

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
“До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

Аналіз і обґрунтування стратегії розвитку підприємства
(на прикладі ТОВ «Сумський Олімп»)
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр. Мдн-71

Вертіль Аліна Юріївна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Вертіль Аліна Юріївна

Науковий керівник

кандидат економічних наук,
професор, Кислий В.М.

Суми - 2021

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи щодо розробки та запровадження системи стратегічного розвитку підприємства у сфері виробничо – торгівельної діяльності.

На основі використання наукових літературних та періодичних видань було визначено поняття стратегії, стратегічного управління, встановлено зміст стратегій розвитку підприємства та визначено характеристику основних стратегічних напрямків розвитку підприємства в умовах ринкового середовища.

Визначено зміст концепції стратегії підприємства, проведено класифікацію стратегій підприємства та розкрито процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Проведено аналіз виробничої та комерційної діяльності підприємства, визначено його потенційні можливості на ринку.

Визначено основні напрямки формування виробничої стратегії, проведено SWOT аналіз роботи підприємства.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містять 56 найменувань.

Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 55 стор., у тому числі 2 рисунки та 13 таблиць, список використаних джерел 5 сторінок.

Мета роботи полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні розробки та впровадження основних стратегій в діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- теоретичне визначення сутності і особливостей стратегії підприємства;
- вивчення класифікації стратегій підприємства;
- характеристика процесу правління стратегічним потенціалом підприємства;
- дослідження процесу планування та розробки стратегії в діяльності підприємства, характеристика місії, цілей та змісту основних стратегій розвитку;
- проведення аналізу реалізації стратегічних підходів у виробничо-комерційній діяльності підприємства;

Предметом дослідження є особливості процесу розробки стратегії виробництва та реалізації продуктів харчування, алкогольних та безалкогольних напоїв для виробничо-комерційного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та аналізу реалізації стратегічних підходів у виробничо-комерційній діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення маркетингу, менеджменту, інформаційних технологій в системі економіки підприємства та стратегічного менеджменту.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ, SWOT – АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА : ІІ	
СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПЦІЯ.....	7
1.1 Сутність і особливості стратегії підприємства.....	7
1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства	17
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ В ТОВ	
«СУМСЬКИЙ ОЛІМП».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ	
«СУМСЬКИЙ ОЛІМП».....	25
2.2 Аналіз місії, цілей та ділових компетенції ТОВ	
«СУМСЬКИЙ ОЛІМП».....	31
2.3 Дослідження процесу організації та проведення	
SWOT – аналізу діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».....	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	
«СУМСЬКИЙ ОЛІМП НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ	
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	
44	
3.1 Аналіз стратегії оптимізації логістичних витрат в	
процесі вибору постачальника виробничих ресурсів	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	51

ВСТУП

Розробка стратегії та планування системи стратегічного розвитку має значимість для підприємств будь-якого розміру і різної специфіки діяльності. Однак найбільш важливою розробка є саме для підприємств малого бізнесу, оскільки в таких підприємствах менша кількість фінансових ресурсів і чисельність персоналу. Тому у підприємств виникає необхідність у грамотному та вірно продуманому розподілі і використанні цих ресурсів, оскільки від цього залежить його подальше існування і розвиток.

Правильна постановка цілей і завдань, об'єктивність аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища – все це дозволить підвищити Саме цими позиціями і можна обґрунтувати актуальність теми дослідження.

Стратегічне планування та управління передбачає розробку і реалізацію основних цілей та ініціатив, які здійснює адміністративно – управлінський апарат підприємства на підставі вивчення ресурсів і оцінки внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування.

Організація планування та безпосередня розробка будь – яких стратегій базується на визначенні основної мети : немає мети – не може бути і стратегії її досягнення, а як результат – не може бути і стратегічного управління, заснованого на вимірюванні відхилення результатів діяльності від поставленої мети.

Таким чином, проблема правильного формування стратегії розвитку для підприємств малого бізнесу, недостатність шляхів вирішення цієї проблеми і зміни в цілому у світовій економіці та українській зокрема визначає актуальність даного дослідження.

Мета роботи полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні розробки та впровадження основних стратегій в діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- теоретичне визначення сутності і особливостей стратегії підприємства;
- вивчення класифікації стратегій підприємства;

- характеристика процесу правління стратегічним потенціалом підприємства;
- дослідження процесу планування та розробки стратегії в діяльності підприємства, характеристика місії, цілей та змісту основних стратегій розвитку;
- проведення аналізу реалізації стратегічних підходів у виробничо-комерційній діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та аналізу реалізації стратегічних підходів у виробничо–комерційній діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Предметом дослідження є особливості процесу розробки стратегії виробництва та реалізації продуктів харчування, алкогольних та безалкогольних напоїв для виробничо– комерційного підприємства.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері стратегічного управління і менеджменту організації. При вивченні теоретичних основ дослідження організаційної культури використовувалися праці та роботи І. Ансоффа, О.С. Віханського, Л.Г. Зайцева, Г.І. Олехновича, М. Портера, А.А. Томпсона, В.І. Шилкова та інших.

Методи наукового дослідження: класифікація, метод аналогії, синтез, системний аналіз, метод спостереження, вимірювання, опис, експеримент, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз.

Практична значимість даної роботи полягає в можливості застосування стратегії для будь-якого підприємства, схожого з діяльністю розглянутого, реалізація якої дозволить домогтися економічного ефекту для компанії і її подальшого розвитку в цілому.

РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА : ЇЇ СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПЦІЯ

1.1 Сутність і особливості стратегії підприємства

В сучасних умовах зростаючої конкуренції стратегія діяльності підприємств на споживчому ринку тісно пов'язана з проблемами сталого задоволення народногосподарських потреб і їх здатністю функціонувати в режимі розширеного відтворення, як в звичайних, так і в екстремальних ситуаціях. Відсутність ясності в розумінні економічних процесів, що відбуваються в ринковому середовищі, недолік знань в області розвитку ринку і конкуренції з'явилися причинами кризового становища його складових [11].

У зв'язку з цим актуальним є розробка концепції розвитку ринкової стратегії підприємств, що враховуватиме специфічні особливості їх функціонування в ринковому середовищі і буде здатною вирішувати проблеми розширення ринків збуту виробленої продукції, поліпшення конкурентного середовища на споживчому ринку, посилення правових гарантій діяльності його учасників.

Вибір ринкової стратегії діяльності підприємства на споживчому ринку являє собою процес формування ринкових угод, угод з численними структурами ринку.

Економічна реальність, з якою стикаються підприємства, обумовлює необхідність формулювання принципово нових підходів до організації всієї виробничої і збутової діяльності. Сьогодні будь-який суб'єкт господарювання не зможе досягти високих результатів своєї діяльності без правильного вибору альтернативної стратегії розвитку. Терміни «стратегія», «стратегічні рішення» неодноразово використовувалися в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, погляди яких істотно розрізняються [7].

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» (армія) і «ago» (веду). Сполучені разом, ці слова творять слово «strategos» (полководець або воєначальник). Приблизно в 550 р. до н.е. е. слово «strategos»

набуло значення «мати мистецтво полководця», яке означає, що командувач володіє спеціальними психологічними, поведінковими навичками і досвідом для управління військами.

Однією з перших робіт, присвячених стратегії, є стародавній китайський трактат «Мистецтво війни», написаний приблизно в 500 р. н.е. воєначальником Сунь-Цзи. Найбільший військовий теоретик ХХ століття Б. Л. Харт назвав ідеї цього трактату «вічними істинами», вони не втратили своєї актуальності і в даний час. Іншою класичною роботою про стратегію, яку часто розглядають як альтернативу, є фундаментальна праця прусського генерала Карла фон Клаузевіца «Про війну». Причина відмінностей полягає в тому, що філософія двох полководців мала різну спрямованість.

Клаузевіц називав область стратегії «військовою наукою» і підкреслював значення логічного ідеалу, абстрактного і абсолютного. Його філософія – це механізм, який відображає уявлення про жорстку залежність між причиною і наслідком і має на увазі чіткий поділ думки і дії. Сунь-Цзи писав про стратегію як про «військове мистецтво» і виходив з прагматизму, який передбачає врахування зовнішніх обставин і заснований на уявленні про можливість проведення змін.

Фельдмаршал Мольтке відзначав: «Стратегія завжди може направляти свої прагнення лише на найвищу мету, яку взагалі тільки можна досягти при наявних засобах» [18].

Вчені відзначають, що кожному етапу розвитку економіки і підприємництва відповідав свій характерний для цього періоду погляд на розвиток підприємства. Підприємства застосовували різні моделі управління, і категорія «стратегія» мала певний сенс, характерний для кожного періоду.

Розглянемо різноманітність визначення поняття «стратегія», яке наводиться в економічній літературі.

За визначенням відомого фахівця в галузі стратегічного планування І. Ансоффа, стратегія – «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1].

Дане визначення носить загальний характер. Адже на підприємстві приймаються не тільки стратегічні, але й різного роду (тактичні) управлінські рішення. Більш того, з первинного визначення стратегії не видно, чим стратегія відрізняється від політики керівництва конкретної фірми.

У науковій літературі терміни «політика» і «стратегія» також часто використовуються як синоніми. На думку Р. Ентоні, У. Кінга, Д. До Ліланда, політика – це проголошення намірів організації. Політика покликана орієнтувати процес прийняття рішень в напрямі, який забезпечує досягнення цілей організації. Як правило, політика допомагає обмежити коло альтернативних рішень, що реалізують стратегію [11].

