

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПАНЧЕНКО ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 330.341.1:338.26
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д. В. Панченко

Керівник роботи
Швець Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Панченко Д. В.. Імплементація стратегії розвитку суб'єктів підприємництва. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2020.

Роботу присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних питань обґрунтування та впровадження стратегії розвитку підприємницьких структур. Вивчено сутність та особливості розробки стратегії розвитку підприємств. Досліджено рівень збалансованості господарського портфеля продукції підприємства та внутрішнє та зовнішнє середовище, що стало основою для вибору перспективної стратегії розвитку ТОВ “Торговий дім “Крігер. Розроблено практичні рекомендації щодо стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегія зовнішньоекономічної діяльності, концепція чотирьох фільтрів, господарський портфель.

SUMMARY

Panchenko DV. Implementation of business development strategy. Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2020.

The work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical issues of substantiation and implementation of the strategy of development of business structures. The essence and features of development of strategy of development of the enterprises are studied. The level of balance of the economic portfolio of the company's products and the internal and external environment was studied, which became the basis for the selection of a promising development strategy for Krieger Trading House LLC. Practical recommendations for enterprise development strategy have been developed.

Key words: strategy, strategy of foreign economic activity, concept of four filters, economic portfolio.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	7
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “КРІГЕР”.....	16
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
Висновки до розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. В нинішніх умовах переважна більшість промислових підприємств стикається з серйозними фінансовими проблемами та жорстокою конкуренцією як на вітчизняному так і міжнародному ринку. Ситуація, що склалася обумовлює необхідність застосування стратегічного інструментарію в господарську діяльність вітчизняних підприємств. Аргументом на користь цього твердження є розуміння стратегії як довготермінового плану дій, що об'єднує зусилля і ресурси всього колективу підприємства за для досягнення стратегічних цілей. Діяльність підприємства на завадах імплементації стратегії економічного розвитку сприятиме підвищенню стійкості та адаптаційної здатності в задоволенні споживчого попиту, подоланню відставання в розвитку техніки і технології, підвищенню якості продукції тощо.

Питанням вибору і реалізації різних стратегій розвитку підприємств, а також теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління присвячені праці таких учених як: Д. Аакер, І. Ансофф, О. Виханский, М. Володькіна, Л. Забродска та інші. Суттєвий вплив у розвиток вітчизняної теорії та практики імплементації стратегії здійснили В. Андрійчук, Н. Степаненко, С. Покропивний та ін. Вивченню методичного інструментарію стратегічного аналізу, його переваги та недоліки, доцільність використання в умовах кризи присвячено праці П. Гордієнко, Т. Головка, Г. Давидова, В. Пастухова, Р. Шурпенкова та ін. Водночас, недостатньо дослідженим залишається прикладні аспекти оцінки стратегії в умовах конкретного підприємства, що й обумовило проведення окремого дослідження.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідженням теоретико-методологічних та формування практичних положень, щодо напрямів обґрунтування та імплементації стратегії розвитку суб'єктів

підприємництва. Поставлену мету досягали завдяки вирішенню наступних завдань:

➤ уточнити понятійний апарат проблеми дослідження, зокрема трактування сутності, змісту та особливості обґрунтування стратегії розвитку підприємства;

➤ обґрунтувати методичні засади здійснення стратегії зовнішньоекономічної діяльності як пріоритетної стратегії розвитку підприємств;

➤ проаналізувати дієвість використання стратегічних зон господарювання підприємства та ідентифікувати основні проблеми його розвитку в контексті здійснення стратегічної діяльності;

➤ обґрунтувати доцільність доцільним запровадження стратегію виходу підприємства на нові ринки, яка полягає в пошуку нових закордонних ринків збуту та співпраці з новими споживачами, а також визначити економічний результат від впровадження стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств. **Предметом роботи** є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження стратегії розвитку підприємницьких структур.

Методи дослідження. Теоретичним та методичним підґрунтям проведеного дослідження є діалектичний метод, фундаментальні засади економічної теорії, системний аналіз. Крім того, під час написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи дослідження: *абстрактно-логічний* – при визначенні сутності та особливості розробки стратегії розвитку підприємства; *розрахунково-конструктивний*, за допомогою якого обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства; *абстрактно-логічний*, сформульовано загальні висновки та висновки; *портфельні методи стратегічного аналізу*, зокрема, *модель БКГ* та *SWOT-аналіз* – досліджено рівень збалансованості господарського портфеля продукції підприємства та внутрішнє та зовнішнє середовище, що стало основою для вибору перспективної стратегії розвитку ТОВ “Торговий дім “Крігер”.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання – 2020: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету (20 листопада 2020 р.) на тему – Оцінка стратегії розвитку ТОВ “Торговий Дім” “Крігер”; Наукові читання – 2020 науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу на тему – Застосування концепції відбору зарубіжних ринків в системі стратегічного планування; Наукові читання – 2019 науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу на тему – Емпіричні методи наукового дослідження

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами в процесі формування та імплементації конкурентної стратегії розвитку підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 38 сторінок комп'ютерного тексту, містить 15 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

За останній період в соціально-економічному розвитку України відбулися суттєві позитивні зрушення в площині визначення правил ведення бізнесу, спрямованих на покращення бізнес-клімату та підвищення інвестиційної привабливості вітчизняної економіки. Так, зокрема, в загальному рейтингу Doing Business–2019 щодо умов ведення бізнесу Україна зайняла 64 місце в порівнянні з 190 країнами світу, покращивши свої позиції порівняно з 2018 р. на 7 пунктів. В рейтингу за 2017 р. наша країна займала 76 місце. Водночас попри таку позитивну динаміку існують проблеми, які стримують подальший розвиток цього сегменту економіки. Одним з напрямів забезпечення ефективного ведення бізнесу вбачається в функціонуванні підприємств на засадах стратегічного розвитку.

Початок становлення та розвитку стратегічного управління відбулося в кінці 60-х років ХХ століття та пояснювалося швидкою зміною зовнішнього середовища функціонування бізнесу. В цей же період публікується фундаментальна праця А. Чандлера “Стратегія і структура”, яка сприяла появі теоретико-методичних і практичних досліджень у сфері стратегічного управління. Наразі існує ряд підходів до визначення стратегії, які можна об’єднати в три напрями:

- стратегія як набір певних набір правил і дій управління компанією для прийняття стратегічних рішень;
- стратегія як інтегральний план управління компанією з метою забезпечення її актуальності на ринку;
- стратегія як модель організації та дій компанії спрямованих забезпечення її конкурентоспроможності, виконанні поставлених цілей та задоволенні споживчих потреб.

Прихильниками першого напрямку є як класики теорії стратегічного управління так і сучасні дослідники. Так, зокрема, І. Ансофф в своєму фундаментальному дослідженні “Нова корпоративна стратегія” під стратегією розуміє “певні правила для прийняття стратегічних рішень, на які спирається організація у своїй діяльності”[2, с. 165, 273]. Дослідник акцентував увагу на дотриманні цих правил, оскільки вони є важливими як для самої організації, так і для зовнішнього середовища. Вітчизняні дослідники схиляються до подібної думки. Ф. Бутинець вважає, що стратегія являє собою певний набір правил, необхідних для прийняття стратегічних рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [4, с. 256]. В продовження вище зазначених підходів Л. Олійник.В. та А. Кузнецова дістаються висновку, що стратегія це “технологія управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства” [21, с. 120].

Представниками другого напрямку є класики теорії стратегічного управління – А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін. Зокрема, М. Мескон та ін. вбачають в стратегії детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [16, с. 238]. Колектив авторів підручника з основ менеджменту, зазначають, що ефективна стратегія – це чітка стратегія, що в поєднанні з ефективними діями, спроможна досягти успіху як в минулому, так в майбутньому. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд зазначають, що стратегія – це “план управління, орієнтований на зміцнення її конкурентної позиції, задоволення потреб споживачів і виконання поставлених цілей” [37, с. 11]. Науковці зазначають, що дієва стратегія включає комплекс заходів зорієнтованих на раціональне використання наявного потенціалу підприємства мобілізацію його внутрішніх переваг. Як програму функціонування підприємства в умовах зовнішнього середовища, дієвий план дії в конкурентному середовищі, програма задоволення потреб споживачів та

потенційних клієнтів, реалізацію інтересів власників бізнесу і персоналу розглядає стратегію Л. Довгань [6, с. 22]. Автор слушно зазначає, що при обґрунтуванні та імплементації стратегії доцільно застосовувати комплексний підхід відповідно до якого в найкращий спосіб досягаються місія та цілі підприємства.

