

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВАСЯНОВИЧ Ілля Віталійович

УДК: 338. 07:1.234

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління процесом розробки стратегії розвитку ТОВ «Твій Хліб»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Васянович І.В. Управління процесом розробки стратегії розвитку ТОВ «Твій Хліб». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський Національний Університет, 2021.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму удосконалення управління процесом розробки стратегії розвитку ТОВ «Твій Хліб».

Обґрунтована необхідність виробництва та продажу хлібобулочних та кондитерських виробів в підвищенні ефективності виробництва підприємства.

Розроблено виробничу стратегію досліджуваного підприємства та доведено економічну ефективність впровадження лінії з виробництва та продажу хлібобулочних та кондитерських виробів.

Ключові слова: управління, підприємство, стратегія розвитку, хлібобулочні та кондитерські вироби.

ANNOTATION

Vasyanovich. I.V. Management of the process of developing the development strategy of LLC "Your Bread". - Manuscript.

Qualifying work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - Polissya National University, 2021.

In the qualification work the theoretical, methodical and practical aspects of the mechanism of improvement of management of process of development of strategy of development of Open Company "Your Bread" are investigated.

The necessity of production and sale of bakery and confectionery products in increase of efficiency of production of the enterprise is substantiated.

The production strategy of the researched enterprise is developed and the economic efficiency of introduction of the line on production and sale of bakery and confectionery products is proved.

Key words: management, enterprise, development strategy, bakery and confectionery product.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Стратегія розвитку підприємства: визначення та підходи до сутності.....	8
1.2 Формування та зміст основних етапів розробки стратегії розвитку підприємства.....	11
1.3 Концепція еволюції галузі та її значення у реалізації стратегії розвитку.....	13
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТВІЙ ХЛІБ».....	16
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Твій Хліб».....	16
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Твій Хліб».....	18
2.3 Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Твій Хліб».....	21
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТВІЙ ХЛІБ».....	25
3.1 Обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Твій Хліб».....	25
3.2 Розробка заходів формування стратегії розвитку підприємства.....	28
Висновки до розділу 3.....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Харчова промисловість є провідною галуззю економіки України, що має перспективу розвитку як на національному ринку, так і на іноземному. Проте існує низка чинників, що не дають поштовху до розвитку даної галузі. В умовах сучасної конкурентної боротьби на внутрішньому та міжнародному ринку важливе значення має розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства. В умовах динамічного ринку з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення важливу роль відіграє формування стратегії для розвитку підприємства.

Актуальність тематики роботи заключається в тому, що стратегія розвитку підприємства передбачає визначення основних цілей й завдань, яких слід дотримуватись та здійснювати довгостроково, а також визначення плану дій за умовами раціонального використання ресурсів, що необхідні для досягнення мети. Стратегія розвитку підприємства забезпечує реалізацію завдань, щодо напрямку розвитку підприємства, обсягу коштів необхідних для цього розвитку, перспективного прибутку за умов вибраного напрямку розвитку.

Визначення стратегій підприємства залежить від конкретної ситуації, в якому воно знаходиться. Немає жодної схеми, завдяки якій можливо вирішити усі сучасні стратегічні проблеми. Аналіз практики розробки стратегій дозволяє виявити загальний принцип та рамки, в межах яких можливе формування стратегій. Вчені виявили, що формування стратегії розвитку підприємства має ґрунтуватися на основних принципах стратегічного управління підприємством у середовищі, що постійно змінюється; постійне формування стратегії корпоративного розвитку для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; складності стратегії, координації стратегічних рішень у різних напрямках діяльності, видах ресурсів, функціях тощо. Завдяки аналізу та вибору оптимальної стратегії підприємства вона має

можливість вийти на ринок як лідер і зберегти лідируючі позиції в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень. Розробкою стратегії управління підприємством та її удосконаленням займалися такі вітчизняні та зарубіжні автори як Анікін Б.А., Балашов А.П., Барінов, В.А., Харченко В. Л., Веснін В.Р., Виссема Х., Виханський О., Наумов А., Єршова Н.Ю., Керцнер Г., Ковальов В.В., Колпаков В.М., Круї М., Галай Д., Марк Р., Макконел К.Р., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Столбов А.М., Байбурина Т.М., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Хорев А.І., Морозов Л.Н., Сухоруков Е.В. та ін. В своїх роботах науковці досліджували ряд проблем, пов'язаних зі стратегією підприємства та основами менеджменту.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування механізму розробки фінансової стратегії в умовах ТОВ «Твій хліб».

Згідно до поставленої мети, вирішено поставити такі завдання:

- вивчити теоретичні основи формування стратегічної ідеї розвитку підприємства
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища ТОВ «Твій Хліб»
- за результатами аналізу пропонується формування та реалізація стратегії розвитку ТОВ «Твій хліб».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес розробки стратегії ТОВ «Твій хліб» підприємство, що виробляє хлібобулочні й кондитерські продукти.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес розробки фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів з урахуванням сутності та проблем формування та реалізації стратегій, статті в економічних журналах, фінансові звіти та статистика, пов'язані з

виробництвом та фінансами ТОВ «Твій хліб», а також закони та нормативні акти України. Кваліфікаційна робота ґрунтується на *діалектичних пізнавальних методах* із застосуванням *системних методів* вивчення теоретичних і практичних положень управління процесом розробки стратегій підприємства.

Для теоретичного узагальнення та визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій використовуються *методи абстрактної логіки*. Дослідження сучасного рівня управління ТОВ «Твій хліб» проводилось, використовуючи *статистико-економічний метод*, зокрема *SWOT та PEST-аналіз*. За допомогою *методу порівнянь* здійснено порівняльний аналіз конкурентної позиції ТОВ «Твій хліб».

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. Статус-кво комплексного дослідження кваліфікаційної роботи - управління процесом розробки стратегії ТОВ «Твій хліб». До найважливіших результатів досліджень, що характеризують наукову новизну, належать:

уточнено:

- визначення «управління процесом розробки стратегії підприємства», що є вкрай важливим, оскільки забезпечує реалізацію завдань щодо напрямку розвитку підприємства, обсягу коштів необхідних для його функціонування, перспективного прибутку за умов вибраного напрямку розвитку;

- основні чинники, які найбільш суттєво впливають на рівень стратегічного розвитку і конкурентоспроможності підприємства.

