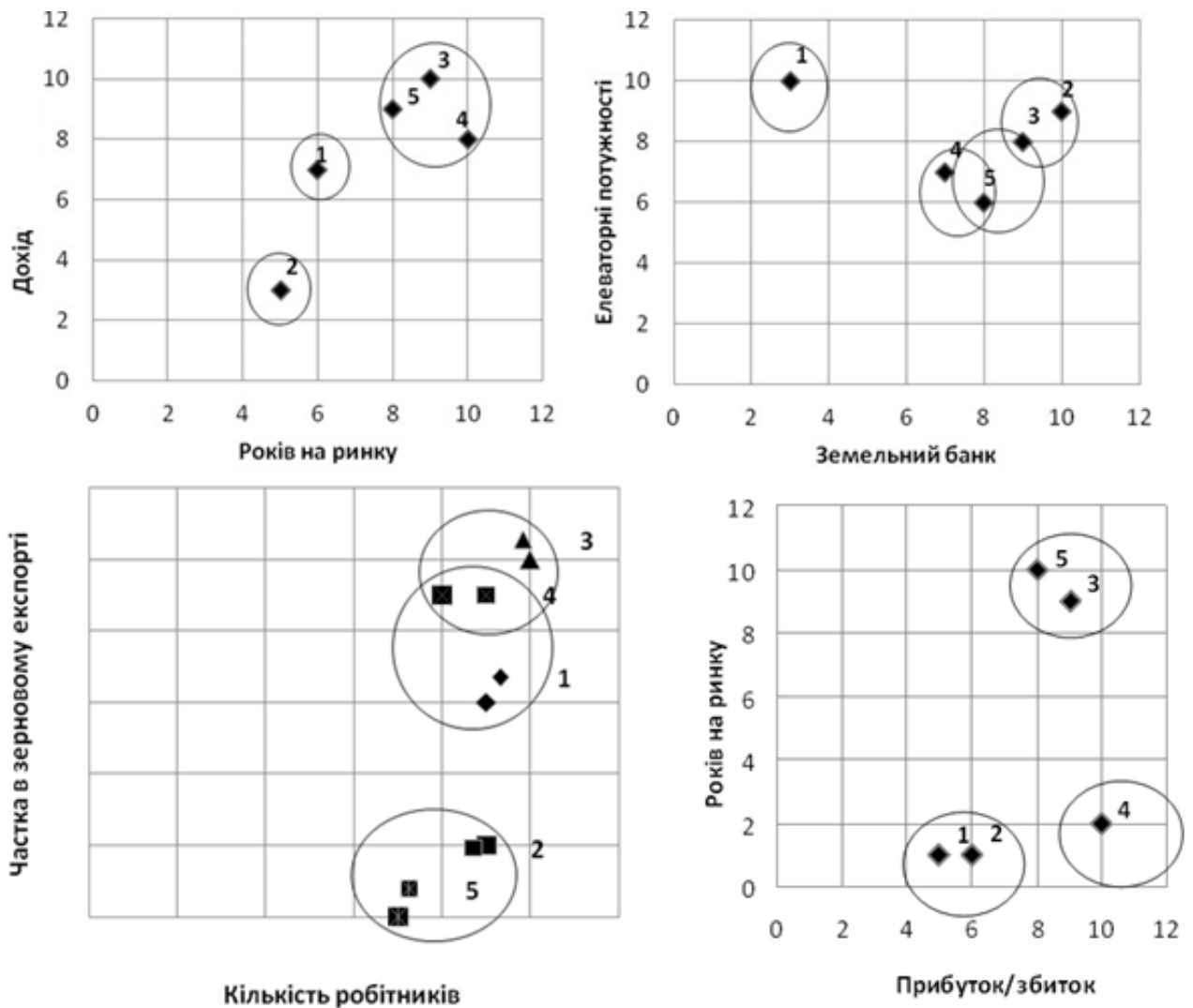


Рис.2.5. Стратегічні карти конкурентів зернового ринку

Джерело: складено на основі розрахунків автора

За результатами аналізу ринку зернотрейдерів України було виявлено провідних гравців. Маючи дані про діяльність основних операторів зернового ринку розташуємо їх на матриці формування конкурентної карти ринку.

Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку наведена в табл. 2.7.

Оцінивши конкурентне середовище вітчизняного аграрного сектору можемо дійти до висновку, що не дивлячись на немалу кількість конкурентів на ринку зернових культур, інтенсивність конкуренції є помірною.

Таблиця 2.7

Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку

Ринкова частка	Темп зростання ринку	Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Підприємства аутсайдери
		1	2	3	4
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1	KERNEL		Cargill ADM Trading Ukraine , Sierentz Global Merchants	
Підприємства з усталеною сильною конкурентною позицією	2	NIBULON	COFCO Agri Ukraine		
Підприємства з усталеною слабкою конкурентною позицією	3			Bunge , Louis Dreyfus Агропросперис , Glencore Agriculture	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	4				ДПЗКУ

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Проаналізувавши табл.2.7. можна побачити, що на ринку виділяється основний лідер – компанія KERNEL та дві компанії, що мають сильні конкурентні позиції - «NIBULON» та COFCO Agri Ukraine, на які приходить до 30% ринку. Слід зазначити такі компанії, як Cargill ADM Trading Ukraine, Sierentz Global Merchants, які мають слабкі конкурентні позиції, але їх позиції швидко та динамічно покращуються. Серед компаній, що мають слабкі позиції, є Bunge, Louis Dreyfus Agroprosperis, Glencore Agriculture. Державна продовольчо-зернова корпорація стала аутсайдером ринку, який у 2019 році посів 12 місце в рейтингу, втративши свої позиції на користь Sierentz Global Merchants.

З метою визначення напрямів подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» із застосуванням SMART- методу сформуємо профіль конкурентоспроможності компаній відносно компанії-лідера (Кернел) та підприємств із сильною конкурентною позицією (COFCO Agri Ukraine).

Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи зернового ринку

передбачає оцінку діяльності компаній за такими критеріями: елеваторні потужності, земельний банк, спеціалізація, регіональна розповсюдженість, кількість філій, об'єм експортованого зерна, інноваційна діяльність, інвестування, діяльність зовнішньоекономічна, управління людськими, фінансовими ресурсами та інформацією, менеджмент логістичних потоків (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи

Критерії	Оцінка					Вага
	1	2	3	4	5	
Елеваторні потужності						0,11
Земельний банк						0,05
Спеціалізація						0,06
Регіональна розповсюдженість						0,07
Кількість філій						0,07
Обсяг експортованого зерна						0,11
Інноваційна діяльність						0,05
Інвестиційна діяльність						0,05
Зовнішньоекономічна діяльність						0,15
Управління людськими ресурсами						0,04
Управління фінансовими ресурсами						0,08
Управління інформаційними ресурсами						0,05
Управління логістичними потоками						0,11

KERNEL —

NIBULON —

COFCO Agri Ukraine —

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Для більш глибокої оцінки визначають «абсолютну» конкурентну силу. «Абсолютну» конкурентоспроможність виявляють шляхом порівняння оцінок фірми та її найбільшого конкурента, тобто з «ідеальною».