Ми також вважаємо, що стратегію підприємства слід відрізнити від політики підприємства. Політика підприємства визначає наміри організації, які проголошуються її керівництвом. Вона покликана орієнтувати процес прийняття рішення в потрібному для стратегії напрямку, т. то містить регулюючі заходи впливу на розвиток організації. Тому поняття «стратегія» носить більш широкий і фундаментальний характер, ніж поняття «політика». За змістом стратегія підприємства повинна охоплювати рішення в області структури та обсягів виробництва, стратегічні аспекти функціонування підприємства на конкретному сегменті ринку.

В даному аспекті І. Ансофф після початкового визначення стратегії давав пояснення, вводячи в обіг ряд термінів, таких як «організаційна концепція», «завдання», «орієнтири (цілі)» і ряд інших.

І. Ансофф пояснює, що стратегія найчастіше не може бути виражена явно. «Стратегії в більшості випадків чітко не помітні, зазвичай їх намагаються не виявляти. Вони існують або як ідеї, які не підлягають оприлюдненню і відомі лише вузькому колу керівників фірми, або як розмите уявлення про спільну мету фірми, яке поділяють всі, але, як правило, далеке від чіткого формулювання» [1].

І. Ансофф виділяє кілька відмінних рис стратегії:

1. Процес розробки не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечує зростання і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій, який виведе організацію на бажаний розвиток.

4. У ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Саме тому доводиться користуватися досить узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

6. Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, якої прагне досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення мети. Орієнтири – це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

7. Нарешті, стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент будуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій – стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії розробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири [1].

Таким чином, можна відзначити, що, використовуючи стратегію як управлінський інструмент, підприємство може протистояти постійно умовам і нестабільності зовнішнього середовища, які постійно змінюються.

Далі, аналізуючи поняття «стратегія», вдамося до визначення даного А. Чандлером: «Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дії і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [29].

Дане визначення, на нашу думку, являє собою класичний погляд на саму сутність стратегії і охоплює всі компоненти стратегії: цілі підприємства, тактичні заходи по їх досягненню і необхідні для цього ресурси, що в цілому розкриває сутність процесу планування та управління.

Далі розглянемо запропоноване Г. Мінтцбергом [28] визначення стратегії, яка представлена в рамках «5Р»:

1. План (plan).
2. Прийом або тактичний хід (ploy).
3. Поведінкова модель (pattern of behavior).
4. Позиція по відношенню до інших (position in respect to others).
5. Перспектива (perspective).

Традиційно під стратегією розуміли лише результат планування, як щось зафіксоване і стає. Останнім часом серед фахівців зі стратегічного планування стало переважати нове розуміння стратегії як з'єднання раціонально виробленої стратегії і випадкової, так званої надзвичайної стратегії [17].

«5Р» є взаємодоповнюючими компонентами, а не взаємовиключними. Звичайно, при формуванні стратегії можливе використання декількох компонентів, але дана стратегія буде носити лише приватний характер, який розвиває певний аспект діяльності на думку Г. Мінтцберга, дозволяє стратегії виступати в якості системної характеристики, яка забезпечує розвиток підприємства.

Сильні сторони розуміння стратегії, запропонованої Г. Мінтцбергом, характеризуються поданням стратегії як цілісної категорії, що забезпечує управління окремими системами.

Запропоноване Б. Карлоф поняття стратегії є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [10]. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд і К. Баумен [2; 21] розглядають мету стратегії як спосіб досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Американський вчений в області стратегій і конкуренції Майкл Портер, розмірковуючи про базові стратегії, дає наступне визначення: «Стратегія є метод розподілу ресурсів підприємства в ті області, які забезпечують найбільш оптимальні умови для розвитку, прибутковості і зміцнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді» [30].

Крім цього М. Портер окремо підкреслює важливість поняття «конкурентна стратегія». Конкурентна стратегія описується як «сукупність наступальних чи оборонних дій, здійснюваних з метою забезпечити стійку позицію підприємства в промисловості, і, таким чином, домогтися значного доходу на вкладений капітал» [30].

Пітер Дойль наводить такі визначення стратегії:

- 1) напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання;
- 2) комплекс прийнятих менеджментом рішень по розміщенню ресурсів підприємства і досягнення довгострокових переваг на цільових ринках [13].

Дж. Хіггінс підкреслював, що стратегія – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою комунікацій з її оточенням [27].

Такої ж позиції дотримується і Шендель, який розглядав стратегію як процес визначення зв'язку організації з її оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти самій організації і її підрозділам [31].

Поведінковий аспект в стратегії розкрив Дж. Глин [12], який писав: «Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей».

Один з перших Г. Б. Клейнер, звернув увагу на функції стратегії в нестабільному економічному середовищі, який вважає, що стратегія повинна стати «ниткою часу, що зв'язує минуле і майбутнє, одночасно позначаючи шлях до розвитку» [10].

Українські вчені про сутність і зміст стратегії не мають єдиної думки. Політ думок вчених вельми широкий.

В. Д. Замана. Основоположним при даному визначенні стратегії є процес постановки мети, що в свою чергу визначає оптимальний потік ресурсів між суб'єктами ринку, а також їх підрозділами для досягнення конкретних цілей [18].

В.А. Дятлов зазначає, що стратегія – це сукупність раціональних прийомів досягнення довгострокових цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища [14]. Стратегія економічного управління, або економічна стратегія, пропонує:

- а) правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей;
- б) правила і прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на порушенні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей.

Отже, приймаючи те чи інше стратегічне рішення, зокрема, вибираючи ту чи іншу мету стратегічного характеру для своєї фірми, менеджер повинен оцінити, чи не відобразиться негативно її вибір на інших цілях, що відображають інтереси інших суб'єктів ринку і чи не здатні вони принести обраній стратегічній перспективі певний збиток.

Таким чином, по В.Д. Замані, економічна стратегія синтезує правила і прийоми економічно ефективного досягнення стратегічних цілей,

однотипних за масштабами впливу на конкурентний статус фірми [18].

У визначенні, даному Р. А. Фатхутдіновим, стверджується, що стратегія є програмою, планом, генеральним курсом суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей у будь-якій області діяльності [23].

Р. А. Фатхутдінов також відзначає, що стратегія стосується питань підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розширення ринків збуту, розвитку виробництва, інформаційного забезпечення, вибору управлінських рішень, маркетингу і т. п.

О. С. Віханский пропонує наступне формулювання стратегії. «Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку, організації що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [10].

На думку І.А. Коваль, стратегія компанії – це прийняті її вищим керівництвом напрямки або способи її діяльності для досягнення важливого результату, який має довгострокові наслідки [26]. Відмінність стратегії від плану полягає в тому, що вона розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку з чим практично неможливо визначити головні і локальні цілі, а також сформулювати конкретне завдання для підрозділів компанії.

З позиції В. А. Винокурова, «...стратегія являє собою систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку організації, сфери, форми та способи її діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей» [9].

Е. А. Уткін розглядає, стратегію як сукупність її головних цілей та основних способів досягнення даних цілей [60]. Стратегія включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Вона визначає напрямки його розвитку і являє собою реакцію на зовнішні і внутрішні обставини діяльності підприємства.

В. С. Єфремов визначає стратегію як певну лінію поведінки підприємства в рамках правил і пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де), часу (коли), причини (чому), способу (як) і мети (для чого) дії [16 ; 17]. Стратегія сприяє розвитку сильних сторін підприємства та подолання слабких сторін, вилучення переваг з сприятливих зовнішніх умов. Вона є засіб досягнення кінцевого результату.

На думку В.М. Кадаркіна, стратегія – це не тільки програма розвитку, а й особлива якість функцій управління і управлінських рішень, персоналу управління і організації управління; сукупність орієнтирів і обмежень, які визначають напрямок розвитку фірми відповідно до поставленої мети; своєрідний «коридор» використання різних тактик [21].

В. С. Єфремов і І.А. Хаников визначають стратегію як образ дій, який зумовлює певну і стійку лінію поведінки організації на досить тривалому історичному інтервалі [17].

Л.П. Молотов розглядає стратегію як єдину політику підприємства по досягненню поставленої стратегічної мети [35].

Стратегія організації – це комплекс принципів діяльності організації та її відносини із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, а також відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цих цілей і орієнтації ділової активності організації. Це одночасно перспектива розвитку і зразок, модель реагування на зміни зовнішнього середовища, в якій діє дана організація. Стратегія проявляється в конкурентній позиції, структурі організації, її системі цінностей, в особливостях мотивації і контролю персоналу [5, с. 6].

Відомо, що стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритетні проблеми і ресурси для досягнення основної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху [19].

На фактичний матеріал, що передуює формування стратегії діяльності підприємств, звернули увагу Б.Ю. Сербіновский та С.І. Самигін [52], які

вважають, що у виборі стратегії необхідні: ясність корпоративних цілей, прогноз майбутньої діяльності, встановлення розбіжностей між прогнозами і цілями, внутрішня і зовнішня оцінка діяльності, визначення конкурентних переваг, оцінка можливих наслідків прийняття рішень, систематизація спостережень і контролю за діяльністю.

Незважаючи на те що загальний зміст стратегії розуміється більш-менш подібним чином, необхідно дати по можливості однозначне і інструментальне в даному контексті визначення стратегії. Відповідно терміном «стратегічні рішення» позначаються рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і тягнуть за собою (за умови їх реалізації) довготривалі і невідворотні наслідки. Таким чином, в якості відмітної ознаки стратегічності рішень використовуються дві характеристики – незворотність і довгостроковість наслідків. Це означає, що реалізація стратегічних рішень змінює потенціал підприємства, і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то вимагає великих витрат часу, ресурсів або зусиль. Очевидно, рішення такого роду приймаються рано чи пізно на будь-якому підприємстві, навіть там, де не використовується саме поняття стратегії.