дістало подальший розвиток:

- основні напрями забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «Твій хліб» за рахунок збільшення виробничих потужностей та каналів збуту, забезпечення утримання лідируючих позицій на ринку тощо;

- обґрунтування економічної доцільності запровадження стратегії розвитку досліджуваного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на перспективу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та рекомендації даного дослідження можуть бути широко використані в практиці підприємств та при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні основи, практичні розробки, висновки та пропозиції, що містяться в роботі, автор отримав самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичних і практичних даних.

Публікації. Основні результати дослідження були опубліковані в матеріалах 3 конференцій загальним обсягом 0,76 ум.арк.

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота викладена на 35 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування), 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: визначення та підходи до сутності

Практично на кожному підприємстві можна виявити певну стратегію його виробничої (комерційної) діяльності. Загальновизнаного визначення стратегії не існує, оскільки досить важко дати однозначне визначення через багатогранність цього поняття. Проблема відсутності єдиної думки з приводу поняття та сутності стратегії призводить до уповільнення розвитку як теорії, так і практики стратегічного планування.

У зв'язку з цим необхідно надати визначення стратегії, ґрунтуючись на наступних моментах:

- об'єктивне існування стратегії є наслідком зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, тому роль стратегії повинна полягати в прискоренні реакції підприємства на зовнішні зміни;
- сутність стратегії повинна витікати з того, що стратегія є інструментом прискореного реагування на зовнішні зміни.

Виділимо лише найбільш, на наш погляд, значимі поняття. Найпоширенішими слід вважати поняття А. Томпсона і А. Стрікланда, які визначають, що стратегія є планом керування підприємством, що спрямований зміцнювати його позиції на ринку, задовольняти потреби споживачів та успішно досягати поставлених цілей (перелік цілей може бути різноманітним). Стратегія передбачає багато ділових дій і методів, від яких залежить успішне керування підприємством [38].

Однак тут необхідно відзначити, що план, який згадується в наведеному вище визначенні, відмінний від того плану, який розробляється в оперативному (поточному) управлінні.

Останній передбачає цільові значення техніко-економічних, в тому числі і фінансових, показників (обсяг продажів, величина прибутку тощо). З цього приводу можна сказати більш лаконічно, використовуючи визначення стратегії М. Мескона, для якого політика - це просто план дій для досягнення поставленої мети [29].

З іншого боку, А. Чандлер розглядає політику як виявлення головної довгострокової мети і завдань підприємства, прийняття напрямку дій і розподілення ресурсів, котрі необхідні для досягнення поставленої мети [3, с.19]. У цьому визначенні в стратегію включаються цілі і завдання.

Як можемо бачити, відмінності у понятті політики різних авторів починаються з питання, чи включаються цілі в політику чи ні. Наприклад, Дж.Б. Куїнн вважає, що політика є планом, що інтегрує цілі підприємства, його політику і дії в одне ціле, а політика - це правила, що визначають межі дій підприємства [30]. Запропонований ним варіант розуміння стратегії як позиції дещо абстрактний і є одним з п'яти поширених способів визначення стратегій, про які згадують Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел. Вони ж відзначають, що стратегію найбільш поширено розуміють як:

- план, орієнтир або напрямок розвитку, «дорогу» із сьогодення в майбутнє;
- принцип поведінки або проходження деякої моделі поведінки (з урахуванням поведінки в минулому);
- позицію, а саме розташування певних товарів на конкретних ринках;
- перспективу - основний спосіб дії підприємства;
- «спритний» прийом, особливий «маневр», передбачуваний з метою перехитрити суперника або конкурента [30].

При цьому основними функціями стратегії є визначення напрямку розвитку; координація зусиль; характеристика підприємства; забезпечення впорядкованості («логіки») дій.

Виконання стратегією кожної функції призводить як до позитивних, так і до негативних наслідків. Позитивні і негативні наслідки реалізації стратегії наведені в таблиці 1.1 додатку А.

Продовжуючи міркування про роль цілей в стратегії підприємства, можна відзначити думку І. Ансоффа [3, с. 69], який не включає цілі і завдання підприємства в свою концепцію стратегії. Стратегія, на його думку, повинна тільки показувати, в якій області господарської діяльності діє підприємство і в якій сфері воно планує діяти в майбутньому, тобто правила прийняття рішення або, в термінах Дж. Б. Куїнна, - політику.

Він же пропонує різні варіанти визначення стратегії. Так, в першому визначенні І. Ансоффа стратегія розглядається як набір правил прийняття рішень, якими керується діяльність підприємства, а в другому визначенні стратегія трактується як набір певних ключових компонентів, для кожного з яких існують свої правила пошуку і оцінки можливостей [2, с. 11] .

Х. Віссема також вважає, що не цілі впливають на стратегію, а зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Для опису процесу змін, що впливають на стратегію, ними пропонуються дві характеристики:

- швидкість процесу змін (швидка або повільна зміна);
- складність процесу змін (проста або складна зміна) [12].

Отже, якщо розглядати стратегію як економіко-управлінську категорію, то можна зробити очевидний висновок, що складання плану, формування принципів поведінки, визначення позиції, бачення перспективи, здійснення прийому є не що інше, як категоріальні процеси (що визначаються категорією стратегія), так як мова йде про специфічний вид економічних та управлінських відносин, пов'язаних з довгостроковим плануванням посилення конкурентоспроможності підприємства та, як наслідок, збільшенням його фінансового результату і ефективності.

1.2. Формування та зміст основних етапів розробки стратегії розвитку підприємства

Впровадження системи вирішального керування організацією сприяє визначенню ефективних напрямків у здійсненні фінансово-господарської роботи організації, орієнтації в фінансових можливостях і перспективах, що виникають в нинішній економічній системі країни. Вирішення цих питань забезпечує стратегія підприємства [41, с. 39].