Третій напрям представляють науковці – Б. Карлоф, О. Віханський, Л. Балабанова, О. Гайдей, Т. Павлюк, З. Шершньова та інші. Б. Карлоф зазначає, що стратегія – це “узагальнена модель дій компанії, націлена на виконання поставлених цілей на засадах координації дій персоналу та ефективному розподілу ресурсів” [9, с. 148]. Дослідник слушно зазначає, що ефективна стратегія передбачає створення, впровадження та збереження корпоративних цінностей, розробку дієвої бізнес-моделі підприємства, забезпечення його конкурентних переваг. Вітчизняні науковці продовжують дослідження в цьому напрямі, зокрема Л. Балабанова зазначає, що стратегія це “модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства [33].

Отже, стратегія являє собою багатоаспектне поняття, комплексний план, що дозволяє імплементувати місію підприємства, створити унікальні конкурентні переваги завдяки впровадженню ефективної бізнес-моделі функціонування підприємства. Дієва стратегія передбачає обґрунтування оптимальних цілей і стратегічних завдань, виконання стратегічних рішень, досягнення комерційного успіху. Формування та впровадження стратегії розвитку підприємства орієнтоване на забезпечення його конкурентних переваг, мобілізацію зусиль і ресурсів всього колективу, адаптацію до агресивних умов зовнішнього середовища.

Впровадження дієвої стратегії є важливим етапом процесу стратегічного планування. Залежно від необхідності досягнення планових результатів

можливі різні варіанти імплементації стратегічних орієнтацій. В системі стратегічного управління розрізняють наступні види стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій розвитку суб'єктів підприємництва

Ознака	Вид стратегії
Місце в системі ієрархічної структури управління	Корпоративна стратегія – стратегія розвитку компанії в цілому. Передбачає вибір галузей і сфер діяльності, планове виробництво продукції, перелік технологій виробництва, визначення необхідного потенціалу тощо
	Ділова стратегія (бізнес-стратегія) забезпечує довгострокові конкурентні переваги окремої стратегічної бізнес-одиниці (стратегічної зони господарювання)
	Функціональна стратегія – розподіл ресурсів стосовно окремого відділу чи служби і визначення ефективного внеску функціонального підрозділу в ділову і корпоративну стратегію. Конкретизація корпоративної і ділової стратегії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей організації
	Операційна стратегія орієнтована на вирішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей окремого структурного підрозділу
За функціональним призначенням	Маркетингова стратегія – дієвий інструмент спрямований на забезпечення конкурентних переваг підприємства, досягнення комерційного успіху завдяки маркетинговій діяльності фірми на цільових ринках
	Фінансова стратегія – концепція використання фінансових ресурсів на цілі розвитку підприємства. Стратегія фінансування визначає: джерела фінансування діяльності; оптимальне співвідношення між власними та позичковими коштами; цільові значення фінансових коефіцієнтів на плановий період.
	Виробнича стратегія використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміна технологічного процесу; технічного переоснащення; модернізація; реконструкція; удосконалення структури виробництва; удосконалення організації виробничого процесу
	Стратегія ЗЕД – вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
	Інноваційна стратегія визначає значення і роль інновацій в функціонуванні підприємства, дана стратегія підпорядковується загальній стратегії, і розробляється з метою впровадження інновацій в діяльність підприємства
Базові стратегії	Стратегії зростання: – концентрованого зростання: стратегії, пов'язані зі зміною товару та (або) ринку; – інтегрованого росту: стратегії, пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання структур; – диверсифікованого росту: стратегії виходу підприємства до нових сфер діяльності
	Стратегії скорочення: – ліквідації – застосовується коли підприємство збанкрутувало і є не можливою подальша діяльність; – “збору врожаю” орієнтація на максимальне одержання доходів у короткостроковій перспективі; – скорочення, фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу
	Стратегія стабілізації – застосовується в умовах стабільності обсягів продажу та отримуваних прибутків, здійснюється з метою підтримки існуючого стану

Джерело: адаптовано [38, с. 132; 10, с. 104].

З-поміж зазначених стратегічних орієнтацій стратегія зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою системи стратегічного розвитку. Дана стратегічна орієнтація сприяє забезпеченню конкурентних переваг суб'єктів господарювання, дозволяє запроваджувати ефективні господарські рішення відповідно до ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та забезпечити ефективність діяльності. Водночас така стратегічна орієнтація є достатньо витратною і ризиковою, тому її застосування вимагає ретельного попереднього стратегічного аналізу і економічно обґрунтованого управлінського рішення.

Етапи обґрунтування та впровадження стратегії розвитку підприємства включає наступні складові (рис. 1.1).

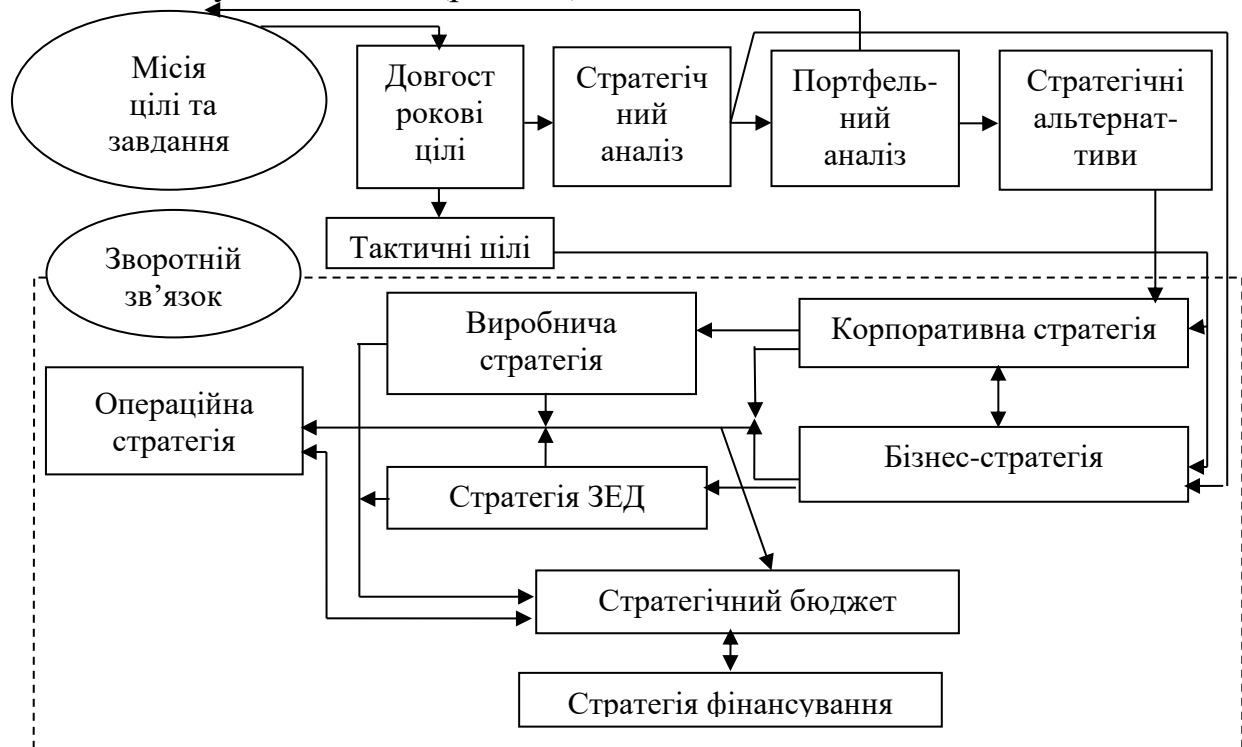


Рис. 1.1. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: адаптовано [2, с. 49].

Отже, процес обґрунтування та впровадження стратегії розвитку підприємств включає послідовні взаємопов'язані складові, які становлять цілісну систему. Початковим етапом цього механізму є визначення місії організації (корпоративне гасло) відповідно до якої відбувається постановка стратегічних цілей розвитку (економічних, виробничих, маркетингових, соціальних, екологічних, інноваційних тощо) та завдань.

Наступним кроком є діагностика середовища функціонування підприємства з огляду на оцінку наявного потенціалу організації з позиції слабких та сильних сторін (внутрішнє середовище) та характеристика можливостей і загроз функціонування підприємства (зовнішнє середовище). На цьому етапі можуть бути використані різні інструменти стратегічного аналізу, а саме, портфельні методи і моделі – матриці BCG та McKinsey, бізнес-профіль ADL/LC, матриця Shell International, матриця Томсона і Стрікланда, SWOT-аналіз, PEST та STEP-аналіз та ін.; стратегічний управлінський аналіз – аналіз розриву, модель Ансоффа, ABC-аналіз, PIMS-аналіз, крива досвіду, математичні методи – трендовий та факторний аналіз, розрахунок середніх значень, вагових коефіцієнтів та ін. Важливість цього етапу полягає в реальній оцінці функціонування підприємства, забезпечення його ефективної діяльності на довготривалу перспективу з урахуванням чинників зовнішнього середовища та обґрунтування перспективних стратегічних орієнтацій.