У практиці роботи підприємств до таких рішень традиційно належали плани серйозних реконструкцій, розширення або ліквідації виробництв, докорінна зміна профілю або спеціалізації підприємства. Таким чином, стратегічні рішення існували завжди, хоча необхідність їх підготовки і прийняття на рівні підприємства в умовах централізованого управління була обмеженою [31].

Представлений огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про складність аналізованого явища. Серед авторів існують певні розбіжності в трактуванні ними поняття «стратегія». Здебільшого вони не принципові. Наведені відмінності в трактуваннях досліджуваної категорії безпосередньо викликані бажанням того чи іншого автора конкретизувати поняття «стратегія». Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його змістом.

В рамках стратегічних перспектив важливою умовою управлінської діяльності є розподіл обмежених ресурсів між основними підрозділами підприємства. Стратегія визначає пріоритети в сферах бізнесу, на ринках збуту, а також в обслуговуваних підприємством групах споживачів.

Таким чином, стратегія підприємства нами розуміється, як сукупність взаємодіючих елементів організації, спрямованих на оптимізацію засобів виробництва і управлінських рішень, що сприяють досягненню конкретних цілей і завдань. Ми не наголошуємо довгостроковий аспект стратегії реалізації цілей, так як в умовах мінливості кон'юнктури ринку стратегічному плануванню на рівні підприємства властивий короткостроковий характер.

Напрацювання стратегії довгострокового планування підприємств малого бізнесу в умовах мінливості економічної кон'юнктури ринку зазвичай не несе підприємству ніякої безпосередньої вигоди. Тим більше що вона дорого обходиться підприємству як у фінансовому плані, так і в затратах праці.

Напрацьовуючи правила і прийоми ефективної реалізації напрямів діяльності, ринкова стратегія підприємств повинна бути орієнтована на підтримку конкурентної переваги господарюючих суб'єктів, запобігання банкрутства, забезпечення їх динамічного розвитку [14].

1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства

В попередньому розділі нашої кваліфікаційної роботи ми розглянули різні підходи до визначення поняття «стратегія», згрупуємо їх [17]:

1. Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку, що дає можливість організації досягти її цілей.
2. Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства .
3. Спосіб, засіб досягнення бажаних результатів.
4. Стратегія – це не абстракція, а сильна ділова концепція плюс набір реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до створення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час.

5. Набір взаємопов'язаних дій, які здатні забезпечити організації досягнення довгострокової конкурентної переваги.
6. Образ дій, що обумовлює певну і стійку лінію поведінки організації на досить тривалому історичному інтервалі.

Таким чином, стратегія – це план підприємства, відповідно до якого воно рухається до намічених цілей.

Різноманітність видів і визначень стратегії, що застосовуються в стратегічному управлінні, ускладнює класифікацію.

В.А. Поляков наводить таку класифікацію стратегії [48]. У диверсифікованого підприємства зазвичай виділяють чотири рівні стратегії: корпоративний, діловий, функціональний і операційний, а в недиверсифікованого (вузькопрофільного) підприємства – три рівні: діловий, функціональний і операційний.

Корпоративна стратегія – це стратегія підприємства в цілому, по всіх сферах його діяльності.

Ділова стратегія, або бізнес-стратегія, – це стратегія підприємства щодо кожного виду його діяльності.

Функціональна стратегія – стратегія по кожному функціональному напрямку певного виду діяльності.

Операційна стратегія – стратегія структурних одиниць.

За ступенем гнучкості, пристосовності до зовнішніх змін виділяють стратегії [36]:

- 1) заплановані (спрямовані);
- 2) нереалізовані;
- 3) стратегії, які виникають;
- 4) реалізовані.

Залежно від характеру реакції на зміни, що відбуваються в середовищі розрізняють наступні типи стратегії:

- 1) проактивна (стратегія, що складається з цілеспрямованих дій);

- 2) реактивна – стратегія, що складається з реакції на непередбачені події і конкурентну боротьбу;
- 3) реальна (сукупність проактивної (спрямованої) і реактивної (адаптованої) стратегій).

Відповідно циклам розвитку підприємства керівництво може вибрати одну з наступних базових стратегій [15]:

1. Стратегію зростання – основну стратегію, яка має спрямованість до зростання обсягів продукції, прибутку, капіталу;
2. Стратегію стабілізації – стратегію діяльності підприємства в умовах нестабільності обсягу продажів і доходів, як реакцію на зовнішній тиск з боку зовнішнього середовища;
3. Стратегію виживання – чисто оборонну стратегію (застосовується в разі повного розладу економічної діяльності підприємства в стані, близькому до банкрутства).

Ю.А. Ципкін [63] пропонує наступну класифікацію стратегії підприємстві:

- 1) корпоративна стратегія – стратегія організації в цілому;
- 2) бізнес-стратегія – стратегія окремого стратегічного підрозділу організації;
- 3) функціональна стратегія – стратегія функціональної зони господарювання.

В. М. Нагаєв [40] наводить такі вісім напрямків (видів) стратегії:

1. Товарно-ринкова стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції, що випускається і способи поведінки підприємства на товарному ринку.
2. Ресурсно-ринкова стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових та інших факторів і ресурсів виробництва.
3. Технологічна стратегія – стратегічні рішення, що визначають динаміку технології підприємства і вплив на неї ринкових факторів.

4. Інтеграційна стратегія – сукупність рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії підприємства з іншими підприємствами.
5. Фінансово-інвестиційна стратегія – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів.
6. Соціальна стратегія – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників підприємства, а також характер взаємодії з його акціонерами.
7. Стратегія управління – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством при реалізації обраної стратегії.
8. Стратегія реструктуризації – сукупність рішень щодо приведення виробничо-технологічної та організаційно-управлінської структури у відповідність зі зміненими умовами і стратегією функціонування підприємства.

Ансофф І. [1] виділяє два взаємопов'язаних види стратегії:

- 1) портфельна стратегія – сучасна версія концепції «бізнесу, яким займається компанія»;
- 2) конкурентна стратегія – різні підходи, за допомогою яких компанія буде діяти в кожній стратегічній галузі.

Класифікацій стратегій дійсно багато, але найбільш поширена, вивірена практикою і широко використовується менеджерами всього світу класифікація стратегій розвитку бізнесу по Ф. Котлеру [24] відображає чотири різних підходи до зростання підприємства і пов'язана зі змінами стану одного або декількох з наступних п'яти елементів: продукт, ринок, галузь, позиції підприємства всередині галузі, технологія.

Систематизація класифікації стратегій представлена в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація класифікації стратегій

Ознака класифікації	Види стратегії
За терміном здійснення	Короткострокові (до 1 року); Довгострокові (більше 1 року);
За джерелами фінансових ресурсів	Стратегії, що використовують власні джерела формування фінансових ресурсів; Стратегії, що використовують залучені фінансові ресурси; Стратегії, що використовують змішані джерела залучення фінансових ресурсів;
За життєвим циклом розвитку підприємства	Стратегія зростання; Стратегії стабілізації; Стратегії виживання;
За рівнем стратегічних рішень, що приймаються	Корпоративна; Ділова; Функціональна;
За типом фінансової політики підприємства	Стратегія диверсифікації; Стратегія концентрації; Стратегія інтеграції;
За ступенем гнучкості та можливості пристосування до умов зовнішнього середовища	Заплановані (спрямовані); Не реалізовані; Такі, що виникають; Реалізовані;
За функціональними сферами управління	Товарно – ринкова стратегія; Ресурсно – ринкова стратегія; Інтеграційна стратегія; Фінансово – інвестиційна стратегія; Соціальна стратегія; Стратегія управління; Стратегія реструктуризації

Також коротко розглянемо класифікації еталонних стратегії розвитку бізнесу [1].

1. Стратегії концентрованого зростання:
 - розвитку продукту;
 - розвитку ринку;
 - посилення позиції на ринку.

2. Стратегії інтегрованого зростання:
 - «Вперед»;
 - «Назад».
3. Стратегії диверсифікованого зростання :
 - центрована диверсифікація;
 - горизонтальна диверсифікація;
 - конгломеративна диверсифікація.
4. Стратегії скорочення:
 - скорочення витрат;
 - власне скорочення;
 - «збирання урожаю»;
 - ліквідація.

Перша група – стратегії концентрованого зростання.

У цю групу включені стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку:

1. стратегія розвитку ринку (пошук нових ринків для вже створеного продукту);
2. стратегія розвитку продукту (виробництво нового продукту на вже освоєному фірмою ринку);
3. стратегія посилення позиції на ринку або горизонтальної інтеграції (фірма намагається завоювати кращі позиції на ринку і встановити контроль над своїми конкурентами, удосконалюючи продукт і розширюючи ринок збуту).

Другу групу складають стратегії інтегрального зростання, які передбачають розширення фірми за рахунок додавання нових структур як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини:

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, або стратегія «назад» (фірма зростає за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур).

Стратегія вертикальної інтеграції, яка йде вперед або просто «вперед» (фірма зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу).

Третя група – стратегії диверсифікованого зростання, які реалізуються в разі, якщо фірми далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі [10]:

1. Стратегія центрованої диверсифікації – фірма використовує укладені в існуючому бізнесу додаткові можливості для виробництва нових продуктів, в той же час технологія і освоєний ринок не змінюються;

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації – фірма вишукує можливості зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної;

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації – фірма розширюється за рахунок виробництв нових продуктів за новою технологією, які реалізуються на нових ринках.

Четверта група – стратегії скорочення:

1. Стратегія скорочення витрат;

2. Стратегія власного скорочення – фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнес для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу;

3. Стратегія «збирання врожаю» – передбачає відмову від довгострокового розвитку бізнесу на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі;

4. Стратегія ліквідації – фірма ліквідується, так як не може вести бізнес в подальшому.