Систематизація цього питання в доступній формі дана в роботі А.М. Столбова і Т.М. Байбурина [36] і в дослідженні Т.М. Байбурина [6], де наведено оцінку підходів інших аналітиків, і викладено своє бачення питання у вигляді схеми, представленої на рисунку 1.2. додатку Б.

Як видно з рисунку 1.2. додатку Б стратегія організації визначається формулюванням мети і заснована на типових (еталонних) стратегіях, які базуються на функціональних стратегіях (політиках).

Формування стратегії, на думку Н.В. Бойко [10], здійснюється в кілька етапів, послідовність яких визначається логікою процесу і підтверджена широкою практикою застосування.

Головне при формуванні стратегії полягає у визначенні змісту стратегії і в ступені контролю процесу її створення. Загальна схема процесу представлена на рисунку 1.3. додатку Б.

Формування стратегії складається в декількох етапів: бачення, сама розробка і втілення. При цьому здійснення обраної стратегії обов'язково піддається діагностиці та коригуванню відповідно до цілей розвитку підприємства.

Для ефективної реалізації стратегії підприємства необхідно створити систему функціональних стратегій, особливе місце серед яких займає фінансова стратегія [41, с. 40]. У зв'язку з цим в останні роки деякі вітчизняні та зарубіжні дослідники стали приділяти велику увагу не лише питанням формування загальної стратегії підприємства, а й фінансової стратегії, розглядаючи її як ключову функціональну стратегію.

Процес безперервного стратегічного розвитку підприємства представлений в роботі А.І. Хорева з співавторами [41, с. 41] у вигляді схеми, представленої на рисунку 1.4. додатку В.

Особлива увага при формуванні фінансової політики звертається на:

- виявити грошовий дохід;
- мобілізувати внутрішні ресурси;
- звести до мінімуму виробничі витрати;
- розумний розподіл та використання прибутку;
- визначити вимоги до оборотних витрат;- розумне використання корпоративних коштів [37, с.212].

При формуванні фінансової політики враховуються ризики дефолту, інфляції та інших форс-мажорних обставин. Фінансова політика має відповідати суспільним цілям і при необхідності коригуватися і змінюватися [1, с. 83]. Створення нових конкретних стратегій розвитку має ґрунтуватися на нових узагальнюючих гіпотезах і розробках проблем стратегічного управління організаціями. Формування стратегії здійснюється поетапно, як представлено на рисунку 1.5. додатку В. Кожен з названих на схемі рисунку 1.5. додатку В етапів вимагає застосування певних методів, які зведені в таблиці 1.2. додатку В.

Складена матриця дозволяє побачити, які методи застосовуються на кожному етапі формування стратегії розвитку підприємства.

Формування стратегії вже діючого підприємства, і за умови збереження виду діяльності, має ряд особливостей в порівнянні з розробкою стратегії «з нуля», а саме:

1) По-перше, накопичений певний досвід, як позитивний, так і негативний, який необхідно враховувати.

2) По-друге, існують «початкові умови» у вигляді сформованої структури управління, ведення бізнесу, положення підприємства на ринку.

3) По-третє - людський фактор, що визначає як рушійну, так і гальмівну сили в реалізації проектів.

Іншими словами, формування нової стратегії і проведення заходів щодо зміни вже існуючої різні. Однак, основні етапи в стратегічному менеджменті при формуванні стратегій розвитку досить очевидні: стратегічний аналіз, вибір і доведення стратегій, реалізація і контролінг [35, с. 20].

Таким чином, формування стратегії - має на увазі установку напрямки, виходячи з місії організації, установку конкретних цільових установок, а також процес власне формування стратегії. Кінцевим пунктом формування стратегії є стратегічний план, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства [34].

1.3. Концепція еволюції галузі та її значення у реалізації стратегії розвитку

Підприємство ТОВ «Твій Хліб», як і будь-яке підприємство, знаходиться та функціонує у складній і мінливій обстановці, що прямо чи опосередковано впливає на поведінку керівництва та діяльність підприємства. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєдіяльності, несучи в собі потенціал, що дозволяє підприємству працювати, існувати та виживати у певному часовому вимірі.

Можливі показники для оцінки сильних та слабких сторін підприємства включають: фінансовий потенціал, імідж, масштабні можливості отримання доходу, рівень технології виробництва, вартість, інноваційний потенціал, управління, обізнаність про бренд, конкурентну позицію на ринку, обладнання, асортимент продукції, рентабельність тощо [16, с.106].

Можливі показники оцінки можливостей та загроз з боку бізнес - середовища: доступ до інших ринків (групи споживачів), можливості виходу на інші ринки, перспективи зростання ринку, конкурентне середовище, форми конкуренції, поява альтернативних продуктів, поведінка споживачів та субринків, громадськість політика, рівень інфляції тощо [23, с. 64].

Суть цього методу полягає в порівнянні даних зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що зроблено майстерно за допомогою спеціальної матриці. Результати SWOT-аналізу можна представити у вигляді таблиць та матриць [13].

Для того, щоб сформувавши SWOT-матрицю, потрібно зробити наступне [13]:

У частині «можливості» перераховуються три або шість сприятливих можливостей у зовнішньому середовищі підприємства на основі аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку; у частині «загрози» перераховано від трьох до шести фактичних та майбутніх загроз. Три або шість змінних внутрішнього середовища підприємства перераховані в розділі «Сильні сторони», що можна розглядати як їх переваги [11].

У розділі «Слабкі сторони» перераховано три змінні внутрішнього середовища підприємства, які класифікуються як слабкі сторони підприємства; за поєднанням чотирьох груп стратегічних факторів формується багато можливих стратегій [13].

У той же час стратегія SO визначає, як найкращим чином використати переваги організації для реалізації можливостей у зовнішньому середовищі. ST-політика розглядає, як застосовувати середенні переваги підприємства для запобігання зовнішнім загрозам. Стратегія WT - це свого роду захист, зазвичай спрямований на мінімізацію впливу внутрішніх слабкостей та запобігання зовнішнім загрозам [11].

Отже, SWOT-аналіз є ефективним інструментом планування особистого розвитку. Він може бути використаний для визначення сильних, слабких сторін та зовнішніх факторів, які допомагають або заважають досягати цілей.