Однією з перспективних стратегій розвитку вбачається стратегія зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вихід на нові ринки збуту є досить важливим кроком для підприємства та сприяє забезпеченню його конкурентних переваг. Така стратегічна орієнтація супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, що можуть виникнути в процесі її реалізації. Для ефективного аналізу потенційних зовнішніх ринків варто використати методики вибору зарубіжного ринку збуту. Одним з таких методичних підходів є комплексний підхід в основу якого покладена концепція “чотирьох фільтрів” відбору зарубіжного ринку (рис. 1.2).

Потенційні ринки збуту для підприємств відбираються на основі їх прилеглості до території України а також наявності в їх потенційних споживачів. Методика комплексного підходу передбачає два підходи: дослідження за обґрунтованою системою показників з подальшою аналітичною інтерпретацією. Пропонований підхід відбору зарубіжних ринків базується на методичному підході використання системи показників, що характеризує не лише перспективний ринок для реалізації необхідного товару, але й політико-

економічні, юридичні, соціальні та культурні аспекти в потенційних країнах-партнерах [15].

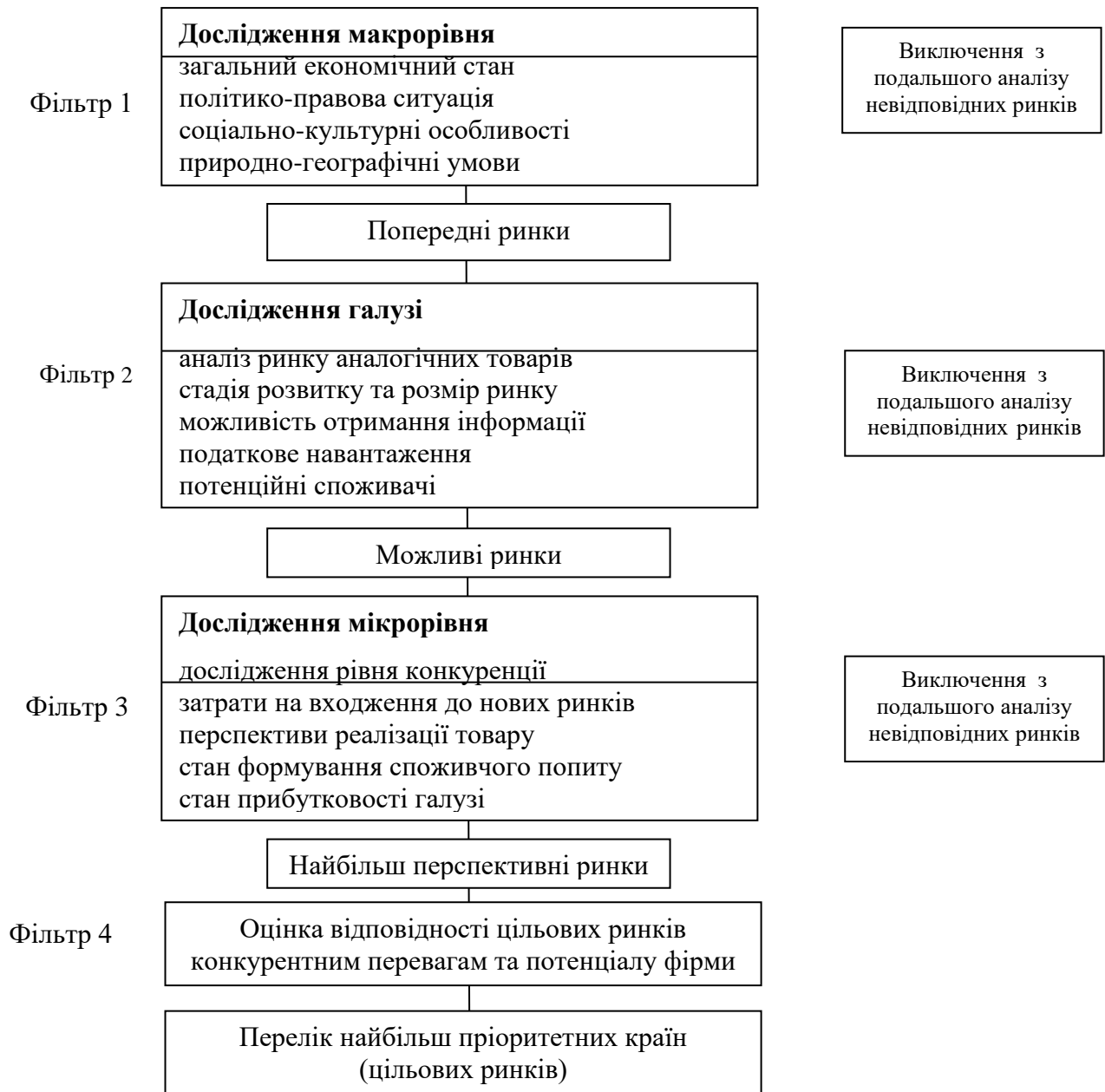


Рис. 1.2. Модель відбору зарубіжних ринків [39, с. 40]

Джерело: адаптовано [2, с. 49].

Отже, модель відбору зарубіжних ринків є важливим методичним інструментом в системі обґрунтування та впровадження стратегічних орієнтацій. Дана методика дозволяє встановити наявний стан та тенденції розвитку міжнародної економіки, кон'юнктуру світових товарних ринків, економічні та правові особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Результати проведеного стратегічного аналізу будуть визначальними при обґрунтування стратегії розвитку.

Процес обґрунтування та реалізації стратегії є важливою складовою системи стратегічного розвитку. В умовах конкуренції така стратегічна орієнтація стимулює прагнення господарюючого суб'єкта зміцнити своє становище, вчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечити ефективність своєї діяльності. Для вітчизняних підприємств імплементація конкурентної стратегії здійснюється з метою формування значних конкурентних переваг. Водночас така стратегія є достатньо витратною і ризиковою, тому її застосування передбачає ретельного попереднього аналізу і економічно обґрунтованого рішення.

Висновки до Розділу 1

Ефективна діяльність вітчизняних підприємств є неможливою без реалізації стратегії, яка є важливий етапом стратегічного планування. Успішна імплементація стратегії розвитку можлива за наявності наступних ключових вимог: чіткої постановки та виконання цілей та завдань, усвідомлення персоналом підприємства важливості їх реалізації; забезпеченість та раціональне використання наявного потенціалу, обґрунтування оптимальної стратегії. Важливість процесу впровадження дієвої стратегії полягає в реальній оцінці функціонування підприємства, забезпечення його ефективної діяльності на довготривалу перспективу з урахуванням чинників зовнішнього середовища та обґрунтування перспективних стратегічних орієнтацій.

Основними вимогами успішної реалізації стратегії вбачаються наступні: чітко сформовані стратегічні цілі й завдання, участь всього персоналу підприємств в розробці та виконанні стратегічної орієнтації; постійне корегування наявного потенціалу відповідно до стратегічного плану та ін. Вироблення стратегії справедливо вважається серцевиною стратегічного управління, однак підприємству часто доводиться обирати найоптимальніший її варіант. Тому вибір стратегії є особливо важливим і складним етапом, оскільки

від вибору конкретної стратегії діяльності залежать успішне або проблематичне існування бізнесу.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою системи стратегічного розвитку. Вона стимулює прагнення господарюючого суб'єкта в умовах конкурентного середовища забезпечити свою актуальність на ринку, вчасно реагувати на кон'юнктурні коливання, що в кінцевому підсумку сприятиме зростанню ефективності діяльності. Для вітчизняних підприємств обґрунтування стратегії зовнішньоекономічної діяльності здійснюється з метою забезпечення актуальності підприємства на ринку та сприяє формуванню значних конкурентних переваг. Водночас така стратегія є достатньо витратною і ризиковою, тому її застосування потребує проведення ретельного попереднього стратегічного аналізу.

Стратегія виходу на нові ринки збуту є досить важливим кроком для підприємства. Він супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, які очікують експортера на кожному з них. Для ефективного проведення аудиту потенційних зовнішніх ринків збуту потрібно визначити певний підхід до вибору зарубіжного ринку збуту. Одним з таких є комплексний підхід в основу якого покладена концепція “чотирьох фільтрів” відбору зарубіжного ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “КРІГЕР”

Мінливість ринкового середовища обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на вітчизняних підприємствах. Аргументом на користь цього твердження є розуміння стратегії як довготермінового плану дій, що об’єднує зусилля і ресурси всього колективу підприємства за для досягнення стратегічних цілей. Теоретичні засади стратегічної діяльності підприємств варто розглянути на прикладі конкретного підприємства, а саме Торгового Дому “Крігер”.

Завод “Житомирремхарчомаш” був заснований в 1944 р. як ремісниче підприємство, що спеціалізувалося на виробництві промислового харчового устаткування та його ремонті. Починаючи з 1999 р. завод налагодив виробництво котельного обладнання, вибираючи перспективний напрям твердопаливного обладнання. У 2004 р. був створений Торговий Дім “Крігер”, як ексклюзивний представник заводу виробника. В цей же період зареєстровано торгівельну марку “Крігер”, у 2007 р. – ТОВ “Котлозавод” Крігер”; 2008 р. – ТОВ “Крігеркотлосервіс”, а у 2009 р. – ТОВ “Крігеренергія”.