Все різноманіття стратегій, по суті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій:

- обмеженого зростання;
- зростання;

- скорочення;
- комбінованої стратегії.

Стратегія інтеграції – процеси об'єднання суб'єктами своїх ресурсів, активів, технології, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часток ринку для досягнення загальних цілей і задоволення своїх інтересів. Однією з важливих цілей об'єднання є отримання синергетичного ефекту від інтеграції цінностей економічних об'єктів [31].

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Сферою діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є виробництво високоякісних алкогольних та безалкогольних напоїв, які реалізуються на вітчизняному та закордонному ринках. Підприємство володіє сучасними ресурсозберігаючими технологіями виробництва, які направлені на екологізацію виробництва продукції.

ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» постійно застосовує в своїй діяльності інноваційні підходи в плануванні та організації виробничих процесів.

ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» знаходиться за адресою: Україна, 40022, Сумська обл., місто Суми, вул. Воровського, будинок 15.

Очолює ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» директор – Власенко Сергій Анатолійович. Статутний капітал товариства становить 60 000 грн.

Учасниками створення статутного капіталу є : Власенко Сергій Анатолійович – 30 000 грн (50%) та Гавриленко Олег Ілліч – 30 000 грн (50%).

Підприємство ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» має у своєму розпорядженні виробничо-збутовий відділ. Є також і адміністративний відділ та складські приміщення. Товариство займається неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, відособлене майно, несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями, може від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, виконувати обов'язки. Підприємство має рахунки в банках і здійснює дії на підставі законодавства України і Статуту Товариства з обмеженою відповідальністю.

Проведемо економічну характеристику господарської та фінансової діяльності виробничо-комерційного підприємства ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Праця поряд з капіталом і природними ресурсами є важливим фактором виробництва. На будь-якому підприємстві ключовим є людський фактор – працюючі на ньому люди. Тому розглядаючи діяльність підприємства не можна не розглядати персонал підприємства (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Чисельність працюючих та фонд оплати праці у ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Назва показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019 р.	
				+,-	%
Кількість штатних працівників, осіб	93	72	88	- 5	94,6
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	1571,2	1071,5	1159,8	-411,4	73,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	235,6	139,3	150,8	-84,8	64,0
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5840,6	4412,5	4798,2	-1042,4	82,2
Продуктивність праці, тис. грн.	62,8	61,3	54,5	-8,3	86,8

Проаналізувавши дані таблиці, видно, що чисельність працівників скоротилася на 5 осіб, що в процентному виразі – 5,4 %. Що стосується фонду оплати праці, то він скоротився на 26,2%, це свідчить не про скорочення заробітних плат на підприємстві, а про скорочення чисельності порівняно з 2018 р.

Економічна та політична криза і нестабільна ситуація в нашій країні негативно вплинула на діяльність ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП», як і більшість українських підприємств. Так, весь світ опинився у полоні пандемії COVID – 19, багато вітчизняних та зарубіжних підприємств взагалі не витримали

фінансово – економічної кризи та припинили свою діяльність. Не виключенням з цього стало і наше аналізоване підприємство.

Розглянемо аналіз техніко-економічних показників фінансово - господарської діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» по показниках, що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних техніко-економічних показників фінансово – комерційної діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Показники	Од. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
					+, -	%
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	5840,6	4412,5	4798,2	-1042,4	82,2
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	5145,6	3478,7	4135,9	-1009,7	80,4
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	3700,0	3899,5	3790,7	+90,7	102,4
Середньорічна чисельність працівників	чол.	93	72	88	- 5	94,6
Фондовіддача	коэф	1,58	1,13	1,27	-0,31	80,4
Фондомісткість	коэф	0,63	0,88	0,79	+0,16	125,4
Фондоозброєність	тис. грн./ чол.	39,8	54,2	43,1	+3,3	108,3

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства слід зазначити, що дохід від реалізації продукції за 2020 р. скоротився 17,8 %, хоча порівняно з 2018 р. розмір доходу зріс на 657,2 тис. грн.. Позитивним можна вважати скорочення (19,6%) собівартості продукції.

Зростання обсягу реалізованої продукції в 2020 р. порівняно з 2019 р. пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка реалізується, та зі зростанням кількості торгових представництв і розширення кількості підприємств, з якими співпрацює ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП», особливо це стосується такої категорії товарів як продукти харчування.

Для того, щоб визначитися із спеціалізацією виробництва на даному підприємстві розглянемо виробництво основних видів продукції у вартісному виразі (табл.2.3).

Як бачимо з таблиці основною продукцією підприємства є та реалізація алкогольних напоїв.

Таблиця 2.3 – Структура обсягу реалізації продукції у вартісному виразі по ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Показники	Роки						2020 р. у % до 2018 р.
	2018		2019		2020		
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Реалізація продуктів харчування	1904,0	32,6	1429,7	32,4	1655,4	34,5	86,9
Реалізація безалкогольних напоїв	1127,2	19,3	944,3	21,4	825,3	17,2	73,2
Реалізація алкогольних напоїв	2523,1	43,2	1848,8	41,9	2044,0	42,6	81,0
Тютюнові вироби	286,2	4,9	189,7	4,3	273,50	5,7	95,6
Всього	5840,6	100,0	4412,5	100,0	4798,2	100,0	82,1

Щодо показників обсягу продажу продукції за асортиментом, то необхідно відзначити, що спостерігається скорочення по виробництву та реалізації всіх видів продукції в 2020 р. порівняно з 2018 р. але позитивною є тенденція до зростання всіх показників в 2020 р. порівняно з 2018 р..

Так, грошовий дохід від реалізації продуктів харчування скоротився на 13,1 % в 2020 р. порівняно з 2018 р., але зріс на 15,7 % порівняно з 2019 р., по реалізації безалкогольних напоїв скорочення становило 26,8 %, реалізація алкогольних напоїв та тютюнових виробів скоротилася на 4,4 % та 17,9% в 2020 р. проти 2018 р. відповідно.

Скорочення показників збутової та комерційної діяльності по товариству

в першу чергу пов'язано із введенням карантинних обмежень, які викликані пандемією COVID – 19.

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності даного підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові результати діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Стаття	Роки			Відхилення 2020 року від 2018 року	
	2018	2019	2020	+/-	%
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5840,6	4412,5	4798,2	-1042,4	82,2
Податок на додану вартість	627,2	513,4	516,6	-110,6	82,4
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	5213,4	3899,1	4281,6	-931,8	82,1
Собівартість реалізованої продукції	5145,6	3478,7	4135,9	-1009,7	80,4
Валовий прибуток	167,8	420,7	145,7	-122,1	86,8
Адміністративні витрати	238,7	164,0	187,3	-51,4	78,4
Чистий прибуток	421,3	153,7	331,3	-90,0	78,6

За результатами проведених розрахунків бачимо, що в 2020 р. в порівнянні з 2018 роком підприємство мало менший дохід від реалізації на 17,8 % (1042,4 тис. грн.), що в свою чергу призвело до зменшення чистого доходу на 17,9 % (931,8 тис. грн.).

Хоча при цьому собівартість продукції в 2020 році зменшилася на 19,6 % (1009,7 тис. грн.), все ж таки відбулося зменшення валового прибутку на 13,2 % (122,1 тис. грн.) але все ж таки є додатнім, тобто підприємство є прибутковим.

Стабільна діяльність підприємства залежить не тільки від внутрішніх можливостей ефективно використовувати свій виробничий потенціал, але й від зовнішніх умов, до числа яких відносяться податкова політика держави й ринкова кон'юнктура.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників,

що відображають наявність і використання основних засобів виробництва та грошових засобів, реальні й потенційні фінансові можливості.

Стабільний фінансовий стан – це стійка платіжна спроможність, достатня забезпеченість власними оборотними коштами, наявність стійкої фінансової бази.

Аналіз фінансової стійкості підприємства та її показники наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки фінансового стану ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» за 2020 рік

Показник	Формула	Економічний зміст
Показники майнового стану		
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення за звітний період первісної <u>вартості основних засобів</u> Первісна вартість основних засобів	$3790,7 : 3700,0 = 1,02$
Показники ділової активності (ресурсовіддачі, оборотності капіталу, трансформації активів)		
Фондовіддача	<u>ЧВ</u> Основні виробничі фонди	$4281,6 : 3790,7 = 1,13$
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту)	<u>ЧВ</u> Обігові кошти	$4281,6 : (3904,2+1,3) = 1,09$
Показники рентабельності		
Рентабельність власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Власний капітал	$331,3 : 5422,2 = 0,06$
Рентабельність виробничих фондів	<u>Чистий прибуток</u> Виробничі фонди	$331,2 : (3790,7+1036,4+384,3) = 0,06$
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	<u>Прибуток від реалізації</u> Виручка	$\frac{145,7-187,3-132,3}{4281,6} = -0,04$
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт незалежності (автономії)	<u>Власний капітал</u> Пасиви	$(5422,2+33,4+0) : 7851,1 = 0,69$
Коефіцієнт фінансової стабільності	<u>Власні кошти</u> <u>Позикові кошти</u>	$(5422,2+33,4+0) : (1563,3+832,2) = 2,28$
Показник фінансового лівериджу	<u>Довгострокові зобов'язання</u> Власні кошти	$1563,3 : (5422,2+33,4+0) = 0,29$

Продовження таблиці 2.5

Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}}$	$3904,2 : 832,2 = 4,69$
Коефіцієнт ліквідності швидкої	$\frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні пасиви}}$	$\frac{3904,2 - (1036,4 + 1507,0 + 384,3 + 418,2)}{832,2} = 2,60$
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$\frac{\text{Кошти}}{\text{Поточні пасиви}}$	$(230,0 + 0) : 832,2 = 0,28$
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	$(421,7 + 59,1 + 10,2) : 207,8 = 2,37$

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок про те, що власний і додатковий капітал не покриває необоротні активи, що негативно позначається на стійкості підприємства, однак спостерігається тенденція до поліпшення ситуації щодо фінансової стійкості підприємства в 2020 році порівняно з 2018 р..