Висновки до розділу 1

1. Цілі підприємства включають заплановані дії (цільові стратегії) та необхідні виправлення у непередбачених обставинах (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинна мати обґрунтовану стратегію, але вона також повинна бути готова пристосовуватися до незрозумілих ситуацій, які можуть виникнути в майбутньому.

2. Тенденція розвитку нинішньої економічної ситуації в Україні характеризується високим ступенем життєздатності, посиленням структурних змін, що сприяють наданню послуг, та посиленням конкуренції. Процеси в зовнішньому середовищі мають ознаки складності, взаємодоповнюваності, взаємної причинності. Ці явища потребують наукового опрацювання нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем яких є те, що стратегії розвитку підприємства мають адаптуватися до трансформації національної економіки та координувати вплив і взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. За цих умов вигідно узагальнити позицію формування корпоративної стратегії відповідно до парадигми стратегічного управління: стратегічна раціональність (процес формування стратегії є нормативно-орієнтовним та нормативним) та стратегічна поведінка (характеристика процесу).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТВІЙ ХЛІБ»

2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Твій Хліб»

В умовах ринкової економіки центр економічної діяльності зміщується до основного елемента всієї економіки - підприємств. Підприємство - це організація, яка на цьому рівні створює продукти, необхідні суспільству, і надає необхідні послуги. На підприємстві працюють найкваліфікованіші співробітники. Змінюються традиційні структури та ставлення. За цих умов керівники підприємств досліджують і формують так звані цивілізовані форми ринкових відносин і стають «архітекторами» для розвитку нових економічних відносин та методів управління бізнесом. Підприємства різні за галузевими напрямками. Поділяються на підприємства - виробники та підприємства невиробництва [19, с.169].

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання з правами юридичної особи, який виробляє продукцію, товари та послуги, провадить роботи та займається різною господарською діяльністю. Економічне призначення підприємства — виробництво товарів і послуг, необхідних суспільству. Метою комерційного підприємства є отримання максимального прибутку при обмежених ресурсах.

ПАТ «Коростенський хлібозавод» - підприємство, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів. Вся продукція продається під брендом «Твій хліб». З початку 2018 року генеральним дистриб'ютором є ТОВ «Твій хліб». ТОВ «Твій Хліб» також виробник (фасувальник) борошна, цукру, макаронних виробів та зерна, і продається у торговій мережі м.Коростень та Житомирської області.

Вся продукція, вироблена під брендом «Твій хліб», була повністю випробувана заводською лабораторією та відповідає вимогам національних стандартів, що є гарантією якості та безпеки.

Юридична та фізична адреса підприємства: 11508, Україна, Житомирська область, м. Коростень, вул. Шолом-Алейхема, 62. Підприємство має поточні та валютні рахунки в банку, торгові марки та товарні знаки, а також печатки та печатки з найменуванням підприємства. Річний грошовий оборот підприємства становить 15 272 тис. грн. На підприємстві працює 30 осіб.

Голова ради директорів на чолі з директорами ТОВ «Твій хліб» контролює діяльність підприємства в межах своїх повноважень, діє самостійно, виконує функції та обов'язки з організації та діяльності підприємства. Директори самостійно визначають структуру адміністративного персоналу підприємства, а також вирішують питання зв'язки працівників. На рисунку 2.1. додатку Г запроваджено організаційну структуру ТОВ «Твій Хліб».

Девіз підприємства ТОВ «Твій хліб» - це здорова їжа, придатна для всіх, хто звик дбати про власне здоров'я та здорове харчування для всієї родини. Офіційна стратегія підприємства перетворює бізнес-філософію власника чи менеджера підприємства на збалансовану та реалістичну стратегію розвитку. Стратегія ТОВ «Твій хліб»: місія, мета, розподіл ресурсів, синергія, корпоративний розвиток.

Оформлення стратегії підприємства може закріпити та сформулювати чіткий план розвитку, а також закласти основу для формулювання детальних заходів щодо досягнення стратегічного бачення. Відправною точкою для формулювання стратегії підприємства є мета, поставлена менеджером підприємства. Офіційну стратегію підприємства «Твій хліб» можна відобразити на карті стратегії (рисунок 2.2. додатку Г).

Мета створення стратегічної карти - знайти зв'язок між усіма цілями підприємства за всіх можливих умов і перспектив.

За допомогою цієї карти можна визначити, як нематеріальні активи трансформуються у фінансові результати.

Стратегічне управління - це динамічне сполучення п'яти взаємопов'язаних координуючих ходів. Певні процеси виникають один з одного. Аналіз корпоративного середовища прийнято вважати початковим ходом політичного координування. Визначення місії та цілей - це процес стратегічного управління, що складається з трьох процесів, кожен з яких є трудомісткою та відповідальною роботою [2].

Таким чином, після визначення місії та цілей, наступним етапом є аналіз та вибір стратегій, як підприємства досягне своїх цілей та місій. Реалізація стратегії є критичним процесом, оскільки допомагає досягненню цілей підприємства, якщо вона успішно реалізується. Якщо аналіз та висновки є неправильними, підприємство не зможе реалізувати обрану стратегію. Оцінка та контроль реалізації стратегії - це логічний кінцевий процес у стратегічному управлінні, який забезпечує зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та власними цілями підприємства [14, с. 132].

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Твій Хліб»

Метою фінансового аналізу є отримання інформації, яка може об'єктивно та точно відображати фінансовий стан підприємства, прибуток та збитки, зміни у структурі активів та пасивів, погашення боржниками та формування капіталу. Основна мета аналізу досягається шляхом виконання набору відповідних взаємопов'язаних завдань аналізу. Зміст фінансового аналізу полягає в оцінці та прогнозуванні фінансового стану організації на основі бухгалтерського обліку [33].

Внутрішній аналіз проводиться співробітниками підприємства і охоплює всю інформацію, широко застосовувану в бухгалтерському обліку, бухгалтерську звітність, інші дані підприємства, а також встановлення стандартних значень фінансових показників [40].