Генеральним директором котлозаводу “Крігер” є Крігер Леонід Фрідріховіч. Підприємство розташоване за адресою: м. Житомир, вул. Щорса, 81. Розрахунковий рахунок відкрито у відділенні “Західінкомбанку”. Нині підприємство характеризується добре розвиненою мережею представників ТМ “Крігер” як на території України, так і в країнах СНД. ТОВ Торговий Дім “Крігер”, є ексклюзивним представником виробника котельного, хлібопекарного обладнання ЗАТ “Житомирремхарчомаш”: котли марки “Kriger”, представником ТОВ “Роберт Бошлтд”; “BUDERUS-Україна” – котельне обладнання; представником “IMP PAMPS” – насосне обладнання. Торговий Дім “Крігер” здійснює просування даного обладнання на ринок, супроводжує і контролює поставки.

Досліджуване підприємство здійснює експорт товарів до наступних країн: Молдова, Білорусь та Казахстан. У планах Торгового дому “Крігер” налагодження ділових зв’язків з республікою Польща – виробничою фірмою IBIS (INTERNATIONAL BAKERY INDUSTRIES SPOMASZ), що виробляє хлібопекарське та кондитерське. Крім того, перспективною є співпраця з одним з китайською фірмою з виробництва обладнання у CHINA OMEGA FOODSTUFF MACHINERY.

Конкуренентоспроможність функціонування підприємств значною мірою залежить від ефективності використання їх ресурсного потенціалу – виробничого, фінансового, матеріального та трудового потенціалів. Тому необхідно систематично і детально вивчити основні показники економічної діяльності досліджуваних підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р., +/-
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19168,0	25667,0	7652,0	-11516,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15984,0	22326,0	6462,0	-9522,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13323,0	18227,0	6012,0	-7311,0
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	2661,0	4099,0	450,0	-2211,0
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	911,0	-153,0	-1281,0	-370,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	99	88	102	+3
Середньорічна вартість;				
оборотних активів, тис. грн.	5008,9	7783,0	9136,0	+4127,1
необоротних активів, тис. грн.	151,0	532,0	84,0	--67,0
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	1,45	2,92	2,63	-1,8
Дебіторська заборгованість, тис. грн..	369,0	1287,0	1740,0	+1371,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн..	2965,5	5740,0	8374,0	+5408,5
Рентабельність господарської діяльності, %	51,23	-2,64	-0,72	-50,5 п.п.

Джерело: розраховано за результатами звітності підприємства

Дані таблиці дають змогу зробити висновок, що фінансово-економічна криза в країні негативно позначилася і на господарській діяльності досліджуваного підприємства, так, зокрема виручка від реалізації продукції в 2018 р. зменшилася в 4 рази і становила 7652,0 тис. грн.; у зв'язку з кризовим становищем не дивлячись на збільшення прибутку від операційної діяльності підприємство не отримувало в 2019 р. чистого прибутку. З огляду на вищезазначене підприємство в 2019 р. отримало збиток на суму 1281,0 тис. грн. Аналізуючи наведені дані, слід зазначити, що фінансово-господарська діяльність ТД “Крігер” є нестабільною, оскільки залишається збитковою. Негативною є тенденція зростання кредиторської заборгованості підприємства (майже втричі) та низький рівень рентабельності (-0,72 %). Отже, керівництву підприємства варто вжити дієвих заходів з метою покращання ситуації, що склалася.

Продукція ТОВ “Торговий дім “Крігер” користується попитом на зовнішньому ринку, оскільки має високу якість і унікальні технологічні властивості. Особливо це стосується 2017 р. який характеризується достатніми обсягами діяльності. В цей період були укладені вигідні контракти, які дозволили підприємству здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Період з кінця 2018 р. по 2019 р. був кризовим для підприємства, що безпосередньо вплинуло на збутову діяльність ТОВ “Торговий дім “Крігер”. В 2019 р. ситуація дещо стабілізувалося, зокрема спостерігається деяке пожвавлення експортної діяльності, водночас темпи 2017 р. не були досягнуто. Географічну структуру експорту зображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Географічна структура експорту ТОВ “Торговий дім “Крігер”

Група країн	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2017 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Країни СНД	2540,0	58,8	756,6	33,7	1725,0	52,5	67,9
Країни Європи	1780,0	41,2	1489,0	66,3	1563,0	47,5	87,8
Разом	4320,0	100,0	2245,6	100,0	3288,0	100,0	76,1

Джерело: розраховано за результатами звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що основними торговельними партнерами ТОВ “ТД “Крігер” на зовнішніх ринках за досліджуваний період були країни СНД, а саме Білорусь. Це пояснюється наявністю давніх налагоджених зв’язків. Проте в 2018-2019 рр. все більшу частку зовнішньоторговельного балансу підприємства займають фірми країн Європи, що свідчить про просування продукції підприємства на міжнародні перспективні ринки збуту продукції. Показники ефективності експортної діяльності розраховані в табл. 2.3 свідчать, що за рахунок такої експорту підприємство отримує можливість збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції.

Таблиця 2.3

Ефективність експортної діяльності ТОВ “Торговий дім “Крігер”

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	
Всього реалізовано продукції, тис. грн.	67106,0	54449,2	48669,0	72,5
Вартість продукції реалізованої на експорт, тис. грн	58550,0	48526,2	41543,0	71,0
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	100,0	95,0	92,0	92,0
Витрати на виробництво експортованої продукції, тис. грн.	21965,0	50993,2	44790,0	у 2 рази
Витрати на реалізацію експортованої продукції, тис. грн	160,0	91,0	278,0	173,8
Дохід від реалізації експортованої продукції, тис. грн	44981	3365,0	3610,0	8,0
Прибуток від реалізації продукції на експорт, тис. грн	11245,2	841,3	900,3	8,0
Рентабельність експортованої продукції, %	50,8	1,7	2,0	-48,8 п.п.

Джерело: розраховано за результатами звітності підприємства

В умовах фінансової кризи та недостатньої платоспроможності вітчизняних підприємств здійснює орієнтацію на зовнішні ринки. Саме завдяки експорту в 2017 р. підприємство підвищило конкурентоспроможність своєї продукції, розширило ринки збуту, отримало фінансові ресурси для модернізації виробництва, впровадження інновацій та передових технологій

додаткові кошти для модернізації і структурної перебудови виробничих потужностей на базі новітніх технологій, що сприяло зростанню їх експортного потенціалу. Водночас у 2019 р. обсяг продукції, поставленої на експорт

підприємством, значно знизився, суттєво зменшилася рентабельність експортованої продукції та прибуток від реалізації продукції на експорт. Практично вдвічі зросли витрати на виробництво експортованої продукції. Отже, зовнішньоекономічна діяльність є одним із важливих чинників розвитку ТОВ “ТД“Крігер” і попри зниження в 2018-2019 рр. рентабельності експортної продукції товариство має значний експортний потенціал.

Кращому аналізу експлуатації стратегічних зон господарювання підприємства сприятиме застосування класичної портфельної моделі – матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи). Портфельні моделі аналізу дозволяють визначити теперішній і перспективний стан бізнесу з огляду перспективності ринку і можливостей товару конкурувати на ньому (рис. 2.1).

		Потужність підприємства, тис.грн.		
		Мала 0-20000	Середня 20000-45000	Висока 45000-66000
Ціна/якість, балів	Висока 8-10			
	Середня 4-8			
	Низька 0-4			

Рис. 2.1. Матриця БКГ підприємств-виробників котлів*

* 1. ТОВ “Торговий дім “Крігер””; 2. Харківський завод ім. Малишева; 3. ВАТ “Агротепломаш”; 4. ВАТ “Житомирремхарчопром”; 5. ПАТ “Сумське НВО”

Джерело: власні дослідження

Проведене дослідження свідчить, що нині ТОВ “Торговий дім “Крігер”” має значний рівень потужності виробництва та високий рівень ціни та якості продукції. Аналіз стратегічного потенціалу розвитку ТОВ “Торговий дім “Крігер”” характеризує підприємство з огляду наявності потужного конкурентного потенціалу про що свідчить розташування підприємства на матриці (розташоване в квадраті – “Зірки”). Попри поточну фінансову та

економічну не стабільність товариство має потужний наявний потенціал і всі шанси виходу з кризового стану.

Для більш повного аналізу експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання ТОВ “Торговий дім “Крігер” доцільно провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із найбільш широко використовуваним методів стратегічного аналізу за допомогою якого оцінюється зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства (strength, weaknesses, opportunities and threats) та оцінюються позиції підприємства в конкурентній боротьбі.. Процес даного виду стратегічного аналізу включає наступні етапи: аналіз та оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства; ідентифікація перспектив розвитку і наявних загроз галузі та ринкового середовища в якому функціонує компанія; обґрунтування можливостей подальшого розвитку та визначення можливих стратегій подальшого розвитку.

Ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства полягає в оцінці ключових факторів успіху підприємства та недоліків в його діяльності. Для реалістичної оцінки стану досліджуваного підприємства такий аналіз базується на основі даних фінансово-економічного аналізу, оцінці стану управління, ефективності використання маркетингової системи тощо. Сильні і слабкі сторони оцінювались стосовно конкурентного зовнішнього середовища. Оцінюючи переваги і недоліки функціонування підприємства використано систему відповідних критеріїв (табл. 2.4).

Даний аналіз дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його здатність використати сприятливу ринкову кон'юнктуру, мінімізувати негативний вплив чинників зовнішнього середовища. Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про наявні сильні сторони в господарській діяльності ТОВ “ТД “Крігер” та можливості, які можуть бути використані в подальшій його діяльності. Так, зокрема, пріоритетними у формуванні стратегічного набору вбачається стратегія виходу на нові ринки та стратегія горизонтальної диверсифікації. Крім того, в SWOT-аналізі відображені різні ситуації, які можуть виникнути в діяльності підприємства при збіганні сильних та слабких

сторін з можливостями та загрозами. До відповідних ситуацій підібрано маркетингові стратегії розвитку торговельного дому, які найбільш адекватні сучасним реаліям функціонування підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища функціонування ТД “Крігер”

Характеристика підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
<p align="center">Ринкові реалії</p>	1) наявність модернізованої матеріально-технічної бази; 2) виготовлення продукції високої якості; 3) ефективне управління та залучення досвідченого персоналу; 4) прилеглисть підприємства до транспортної інфраструктури; 5) висока частка ринку.	1) недосконалість маркетингової політики на підприємстві; 2) використання орендованих будівель і первинних засобів; 4) висока собівартість продукції; 5) недостатня увага діяльності конкурентів.
<p align="center">Можливості</p> 1) висока платоспроможність цільових споживачів 2) налагоджені відносини між державами; 3) географічна близькість країн; 4) швидкий розвиток технологій; 5) вихід держави до моря.	1) завоювання нових сегментів ринку; 2) збільшення обсягів продажу; 3) збільшення доходу, рівня рентабельності підприємства; 4) розширення збутової мережі.	1) розробка ефективної маркетингової політики; 2) поява нових постачальників сировини; 3) розширення співпраці та розширення каналів розподілу; 4) зниження собівартості продукції.
<p align="center">Загрози</p> 1) високий рівень інфляції та податків; 2) високий рівень конкуренції на ринку діяльності підприємства; 3) значний тиск політичних сил на економіку; 4) фінансово-економічна криза 5) диспаритет цін.	1) пошук нових торгових партнерів; 2) мінімізація витрат за рахунок ефективної логістичної системи; 3) впровадження ефективної комунікаційної політики із залученням маркетингових інструментів.	1) скорочення обсягів продажів; 2) зменшення доходів підприємства; 3) згорання виробництва; 4) можливість банкрутства.
	<p align="center">Стратегія виходу на нові ринки</p>	<p align="center">Стратегія горизонтальної диверсифікації</p>
	<p align="center">Стратегія вертикальної диверсифікації, стратегія диференційованих цін</p>	<p align="center">Стратегія згорання</p>

Джерело: власні дослідження

Проаналізувавши стратегічні зони господарювання ТОВ “Торговий дім “Крігер” можна зробити висновок, що продукція, яку експортує підприємство користується великим попитом серед споживачів закордонного ринку, адже

вона високої якості та відповідає міжнародним стандартам якості. Товариство активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність протягом аналізованого періоду, щороку збільшує обсяги продажу виробленої продукції за кордоном, розширює ринки збуту. Підприємство має стабільних зовнішньоекономічних партнерів. Основними партнерами підприємства є фірми країн Білорусії, Німеччини, Польщі та ін. Завдяки продажу продукції за кордон товариство отримує прибутки. Водночас в 2018-2019 рр. зовнішньоекономічна діяльність ТОВ “Торговий дім “Крігер” не була реалізовано повною мірою. За наявної матеріально-технічної, трудової, фінансової забезпеченості товариства, воно не використовує свій експортний потенціал. З огляду на вищезазначене вбачається за доцільне на перспективу розробити стратегію диверсифікації діяльності досліджуваного заводу, а також обґрунтувати стратегічні аспекти розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Завод “Житомирремхарчомаш” був заснований в 1944 р. як ремісниче підприємство, що спеціалізувалося на виробництві промислового харчового устаткування та його ремонті. Нині ТОВ “Торговий дім “Крігер” є потужним підприємством і характеризується добре розвиненою мережею представників як на території України, так і за кордоном. Товариство є ексклюзивним представником виробника котельного, хлібопекарного обладнання ЗАТ “Житомирремхарчомаш”: котли марки “Kriger”, представником ТОВ “Роберт Бошлтд”; “BUDERUS-Україна” – котельне обладнання; представником “IMP RAMPS” – насосне обладнання. Торговий Дім “Крігер” здійснює просування даного обладнання на ринок, супроводжує і контролює поставки.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ “Торговий дім “Крігер” дає можливість зробити висновок про потужний виробничий потенціал, що сприяє нарощуванню обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас фінансово-економічна криза в країні негативно позначилася на господарській діяльності

досліджуваного підприємства, так, зокрема виручка від реалізації продукції в 2018 р. зменшилася в 4 рази і становила 7652,0 тис. грн. У зв'язку з кризовим становищем не дивлячись на збільшення прибутку від операційної діяльності підприємство в 2019 р. отримало збиток на суму 1281,0 тис. грн.

Провівши аналіз стратегічних зон розвитку “Торговий дім “Крігер”, в цілому, можна зробити висновок, що підприємство має високий конкурентний потенціал, є фінансово та економічно стійким, має стабільні показники оборотності запасів та збуту, а також проводить ефективну роботу з реалізації власного капіталу (виняток становить 2019 р.). Аналіз стратегічного потенціалу розвитку ТОВ “Торговий дім “Крігер” характеризує підприємство як лідера з огляду на наявний потужний конкурентний потенціал про що свідчить розташування підприємства на матриці в квадраті – “Зірки”. В зв'язку з цим підприємство принципово не змінювало стратегію своєї діяльності. Водночас враховуючі нинішню нестабільну ситуацію пов'язану з нестабільною економіко-політичною ситуацією з пандемією доцільно обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для ТОВ “Торговий дім “Крігер” як суб’єкта підприємницької діяльності життєво важливим завданням є збереження його актуальності на ринку, що можливе за умови ефективнішого порівняно з конкурентами задоволення потреб споживачів. Успішність підприємства на ринку, в т. ч. й зовнішньому, визначається економічно обґрунтованою стратегією, наявністю висококваліфікованого персоналу, а також орієнтованою на споживача якісною системою обслуговування.

На основі аналізу проведеного в Розділі 2 можна зробити висновок, що для ТОВ “Торговий дім “Крігер” було б доцільним запровадити стратегію виходу на нові ринки, яка полягає в пошуку нових закордонних ринків збуту та співпраці з новими споживачами. Така перспектива на майбутнє дозволить зменшити вплив одного іноземного споживача на обсяги експорту, а також збільшити загальні обсяги збуту підприємства. У випадку, коли ситуація на одному з експортних ринків буде не досить сприятливою і показники експорту продукції будуть низькими то їх перекриватимуть більш стабільні показники інших ринків.

Вихід на нові ринки збуту є досить важливим кроком для підприємства. Він супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, які очікують експортера на кожному з них. Для ефективного проведення аудиту потенційних зовнішніх ринків збуту потрібно визначити певний підхід до вибору зарубіжного ринку збуту. Одним з таких є комплексний підхід в основу якого покладена концепція відбору зарубіжного ринку. Потенційні ринки збуту для даного підприємства відбиралися на основі їх прилеглості до території України а також наявності потенційних споживачів (табл. 3.1). Дослідження макрорівня потенційних зарубіжних ринків ТОВ “Торговий дім “Крігер” розроблено на основі вивчення стану середовища існування, зокрема

економічного, політичного, соціально-культурного та географічного, з використанням методу балів. Максимальна кількість балів дорівнює п'яти.

