

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача освіти за ОС «бакалавр»

денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

БОРОВЛОВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ДМИТРІВНИ

Науковий керівник:

д.е.н., професор Ситницький М.В.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від__ червня 2023 р.
Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький

Київ – 2023

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка Економічний
факультет**

Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н.
Ситницький М.В.

«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 073«Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

БОРОВЛЬОВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ДМИТРІВНИ

1. Тема роботи: «Формування корпоративної стратегії підприємства».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
протокол №5 від 25.11. 2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 30.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр».

5. Об'єкт дослідження: процеси формування корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження процесу формування корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр» та виявлення факторів, що впливають на її формування.

Завдання:

6.1. Проаналізувати теоретичні аспекти корпоративної стратегії.

6.2. Виділити особливості функціонування ринку нерухомості.

6.3. Дослідити діяльність підприємства Дебют-центр.

6.4. Визначити особливості процесу розробки корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр».

6.5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу формування корпоративної стратегії.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і місце корпоративної стратегії в структурі організаційних стратегій	7
1.2. Особливості та проблеми розробки корпоративної стратегії.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Дебют-центр»	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Дебют-Центр».....	21
2.2. Аналіз корпоративних стратегічних орієнтирів підприємства за допомогою SWOT-аналіза ТОВ «Дебют-центр».....	27
2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Дебют-центр».....	31
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ	38
3.1. Етапи розробки корпоративної стратегії на ТОВ «Дебют-центр».....	38
3.2. Розробка корпоративної стратегії для ТОВ «Дебют-центр».....	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

У сучасних умовах, коли підприємства постійно змінюються і адаптуються до вимог ринку, важливість корпоративної стратегії стає все більшою. Корпоративна стратегія є ключовою складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки вона визначає вектор його розвитку та взаємодії з зовнішнім середовищем, забезпечує єдність управління всіма підрозділами компанії, є важливим елементом управління ризиками, дозволяє компанії відповідати на зміни в зовнішньому середовищі, допомагає адаптуватися до змін, відіграє важливу роль у розвитку та управлінні компанією, є фундаментом для розвитку компанії та визначає загальний напрямок того, як компанія буде діяти на ринку та які принципи буде дотримано.

Особливо актуальним є це питання зараз у складний час для країни та для компаній, які займаються нерухомістю, зокрема для підприємства Дебют-центр. Також гарна корпоративна стратегія може допомогти підприємству, а далі і країні отримати більшу прибутковість. Підприємство оптимізує свої операції та збільшить обсяг продажів, поліпшити свою ефективність, розширити свої послуги та збільшити конкурентоспроможність.

Аналіз дослідження зроблений завдяки Богданович В.Ю., Бадрак В.В., Боярська М.О., Василик В., Власенко І.В., Головінов М.І., Литвинові О.І., Довгань Л.Є., Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М., Козаченко А.Е., Воронкова В., Меляник В.В., Наливайко А., Лаготюк В.О., Безродна С.М., Пономаренко В.С., Скакун Т.О., Скриль Т.О., Скриль В.В., Тридід О.М., Чухрай Н., Гірна О., Чухрай Н., Шелегеда Б.Г., Оборська С.В., Литвинов О.І., Ткаченко Т.І., Апопій В.В., Воблий К.Г., Гаврилишин Б.Д., Ворона П.В., Касаткіна В.І., Кендюхов О.В., Заячківський М.О., Івасюк І.В., Вишневський С.Ф., Вишневський В.П., Герамчук П.К., Злупко С.М., Задорожний М.В.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування корпоративної ТОВ «Дебют-центр».

Метою роботи є дослідження процесу формування корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр» та виявлення факторів, що впливають на її формування.

Завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти корпоративної стратегії;
- виділити особливості функціонування ринку нерухомості;
- дослідити діяльність підприємства Дебют-центр;
- визначити особливості процесу розробки корпоративної стратегії ТОВ «Дебют-центр»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу формування корпоративної стратегії.

У роботі використані такі методи дослідження: аналізу, синтезу, узагальненню, SWOT-аналіз, анкетування споживачів та інші.

Результати дослідження рекомендовані до використання керівництву ТОВ «Дебют-центр», а також для інших підприємств, що займаються нерухомістю. Рекомендації щодо вдосконалення процесу формування корпоративної стратегії можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та збільшенню його конкурентоспроможності на ринку.