Порівняння конкурентної сили ТОВ СП «НІБУЛОН» з основними конкурентами

Критерії	Оцінка (1-5 балів)			
	KERNEL	COFCO Agri Ukraine	NIBULON	
			Конкурентна Сила (звичайна)	Конкурентна сила (абсолютна)
Елеваторні потужності	0,55	0,11	0,44	-0,11
Земельний банк	0,25	0,05	0,15	-0,10
Спеціалізація	0,24	0,06	0,3	0,06
Регіональна розповсюдженість	0,35	0,14	0,28	-0,07
Кількість філій	0,35	0,21	0,21	-0,14
Обсяг експортованого зерна	0,55	0,33	0,44	-0,11
Інноваційна діяльність	0,25	0,05	0,25	0
Інвестиційна діяльність	0,25	0,1	0,25	0
Зовнішньоекономічна діяльність	0,6	0,45	0,75	0,15
Управління людськими ресурсами	0,16	0,08	0,2	0,04
Управління фінансовими ресурсами	0,4	0,24	0,32	-0,08
Управління інформаційними ресурсами	0,25	0,1	0,25	0
Управління логістичними потоками	0,44	0,33	0,55	0,11
Сумарна оцінка	4,64	2,25	4,39	-0,25

Джерело: складено на основі розрахунків автора

За результатами розрахунку конкурентної сили СП «НІБУЛОН» відстає від лідера галузі KERNEL на 0. 25. Основними конкурентними перевагами СП «НІБУЛОН» перед провідною компанією KERNEL є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, спеціалізація компанії, управління людськими ресурсами та управління логістичними потоками. СП «НІБУЛОН» поступається лідеру за обсягом елеваторних потужностей, розміром земельного банку, кількістю районів розподілу та кількістю відділень, а також розміром фінансового результату.

Для виявлення найбільш значущих чинників макросередовища, визначення їх ключових тенденцій, характеру і сили впливу на діяльність

компанії проведемо аналіз макрооточення ТОВ СП «НІБУЛОН» методом PEST–аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика PEST-факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН»

Група факторів	Прояв основних факторів	Характер впливу	Сила впливу
Політичні	Загальна політична ситуація	–	3
	Антимонопольне законодавство	+/-	3
	Податкове законодавство	–	4
	Нормативне регулювання	+/-	4
	Економічна політика держави	+/-	4
Економічні	Темпи зростання економіки	+	4
	Рівень доходів в економіці	+/-	5
	Рівень інфляції Курс національної валюти	–	5
Соціальні	Чисельність населення (споживачів)	–	4
	Міграція населення	+/-	3
	Спосіб життя споживачів	+/-	4
	Цінності та уподобання споживачів	+	4
Технологічні	Швидкість змін технологій у галузі	+	3
	Поява нових продуктів;	+	3
	Державна технологічна політика	+/-	3

Джерело: складено на основі аналізу автора

Дані табл. 2.10 свідчать про те, що найбільший вплив на діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» з усіх зовнішніх факторів мають економічні чинники. Найвпливовішими з них є такі: рівень доходів в економіці та платоспроможність споживачів. Оскільки одним з головних напрямків роботи

підприємства є зовнішньоекономічна діяльність, то значним є і курс національної валюти.

Наступним кроком буде проведення аналізу підприємства методом SWOT, з метою виявлення можливостей внутрішнього потенціалу організації і загроз з боку зовнішнього оточення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT–аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Земельні ресурси (великі площі ріллі). 2. Стабільний попит на с/г продукцію. 3. Постійні канали реалізації. 4. Кваліфікований управлінський персонал та досвідчені працівники. 5. Сприятливі для виробництва природні умови. 6. Позитивний імідж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання темпів інфляції. 2. Зміна в споживчих інтересах. 3. Внутрішні виробничі проблеми. 4. Виробництво з високими витратами. 5. Сильна конкуренція. 6. Незадовільний стан транспортного сполучення.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання. 2. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (екологічно чистої продукції). 3. Залучення інвесторів. 4. Розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном. 5. Лібералізація зовнішніх зв'язків. 6. Покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг). 7. Захоплення нових сегментів ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання закордонних технологій конкурентами; 2. Низька урожайність та якість вирощеної продукції; 3. Соціально-політична нестабільність; 4. Велике податкове навантаження; 5. Погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування).

Джерело: складено на основі аналізу автора

Проаналізувавши табл. 2.10. можна виокремити низку чинників, що впливають на ефективність виробництва та діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»: технологічні, організаційні, господарські, загальноекономічні, природні.

При існуючих умовах (якість землі, географічне положення) ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства залежить від внутрішньогосподарських факторів: забезпеченості підприємства матеріальними та трудовими ресурсами.

Основним показником, що характеризує ефективність зернотрейдера є сума прибутку від реалізованої продукції. На прибуток впливають обсяг реалізації, ціни, рівень попиту і пропозиції на ринку, шляхи і канали реалізації продукції. Важливим фактором, який впливає на ефективність виробництва є підвищення якості продукції.

До групи фундаментальних факторів включається і інформація по світовій торгівлі: проведення тендерів, різні правила і обмеження, яким схильна світова торгівля зерном. Як правило, існує зворотна залежність між світовими цінами на пшеницю і запасами в основних країнах-експортерах, оскільки вони призначені в основному для експорту на світовий ринок.

Окрім базових факторів, на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» мають вплив технічні чинники, що впливають на ціни в короткий термін, можливо, протягом декількох сесій або навіть в період однієї торгівельної сесії. До них відносяться дії великих гравців на ринку сільськогосподарської продукції, які відображаються в звітах CFIS, а також технічні особливості торгівлі ф'ючерсними контрактами.

Отже, підприємству варто розробити стратегію щодо використання сильних сторін підприємства з метою отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі та уникнення можливих загроз.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було розглянуто фінансово-господарську діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН».

В результаті аналізу встановлено, що підприємство є прибутковим, має оптимальну структуру капіталу, прогалиною в управлінні діяльністю є недостатня ліквідність, але підприємство враховує ризики ліквідності в формуванні стратегії управління.

Система стратегічного управління на ТОВ СП «НІБУЛОН» сформована в достатньому обсязі, представлена у вигляді означеної кількості елементів і частин стратегічного процесу, які інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту. Для даного підприємства характерний середній рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання.