Особливості внутрішнього аналізу:

- надсилати результати аналізу безпосередньо відповідальній особі
- використовувати всі джерела інформації для аналізу;
- відсутність нагляду за зовнішнім аналізом;
- аналізувати та досліджувати складність усіх аспектів діяльності підприємства, інтегрувати облік, аналіз, планування та прийняття рішень;
- Зберігати результати аналізу конфіденційними в найбільшій мірі для захисту комерційної таємниці.

Зовнішній аналіз в основному проводиться сторонньою організацією, тому він носить лише аналітичний характер.

Характеристиками зовнішнього фінансового аналізу є:

- універсальність об'єкта аналізу, користувача інформації про корпоративну діяльність;
- аналіз різноманітності цілей та інтересів об'єкта;
- використовувати стандартні аналітичні методи, стандарти бухгалтерського обліку та звіти;
- тільки аналізувати публічні та зовнішні звіти підприємства;
- аналізувати дії обмеженого завдання як попередній фактор;
- надавати користувачам з найбільшою публічністю результати аналізу інформації про діяльність підприємства.

Фінансовий аналіз, що базується лише на даних фінансової звітності, має ознаки зовнішнього аналізу, тобто аналіз, що виконується за межами підприємства, здійснюється відповідним контрагентом, власником або державним органом. Аналіз базується виключно на звітних даних, містить лише обмежену інформацію про діяльність підприємства і не може розкрити всі секрети успіху підприємства [17]. Станом на 31 грудня 2020 року основні засоби становлять 821 000 гривень, що еквівалентно 21,7% валюти балансу. Норма амортизації основних засобів становить 0,81. У 2018 році було придбано на 27 300 гривень основних засобів та вибуло 2,4118 мільйона гривень основних засобів.

Станом на 31 грудня 2019 року оборотні активи становили 1,489 млн. гривень, а станом на 31 грудня 2020 року – 2,956 млн. гривень.

Запас сягає 1904 тис. гривень включаючи на 1,503 млн. гривень товарно-матеріальних цінностей та на 401 тис. гривень товарів. Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги) становить 880 000 гривень, включаючи випадок, коли термін погашення перевищує 12 місяців. Згідно з бюджетом дебіторська заборгованість становить 52 000 гривень (р.1135 балансу), це переплата податку на додану вартість. Гроші на банківському рахунку та їх еквівалент склали 70 мільйонів гривень. Станом на 31 грудня 2018 року власний капітал ТОВ «Твій хліб» становив 824 000 гривень включає: зареєстрований капітал - 459 тис. гривень; резервний капітал - 115 000 гривень; нерозподілений прибуток - 250 000 гривень. Статутний капітал залишається незмінним у 2020 році. Статутний капітал, затверджений Статутом, становить 459 364,00 гривень. Статутний капітал поділено на 1837456 акцій. Звичайні іменні акції номінальною вартістю 0,25 гривень кожна.

Отже, на підставі розрахунків у таблиці 2.1 додатку Д можна зробити наступні висновки, що порівняно з 2018 роком чистий прибуток звітного року зменшився на 2,838 млн. гривень, а середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 32 особи. Порівняно з 2018 роком середньорічна заробітна плата також зменшилась на 1000 гривень, а середньорічні основні фонди зросли на 226 000 гривень. Проте капітальний фонд збільшився на 25 700 гривень, валовий прибуток збільшився на 688 000 гривень, а рентабельність продукції дещо зросла на 10 000 гривень.

2.3. Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Твій Хліб»

Аналіз ТОВ «Твій хліб» може використовувати матричний SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) для завершення оцінки сильних і слабких сторін підприємства. Можливими показниками є: фінансовий потенціал, імідж, дохід, масштаб доступних можливостей, технологія виробництва, вартість, інноваційний потенціал, менеджмент, впізнаваність бренду, конкурентна позиція на ринку, стан обладнання, тип продукту, рентабельність тощо.

Результати SWOT-аналізу можна представити у вигляді таблиць та матриць. Розглянемо варіант проведення SWOT-аналізу та побудови матриці рішень для ТОВ «Твій хліб». Основні фактори оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства наведені в таблиці 2.2 додатку Е.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, наявні можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони (таблиця 2.2 додатку Е). Оберемо найважливіші параметри з наведеного списку, а потім побудуємо матрицю (таблиця 2.3 додатку Ж).

ТОВ «Твій хліб» - єдиний у місті великий виробник хлібобулочних та кондитерських виробів. Існуюча в місті приватна міні-пекарня не може поставити під загрозу втрату пекарнями частки ринку на користь конкурентів.

Причина в тому, що ціна на хліб у цих пекарнях значно вища, ніж на заводський, а асортимент продукції не дуже багатий. Крім того, у місті є невелика кількість точок продажу цієї продукції.

Ми проведемо SWOT-аналіз хлібопекарських підприємств, щоб з'ясувати внутрішні умови підприємства, можливості розвитку підприємства та вплив інших факторів навколишнього середовища, які впливають на якість та швидкість місцевого управління, стабілізувати фінансові та виробничі умови та встановити внутрішньогалузеву взаємодію (таблиця 2.4 Додатку Ж).

У формі SWOT-аналізу:

- якщо підприємство може скористатися можливістю зовнішнього середовища або нейтралізувати загрозу, ставимо «+»;
- « - » використовується, коли існуюча сила підприємства не може компенсувати загрозу;
- якщо між факторами немає зв'язку, ставиться «0» або залишається стовпець порожнім [22].

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Твій хліб» спочатку необхідно оцінити конкурентні позиції підприємства на цільовому ринку. Економічна концепція ще не обрала єдиного поняття «конкурентоспроможність» та методу оцінки конкурентоспроможності. Існує кілька способів вирішення цієї проблеми, найпоширеніші з яких такі: матриця порівняльних переваг, теорія рівноваги фірми та галузі, «профіль» та методи якості продукції, позиції підприємства на ринку.

Запропонована стратегія на основі SWOT-аналізу була сформована (таблиця 2.4 додатку В). Якщо продукт може найкращим чином задовольнити вимоги споживачів з усіх аспектів, він є конкурентоспроможним. Тому індекс оцінки, особливо технічно складний продукт, повинен бути комплексним.