Таблиця 3.1

Дослідження макрорівня потенційних зарубіжних ринків

Зарубіжні ринки (країна)	Стан середовища існування				бал
	економічне	політичне	соціально культурне	географічне	
Франція	економічна співпраця за домовленістю (4)	помірні політичні стосунки(4)	сприятливе культурне середовище(5)	кордонами зв'язана з Німеччиною та має вихід до Атлантичного океану(4)	4,25
Німеччина	економічна співпраця (5)	достатні політичні стосунки(5)	сприятливе культурне середовище(5)	кордонами зв'язана з Францією та має вихід до Атлантичного океану(4)	4,75
Румунія	не стабільна економічна ситуація в галузі (3)	нестабільні політичні відносини (3)	схожість культурних середовищ (4)	межує на пд.зх з Україною, має вихід до Чорного моря (5)	3,75
Казахстан	тенденція до посилення економічних стосунків (4)	помірні політичні відносини (4)	відбувається налагодження культ. зв'язків(4)	межує з Росією має залізничне сполучення з Україною (5)	4,25
Польща	активна економічна співпраця (5)	стабільне політичне середовище (5)	сприятливе культурне середовище (5)	має кордон з Україною (5)	5
Білорусь	дружні економічні відносини (5)	стабільні політичні стосунки (5)	історично схоже соціально культурне середовище(5)	сусід по північному кордону(5)	5

Джерело: власні дослідження

З результатів бальної оцінки зарубіжних ринків за першою половиною показників видно, що Румунія та Казахстан мають несприятливе середовище в зв'язку з нестабільною економічною ситуацією та не вигідним економічним становищем. Водночас деяке поживлення співпраці між Україною та Казахстаном сприятиме в подальшому освоєнню ринку даної країни.

Наступним етапом застосування даного методичного підходу вбачається вивчення галузевих ситуації потенційних зарубіжних ринків. Для того, щоб провести ефективний відбір ринків за допомогою даної методики потрібно дещо адаптувати галузеві показники. Це пов'язане з специфікою

продукції ТОВ “Торговий дім “Крігер” та особливістю її виробництва. Галузеве дослідження потенційних ринків зображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Галузеве дослідження потенційних зарубіжних ринків

Зарубіжні ринки (країна)	Галузеві складові			загальний бал
	наявність власного виробництва	розмір ринку (виробники)	можливість отримання інформації	
Франція	є власний ринок (4)	Saunier Duval; Chaffoteux; De Dietrich (3)	помірний (3)	3,33
Узбекистан	є власний ринок (4)	Бійський котельний завод; ЗАО “Машзавод”; Baxi group (3)	не має доступу (2)	3,00
Німеччина	є власний ринок (4)	Viessmann; Bosch; Sime; Wolf; Grundfos (3)	помірний (3)	3,33
Білорусь	є власний ринок(4)	ЗАТ "Променергострой"; ВАТ Мінський завод опалювального обладнання (4)	помірний (4)	4,00
Казахстан	практично відсутній	-	-	5,00
Польща	практично відсутній	-	-	5,00

Джерело: власні дослідження

Дані таблиці свідчать, що такі країни, як Франція, Німеччина, Узбекистан та Білорусь не відповідають галузевим вимогам, оскільки мають власне потужне виробництво продукції (котлів). Зокрема ринок Франції та Німеччини з галузевої точки зору є мінімально привабливим оскільки на ринку вже присутня французька компанія Chaffoteux та німецька Viessmann. Натомість найбільш привабливими країнами на які варто орієнтуватися в подальшій зовнішньоекономічній діяльності є Казахстан та Польща. Головним аргументом завоювання ринкового середовища цих країн вбачається практична відсутність конкурентів та незначні витрати на входження до нових ринків.

Доцільність вибору даної стратегічної орієнтації варто обґрунтувати в інший спосіб, за допомогою так званого АНР-методу. Сутність даної методики полягає у визначенні цільових критеріїв (у нашому випадку доцільність виходу

на нові ринки). Наступним кроком є визначення вагових коефіцієнтів (коефіцієнтів важливості цільових критеріїв) g_j загальна сума значень має дорівнювати 1. Далі визначають ряд стратегічних альтернатив (A_i), які мають бути різними та в кількості не менше трьох. Оцінка альтернатив здійснюється окремо для кожної цілі (W_{ij}) в балах (за десятибальною шкалою), після чого визначається зважена оцінка ($W_{ij} * g_j$). Для вибору альтернативи з найвищою відносною цінністю для кожної з них розраховується сума зважених оцінок ($W_{ij} * g_j$), з яких вибирається найбільша [28, с. 324]. В якості альтернатив – країни, які обрано за методикою галузевого дослідження ринків Казахстан та Польща. Оскільки, відповідно до АНР-методу альтернатив має бути не менше трьох в модель включено Білорусь.

Застосуємо зазначену методику на прикладі ТОВ “Торговий дім “Крігер”. Для обґрунтованості запропонованої методики варто враховувати такі цільові критерії, які встановлено експертним шляхом: 1) g_1 – кількість населення; 2) g_2 – грошові доходи; 3) g_3 – рівень конкуренції; 4) g_4 – квоти і митні бар’єри. За допомогою опитування експертів було визначено такі вагові коефіцієнти: $g_1=0,3$; $g_2=0,2$; $g_3=0,3$; $g_4=0,2$ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка потенційних зарубіжних ринків ТД “Крігер”

Країна	Оцінка												
	g_1	W_1	$W_1 * g_1$	g_2	W_2	$W_2 * g_2$	g_3	W_3	$W_3 * g_3$	g_4	W_4	$W_4 * g_4$	$W_{ij} * g_j$
Польща	0,3	9	2,7	0,2	10	2,0	0,3	10	3,0	0,2	8	1,6	9,3
Білорусь	0,3	5	1,5	0,2	6	1,2	0,3	6	1,8	0,2	5	1,0	5,5
Казахстан	0,3	4	1,2	0,2	9	1,8	0,3	5	1,5	0,2	5	1,0	6,0

Джерело: власні дослідження

В результаті проведеного дослідження встановлено, що найпривабливішим для ТД “Крігер” виявився ринок збуту Польщі, оскільки максимальний ваговий коефіцієнт становить 9,3. З огляду на це підприємству варто почати виходити з власною продукцією на ринок Польщі.

Отже, обґрунтування та імплементація стратегії є важливішою складовою успішного розвитку в сучасних умовах. Вона стимулює прагнення господарюючого суб'єкта за умов конкуренції зміцнити своє положення на ринку, вчасно реагувати на зміни економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності. Для ТОВ “Торговий дім “Крігер” стратегія виходу до нових ринків є фактором нарощування експортного потенціалу з метою забезпечення його конкурентних переваг. Водночас така стратегічна орієнтація є достатньо витратною і ризиковою, тому застосування її вимагає ретельного попереднього аналізу і економічно обґрунтованого рішення.

З метою обґрунтування доцільності запровадження запропонованої стратегії на ТОВ “Торговий дім “Крігер” доцільно розглянути вплив на функціонування підприємства маркетингового, виробничого, фінансового та кадрового потенціалу. Важливість кожного з потенціалів в діяльності підприємства зазначена в табл. 3.4. і визначене за результатами опитування групи експертів (цільовою аудиторією стали провідні фахівці товариства).

Таблиця 3.4

Ступінь впливу окремих складових потенціалу ТОВ “Торговий дім “Крігер” на рівень його конкурентоспроможності

Чинники конкурентоспроможності	Вагомість чинника
Маркетинговий потенціал	0,2
Виробничий потенціал	0,3
Фінансовий потенціал	0,3
Кадровий потенціал	0,2

Джерело: власні дослідження

Кожен з потенціалів характеризується системою показників: маркетинговий потенціал – коефіцієнт співвідношення товарних одиниць та коефіцієнт оборотності запасів; виробничий потенціал – темпи росту виручки від реалізації та рентабельність реалізації; фінансовий потенціал – рентабельності власного капіталу та коефіцієнт автономії; кадровий потенціал – продуктивність праці та коефіцієнт сталості кадрового складу (табл. 3.5).

Ступінь впливу окремих складових потенціалів підприємства на рівень його конкурентоспроможності розраховують за формулами.

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max}} \quad (3.1),$$

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max}^i \quad (3.2),$$

де B_{ij} – розрахунок балів отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності; B_{\max}^i – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника [11 с. 45]. Узагальнюючі розрахунки щодо доцільності обрання конкурентної стратегії виходу на міжнародні ринки представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка впливу складових потенціалів підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності

показник	значення показників (K_{ij})				$K_{\max j}$	B_{\max}	бали за оцінними показниками (B_{ij})				вагомість K_i	зважені бали (B_{ij})			
	ТД “Крігер”	ВАГ “Агротепл О-маш”	“Житомир”	-			ТД “Крігер”	ВАГ “Агротепл О-маш”	“Житомир”	-		ТД “Крігер”	ВАГ “Агротепл О-маш”	“Житомир”	-
ТО _i /ТО _{ср}	0,69	0,85	0,96	0,96	10	7,19	8,85	10,0	0,2	1,44	1,77	2,00			
О зап.	5,98	7,87	6,22	6,22	10	11,22	12,65	10,0	0,2	2,24	2,53	2,00			
Тв	1,32	1,02	1,29	1,32	10	10,0	7,23	9,77	0,3	3,00	2,32	2,93			
Р реал	0,06	0,05	0,04	0,06	10	10,0	8,3	6,7	0,3	3,00	2,50	2,00			
Р вк	0,59	0,42	0,25	0,59	10	10,0	7,1	4,2	0,3	3,00	2,13	1,26			
Кавт	0,22	0,29	0,35	0,35	10	6,29	8,29	10,0	0,3	1,89	2,49	3,00			
Ппр	10,5	9,6	7,8	10,5	10	10,0	9,1	7,4	0,2	2,00	1,82	1,48			
Кстал	0,98	0,72	0,85	0,98	10	10,0	7,34	8,7	0,2	2,00	1,47	1,74			
Інтегральний показник конкурентоспроможності										18,57	17,03	16,41			

Джерело: власні дослідження

Проведене дослідження засвідчило, що ТОВ “Торговий дім “Крігер” є лідером на ринку виробництва котлів, за рахунок більш ефективного використання виробничого та фінансового складових потенціалів. Натомість маркетинговий потенціал потребує покращення використання за рахунок впровадження маркетингової стратегії. Отже, конкурентна маркетингова

стратегія на ТД “Крігер” передбачатиме вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві, а саме планування бюджету на рекламну діяльність.