Серед маркетингових чинників велика увага приділяється створенню та просуванню власних торгових марок, підвищенню лояльності споживачів, формуванню розвинутої системи логістики та продажу продукції кінцевому споживачу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення можливих напрямів удосконалення стратегічної діяльності підприємства

Для удосконалення системи стратегічного управління підприємству необхідно розробити таку стратегію, щоб можна було використати усі свої сильні сторони за для отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі, а саме:

- збільшення частки експорту;
- зниження рівня цін постачальників;
- захоплення нових сегментів ринку та ін.

Підприємство повинно опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому одночасно позбутися слабких сторін та запобігти загрозам через:

- збільшення обігових коштів;
- залучення споживачів;
- набуття більшої популярності торгової марки на світовому та внутрішньому ринках.

Також підприємству слід використати стратегію уникнення можливих загроз (таких, як зменшення обсягів постачання, перевищення обсягу пропозиції над обсягом попиту, агресивна конкуренція, поглинання сильнішою компанією та відсутність можливостей фінансування ззовні шляхом використання своїх сильних сторін та переваг, а саме:

- наявність високоякісної продукції;
- застосування інноваційних технологій в процесі виробництва;
- залучення іноземних коштів;
- використання зарубіжного досвіду в усіх сферах діяльності;
- ефективна система мотивації персоналу.

Створення стратегічних груп конкурентів на ринку зерна в Україні та конкурентний профіль основних конкурентів дозволяє окреслити основні конкурентні переваги ТОВ СП НІБУЛОН, а саме:

- розвинута логістична інфраструктура,
- вертикальна інтеграція виробництва,
- власне виробництво зерна,
- значна місткість елеваторів,
- унікальний термінал для зберігання зерна,
- наявність сертифікованої лабораторії,
- власне суднобудування та флот,
- інноваційні підходи до створення логістичної інфраструктури;
- ефективне управління людськими, матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами,
- активна експортно-імпортна діяльність,
- стратегічний підхід до ведення бізнесу.

Для того, щоб зайняти лідерство на ринку ТОВ СП «НІБУЛОН» необхідно збільшити:

- обсяги елеваторних потужностей,
- розмір земельного банку,
- кількість регіонів розповсюдження та кількість філій,
- а також розмір отриманого фінансового результату.

Одним із основних напрямків повинен бути паблік рилейшинс (PR). Саме за рахунок заходів PR сформується імідж товариства, що сприятиме:

- припливу кваліфікованих молодих працівників до ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- збільшенню чисельності людей, що готові віддати земельні паї в оренду, адже у планах збільшення посівних площ до 90 тис. га;
- залученню інвестиційних партнерів;

- зростанню кількості сільськогосподарських підприємств, що, опираючись на імідж позитивного партнера, реалізовуватимуть власну продукцію через термінали ТОВ СП «НІБУЛОН» тощо.

Запропоновано такі типи стратегій:

1. Стратегія лідера. Це буде важливо, якщо ніша та продажі нішевих культур компанії прискорюються високими темпами.

2. Стратегія спеціалізації ніші. Орієнтація на географічну спеціалізацію, а саме на збільшення пропозиції гороху, проса, квасолі, сочевиці тощо. Зараз європейські країни пропагують здоровий спосіб життя, що є одним із напрямків веганського руху. Це чудова можливість збільшити експорт рослин до європейських партизанів сучасного європейського руху без тварин.

3. Стратегія просування товару. Ця стратегія включатиме комплекс заходів з розробки асортименту, створення нових товарів, що втратили споживчий попит, розвитку бренду. Наприклад, ви можете рекламувати на західних ринках корисність і легкість гречки і підтримувати її ідеєю пропаганди здорового харчування.

3.2. Модель стратегічного управління діяльністю підприємства

Стратегічний розвиток підприємства представляє собою процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від стратегічного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є стратегії, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення та ідеї.

Модель стратегічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» включає стратегію управління, яка через інструменти стратегічного управління стимулює стратегічну активність підприємства, що сприяє його стратегічному розвитку.

Концептуальна модель управління стратегією діяльності підприємства представлена на рис. 3.1.

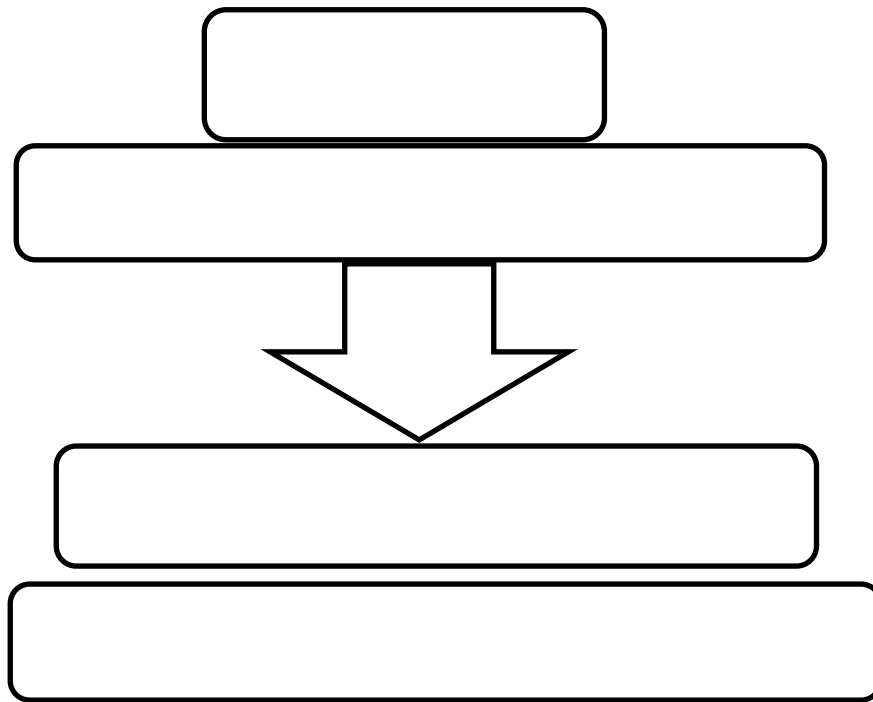


Рис.3.1 Концептуальна модель управління стратегією діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі розрахунків[33].

Розглянемо інструменти стратегічного управління діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН» в таблиці. 3.1.

Отже, пропонується обрати основним напрямком стратегічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» збільшення обсягів експорту зернових культур за рахунок:

- розвитку інфраструктури всередині країни;
- вдосконалення розгалуженої логістичної системи;
- поглиблення співпраці із існуючими партнерами та клієнтами;
- налагодження ділових зв'язків із новими контрагентами;
- підвищення стандартів якості сільськогосподарської продукції;
- виробництво натуральної та екологічно чистої продукції.

Сьогодні все більше розповсюджується теорія і практика виробництва натуральної та екологічно чистої продукції. Зростає споживчий попит на продукцію органічного та фермерського походження, функціональне і

спеціалізоване харчування, тому ринок натуральної та екологічно чистої продукції розширюється.