Щоб проаналізувати конкурентоспроможність товариства з обмеженою відповідальністю «Твій хліб», необхідно збалансувати переваги та недоліки та реально проаналізувати можливості. Оцінка можливостей підприємства дозволяє побудувати «конкурентний багатокутник». Це універсальний метод, заснований на єдиному методі для кожного конкурента, що дозволяє проводити порівняльний аналіз конкурентоспроможності. Накладаючи плани, розроблені різними підприємствами, можемо отримати так званий «радар конкурентоспроможності» і чітко побачити переваги та недоліки ТОВ «Твій хліб» щодо найнебезпечніших конкурентів.

Ми порівнюємо з нашим пріоритетним конкурентом ПП «Довбиський хлібокомбінат» за такими показниками:

- ціна;
- врожайність;
- маржа прибутку;
- КЯ;
- наявність стратегії розвитку;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- комунікаційна політика;
- наявність каналів збуту.

Через обмежену інформацію ми проводимо оцінку балів. Вихідні дані для побудови «радару конкурентоспроможності» в таблиці 2.6 додатку К.

- «5» - найвищий бал;
- «2» - найнижчий бал.

Порівнюючи площі, утворені «радаром» різних однорідних товарів, можна зробити висновки про ці товари або їх конкурентні переваги (рисунок 2.4. додатку К)

Видно з рисунка 2.4. додатку К ТОВ «Твій Хліб» лише за ціною має конкурентну перевагу перед своїми основними конкурентами. Виробництво, комунікаційна політика, зовнішньоекономічна діяльність, канали збуту, контроль якості та інші показники ПП «Довбиський хлібокомбінат» значно вищі за аналогічні показники ТОВ «Твій Хліб».

Отже, конкурентні переваги можуть набувати різних форм залежно від конкретних умов галузі, продукту та ринку. Виявляючи конкурентні переваги, важливо звернути увагу на потреби споживачів і переконатися, що вони можуть сприймати ці переваги. В іншому випадку, наприклад, підприємство може подумати, що вона добре відома на місцевому ринку і не витратить гроші на рекламу, а споживачі не розумітимуть інформацію про підприємство. Основна вимога - відмінність від конкурента має бути реальною, чіткою та суттєвою.

Висновки до розділу 2

1. Унікальні матеріальні та нематеріальні активи, що належать підприємству, створюють конкурентну перевагу, яка має стратегічне значення для сфери бізнесу та може виграти у конкуренції. Тому основою конкурентної переваги є унікальні активи підприємства або особливі можливості у сферах діяльності, які є важливими для підприємства.

2. Конкурентна перевага зазвичай реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць, що є основою бізнесу (стратегії конкуренції).

3. Аналізованому підприємству необхідно приділити більше уваги питанням збільшення виробничих потужностей та каналів збуту, чітко сформулювати стратегії розвитку та, звичайно, забезпечити їй утримання лідируючих позицій з точки зору ціни.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТВІЙ ХЛІБ»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Твій Хліб»

Звичайно, у підприємства є різноманітні стратегічні варіанти, тому потрібно вибрати найкращий. У процесі аналізу зовнішнього середовища виділяється стратегічна економічна зона (СЕЗ), тобто галузі промисловості, які більш придатні для роботи. За допомогою аналізу внутрішнього середовища можна визначити одиниці стратегічних бізнес-одиниць (СБО), окремі лінії продуктів, продукти, які можуть забезпечити ефективні операції, конкурентоспроможність та необхідний імідж. Мета підприємства - розробити стратегію для кожної СГО на основі позиціонування двох стандартів.

Розглянемо матрицю Boston Consulting Group (BCG). Матриця складається з характеристик - частка ринку, зростання ринку. Лінія, що розділяє високі та низькі темпи зростання цільового ринку, відповідає темпу зростання валового національного продукту, який становить 102,4%. При використанні матриці BCG для аналізу комбінації видів діяльності вона використовує коло, що займає відповідне положення в квадранті матриці, щоб відображати всі види діяльності одночасно; порівняльна шкала діяльності відображається у розмірі кола, який пропорційно продажам. Відповідно до його положення в матриці, існує чотири основні типи СГО. Матриця може чітко представити стратегічні питання підприємства.

Тип ринку продукції (BCG)

«Дійні корови» - (повільне зростання/висока частка) - продукція, що забезпечує більшу кількість готівки, ніж необхідно для збереження своєї частки на ринку. Продукти на зрілому етапі приносять величезний прибуток і є джерелом коштів для диверсифікації або досліджень. Пріоритетна стратегія - збирання врожаю (для отримання максимального прибутку).

«Собаки» - (повільний ріст / невелика частка) - найбільш неблагополучний продукт на цільовому ринку.

Конкурентна ситуація на цих ринках в основному стабілізувалася, тому збільшення частки ринку вимагає великих фінансових витрат, а шанси на успіх невеликі. Пріоритетною стратегією для такої продукції є поступове скорочення коштів, щоб забезпечити принаймні беззбитковість виробництва та зробити спад життєвого циклу більш плавним.

«Важкі діти» або «Знаки питання» (швидке зростання/невелика частка) - проблемні продукти, які потребують значних коштів, оскільки ринок розширюється, є шанс на успіх. Маркетингова стратегія - зміцнити маркетинг (посилити стратегію) або інвестувати (вийти з ринку).

«Зірки» - (швидке зростання/висока частка) - провідний продукт на швидкозростаючому ринку. Їм потрібно багато ресурсів для підтримки зростання, але оскільки вони дуже конкурентоспроможні, вони можуть отримувати високі прибутки. Пріоритетна маркетингова стратегія - зміцнити, щоб зберегти лідируючі позиції. Давайте побудуємо матрицю BCG для ТОВ «Твій хліб». Початкові дані матриці наведені в таблиці 3.1 додатку Л.

За даними таблиці 3.1 додатку Л побудуємо матрицю BCG для визначення конкурентного становища підприємства та її конкурентів на цільовому ринку (рисунок 3.1. додатку Л).