Весь комплекс рішень з розробки рекламного бюджету в умовах ТОВ “Торговий дім “Крігер” буде проведено в два етапи: 1) обґрунтування обсягу коштів, необхідних на рекламу; 2) ефективне розподілення бюджету на рекламу. Рекламу можливо реалізувати через засоби масової інформації і це буде ефективним інструментом удосконалення комунікаційної політики підприємства. Доцільно розрахувати розмір планового бюджету рекламної діяльності ТД “Крігер” (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Плановий бюджет рекламної діяльності ТД “Крігер”

Стаття витрат	Сума, грн.
Реклама в мережі Internet	9490
Замовлення рекламної статті в журналі	1000
Реклама на телебаченні	19500
Участь в проведенні виставки виробників котлів	8683
Всього:	38673

Джерело: власні розрахунки

Отже, маркетингова стратегія сприятиме виходу підприємства на нові ринки. Аргументом на користь цього твердження є сучасні динамічні умови функціонування вітчизняних підприємств, що створюють об’єктивні передумови для усвідомлення менеджерами значущості стратегічної поведінки на ринку і підвищення їх зацікавленості у здійсненні стратегічного управління підприємством на основі маркетингу. При виході на міжнародні ринки дієвим засобом вбачається застосування реклами з використанням інформаційного ресурсу світової мережі Internet. Крім того, позитивному результату сприятиме й участь в проведенні виставок підприємств з виробництва котельного обладнання.

Для визначення науково-обґрунтованого стратегічного планування діяльності ТД “Крігер” доцільно використати метод економіко-математичного моделювання, яке дозволить в рамках заданих обмежень з великої кількості варіантів стратегічних орієнтацій вибрати найкращий з врахуванням визначеного критерію оптимальності. Економічна характеристика виробів і

виробничі фактори (сировина і матеріали), якими володіє підприємство зображені у табл. 3.7 та табл. 3.8.

Таблиця 3.7

Економічна характеристика виробів

Вид продукції	Кількість	Ціна	Собівартість	Прибуток
Котли марки КВ м “а” – 082 МВт -на одиницю, тис.грн		8	6	2
-на весь випуск, тис.грн	513	1520	1140	380
Котли марки КВ м “а” – 050 МВт -на одиницю, тис. грн		9	7	2
-на весь випуск, тис. грн	517	1890	1470	420
Котли марки КВ м “а” – 030 МВт -на одиницю, тис. грн		8	5	3
-на весь випуск, тис. грн	540	2560	1600	950
Котли марки КВ м “а” – 150 МВт -на одиницю, тис. грн		7,8	5,6	2,2
-на весь випуск, тис. грн	754	5881	4222	1659
Усього	2324	11851	8432	3418

Джерело: власні дослідження

Витрати сировини та матеріалів на виробництво котлів, що експортуються доцільно зобразити у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Фактичний обсяг сировини та матеріалів

Вид матеріалів	Загальна кількість	Використані на виробництво одиниці продукції		
		КВ м “а” – 082 МВт	КВ м “а” – 050 МВт	КВ м “а” – 030 МВт
Матеріали, кг				
- чорні	69000	1200	3100	2400
- кольорові	3100	76	160	84
Циркуляційний насос, грн	500	0,5	0,1	0,8
Автоматика, грн	4200	12,9	5,3	17,5
Лакофарбові матеріали, кг	8600	32,4	31,0	108

Джерело: власні дослідження

Використання цього підходу дає можливість визначити оптимальний асортимент продукції, що з одного боку, відображає вимоги споживача, а з іншого – забезпечує при даних ресурсних обмеженнях максимальний прибуток. Результати оптимізації експорту в розрізі товарних груп ТОВ “ТД “Крігер” переставлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Результати оптимізації експорту в розрізі товарних груп
ТОВ “Торговий дім “Крігер”, одиниць**

Вид продукції	Обсяг виробництва		Відхилення, +/-
	Фактичний (за 2019 р)	Оптимальний (на 2021 р.)	
Котли марки КВ м “а” – 082 МВт	513	560	+47
Котли марки КВ м “а” – 050 МВт	517	525	+8
Котли марки КВ м “а” – 030 МВт	540	514	-26
Котли марки КВ м “а” – 150 МВт	754	863	+109
Всього	2324	2462	+138

Джерело: власні дослідження

Отже, стратегічне планування буде ефективним в разі використання економіко-математичних методів, які дозволяють з-поміж багатоваріантності планів обрати найбільш оптимальний. Широке застосування інноваційних програмних продуктів сприяє дієвому використанню даних методів в практичній діяльності. Крім того, такий підхід дозволяє швидко та дієво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємства. Оцінка ефективності запропонованої стратегії виході на нові ринки є завершальним етапом дослідження. Саме на базі цієї інформації, яка в ньому міститься, приймається рішення про доцільність фінансування відповідної стратегії (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Основні економічні показники господарської діяльності ТД “Крігер” у
2019 р. та після впровадження запропонованих заходів**

Показник	2019 р.	Проектний період	Відхилення 2019 р. від проекту	
			+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	7652,0	8672,6	1020,6	133,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	6012,0	7402	1390	123,1
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	450,0	1632	1182	у 3,6 п.п.
Фондовіддача, грн.	2,83	3,77	0,94	133,21
Продуктивність праці по оплаті праці, тис.грн	2,41	3,21	0,8	133,19
Рентабельність господарської діяльності,%	-0,72	2,62	1,90	3,64 п.п.

Джерело: власні дослідження

Отже, розрахунки підтвердили доцільність здійснення стратегії досліджуваного підприємства. Проведений аналіз економічних, фінансових

показників і дослідження ринку свідчать, що запропонована стратегічна орієнтація є дієвою для застосування в умовах ТОВ “Торговий дім “Крігер” та сприятиме забезпеченню його актуальності на ринку, в т. ч. й міжнародному. Основні економічні показники ефективності запровадження запропонованої стратегічної орієнтації мають тенденцію до зростання і підтверджують достатньо високу прибутковість запропонованих впроваджень та їх економічну доцільність. Запропонована стратегічна орієнтація розвитку ЗЕД ТОВ “Торговий дім “Крігер” також є перспективною для реалізації з погляду його відповідності тенденціям зовнішнього середовища, сучасному рівню розвитку і стратегічним планам підприємства.

Висновки до Розділу 3

Пріоритетною стратегічною орієнтацією для ТОВ “Торговий дім “Крігер” вбачається стратегія зовнішньоекономічної діяльності. Практичне застосування даної стратегії полягає в пошуку нових закордонних ринків збуту та співпраця з новими споживачами. Така перспектива дозволить зменшити вплив одного іноземного споживача на обсяги експорту, а також збільшити загальні обсяги збуту підприємства. У випадку, коли на одному з експортних ринків буде не досить сприятливою і показники експорту продукції будуть низькими то їх перекриватимуть більш стабільні показники інших ринків.

Вихід на нові ринки збуту є досить важливим кроком для підприємства. Він супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, які очікують експортера на кожному з них. Для ефективного проведення аудиту потенційних зовнішніх ринків збуту було використано комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку збуту. Проведений рейтинг потенційних закордонних ринків збуту виявився наступним: найбільш привабливими країнами на які варто орієнтуватися в подальшій зовнішньоекономічній діяльності є Казахстан та Польща. Головним аргументом завоювання ринкового середовища цих країн вбачається практична відсутність конкурентів та незначні витрати на входження до нових ринків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія розвитку суб'єктів підприємництва являє собою багатоаспектне поняття, комплексний план, що дозволяє імплементувати місію підприємства, створити унікальні конкурентні переваги завдяки впровадженню ефективної бізнес-моделі функціонування підприємства. Обґрунтування та впровадження стратегій являє собою особливий зв'язок між постановкою мети діяльності підприємства; формуванням стратегічних цілей підприємства; дослідженням можливостей та загроз зовнішнього середовища, слабких та сильних сторін підприємства; дослідженням економіко-політичного клімату країни; визначенням шляхів досягнення поставлених цілей; плануванням і оформленням документації.