Таблиця 3.1

Інструменти стратегічного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Назва інструменту	Опис інструменту
Інструменти управління людським капіталом	<p>Впровадження стратегії здійснюється відповідними підрозділами у відповідності до повноважень та отриманих інвестицій. Група планує і далі інвестувати в розширення потужностей виробництва, а запуски нових продуктів в покращення умов праці та якості продукції. Компанія планує стратегічний розвиток за двома напрямками:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Внутрішній, який полягає у постійному покращенні показників ефективності виробництва шляхом побудови самодостатніх команд співробітників на виробництві через вдосконалення навичок та за рахунок розвитку внутрішнього потенціалу; 2) Зовнішній, який полягає у співпраці з постачальниками сировини з питань впровадження міжнародних стандартів якості їх виробництва.
Інструменти управління корпоративним зростанням	<p>Підприємство формує свою стратегію розвитку з підвищенням оборотності активів, збільшенням рентабельності продажу, збільшенням частки експорту. Здійснює контроль за співвідношенням власних та залучених коштів.</p>
Організаційно-економічна система управління	<p>Здійснює розподіл фінансових результатів з урахуванням стратегічних цілей, використовує цифрові технології, удосконалює організаційну структуру</p>
Інструменти управління науково-технічним потенціалом	<p>Розробка нових продуктів, постійна якісна зміна діючих продуктів; освоєння нових технологій та методів закупки; освоєння нових ринків розподілу; розробка нових форм взаємодії з стейкхолдерами.</p>

Джерело: складено на основі аналізу автора

Для того, щоб забезпечити стабільне функціонування на ринку, підприємство повинно випускати конкурентоспроможну продукцію. Ознакою

конкурентоспроможності та достатньої стабільності на ринку є висока якість продукції, сприятлива цінова політика та наявність нової, натуральної та екологічно чистої продукції. Це все спонукає підприємства залучати інвестиції у розвиток технології та модернізацію виробничих потужностей. Визначено, що інноваційний розвиток є основою для довгострокового розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН».

3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів необхідним є аналіз динаміки експорту підприємства за маркетинговими роками з прогнозом на наступні роки, визначення товарної структури експорту порівняно з минулим маркетинговим роком та прогнозом, розрахунок показника економічної ефективності експорту та коефіцієнта рентабельності експорту до витрат на експорт. В результаті, шляхом побудови лінії тренду, отримуємо загальну тенденцію до зростання або спадання, що дасть змогу зробити висновок про економічну доцільність можливих напрямів стратегічної діяльності підприємства.

Отже, запропоновані заходи забезпечать на наступні 3 роки зростання об'ємів експорту до 6 млн т сільськогосподарської продукції кожного року, це приріст на 1%, якщо порівнювати з минулим роком. Якщо розглядати у розрізі загального експорту з України, то частка експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» буде складати майже 15% (це на 5% більше, ніж значення цього ж показника за минулий рік) (Рис.3.2).

Що стосується географічних районів експорту пшениці, основним пунктом призначення буде Індонезія, що за останні роки є одним з найкрупніших імпортерів в Україні. Друге місце в географії експорту посідав Єгипет, що минулого року посунув Бангладеш з 2 місця (додаток Б).

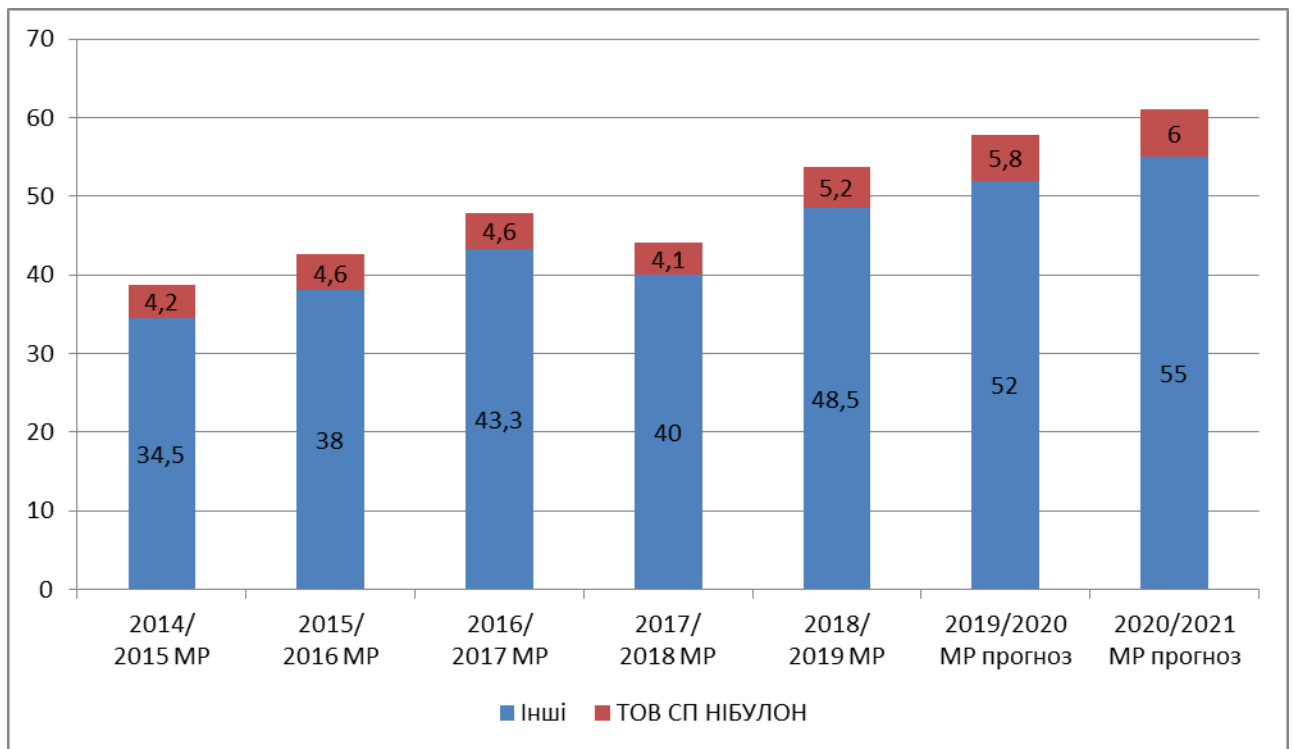


Рис.3.2. Динаміка експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» у розрізі загального експорту з України за маркетинговими роками з прогнозом, млн. тон

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Заплановано значне збільшення поставок до Ємену порівняно з минулим маркетинговим роком. Такий результат можливо досягти шляхом тісної співпраці з регіональними переробниками, що стали віддавати перевагу доволі якісним показникам української пшениці замість французької та російської. Інші основні напрямки - Йорданія, Філіппіни та Туніс.