2.2 Аналіз місії, цілей та ділових компетенції ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Місія підприємства – це загальна сукупність усіх настанов і цільових програм, які визначають головну мету діяльності (призначення) підприємства і основні принципи його функціонування.

Добре сформульована місія містить опис орієнтирів, сфери діяльності, можливостей і способів її здійснення, філософії, а також бажаного іміджу підприємства. Без цього неможливе стратегічне планування і управління ним.

У широкому розумінні *місія* є загальним підсумком філософії, призначення, сенсу функціонування підприємства.

Філософія підприємства ґрунтується на основних цінностях, принципах, ідеологемах, відповідно до яких підприємство здійснює організацію своєї діяльності.

Призначення підприємства визначає дії, які воно планує, і те, яким прагне бути.

У вузькому розумінні місія розкриває саму сутність функціонування підприємства, в якому виявляється його відмінність від інших. Правильно сформульована місія, втілюючи в собі загальний філософський зміст, обов'язково виражає певні принципи, критерії, що робить її унікальною в ринковому середовищі.

Чітко сформульована місія виражає те, яким до певної міри є підприємство і яким воно прагне бути, а також його унікальність.

Також слід пам'ятати, що при формулюванні місії не менш важливим є імідж, який підприємство створює в уяві своїх як реальних так потенційних покупців.

Цінності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»: «Наші споживачі – наша головна цінність. Основу успішного майбутнього товариства ми бачимо в максимальному задоволенні потреб покупців, передбачаючи запити, перевершуючи очікування, забезпечуючи індивідуальний підхід для кожного клієнта».

Репутація ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» – це безумовне надбання товариства. Підприємство цінує довіру своїх споживачів і ділових партнерів та прагне до встановлення ефективного та взаємовигідного співробітництва.

Основними перевагами в діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є :

- 1) зручні торгові точки.
- 2) унікальний асортимент.

ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» постійно працює над поліпшенням асортименту продукції. Аналізоване підприємство завжди пропонує своїм клієнтам тільки найкраще.

Висока культура обслуговування, доступні ціни, широкий асортимент, що формується відповідно до потреб споживачів – все це відмінні риси ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Основною місією ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є :

- виробництво та торгівля високоякісними продуктами харчування, алкогольними та безалкогольними напоями в широкому асортименті;
- задоволення потреб споживачів у якісній та екологічно – чистій продукції;
- створення нових робочих місць;
- отримання прибутку і реалізації на його основі економічних та соціальних інтересів засновників і трудового колективу.

Досягнення місії ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» – це забезпечення населення Сумщини якісними продуктами харчування, алкогольними та безалкогольними напоями за мінімальними цінами.

Стратегія ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» – стратегія концентрованого зростання та посилення її позицій на ринку.

Правило ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» – обґрунтовані та систематизовані рішення, єдність загальної мети всередині товариства.

Філософією ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є:

- інноваційність;
- надійність;
- максимально гарантована якість.

Стратегічне планування ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» передбачає:

- аналіз ринку, конкуренції, ресурсів, які необхідні для збільшення частки на ринку;
- впровадження нових виробничих та торговельних технологій;

Для досягнення стратегічних цілей менеджерами ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» розроблена:

- чітка структура продуктового портфелю;

впроваджені:

- найновіші технології процесу торгівлі та застосування новітнього виробничого та торговельного обладнання;

налагоджена:

- організація ефективного зберігання та реалізації виготовленої продукції.

В процесі стратегічного планування кожне підприємство розробляє власне дерево цілей, на досягнення яких і сконцентровано вся його діяльність.

На рисунку 2.1 розглянемо дерево цілей ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

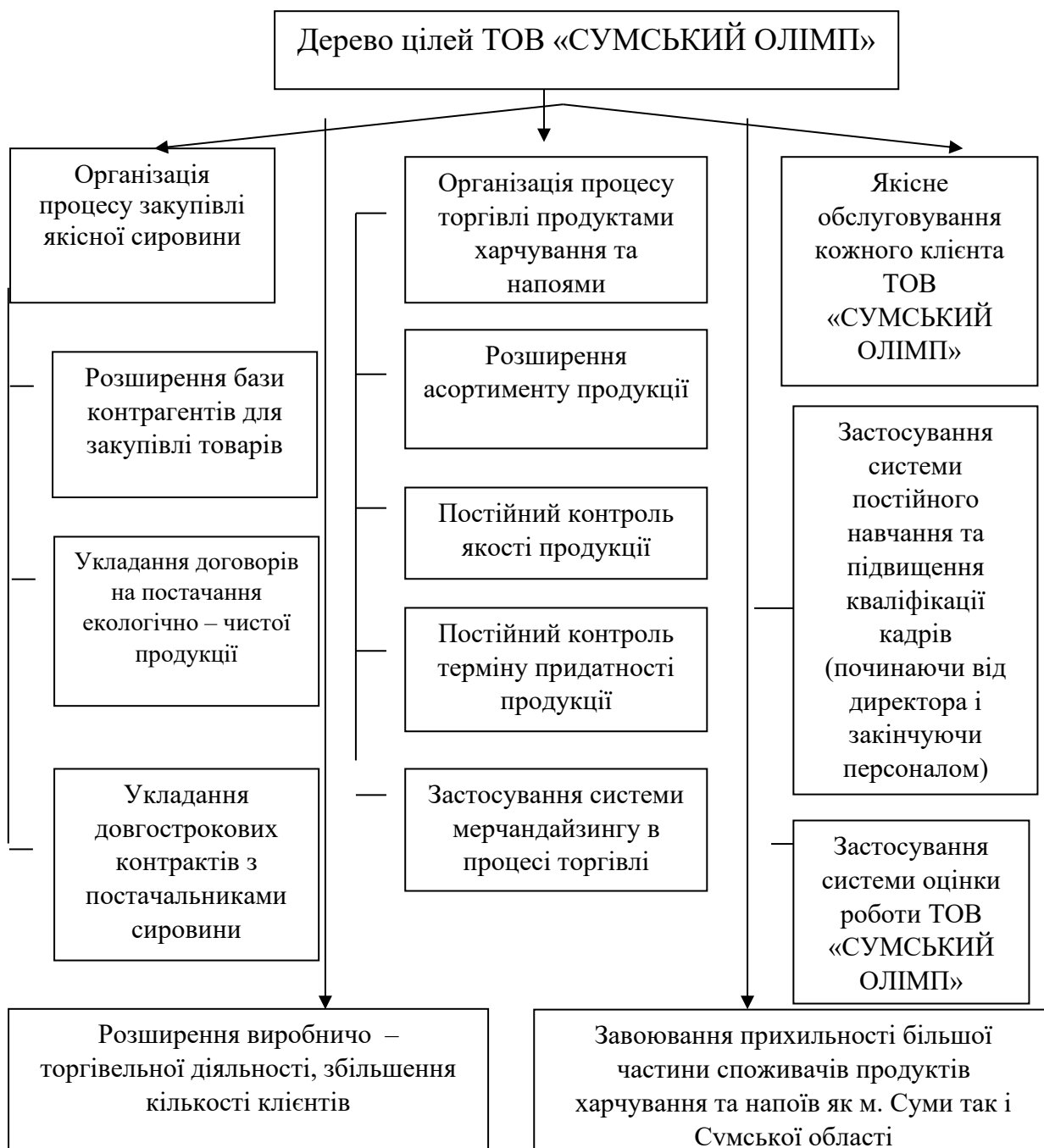


Рисунок 2.1 – Дерево цілей ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Розглянемо перелік основних ключових компетенцій, які визначає для себе ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» в процесі своєї виробничо – торгівельної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ділові компетенції Т ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Ділові компетенції	Ступінь відповідності ринку	Тенденція розвитку компетенції (↑, ↓)	Ступінь впливу на результати діяльності	Необхідність створення нових компетенцій
Управлінські: - залучення висококваліфікованих спеціалістів; - поєднання управлінських функцій	+4	+2	+3	+4
Кадрові: - навчання персоналу - атестація персоналу	-4	+1	+1	+1
Виробничі: - розробка нових програм просування товару; - застосування системи мерчандайзингу	+4	+5	+2	+4
Фінансові: - збільшення фінансового капіталу - обслуговування якомога більшої кількості покупців	+2	+2	+3	+3

Аналізуючи стан ділових компетенцій ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» необхідно зазначити, що процес стратегічного планування в товаристві відбувається на високому рівні та із врахуванням всіх вимог сучасної ринкової ситуації. Також необхідно акцентувати увагу на досить ефективному підході до побудови дерева цілей, адже чітко визначена та сформульована мета діяльності підприємства в майбутньому дасть можливість досягти кінцевий

результат – підвищення прибутковості та рентабельності його виробничо – торгівельної діяльності.

2.3 Дослідження процесу організації та проведення SWOT – аналізу діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

SWOT - аналіз являє собою перелік сильних і слабких сторін ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП», а також перелік можливостей і погроз. SWOT-аналіз представляє собою сукупність процесів стратегічного аудиту та стратегічного плану товариства.

Формування стратегії виробничо – торгівельної діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є досить складним процесом, оскільки вимагає всебічного аналізу та оцінки факторів, які впливають на функціонування підприємства в цілому.