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і місце корпоративної стратегії в структурі організаційних стратегій

Стратегія - це поняття, що описує спосіб діяльності організації, спрямований на досягнення запланованого результату, з урахуванням майбутньої перспективи. Різні дослідники пропонують різні підходи до трактування цього поняття, але збігаються в одному: вони розглядають стратегію як основу розвитку організації. Класичне визначення стратегії було запропоновано І. Ансоффом, який вважав, що це набір правил для прийняття рішень, складний і потенційно потужний інструмент управління, який дозволяє сучасній організації протистояти змінним умовам і заслуговує серйозної уваги [16]. Він підкреслював, що процес розробки стратегії не закінчується одразу ж дією, а складається з методу пошуку. Він вважав, що необхідність у певній стратегії зникає, коли бажаний розвиток досягнутий, і сприймав саму стратегію як набір ідей, спрямованих на досягнення мети.

Коли економіка досягає певного рівня, де існування організації як активного й розвиненого елемента обумовлено природою економічного розвитку, поняття стратегії стає синонімом системи пріоритетів, інновацій і розкриття потенціалу зростання. Всі пов'язані організаційні процеси підпорядковуються не лише загальній стратегії організації, але й стратегії розвитку, шляху дій і керуючих підходів. Акіо Моріта правильно зазначав: "Не слід надмірно покладатися на свої досягнення, потрібно робити щось нове, модернізуватися, щоб зберігати провідні позиції на ринку", і водночас він попереджав, що "не варто виправляти те, що не зламалося" [16].

Стратегія розвитку організації включає не лише визначення майбутніх завдань, але й оцінку сьогоденних результатів; її особливістю є стабілізація досягнутої економічної ефективності і використання позитивного досвіду.

У науковій літературі часто є розбіжності щодо відповідності поняття "стратегія розвитку" та "стратегія підприємства". Тому рекомендується провести детальний аналіз існуючих визначень категорій "стратегія" і "стратегія розвитку", результати якого наведені у Додатку В.

З таблиці видно, що деякі науковці вважають поняття "стратегія" і "стратегія розвитку" еквівалентними. Проте, на мою думку, стратегія частіше є способом досягнення мети, тоді як стратегія розвитку передбачає досягнення мети через результати певних дій. Тому, на мою думку, ототожнювати "стратегію" з "стратегією розвитку" не є доцільним.

Стратегія - це модель поведінки організації на різних етапах її життєвого циклу. Стратегія розвитку враховує всі особливості: стартовий етап, становлення і зростання, зрілість і активне позиціонування на ринку, затухання і конкурентне витіснення. На кожному етапі життєвого циклу організації стратегія розвитку визначає індивідуальні підходи та методики.

За Г. Мінцбергом і Б. Альсгрендом, стратегію можна розглядати як поєднання "5Р":

- стратегія як план;
- стратегія як шаблон або модель;
- стратегія як позиціонування;
- стратегія як перспектива;
- стратегія як тактика [13].

З погляду бізнес-оптимізації, стратегія організації є сукупністю рішень, які відображають її реакцію на зовнішні та внутрішні умови. Розуміння стратегії як позиції, що відображає взаємодію організації з "зовнішнім середовищем", робить її посередником у цих взаєминах. Фактори зовнішнього середовища можна поділити на дві категорії: фактори далекого навколишнього середовища та фактори ближнього, безпосереднього оточення.

Градацію факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегію, можна представити таким чином:

- політичні фактори;
- економічні умови (економічний розвиток, економічні санкції, ринкова сегментація);
- законодавча політика;
- соціокультурні чинники (рівень доходів, споживання, розвиток суспільства та його структура);
- науково-технічний вплив (наукові та технологічні досягнення та їх перспективи);
- фактори ближнього зовнішнього середовища (поведінка потенційних клієнтів, партнерів, конкурентів, привабливість галузі, громадська позиція).

Зовнішнє середовище характеризується непередбачуваністю та постійною змінюваністю, і воно може мати значний негативний вплив на діяльність організації, через законодавство, бюджетну, податкову та фінансово-кредитну політику.

Прогнозування впливу зовнішнього середовища є складним завданням. Фактори загальноекономічного впливу мають конкретний вплив на життєвий цикл організації, визначаючи її ділову активність і залежність від економічного розвитку. Соціальні фактори безпосередньо впливають на вибір стратегії, оскільки вони формують попит і пропозицію в різних сегментах ринку. Фактори науково-технічного впливу мають індивідуальний вплив на стратегію організації і є ключовими в формуванні стратегічних підходів. Фактори ближнього навколишнього середовища тісно пов'язані з конкурентними стратегіями і мають значний вплив на їх реалізацію.

Згідно з М. Портером, важливо аналізувати основні фактори конкурентного середовища, моніторити показники, рентабельність ринку, оцінювати рівень конкуренції та перспективи конкурентної боротьби. З урахуванням впливу всіх зовнішніх чинників, стратегія розвитку передбачає

не один, а кілька підходів, що забезпечують гнучкість і адаптацію до змін у зовнішніх умовах [21].