2020/21 маркетинговий рік бачить потенціал для збільшення обсягів в Марокко та Тунісі по причині збільшення попиту на пшеницю з України, через зменшення виробництва в ЄС, особливо у Франції, що історично залишалася головним постачальником цих країн. Більше того, Пакистан може стати новим перспективним пунктом експорту, де керівництво нещодавно відкрило можливість імпорту пшениці на приватний ринок, і країна повинна купувати 2-2.5 мільйонів тонн пшениці на рік. В'єтнам також є одним з нових потенційних та перспективних напрямків.

У той же час, як очікується, Китай буде залишатися головним імпортером кукурудзи протягом наступних 3 років. Крім того, Єгипет, в тому числі

Європейський Союз, Ізраїль та Південна Корея можуть бути вагомими імпортерами цієї культури. У новому році компанія має потенціал для роботи з партнерами з Індії, В'єтнаму та Саудівської Аравії. Очікується, що більше 50% експорту всього ячменю буде здійснено у 2020/2021 МР саме до Саудівської Аравії.

Що стосується ріпаку і сорго, майже всі об'єми продукцій планується експортувати в напрямку Європейського Союзу (Нідерланди, Бельгія, Німеччина, Франція, Португалія та сорго - Італія та Іспанія). На новий сезон пропонується залишити ЄС головним імпортером цих культур.

Таким чином, надалі планується експортувати продукцію компанії в понад 70 країн по всьому світу. Тільки у 2019/20 МР географія експорту може скласти 29 держав, з них 9 – країни Європейського союзу: Нідерланди, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Португалія, Іспанія. В азіатському напрямку головними споживачами зерна з України будуть Китай, Індонезія, Бангладеш та Саудівська Аравія.

Таблиця 3.2.

Товарна структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН», порівняно з минулим маркетинговим роком та прогнозом

Культура	2017/18 МР тис. т	%	2018/19 МР тис. т	%	2019/20 МР Прогноз, %
Кукурудза	1562,4	38,0	2234,4	42,9	47,6
Пшениця	1836,8	44,7	2126,6	40,8	37,8
Ріпак	142,9	3,5	292,2	5,6	5,8
Сорго	37,4	0,9	42,0	0,8	0,6
Соя	114,7	2,8	-	-	-
Ячмінь	412,1	10,0	512,7	9,8	8,2
	4106,2	100	5207,9	100	100

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Проаналізувавши табл.3.2. можна побачити, що в порівнянні з минулим маркетинговим роком на наступний рік прогнозується:

- збільшення частки експорту кукурудзи на 4,7%;
- зменшення частки експорту пшениці на 3%;
- відносно незмінний % частки експорту ріпаку, сорго та сої;
- зменшення частки експорту ячменю на 1,6%.

З діаграми (рис. 3.3.) видно, що у товарній структурі експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» переважає кукурудза, яка займає майже половину усіх експортованих товарів. Це відбулось за рахунок зменшення частки експорту пшениці (експорт пшениці зменшився в відносному обсязі, але не в абсолютному) та за рахунок зменшення частки обсягу ячменю (не є великою проблемою, адже ячмінь є найдешевшою культурою серед усіх зернових). Це є дуже позитивною тенденцією, адже саме у кукурудзи серед всіх культур найбільша додана вартість.

Отже, окрім кукурудзи, значну частину експорту також займає пшениця, ріпак та ячмінь. Соняшник, сорго та соя не є головними експортними орієнтирами ТОВ СП «НІБУЛОН», адже цей ринок в Україні контролюється іншими значними гравцями.

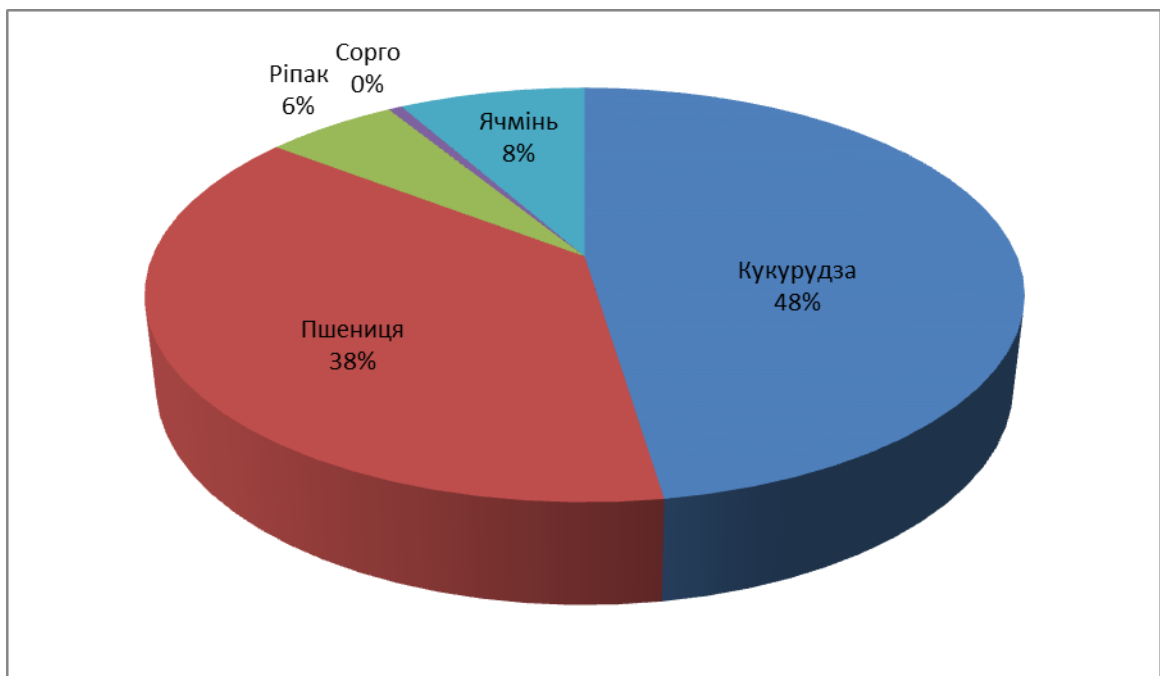


Рис.3.3. Товарна структура експорту на найближчі 3 роки

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Доцільність запропонованої структури експорту можна розрахувати за допомогою спеціальних показників: показником економічної ефективності експорту та рентабельність експорту до витрат на експорт.

Розрахуємо показник економічної ефективності експорту за 2017/18 – 2019/20 МР за формулою:

$$E_{\text{Екс}} = \text{Ов.ф} + \text{Вр} - \text{Зекс} \quad (1)$$

Ов.ф – гривневий еквівалент відрахувань до валютного фонду компанії, що розраховується шляхом перерахунку валютної виручки в гривні за курсом на дату надходження валюти, грн.;

Вр - гривнева виручка від обов'язкового продажу валюти, грн.;

Зекс - загальні витрати компанії на експорт, грн.