Формування стратегії управління виробничо – комерційною діяльністю ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» включає такі етапи:

1. Моніторинг маркетингового середовища та побудування матриці SWOT.
2. Визначення стратегічного напрямку розвитку збутової та комерційної діяльності.
3. Формулювання мети виробничої та комерційної діяльності.
4. Формулювання стратегії управління виробничою та комерційною діяльністю.
5. Оцінка рівня комерційного ризику реалізації стратегії управління виробничою та комерційною діяльністю.
6. Розробка тактичних заходів щодо реалізації стратегій за допомогою комплексу стратегічного аналізу.

Розробка стратегії починається з аналізу виробничої та комерційної діяльності, який дозволить виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, визначити економічні показники виробничо – комерційної діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» на даний момент, а також встановити ключові фактори успіху діяльності товариства.

Методологічним інструментом процесу вивчення виробничої та комерційної діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є проведення SWOT-аналізу, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища функціонування підприємства. Його ідея полягає в тому, що успішна стратегія повинна будуватися на принципі поєднання внутрішніх можливостей підприємства та зовнішньої ситуації, представленої у вигляді можливостей і загроз.

Одночасний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» здійснюється за допомогою використання SWOT - аналізу («сильні та слабкі сторони, можливості та загрози»), який являє собою процес групування стратегічних факторів середовища на зовнішні і внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на процес досягнення ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» стратегічних цілей

Основними завданнями в процесі проведення SWOT - аналізу для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають наявним ресурсам ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» - визначення ринкових загроз і розробка заходів щодо запобігання їх негативному впливу;
- виявлення сильних сторін ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» та зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів їх розвитку та реалізації для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Узагальнюючим елементом SWOT - аналізу для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» є матриця сильних та слабких сторін, а також формулювання його можливостей та загроз.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що її використання дозволяє завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей

та загроз досить ефективно формувати стратегію організації згідно з умовами ринкового середовища.

Роботу над стратегічним планом в ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» ТОВ розпочали з аналізу стану, в якому товариство перебувало перед початком стратегічного планування.

Подальше стратегічне планування ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» в здійснювали на основі:

- розвитку сильних сторін;
- використання існуючих можливостей та створення нових;
- врахування слабких сторін;
- ліквідації по можливості слабких сторін та перетворення їх на сильні;
- нейтралізації загроз.

Також при визначенні бачення на перспективу врахували думку працівників, яка була висловлена в ході проведення анкетування в ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

У результаті проведеного SWOT аналізу нами запропоновано стратегічний план розвитку ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» на 2022 – 2025 роки, який окреслює три головні стратегічні напрями:

1. Охоплення та завоювання більшої долі ринку.
2. Встановлення високого рівня обслуговування споживачів.
3. Фінансова спрямованість програм розвитку ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Для кожного стратегічного напрямку ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» розроблені стратегії розвитку, стратегічні програми і стратегічні плани для впровадження та безпосередньої реалізації.

Наступним етапом розробки стратегії управління виробничо – комерційною діяльністю є визначення стратегічних напрямів розвитку комерційної діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» виходячи з оцінки потенційних можливостей товариства та забезпеченості його відповідними ресурсами.

На цьому етапі важливо розробити якомога більшу кількість альтернативних стратегій. Успіх цієї роботи значною мірою залежить від ступеня участі в ній усіх спеціалістів ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП». Так, альтернативні стратегії діяльності має розробляти керівник підприємства разом з керівниками окремих функціональних підрозділів. Вибір же оптимальної стратегії діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» з кількох альтернативних варіантів залишається за керівником, оскільки він повинен координувати всі дії, що відбуваються в товаристві.

Відповідно до матриці SWOT – аналізу виділимо наступні напрямки стратегічного розвитку ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»:

- використання сильних сторін підприємств для реалізації ринкових можливостей (найбажаніша та найперспективніша стратегія);
- використання сильних сторін підприємств для запобігання та мінімізації негативного впливу ринкових загроз;
- мінімізація слабких сторін підприємств за рахунок використання привабливих ринкових можливостей;
- мінімізація недоліків у внутрішньому середовищі підприємств та одночасне нівелювання потенційних ринкових загроз.

До основних стратегічних напрямів розвитку виробничо – комерційної діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» можна віднести: виживання, стабілізація, зростання, поєднання вказаних напрямів. Підставою ж для обирання того чи іншого напрямку розвитку повинна бути узагальнююча матриця SWOT. При цьому найбільше значення в кожному з полів «Слабкість і Можливості», «Слабкість і Загрози», «Сила і Можливості», «Сила та Загрози» (результат досягаємо шляхом перемноження відповідних факторів) свідчить про те, який стратегічний напрям розвитку комерційної діяльності найбільш підходить для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Розглянемо докладніше стратегічний напрямок зростання для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП». Традиційно виділяється три його основні різновиди:

- інтенсивний розвиток;

- інтегрований розвиток;
- диверсифікація.

Умовою вибору більш прийняттого напрямку зростання є наявність можливостей зростання. Тому рекомендується як основний критерій вибору того або іншого напрямку розвитку використовувати підсумкову оцінку можливостей, вказаних у матриці SWOT. При цьому при наявності слабких можливостей у підприємства (0-5 балів) рекомендується використовувати диверсифікований розвиток, при наявності можливостей в розмірі від 5 до 15 балів – інтегрований розвиток, а при можливостях вище 15 балів – інтенсивний розвиток.

Альтернативними напрямками інтенсивного розвитку комерційної діяльності, які передбачають повніше використання можливостей ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» за рахунок інтенсифікації наявних ресурсів, є стратегії глибокого проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку. Критеріями вибору конкретної стратегії є рівень комерційного ризику, який виникає при реалізації стратегії, та обсяг необхідних інвестицій. Причому слід враховувати, що при глибшому проникненні на ринок рівень комерційного ризику мінімальний, а обсяг інвестицій невеликий. Стратегія розвитку ринку вимагає більш значного вкладення капіталу та характеризується середнім рівнем ризику. При реалізації стратегії розвитку товару рівень комерційного ризику зростає, а обсяг необхідних капіталовкладень також знаходиться на високому рівні.

Розглянемо сильні та слабкі сторони в діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП». Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який для i -ої кількості підприємств розраховується за формулою:

$$KC_{abc} = n \sum (KC_{iou} - \max KCci_{ij}) \quad (2.1)$$

де KC_{abc} – абсолютна конкурентна сила підприємства-об'єкта оцінки;

KC_{i0i} -- оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»;

Kci_{ij} – оцінка i - го чинника конкурентної сили (слабкості) для i -го підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі позиції функціональних складових потенціалу ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Складова потенціалу	Сильні позиції товариства	Слабкі позиції товариства
1	2	3
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції, що виробляється та реалізується ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» - Висока фондовіддача - Впровадження інновацій у виробничо – комерційну діяльність - сучасне високопродуктивне технологічне обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> - не в усіх виробничих та торговельних процесах ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» використовує новітнє обладнання. - високий рівень витрат порівняно з конкурентами
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> - висока кваліфікація та компетентність персоналу - здатність працівників ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» до генерування ідей - позитивна ділова репутація товариства серед споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - ще до кінця не розроблена система мотивації та стимулювання праці
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> - досить значний розмір долі ринку - ефективна реклама та стимулювання збуту - високий рівень лояльності споживачів до продукції - високий рівень диференціації продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень широти та глибини асортименту - зменшення ринкової частки - скорочення клієнтської бази

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Фінансова	- доступність позикових коштів - висока ділова активність - висока ліквідність активів - високий рівень рентабельності капіталу	- недостатність фінансових ресурсів - нестійке фінансове становище - високий рівень залежності від кредиторів - можливість зниження рентабельності
Організаційні можливості	- кваліфікований менеджмент - ефективна організаційна структура	- зниження рівня керівного впливу - плінність кадрів

Проведемо аналіз сильних і слабких сторін для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Результати розрахунків конкурентної сили за окремими позиціями та абсолютної конкурентної сили (без ранжування за важливістю) наведено в табл. 2.8 (шкала вимірювання – від 0 до 10 балів).

Таблиця 2.8 – Оцінка сильних і слабких позицій потенціалу ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

№ з/п	Чинник	Оцінка				КС _{оц} - КС ₁
		КС ₁	КС ₂	КС ₃	КС _{оц}	
1	Частка ринку	4	5	7	5	-2
2	Якість продукції	6	6	7	8	+1
3	Прибутковість	6	7	7	7	0
4	Технічний потенціал	6	7		9	+1
5	Розробка та реалізація інновацій	5	5	9	6	-3
6	Кадровий потенціал	6	9	8	8	-1
7	Менеджмент	6	6	7	7	0
Конкурентна сила		39	45	53	50	-4

Розглянемо ті можливості, та загрози з якими може зіткнутися ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» в процесі своєї комерційно – фінансової діяльності.