Кола на матриці розташовуються під порядковими номерами, які ідентифікують відповідні підприємства:

1. «Київхліб»
2. Концерн «Хлібпром»
3. Хлібопекарський комплекс «Кулінічевський»
4. Торгово-виробниче підприємство «Рома»
5. ТД «Левада»
6. «Черкаський хліб ЛТД»
7. ТОВ «Твій хліб»

З матриці BCG видно, що пекарня належить до цих квадрантів матриці «Київхліб» - «Зірки».

Це лідер ринку; високий прибуток завдяки високій конкурентоспроможності, навіть більше, ніж необхідно для збереження частки ринку.

Комерційно-виробничі підприємства «Рома» та «Черкаський хліб ЛТД» належать до «знака питання».

Але порівняно з конкурентами в цьому квадранті матриці ТОВ «Твій Хліб» має найменшу частку ринку та найнижчі темпи зростання. Тому необхідно негайно сформулювати стратегію розвитку підприємства, щоб не допустити його потрапляння в категорію «собак».

Особливо швидко розвивалося ТОВ «Черкаський хліб» із темпами зростання 140,0%. Якщо така ситуація збережеться, підприємство зможе завоювати лідерство.

Звернути увагу на «Хлібпром» проблематично. Це підприємство відноситься до категорії «собаки». Але, як ми всі знаємо, увага «Хлібпрому» проходить профілактику, тому спостерігається спад швидкодії.

Цей конкурент все ще дуже небезпечний, оскільки у нього багато хліба. Тому не варто ставитися до нього як до неактивного гравця і дозволити йому зникнути.

Таким чином, висновок цієї методології дає лише загальний напрямок і потребує уточнення. Як і багато інших матриць, матриця BCG базується лише на оцінці двох показників, хоча це типово, але іноді недостатньо вибрати стратегію. Цей метод не враховує «зовнішні» конкурентні переваги, які можна отримати шляхом успішної диференціації. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Твій хліб» необхідно передбачити конкурентну стратегію.

3.2. Розробка заходів формування стратегії розвитку підприємства

На основі аналізу ситуації конкуренції на ринку мучної продукції встановлено радар конкурентоспроможності, матрицю BCG та SWOT-аналіз для визначення основної конкурентної переваги – ціни. На основі цієї переваги пропонуються дві стратегії: конкурентна стратегія - «виклик» та стратегія отримання конкурентної переваги лідера за рахунок економії коштів. Ці стратегії взаємопов'язані і мають схожі значення.

Отже, алгоритм «виклику» полягає в тому, що типові підприємства не займають домінуючого становища і можуть атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Метою агресивної стратегії «виклику» є збільшення частки ринку та залучення лідерів. Класична стратегія «дзвінка» - атака на ціну, тобто надання того самого товару, але за значно нижчою ціною. На чому й наполягає керівництво підприємства.

Чим більше ринкова частка лідера, тим ефективніше ці дві стратегії, оскільки для нього використання низьких цін означає дуже великі збитки. Втрати підприємств, які стикаються з проблемами, будуть значно зменшені, особливо для невеликих підприємств. Запропонована стратегія передбачає зниження собівартості, в основному за рахунок збільшення виробництва та утримання цін нижчими, ніж у конкурентів, які можуть знизитися в майбутньому.

Тому рекомендується збільшити виробництво. Для цього достатньо виробничих потужностей. Збільшуючи виробництво, можна досягти нижчих витрат виробництва завдяки економії на масштабі. Необхідно здійснити флангову атаку на позицію лідера, яка передбачає боротьбу на стратегічному напрямку, де лідер слабкий або недостатньо захищений. Він буде націлений на регіони або мережі збуту, де домінуюча компанія недостатньо представлена.

Висновки до розділу 3

1. Як і багато інших матриць, матриця VCG базується лише на оцінці двох показників, хоча це типово, але іноді недостатньо вибрати стратегію. Цей метод не враховує «зовнішні» конкурентні переваги, які можна отримати шляхом успішної диференціації. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Твій хліб» необхідно передбачити конкурентну стратегію розвитку підприємства.

2. Збільшуючи виробництво в ТОВ «Твій хліб», можна досягти менших витрат на виробництво за рахунок економії на масштабах. Для цього необхідно здійснити флангову атаку на позицію лідера, яка передбачає боротьбу на стратегічному напрямку, де лідер слабкий або недостатньо захищений. Він націлюватиметься на регіони або дистриб'юторські мережі, де домінуюче підприємство недостатньо представлена.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегія розвитку включає спосіб дій, набір правил і заходів, за допомогою яких можна досягти довгострокових цілей організації. Стратегія є орієнтиром поведінки та основним напрямком організаційного розвитку та досягнення цілей.

2. Управління виробництвом – це безперервний процес, який може не тільки забезпечити реалізацію конкурентної стратегії хлібозаводу, але й забезпечити належний контроль його ефективності. Конкурентна стратегія хлібозаводу займає особливе місце в системі стратегічного управління, оскільки від них залежить функціонування та оперативний успіх усієї галузі.

3. Результати аналізу товариства з обмеженою відповідальністю «Твій Хліб» показують, що чистий прибуток і рентабельність активів у 2020 році зменшаться, а чистий прибуток зменшиться на 4,57%, що свідчить про зниження витрат на виручку від реалізації, але це не суттєво зменшити операційні витрати підприємства, валовий прибуток збільшився на 4,7%, а рентабельність збільшилася на 0,01.

4. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формуються можливості та загрози, а також переваги та недоліки підприємства. Обрано найважливіші параметри з наведеного списку, а потім побудовано матрицю. Аналізуючи конкурентоздатність ТОВ «Твій Хліб», порівняно сильні й слабкі сторони, реально і критично проаналізовано можливості.

5. Оцінили можливості підприємства, які дозволяють створити «конкурентоспроможний полігон». Накладаючи плани, розроблені для різних підприємств, ми отримали так званий «радар конкурентоспроможності» та чітко висвітлили переваги та недоліки ТОВ «Твій хліб» перед найнебезпечнішими конкурентами.