З рис.3.4 видно, що за аналізований період показник економічної ефективності експорту демонструє тенденцію до зростання, не дивлячись на кризові явища в економіці України та пандемію коронавірусної хвороби у світі, експортери продукції агро-промислового комплексу створюють основу зовнішньої торгівлі України.

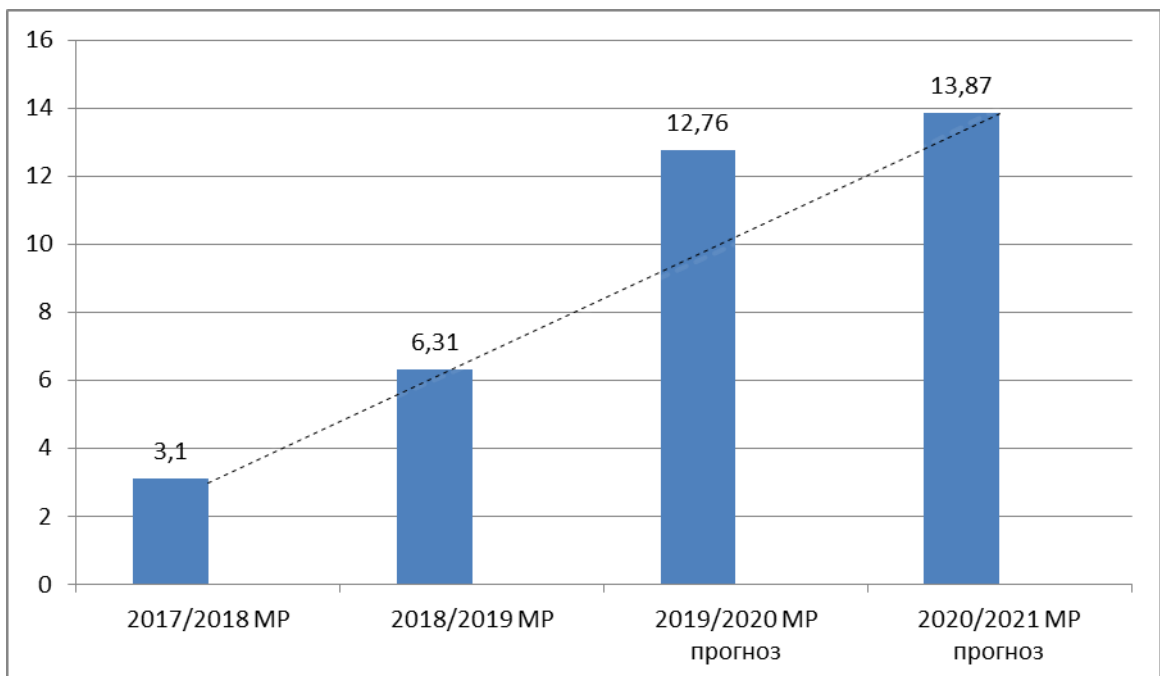


Рис.3.4. Показник економічної ефективності експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2017/18 – 2020/21 МР, млрд. грн.

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Розрахуємо рентабельність експорту до витрат на експорт за 2017/18 – 2020/21 МР за формулою:

$$PEЗ = ПЕ / ЗЕ \quad (2)$$

ПЕ - експорт підприємства в звітному році;

ЗЕ- витрати на експорт у звітному році.

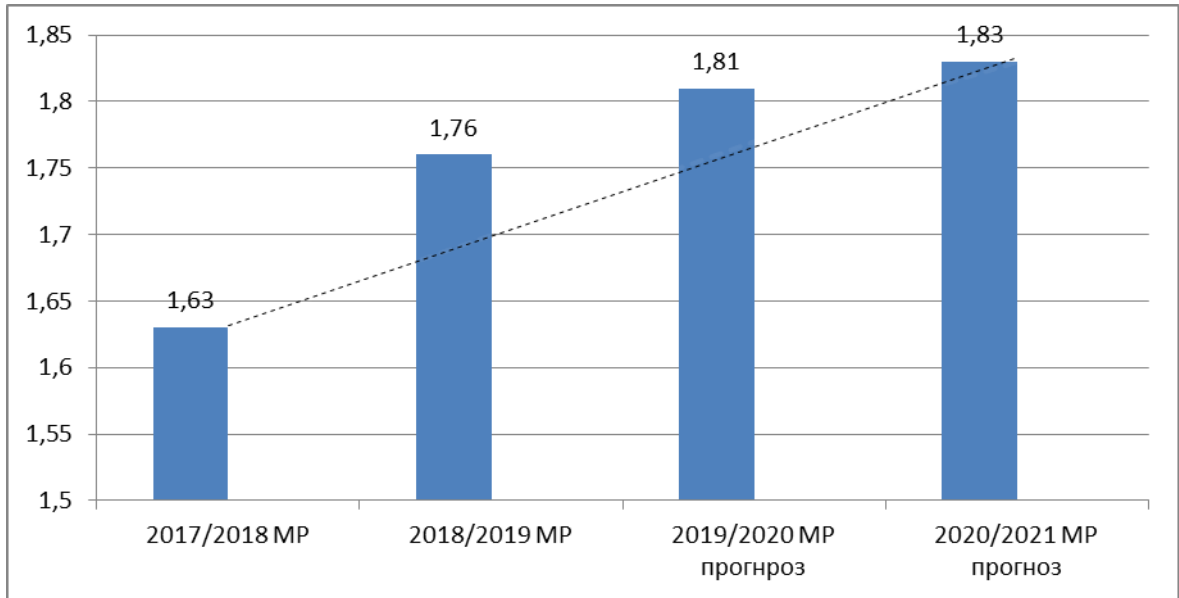


Рис. 3.5. Рентабельність експорту до витрат на експорт за за 2017/18 – 2020/21 МР, коефіцієнт

Джерело: складено на основі розрахунків автора

На рис. 3.5. можна прослідкувати тенденцію до повільного, але постійного зростання цього показника, а це свідчить про те, що експорт ТОВ СП «НІБЛУОН» є високорентабельним та компанія ефективно здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність.

Отже, імплементація запропонованих стратегій допоможе підтримувати лідируючі позиції у сегменті експорту соняшникової олії, покращити рівень експорту нішових видів зерна, завдяки підняттю обізнаності про корисність даних культур серед європейців, та поборотись за позицію лідера з експорту традиційних видів зерна.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 було визначено основні можливі напрямки стратегічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та запропоновані заходи щодо використання сильних сторін підприємства, а саме:

1. За допомогою великих земельних ресурсів, потужної матеріально-технічної бази, нових технологій, досвідчених робітників можна поліпшити якість продукції (виробництво екологічно чистої продукції).

2. Висока прибутковість економіки, позитивний імідж компанії та стабільний попит на сільськогосподарську продукцію привернуть іноземних інвесторів та модернізують виробничу інфраструктуру компанії.

3. Пошук більш привабливого іноземного бізнесу (потенційні покупці сільськогосподарської продукції компанії).