Таблиця 2.9 – Зовнішні можливості та загрози для потенціалу ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економіка	- Зростання ВВП - Активізація інвестиційних процесів	- Економічна криза в країні та у світі в цілому - Високий рівень інфляції - Високий рівень процентних ставок - Високий рівень податків
Політика та законодавство	- Політична стабільність - Досконалість законодавчих актів - Стабільність законодавства	- Високий тиск політичних сил на економіку - Мінливість законодавства - Суперечність законодавства
Соціальна сфера	- Зростання грошових доходів та заощаджень населення - Підвищення культурного рівня	- Зменшення реальних доходів населення - Погіршення демографічної ситуації
Розвиток науки та техніки	- Швидкий розвиток інформаційних технологій - Поліпшеним інноваційного клімату	- Низький рівень витрат на наукові дослідження - Низька якість інформаційних ресурсів

Отже на основі проведено аналізу стратегічного розвитку ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» необхідно зазначити, що товариство має досить високий рівень виробничо – комерційного потенціалу та значні перспективи щодо покращення своєї позиції на ринку Сумського регіону. Для підвищення рентабельності та прибутковості власної діяльності товариство повинно постійно здійснювати аналітичні дослідження стану ринку та працювати над удосконаленням основних напрямків свого стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Аналіз стратегії оптимізації логістичних витрат в процесі вибору постачальника виробничих ресурсів

В процесі виробництва та реалізації продуктів харчування, алкогольних та безалкогольних напоїв ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» до червня 2019 р. всі операції із забезпечення сировиною та матеріалами підприємство вело самостійно. Сировина купувалася на великих оптових базах як правило в м. Києві. Під час проведення виставки «Харчові технології», яка проходила 10.06.2019 р. у виставковому центрі «Експоплаза» (м. Київ), де були представлені різні види сировинних матеріалів, менеджери підприємства отримали декілька пропозицій від прямих посередників відомих українських та закордонних фірм на поставку необхідної сировини матеріалів.

Підрахунки логістичних витрат щодо закупівлі сировини та матеріалів показали, що робота з прямими посередниками дозволить значно зменшити логістичні витрати.

На основі застосування методу рейтингових оцінок проведемо розрахунки, для визначення ефективності співробітництва з посередниками.

Спочатку сформуємо загальний алгоритм вибору посередника (рис. 3.1.).

У табл. 3.1 наведено критерії вибору постачальників у порядку зменшення їх важливості та наведено результати експертної оцінки посередників за обраними критеріями. Оцінка велася за 5-бальною шкалою і має такі значення:

5 - дуже добре; 4 - добре;

3 - задовільно; 2 - погано;

1 - дуже погано.

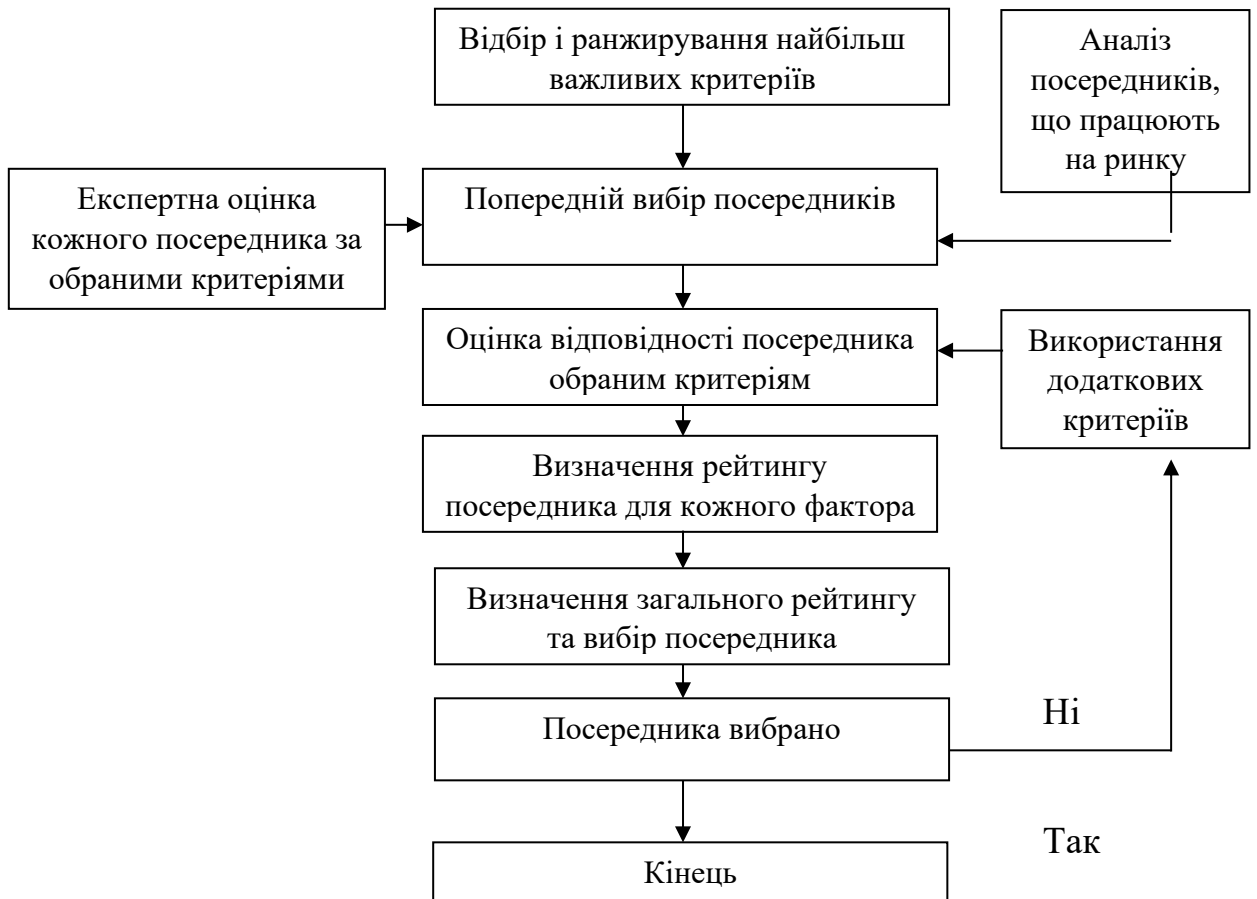


Рисунок 3.1 – Алгоритм вибору посередника для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Таблиця 3.1 – Критерії вибору посередника для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Найменування критерію	Значення критерію (ранг)
1. Надійність часу постачання	1
2. Тарифи постачання	2
3. Загальний час постачання	3
4. Готовність посередника до переговорів про зміну тарифів поставки	4
5. Наявність додаткового устаткування (з переробки вантажів)	5
6. Частота сервісу	6
7. Наявність додаткових послуг з комплектації вантажу	7
8. Втрата або розкрадання вантажу	8
9. Моніторинг поставок	9
10. Процедура заявки	10

Таблиця 3.2 – Експертна оцінка посередників

Найменування критерію	Посередник 1 ТОВ «Поліс» (м. Чернігів)	Посередник 2 ПАТ «D&M» (м. Полтава)	Посередник 3 ТОВ «Харчові технології» (м. Харків)
1. Надійність часу постачання	5	4	5
2. Тарифи постачання	4	5	5
3. Загальний час постачання	5	5	3
4. Готовність посередника до переговорів про зміну тарифів поставки	3	3	4
5. Наявність додаткового устаткування (з переробки вантажів)	3	4	4
6. Частота сервісу	5	4	4
7. Наявність додаткових послуг з комплектації вантажу	2	4	3
8. Втрата або розкрадання вантажу	5	4	4
9. Моніторинг поставок	3	5	5
10. Процедура заявки	5	4	4

Далі визначимо рейтинг посередника за кожним фактором.

Стовпчики 1 і 2 таблиці заповнюються згідно з даними, наведеними в табл. 3.2).

Вага (стовпчик 3) визначається як результат ділення кількості критеріїв (10) на відповідний ранг.

Стовпчики 4, 6, 8 заповнюємо відповідно до даних, наведених у табл. 3.2.

Дані в стовпчиках 5, 7, 9 розраховуються як результат множення ваги на відповідну оцінку.

Загальний рейтинг визначається як сума рейтингів кожного посередника за всіма критеріями.

В проведених розрахунках найвищий рейтинг посередника свідчить про його перевагу.

Таблиця 3.3 –Оцінка посередників при закупівлі сировинна та виробничих матеріалів ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП»

Найменування критерію	Ранг	Вага	Посередник 1		Посередник 2		Посередник 3	
			Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг
1. Надійність часу постачання	1	10	5	50	4	40	5	50
2. Тарифи постачання	2	5	4	20	5	25	5	25
3. Загальний час постачання	3	3,33	5	16,65	5	16,65	3	9.99
4. Готовність посередника до переговорів про зміну тарифів поставки	4	2,50	3	7,50	3	7,5	4	10
5. Наявність додаткового устаткування (з переробки вантажів)	5	2	3	6	4	8	4	8
6. Частота сервісу	6	1,67	5	8,35	4	6,68	4	6.68
7. Наявність додаткових послуг з комплектації вантажу	7	1.43	2	2,86	4	5,72	3	4.29
8. Гарантія збереження вантажу	8	1,25	5	6,25	4	5	4	5
9. Моніторинг поставок	9	1,11	3	3,33	5	5.55	5	5.55
10. Процедура замовлення	10	1	5	5	4	4	4	4

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільш доцільним є укладання угоди на постачання сировини та матеріалів для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» з третім посередником ТОВ «ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» (м. Харків).

ВИСНОВКИ

Таким чином, стратегія підприємства нами розуміється, як сукупність взаємодіючих елементів організації, спрямованих на оптимізацію засобів виробництва та управлінських рішень, що сприяють досягненню конкретних цілей і завдань.

В даній роботі ми не наголошували на довгостроковому аспекті стратегії реалізації цілей, так як в умовах мінливості кон'юнктури ринку стратегічному плануванню на рівні підприємства властивий короткостроковий характер.

Розробка та реалізація стратегії довгострокового планування для підприємств малого бізнесу в умовах мінливості економічної кон'юнктури ринку зазвичай не несе ніякої безпосередньої вигоди. Тим більше що вона дорого обходиться підприємству як у фінансовому плані, так і в затратах праці. Розробляючи правила і прийоми ефективної реалізації напрямів діяльності, ринкова стратегія підприємства повинна бути орієнтована на підтримку конкурентної переваги господарюючих суб'єктів, запобігання банкрутства, забезпечення їх динамічного розвитку.