Перед тим як втілювати обрану стратегію розширення зовнішньоекономічної діяльності в життя слід проаналізувати фінансовий стан підприємства, оцінити його сильні і слабкі сторони, а також обґрунтувати необхідність та доцільність реалізації рекомендованих стратегій. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ “Торговий дім “Крігер” дає можливість зробити висновок про потужний виробничий потенціал, що сприяє нарощуванню обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас фінансово-економічна криза в країні негативно позначилася на господарській діяльності досліджуваного підприємства, так, зокрема валовий прибуток в 2019 р. зменшився в 4 рази і становив 7652,0 тис. грн. У зв'язку з кризовим становищем не дивлячись на збільшення прибутку від операційної діяльності підприємство не отримувало в 2019 р. чистого прибутку. З огляду на вищезазначене підприємство в 2019 р. отримало збиток на суму 1281,0 тис. грн.

Отже, після проведення оцінки результатів господарської діяльності ТОВ “Торговий дім “Крігер”, можна зробити висновок, що економічні показники діяльності підприємства мають тенденцію до зниження, що свідчить про недостатньо обґрунтовану політику діяльності підприємства. Як можна засвідчитись, економічний спад, який відбувся в країні в 2017-2019 рр., суттєво

позначився на діяльності торгового дому, що потребує конкретних кроків керівництва підприємства з виходу із ситуації, що склалася.

Провівши аналіз стратегічних зон розвитку зовнішньоекономічної діяльності “Торговий дім “Крігер”, в цілому, можна зробити висновок, що підприємство має високий конкурентний потенціал, є фінансово та економічно стійким, має стабільні показники оборотності запасів та збуту, а також проводить ефективну роботу з реалізації власного капіталу (виняток становить 2019 р.). В зв’язку з цим підприємство за останні 3 роки принципово не змінювало стратегію своєї діяльності. Проте в подальшому враховуючи нестабільну економічну та політичну ситуацію, а також процеси глобалізації економіки було б доцільним на перспективу розробити стратегію диверсифікації діяльності досліджуваного заводу, а також обґрунтувати стратегічні аспекти розвитку підприємства.

Пріоритетною стратегічною орієнтацією для ТОВ “Торговий дім “Крігер” вбачається стратегія зовнішньоекономічної діяльності. Практичне застосування даної стратегії полягає в пошуку нових закордонних ринків збуту та співпраця з новими споживачами. Така перспектива на майбутнє дозволить зменшити вплив одного іноземного споживача на обсяги експорту, а також збільшити загальні обсяги збуту підприємства. У випадку, коли ситуація на одному з експортних ринків буде не досить сприятливою і показники експорту продукції будуть низькими то їх перекиватимуть більш стабільні показники інших ринків. Завдяки синергетичному ефекту від такої диверсифікації обсяги збуту досліджуваного підприємства будуть коливатися в межах середнього при нестабільності одного з закордонних ринків збуту та будуть максимальними при їх стабільності.

Вихід на нові ринки збуту є досить важливим кроком для підприємства. Він супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, які очікують експортера на кожному з них. Для ефективного проведення аудиту потенційних зовнішніх ринків збуту було використано комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку збуту. Проведений рейтинг потенційних

закордонних ринків збуту виявився наступним: найбільш привабливими країнами на які варто орієнтуватися в подальшій зовнішньоекономічній діяльності є Казахстан та Польща. Головним аргументом завоювання ринкового середовища цих країн вбачається практична відсутність конкурентів та незначні витрати на входження до нових ринків.

Здійснивши аналіз стратегії реалізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “Торговий дім “Крігер”, виявлено багато позитивних тенденцій у його розвитку. Водночас ТД “Крігер” фактично не здійснює маркетингову діяльність, відсутні фахівці з міжнародного маркетингу. З огляду на вище зазначене головний акцент у розробці маркетингової стратегії зроблено на заходах з формування попиту на продукцію, головним з яких є реклама. Тому для ефективного функціонування комунікаційної політики ТОВ “Торговий дім “Крігер” було запропоновано розрахунок бюджету на рекламу.

Оцінка ефективності запропонованої стратегії зовнішньоекономічної діяльності є завершальним етапом дослідження. Саме на базі цієї інформації, яка в ньому міститься, приймається рішення про доцільність фінансування відповідної стратегії. Розрахунки підтвердили доцільність здійснення стратегії розширення зовнішньоекономічної діяльності. Проведене дослідження фінансово-економічних показників та ситуації на ринку свідчать, що запропонована стратегічна орієнтація може бути здійснена з високою результативністю (прогнозується збільшення валового прибутку у 3,6 рази; рентабельність реалізації до 2,62 % відповідно). Інтегральні показники відповідають установленим критеріям ефективності і підтверджують достатньо високу прибутковість запропонованих впроваджень та їх економічну доцільність. Запропонована стратегічна орієнтація розвитку є перспективною для реалізації з погляду його відповідності тенденціям зовнішнього середовища, сучасному рівню розвитку і стратегічним планам підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 верес. 2010 р.: (відповідає офіц. текстові).– К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2010. 192 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство “Питер”, 1999. 416 с.
3. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства // *Стратегія економічного розвитку України: наук зб.* Вип. 2–3., 2013. 208 с.
4. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с
5. Гордієнко П. Л., Дідіківська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. К.: Альтера, 2011. 520 с.
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
7. Доц Д. Ю., Ліпінський В. М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць.* Львів: НЛТУУ. 2007, Вип. 17.5. С. 136–138.
8. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. 240с.
10. Коленда Н.В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2017. № 17. С. 103-107. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/24.pdf>
11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
12. Кривенко Л.В., Милашенко В.М., Кривенко С.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография; Гос. вуз

«Укр. акад. банк. дела Нац. банка Украины». Полтава: ПУЭТ, 2012. 256 с.

13. Ламбен Дж. Стратегический маркетинг / Дж Ламбен. [пер. МГУ], 2001. 750 с.

14. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // *Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць*. Львів: НЛТУУ. 2010, вип. 20.6. 248–252.

15. Мазуренко В. П., Гойнік Ю. В. Методи аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах асиметрії інформації // *Ефективна економіка*. № 5. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1144>

16. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. 672 с.

17. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.

18. Мулярчук Л. М. Методичні засади ефективної реалізації диверсифікації сервісних підприємств // *Ефективна економіка*. № 5. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1170>

19. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.

20. Нужний К.М. Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства // *Материалы II Международной научно-практической конференции «Европейская наука XXI века–2007»*, 16–31 мая 2017р. Т.3. Днепропетровск: Наука и образование, 2017. 727 с.

21. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 125–130.

22. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 196 с.

23. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Орлова В.М., Рижкова Г.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

24. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії

підприємства // *Молодий вчений*. № 12 (39). 2016. С. 821-824. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>

25. Панченко Д. В. Емпіричні методи наукового дослідження // *Наукові читання – 2019 (збірник тез доповідей наук.-практ. конференц. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу, ЖНАЕУ, 2019. С. 262–264*

26. Панченко Д. В. Оцінка стратегії розвитку ТОВ “Торговий Дім” “Крігер” // *Студентські наукові читання – 2020: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 20 листопада 2020 р. Житомир : 2020. С. 86–88.*

27. Панченко Д. В. Застосування концепції відбору зарубіжних ринків в системі стратегічного планування // *Наукові читання – 2020 (збірник тез доповідей наук.-практ. конференц. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу, Поліський національний університет, 2020. С. 148–150.*

28. Попов С.А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999. 344 с.

29. Портер М. Стратегія конкуренції (переклад А.Олійника), Київ, “Основи” 1998. 495 с.

30. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

31. Смирнов Є. М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. 2010. Вип.30.Т.2. С.181–190.*

32. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // *Інноваційна економіка. 2012. № 3 (29). С. 86–93*

33. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Л.В. Балабанова та ін.

Донецьк: Донец. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. 551 с.

34. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання / Ю.Б. Іванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. Харків: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. 382 с.

35. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / [Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назаровата ін.]. Х.: ІНЖЕК, 2006. 382 с.

36. Ткачук В.І., Куцмус Н. М Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект // *Економіка АПК*. 2009. №4. С. 125–132.

37. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. 576 с.

38. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства // *Управління розвитком*, №3 (181). 2015. С. 131–137.

39. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг. К.: КНЕУ, 1998. 120 с.

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

41. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві // *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1. С. 149–159.

42. Швець Т. В., Левківська Л. М. Формування системи стратегічного планування в сучасному агробізнесі // *Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку* : [колект. монограф.] / За ред. Г. Є. Жуйкова, В. С. Ніценка. – Одеса: ТОВ “Ледадрук”, 2013. С. 257–266.

43. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии. *Маркетинг*. 2001. № 3 (58). С. 79–86.

44. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: / Дж.Эткинсон, Й. Уилсон. Учеб. пособие [Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 471 с.

45. Bucklin, Louis P. Retail Strategy and Classification of Consumer Goods// *Journal of Marketing*, January 1963. p. 51–56.

ДОДАТКИ