4. Дотримання певних екологічних стандартів для сільськогосподарського виробництва.

5. Модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів дозволить вирішити внутрішні виробничі проблеми, зменшити витрати на оплату праці та виробничі витрати.

Основний акцент зроблено на стратегію покращення стану зовнішньоторговельної діяльності підприємства шляхом збільшення частки експорту зернових культур ТОВ СП «НІБУЛОН». Запропоновані заходи зможуть забезпечити на наступні 3 роки збільшення обсягів експорту до 6 млн т сільгосппродукції щороку. У майбутньому планується експорт продукції компанії у більше ніж 70 країн світу. Тільки у 2019/20 МР географія експорту може скласти 29 країн, з яких 9 – країни ЄС. Основними експортними культурами на наступні 3 роки стануть кукурудза (47,6% від сукупного експорту компанії), пшениця (37,8%) та ячмінь (8,2%).

ВИСНОВКИ

1. Щоб ефективно функціонувати в ринковій економіці, компанії повинні визначити напрямок майбутнього розвитку, що стане запорукою успішної діяльності.

Стратегічне управління – це сучасний інструмент розвитку підприємства, метою якого є підвищення його можливостей шляхом використання сильних сторін та отримання конкурентних переваг в умовах постійних зростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з ними нестабільності та невизначеності.

Мета стратегічного управління полягає у виборі задач та стратегій, розробка та забезпечення здійснення сукупності запланованих заходів як методів впровадження стратегічних напрямків вдосконалення компанії та окремих її підрозділів, які є фундаментом її довгострокової конкурентоспроможності.

2. Процес розробки та реалізації стратегії базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Вивчення окремих напрямків впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу.

Організаційне середовище відіграє важливу роль у існуванні та розвитку компанії. Розуміння організаційного середовища є запорукою гарної бізнес-стратегії, не кажучи вже про якісну стратегію якості.

До факторів макросередовища відносять: економічний, політичний, соціальний, технологічний, екологічний та демографічний фактори.

До факторів мікросередовища відносять фактори конкуренції, буту, партнерства, зайнятості населення та споживання. Впливати на ці фактори організація не в змозі, але вона повинна вчасно адаптуватися до них. Внутрішнє середовище включає в себе сукупність факторів, які знаходяться під прямим контролем і управлінням організації. До факторів внутрішнього середовища організації відносяться фактори: корпоративної культури, організаційної

структури, фактор персоналу, фактор технологій та ресурсів. Вибір стратегії залежить від низки чинників, а саме від ринкової позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого та технічного потенціалу, виду та сфери діяльності, стану економіки, культурного середовища тощо.

Унікальність кожного підприємства передбачає унікальність методів і форм стратегічного управління діяльністю.

Сукупність методів стратегічного аналізу середовища підприємства включають в себе традиційні (статистичні) методи аналізу; економіко-математичні методи; спеціалізовані методи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, порівняльний аналіз ін.).

3. Умовно можна виділити три найбільш масштабні стадії розвитку стратегії на підприємстві: розробка стратегії, організація реалізації стратегії, впровадження стратегії в діяльність підприємства. Ці механізми вважають макропроцесами, що в свою чергу розділяються на мезопроееси і мікропроєеси.

Не може існувати один конкретний шаблон або універсальна модель стратегічної діяльності підприємства, кожна компанія має свої особливі характеристики стратегічного управління.

4. ТОВ СП «НІБУЛОН» – провідний український інвестор, сільгосптоваровиробник і експортер. Підсумки 2019 року засвідчили 2 місце ТОВ СП «НІБУЛОН» у топі вітчизняних підприємств–експортерів зерна – 9,8%. Підприємство відправляє на експорт зернові культури в понад 70 різних країн земної кулі.

Судноплавне підприємство «НІБУЛОН» – одна з трьох найкрупніших власників суден в Україні, зосередження діяльності якої відбувається на Дніпрі та Південному Бузі.

Стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» формується на основі чотирьох основних напрямків:

- виробництво сільськогосподарської продукції,
- зберігання й доведення придбаних культур до кондиції товару;

- торгівля й експорт сільськогосподарської продукції, поєднання цих двох напрямів дає змогу підприємству обійти конкурентів (традиційних вітчизняних виробників та компаній – експортерів);
- імпорт зернових та олійних культур.

5. В результаті оцінки економічної діяльності підприємства та аналізу фінансових показників можемо зробити висновок, що значення більшості коефіцієнтів, які демонструють фінансову стійкість підприємства, зменшилися лише в 2018 р., проте все одно знаходяться на рівні вище норми, що передбачає в основному наявність у підприємств лише незначної суми кредиторської заборгованості, в порівнянні з власним капіталом.

В підсумку, встановлено, що підприємство є прибутковим, має оптимальну структуру капіталу, прогалиною в управлінні діяльністю є недостатня ліквідність, але підприємство враховує ризики ліквідності в формуванні стратегії управління.

6. Для даного підприємства характерний середній рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

На ефективність виробництва та діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» впливають такі групи чинників: техніко-технологічні, організаційно-господарські, загальноекономічні, природні.

При існуючих умовах (якість землі, географічне положення) ефективність зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» залежить від внутрішньогосподарських факторів: забезпеченості підприємства матеріальними та трудовими ресурсами.

У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання.

7 Для удосконалення системи стратегічного управління підприємству необхідно розробити стратегію щодо використання сильних сторін

підприємства з метою отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі, а саме: збільшення частки експорту, зниження рівня цін постачальників, захоплення нових сегментів ринку, набуття більшої популярності торгової марки на світовому та внутрішньому ринках.

Запропоновано застосування таких видів стратегій: стратегія лідерства в ніші (продаж нішових культур), стратегія спеціалізації в ніші (підтримка веганського руху), стратегія просування продуктів (пропаганда здорового харчування).

Основний акцент зроблено на стратегію покращення стану зовнішньоторгівельної діяльності підприємства шляхом збільшення частки експорту зернових культур ТОВ СП «НІБУЛОН».

8. Модель стратегічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» включає стратегію управління, яка через інструменти стратегічного управління стимулює стратегічну активність підприємства, що сприяє його стратегічному розвитку.

В свою чергу, інструменти стратегічного управління поділяються на такі види: інструменти управління людським капіталом, інструменти управління науково-технічним потенціалом, організаційно-економічна система управління, інструменти управління корпоративним зростанням.

Отже, пропонується обрати основним напрямком стратегічної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» збільшення обсягів експорту зернових культур за рахунок: поглиблення співпраці із існуючими партнерами та клієнтами, налагодження ділових зв'язків із новими контрагентами, підвищення стандартів якості виробництва сільськогосподарської продукції, виробництво натуральної та екологічно чистої продукції.