Отже, стратегічне планування в цілому та розробка стратегії діяльності конкретного підприємства є важливою передумовою успішного бізнесу. Адже правильно обраний, належно обґрунтований напрям розвитку підприємницької діяльності забезпечує необхідну концентрацію потенціалу підприємства, оптимальний розподіл ресурсів задля досягнення потрібних результатів у різній часовій перспективі, в т. ч. і у віддаленому майбутньому. Ті підприємства, адміністративно – управлінський апарат яких не має навичок стратегічного бачення та розуміння та не концентрується на різноманітних аспектах визначення майбутнього, ніколи не стануть лідерами галузі і рано чи пізно опиняться перед складними питаннями боротьби за ринок та споживачів.

Адже «не буває вітру попутного для морського судна, у якого команда не знає, курсу прямування та не знає куди вона пливе» !

У першому розділі нашої кваліфікаційної роботи ми розглянули сутність та концепцію стратегічного розвитку підприємства, визначили особливості стратегії підприємства та провели класифікацію стратегій в процесі виробничої та комерційної діяльності підприємства.

Другий розділ містив інформацію щодо оцінки розвитку стратегії в ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП». Ми провели організаційно-економічну характеристику даного підприємства, визначили його місію, головні цілі та ділових компетенції та провели SWOT – аналіз діяльності ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП».

Третій розділ містив процес аналізу стратегії оптимізації логістичних витрат в процесі вибору постачальника виробничих ресурсів для ТОВ «СУМСЬКИЙ ОЛІМП» .

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аннсофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 2006.
2. Аксенов, С.М. Менеджмент підприємства / С.М. Аксенов. – К: Знання-Прес, 2017. – 201с.
3. Базаров, Т.Ю. Основи стратегічного менеджменту / Т.Ю. Базаров. – Львів: Світ, 2015. – 430 с.
4. Бауман К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2000.
5. Белявцев, П. Л. Стратегічний менеджмент / П.Л. Белявцев. – К: КНЕУ, 2019. – 158 с.
6. Вальцева, В. Д. Управління стратегічним розвитком підприємства / В. Д. Вальцева. – К: Атіка, 2017. – 362 с.
7. Веснин, В.Р. Практический анализ жизнестойкости предприятия / В. Р. Веснин. – М: ИД «Варга», 2017. – 214 с.
8. Виноградський, М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський. – К: Істина, 2016. – 245 с.
9. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1998.
11. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега Л, 2009.
12. Глин Дж. и др. Стратегия бизнеса. 2-е изд. Новосибирск: ИЭ и ОПШ РАН, 2006.
13. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 2009
14. Дятлов, В.А. Управління стратегічним розвитком підприємства / В. А. Виноградський, А. Я. Кібанов, В. Т. Лихало. – М: Гардарики, 2016. – 365 с.
15. Єгоршин, А.П. Стратегический потенциал предприятия / А. П. Єгоршин. – Нижний Новгород: Пресса, 2011. – 332 с.

16. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. М.: Финпресс, 2008.
17. Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 2.
18. Замана, В. Д. Управління персоналом на підприємствах промисловості / В. Д. Замана. – Х: Тандем, 2015. – 123 с.
19. Каліман, П.Р. Менеджмент організацій / П. Р. Каліман. – К: Альма Матер, 2018. – 321с.
20. Калініченко, В. В. Менеджмент персоналу / В. В. Калініченко. – К: Інга, 2014. – 220с.
21. Кадаркіна, В. М. Стратегічні технології на підприємстві / В. М. Кадаркіна. – Х: Танга, 2015. – 285с.
22. Казанцев, А. А. Менеджмент персонала : человеческий фактор производства/ А. А. Казанцев. – М: Макси, 2017. – 143с.
23. Кібенко, О. В. Менеджмент підприємницької діяльності / О. В. Кібенко. – Л: Новиць світ, 2013. – 341с.
24. Кібанов, А. Я. Стратегічний менеджмент / А. Я. Кібанов. – Х: АСКА, 2018. – 407с.
25. Кислий, В. М. Методичні вказівки до організації самостійної роботи студента з дисципліни «Організація наукових досліджень» / В. М. Кислий. – Суми: Видавництво СумДУ, 2009. – 51с.
26. Коваль, І. А. Управління виробничими ресурсами / І. А. Коваль. – К: КНЕУ, 2017. – 321с.
27. Красовский, Ю.Д. Управление ресурсами в фирме / Ю. Д. Красовский – М: Инфра-М, 2006. – 394с.
28. Ліхачева, Л. П. Школа менеджера / Л. П. Ліхачова. – К: Нова книга, 2008. – 117с.
29. Липсиц, И. В. Секреты умелого руководителя / И. В. Лиспий. – М: Экономист, 2011. – 489с.

30. Луньов, В. Д. Стратегічне планування на підприємстві / В. Д. Луньов. – К: Будівельник, 2007. – 231 с.
31. Михайлова, Л. І. Управління підприємством / Л. І. Михайлова. – С: СОД, 2008. – 211с.
32. Меньшов, В. Д. Практичні завдання стратегії розвитку підприємства / В. Д. Меньшов. – К: МАУП, 2011. – 135 с.
33. Мельник, Р. П. Управление персоналом предприятия / Р. П. Мельник – Нижний Новгород: Экономист, 2006. – 358с.
34. Мескон, М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; переклад з англ.. О. Г. Жукова; під ред. В. Б. Ткач. – 2-е вид., перероб. і доп. - К: Знання, 2004. – 756 с.
35. Молотов, Л. П. Стратегия управления / Л. П. Молотов. – К: МАУП, 2009. – 289с.
36. Мордовин, С. К. Управление стратегическими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 25. / С. К. Мордовин. – М: ИНФРА-М, 2006. – 326 с.
37. Мордовин, С. К. Управление предприятием: современная практика] / С. К. Мордовин. – СПб: Питер, 2007. – 118с.
38. Мурашко, М.І. Економіка підприємства / М. І. Мурашко. – К: Знання, 2013. – 144с.
39. Мошек, Г.Є. Економіка підприємства / Г.Є Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К: КНЕУ, 2009. – 165с.
40. Нагаєв, В. М. Стратегічний менеджмент : теорія, практика, мистецтво / В. М. Нагаєв. – К: Знання-Прес, 2007. – 168 с.
41. Нурімов Н. Т. Стратегія розвитку організації : запитання та відповіді / Н. Т. Нурімов. – Х: Фактор, 2014. – 247 с.
42. Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми: советы руководителю / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. – М: Палитра, 2007. – 256с.
43. Оберемко, К. П. Основи стратегічного менеджменту / К. П. Оберемко. – К: Альма Матер, 2015. – 193 с.

44. Осовська, В. П. Управління трудовими ресурсами / В. П. Осовська. – К: Атїка, 2014. – 158 с.
45. Павленко, Н.Г. Виробничі відносини: запитання та відповіді / Н. Г. Павленко. – Х: Фактор, 2017. – 389 с.
46. Петюх, В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни: у 2 ч./ В. М. Петюх. — К.: Знання, 2016. – 307 с.
47. Пивоваров, А. К. Профессиональная ориентация в процес формирования стратеги предприятия / А. К. Пивоваров. – М: Норма, 2012. – 198 с.
48. Поляков, В.А. Технология разработки стратеги: практическое руководство / В. А. Поляков. – М: ДЕЛО ЛТД, 2008. – 171с.
49. Саакян, А. К. Управление персоналом / А. К. Саакян. – М: Инфра, 2006. – 362 с.
50. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К: КНЕУ, 2014. – 364с.
51. Сардак, О. В. Економічний розвиток підприємства / О. В. Сардак. – К: Професіонал, 2013. – 142 с.
52. Сербиновский, Б. Ю., Самыгин С. И. Управление стратегическим развитием / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгин . – М: «Издательство Приор», 2011. – 218 с.
53. Сорокина, М. В. Стратегия производственного предприятия / М. В. Сорокина. – СПб: Питер, 2007. – 117с.
54. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление стратегией развития / В. А. Спивак. – СПб: Питер, 2010. – 312 с.
55. Сотникова, С.И. Управление стратегией конкурентоспособности предприятия / Сотникова С. И. – М: инфра-М, 2008. – 445 с.
56. Старостинский З.К. Как управлять предприятием / З. К. Старостинский. – М: АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – 127с.

57. Суворов, В. Д. Стратегічний менеджмент на підприємстві / В. Д. Суворов. – К: ЦУЛ, 2014. – 284 с.
58. Травін, В. Р. Економічне управління фірми / В. Р. Травін. – Х: Танга, 2016. – 198с.
59. Тополев, В. Л. Стратегічна виробнича політика на підприємстві / В. Л. Тополев. – К: Авір, 2010. – 294с.
60. Уткін, З.А. Управление производственной стратегией в малом и среднем бизнесе / З. А. Уткин, А. И. Кочетова. – М: Палитра, 2008. – 302 с.
61. Хміль, І. Ф. Стратегічний менеджмент / І. Ф. Хміль. – К: Альма матер, 2011. – 226 с.
62. Цветаєв, В. М. Економічний потенціал підприємства / В. М. Цветаєв. – К: Знання-Прес, 2016. – 165 с.
63. Цыпкин Ю. А. Развитие производственной стратеги в управлении / Ю. А. Цыпкин. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 159 с.
64. Шкатула, В. И. Настольная книга менеджера по производству / В. И. Шкатула. – М: Норма- М, 2012. – 161с.
65. Щекин, П.В. Как работают на производственном предприятии за рубежом / П. В. Щекин. – М: ВЗУУП, 2010. – 167с.