6. Використовуючи дані конкурентів для побудови SWOT-матриці, яка може порівняти конкурентні позиції. Побудували матрицю та визначили

конкурентну позицію досліджуваного підприємства та його конкурентів на цільовому ринку. У результаті побудови матриці ТОВ «Твій Хліб» є «знаком питання» в квадранті. У порівнянні з конкурентами досліджуване підприємство має найменшу частку ринку та найнижчі темпи зростання, що також належить до цього квадранту матриці. Тому необхідно негайно сформулювати стратегію розвитку підприємства, щоб не допустити його потрапляння в категорію «собак».

7. Для основних заходів, що становлять стратегію корпоративного розвитку ТОВ «Твій Хліб», ми можемо передбачити заходи щодо збільшення виробництва. Це має достатні виробничі потужності. Збільшуючи випуск продукції, можна знизити витрати виробництва за рахунок ефекту масштабу.

8. Необхідно провести фланговий наступ на позиції лідера, що передбачає ведення бою на стратегічному напрямку, а лідер слабкий або недостатньо захищений. Він буде орієнтований на регіони або мережі дистрибуції, де провідні компанії недостатньо представлені.

9. Оцінили, чи готове підприємство реалізувати конкурентну стратегію відповідно до визначення переваг підприємства. Використовуються дві схожі стратегії: конкурентна стратегія - «виклик» і стратегія збереження конкурентної переваги - збереження за рахунок витрат на підтримання провідної позиції. Ці стратегії взаємопов'язані і мають схоже значення. Стратегія «виклику» полягає в тому, що типове підприємство не займає домінуючого положення і може атакувати лідера, а лідер повинен кинути йому виклик. Метою активної стратегії «виклику» є збільшення частки ринку та мотивація лідерів. Класична стратегія «виклику» - атака за рахунок ціни, тобто надати той самий продукт, але за набагато нижчою ціною. Чого й дотримується керівництво досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. [Текст] М.: Прогресс, 1985.
2. Анікін Б.А. Вищий менеджмент для керівника: Навчальний посібник. Москва М.: ИНФРА-М, 2013. 136 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
5. Байбурина Т.М. Разработка стратегии управления собственностью государственной организации машиностроительной отрасли // Диссер. на соискание учёной степени кандидата экономических наук. Владимир, ВлГУ, 2005.
6. Балашов, А.П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Москва: ИНФРА-М, 2012. 288 с.
7. Баринов, В.А., Харченко В. Л. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Москва.: ИНФРА-М, 2013. 285 с.
8. Басовський Л.Е. Менеджмент: Курс лекій. Москва.: ИНФРА-М, 2012.
9. Бойко Н.В. BSC как инструмент реализации разработанных планов [Текст] // Управление в кредитной организации. 2006. № 4.
10. Веснін, В.Р. Стратегічне управління. Москва.: Проспект, 2015. 192 с
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
12. Виханський О., Наумов А. Менеджмент: Людина, стратегія, організація, процес: Навчальний посібник Москва.: Высшая школа.: 2012.
13. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент. Київ. Магістр, 2012. 256 с.

14. Дугіна С.І. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник. Київ.: КНЕУ, 2015. 154 с.
15. Єршова Н.Ю. Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. №10. С. 105-110.
16. Єршова Н.Ю. Формування інформаційно-економічного простору стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. Вісник ДДФА: Економічні науки. 2015. №1.
17. Жегус О. В., Попова Л. О., Парцирна Т. М. Теорія та практика в системі маркетингу: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 249 с.
18. Кадирус І.Г. Конкурентоспособність підприємства та фактори, що на неї підприємство впливають. Ефективна економіка. № 5. 2014.
[URL:www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w)
19. Каличева Н.Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. 2014. № 45. С. 167–17
20. Каличева Н.Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 21. С. 86-91.
21. Карпенко В.Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Сталий розвиток економіки. 2016. №1(30). С. 84-90
22. Керцнер, Г. Стратегічне управління в компанії. Модель зрілого управління проектами: Підручник: Москва: ДМК, 2014. 320 с.
23. Ковальов, В.В. Основи теорії фінансового менеджменту. Навчальний посібник Москва: Проспект, 2015. 544 с
24. Колпаков В.М. Теорія і практика управлінських рішень в менеджменті: Навчальний посібник. Київ.: МАУП, 2011. 256 с.
25. Коротков, Є.М. Основи менеджменту: Навчальний посібник: Київ, Академцентр, 2013. 272 с.

26. Круї, М., Галай Д., Марк Р. Основи ризик-менеджменту: Санкт-Петербург: Люберці: Юрайт, 2015. 390 с.
27. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. М.: ИНФРА-М, 2003.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1993.
29. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001.
30. Мізюк В.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. Львів: Коопосвіта, 2000. 312 с.
31. Мосейкин Ю.Н. «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс]: Курс лекций / под ред. Н.А.Савченко. РУДН, 2003.
32. Парамонов А.В. Облік і аналіз підприємницького капіталу. Підручник. Москва 2006.URL: <http://www.OPTIM.RU>.
33. Романов, Е.В. Стратегичний менеджмент: Навчальний посібник. Москва. ИНФРА-М, 2013. 160 с.
34. Серов М. «Ключевые моменты бизнеса и их связь с реализацией эффективной стратегии»// Материалы Первой международной конференции «Стратегия успешного развития бизнеса», 22 августа 2007, Москва [Электронный ресурс]. СПС «Гарант», 2008.
35. Столбов А.М., Байбурина Т.М. Подходы к разработке стратегии развития торгово-логистической компании [Текст]. Экономика региона. 2007. № 18.
36. Титов В.В. Финансово-промышленные группы: система управления [Текст]. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998. 239 с.
37. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
38. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Економіка і прогнозування. 2018, № 3. С. 102-117.

39. Управління капіталом підприємства. Підручник. Київ 2012. URL: <http://pidruchniki.com>

40. Хорев А.И., Морозов Л.Н., Сухоруков Е.В. Формирование стратегии предприятия [Текст]. Экономический анализ. Теория и практика. 2008. № 16.

41. Шкардун В.О., Чудомех І.О. Удосконалення стратегічного управління багатопрофільним підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. 2014. № 48. С. 124–128.

42. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: Учебное пособие/ Под ред. А.П. Градова. 3-е изд., испр. СПб: Спец-Лит, 2000. 589 с.