9. Імплементация запропонованих стратегій допоможе підтримувати лідируючі позиції у сегменті експорту соняшникової олії, покращити рівень експорту нішових видів зерна, завдяки підняттю обізнаності про корисність даних культур серед європейців, та поборотись за позицію лідера з експорту традиційних видів зерна.

Запропоновані заходи зможуть забезпечити на наступні 3 роки збільшення обсягів експорту до 6 млн т сільгосппродукції щороку. У майбутньому планується експорт продукції компанії у більше ніж 70 країн світу. Основними експортними культурами на наступні 3 роки стануть кукурудза (47,6% від сукупного експорту компанії), пшениця (37,8%) та ячмінь (8,2%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Т.І Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону / Т.І Алексеева // Економіка і суспільство №9 2017 С.331-337.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
3. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
5. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
6. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самост.вивч. дисципліни/За ред. проф. М.В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2002. –198 с.
7. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз.– К.: Алерта, 2008. – 480с.
8. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер Пресс, 2008.– 560с.
9. Дашко І.М. Сучасний стан використання трудового потенціалу підприємства харчової промисловості / І.М. Дашко // Сталий розвиток економіки. – 2012. - № 4 (14). – С. 294-300.
10. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998г.–192с.

12. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210. – 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64

13. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.–Вид. 2-ге, стер. –Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003.–264с.

14. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю / Л. С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.

15 .Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

16. Маренич А., Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / А.Маренич, І. Астахова // Бізнес–Інформ. –1996. –№5 – С. 23–27.

17. Менеджмент інновацій. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – № 4. – С. 274-282.

18. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001.– 336с.

19. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. –Теория и практика менеджмента.

20. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб», 2002. – 560 с.

21. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .- К.:МАУП, 2000 .-128 с.

22. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. С англ. – М.: Вильямс, 2004.–304с.

23. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

24. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник .-К.:Кондор, 2003.

25. Офіційний сайт Головного управління статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Офіційний сайт ТОВ СП НІБУЛОН [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.nibulon.com/>
27. Павлова В.А. Фактори, що формують конкурентоспроможність / В.А. Павлова //Європейський вибір України: проблеми теорії та практики реалізації: Матеріали міжн. наук.-практ. конф. – Д.: Вид-во ДУЕП. – 2003. – С. 76–78.
28. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч посібник. / В.О. Подольська, О.В. Яріш – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
29. Портер Е.М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів .-К.:Основи, 2002 .-390 с.
30. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
31. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – №5. – С. 160-163.
32. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
33. Стратегічний аналіз підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу:
https://pidruchniki.com/1974070454048/menedzhment/strategichniy_analiz_pidpriyemstva
34. Стратегія розвитку України 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/2020/>
35. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
36. Уланчук В. С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності / В. С. Уланчук, Н. О. Лисенко.[Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=399>.

37. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: навчальний посібник / Пер. с англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 367 с.

38. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

39. Управління стратегічним розвитком підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>

40. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Р.А Фатхутдінов – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

41. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України.-2008.-№8 .-с.45-53.

42. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В.В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015 С. 120-126.

43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для побудови карт стратегічних груп конкурентів зернотрейдерів України

№	Підприємства Показники	ДПЗК У	ADM Trading Ukraine	KERNEL	NIBULON	Louis Dreyfus	COFCO Agri Ukraine	Bunge
		1	2	3	4	5	6	7
1	Кількість років функціонування на ринку	9	20	24	28	24	11	17
2	Чисельність працівників, чол.	4599	850	16000	6300	400	500	1200
3	Елеваторні потужності, млн. т	3,75	0,6232	2,67	2,1	0,601	0,327	0,6
4	Частка в зерновому експорті за 2018/2019 МР, %	3,5	7,6	11,7	9,8	6,0	8,9	6,3
5	Кількість філій	55	7	59	39	5	8	6
6	Кількість регіонів присутності	20	2	13	12	4	4	4
7	Кількість відправлених на експорт суден	52	109	76	108	87	131	118
8	Середній дедвейт обробленого судна, тис. тон	39,0	45,4	55,0	55,8	44,0	40,5	35,2
9	Обсяг експортованого зерна, млн т	1,68	3,96	6,07	5,11	3,15	4,62	3,29

Загальна місткість зерносховищ ТОВ СП «НІБУЛОН»

Миколаївська область	Перевантажувальний термінал для перевалки зернових та олійних культур, м. Миколаїв	172,6 тис. тонн
	ТОВ "Колосівський елеватор"	50,8 тис. тонн
	ТОВ "АК "Врадівський"	41,0 тис. тонн
	Філія "Снігурівська"	15,0 тис. тонн
	Філія "Баштанська"	14,4 тис. тонн
	Філія ДП "Лідівське"	3,0 тис. тонн
	Філія "Вознесенська"	97,9 тис. тонн
	Філія "Новоодеська"	76,0 тис. тонн
	Філія "Прибужанівська"	4,0 тис. тонн
Вінницька область	Філія "Хмільник"	10,5 тис. тонн
	Філія "Південний буг"	4,0 тис. тонн
Дніпропетровська область	Філія "Зеленодольська"	76,0 тис. тонн
Запорізька область	Філія "Кам'янка-Дніпровська"	75,2 тис. тонн
	Філія "Хортиця"	77,0 тис. тонн
	Філія "Тернівська"	76,0 тис. тонн
Житомирська область	Філія "Тетерів"	76,0 тис. тонн
	Філія "Бистрицька"	3,0 тис. тонн
	Філія "Романівська"	2,0 тис. тонн
	Філія "Чуднівська"	2,8 тис. тонн
Київська область	Філія "Денихівська"	76,0 тис. тонн
	Філія "Переяславська"	76,0 тис. тонн
Луганська область	ТОВ "Старобільський елеватор"	157,7 тис. тонн
	Філія "Сватівська"	22,5 тис. тонн
	Філія "Біловодська"	0,5 тис. тонн
	Філія "Троїцька"	0,7 тис. тонн
Полтавська область	Філія "Решетилівська"	38,5 тис. тонн
	Філія "Глобинська"	77,1 тис. тонн
	Філія "Ромодан"	77,3 тис. тонн
	Філія "Градизьк"	42,2 тис. тонн
	Філія "Скороходівська"	75,6 тис. тонн
	Філія "Мар'янівська"	76,8 тис. тонн
	Філія "Кременчуцька"	96,2 тис. тонн
Херсонська область	Філія "Козацька"	92,0 тис. тонн
	Філія "Голопристанська"	97,9 тис. тонн
Хмельницька область	Філія "Смотрич"	66,0 тис. тонн
	Філія "Кам'янець-Подільська"	1,2 тис. тонн
	Філія "Мрія"	1,8 тис. тонн
Черкаська область	Філія "Золотоніська"	66,0 тис. тонн
	Філія "Вітове"	75,2 тис. тонн
	Філія "Чигирин"	0,6 тис. тонн
		2 095,00 тис. тонн

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН»