Визначення стратегії для організації включає не тільки ідеологію, але також реалізацію за допомогою внутрішніх ресурсів. Внутрішні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку, також мають значний вплив і можуть бути об'єднані у дві основні групи:

- стратегічний потенціал організації, який включає граничні можливості для досягнення поставлених цілей, що залежать від наявних ресурсів;
- обсяг стратегічних ресурсів організації.

Саме внутрішні фактори є основою для формування різних класифікацій стратегій. Це також підкреслює А. Чандлер, який відзначає, що стратегія повинна включати довгострокові цілі та курс дій, при цьому основну роль відводиться грамотному розподілу внутрішніх ресурсів організації, таких як фінансові ресурси (необхідні для інвестицій у капітальні та поточні активи), людські ресурси (працівники організації), матеріальні ресурси (земля, будівлі, обладнання, запаси) і інтелектуальні ресурси (бази даних, патенти, ліцензії, бренди тощо). [4].

М.В. Бгашев також використовує визначення стратегії як головного комплексного плану, який служить для виконання місії організації та досягнення поставлених цілей. Стратегічна перевага організації полягає у її місії, яка спрямовує та оптимізує внутрішні ресурси. Стратегія конкретизує місію організації. Особисті настанови співробітників, загальні цінності та корпоративна культура також впливають на стратегію розвитку [14].

Мета організації є основним фактором у формуванні стратегії, а розробка стратегії визначається стратегічним баченням керівництва, що ґрунтується на їх власному досвіді та інтуїції. Ключова мета визначає роль фінансів, маркетингу, виробництва та персоналу, утворюючи основу для всіх внутрішніх рівнів стратегії розвитку [16].

Нарешті, стратегію розвитку організації можна представити як інтегровану модель, що складається з двох основних елементів: стратегічного планування і стратегічного управління. Стратегічне планування включає процес визначення стратегії шляхом аналізу стратегічних позицій. Залежно від тривалості планування (короткострокове, середньострокове і довгострокове), застосовуються різні підходи та методики, що визначають форму та структуру стратегії розвитку. Стратегічне управління визначає дії організації з метою досягнення поставлених цілей.

Стратегія, як основа розвитку організації, повинна бути унікальною для бізнесу, має бути завершеною, простою та лаконічною у формулюванні, а також враховувати взаємозв'язок всіх її елементів. Вона повинна передбачати зворотний зв'язок, що дозволяє переформулювати початкову стратегію. Стратегічний план має бути цілісним, але гнучким, допускаючи коригування, оскільки він надає організації індивідуальність, а її співробітникам - чіткі орієнтири для повсякденних дій.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає роль та місце стратегії в загальній системі управління підприємством (рис. 1.1).

Участь працівників усіх рівнів є необхідною для реалізації стратегії. Стратегічне управління повинно стати процесом навчання, який дозволяє менеджерам та співробітникам ознайомитись зі стратегічними проблемами та альтернативами для їх вирішення.

Стратегія є зв'язуючим елементом між місією організації та конкретним планом, і вона відрізняється тим, що орієнтована на досягнення конкретних цілей, а план будується на основі сформульованих стратегій.

Формування стратегії не обмежується лише передбаченням, виділенням пріоритетів та розстановкою сил. У цьому процесі важливо враховувати всі аспекти, включаючи економічні ситуації, політичні фактори, принцип періодичної зміни рівноваги та інші. Стратегія поведінки організації в ринковому середовищі має включати можливість отримання переваги від усіх змін, створюючи напрямок, що сприяє зміцненню позицій на ринку.



Рис. 1.1. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства [15, с. 123]

Корпоративна стратегія є однією з ключових складових організаційної стратегії, яка забезпечує координацію та інтеграцію різних бізнес-одиниць компанії з метою досягнення загальної мети організації.

Корпоративна стратегія визначає напрямки розвитку компанії, включаючи вибір нових галузей бізнесу, розширення на існуючих ринках, розробку нових продуктів та послуг, встановлення співпраці з іншими компаніями, придбання інших компаній тощо.

Крім того, корпоративна стратегія визначає основні принципи, за якими компанія буде управлятися, такі як орієнтація на клієнта, зниження витрат, максимізація прибутку тощо. Вона також визначає структуру компанії та

розподіл функцій між її підрозділами, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів.

У структурі організаційної стратегії корпоративна стратегія розміщується на найвищому рівні, забезпечуючи загальний орієнтир для розробки бізнес-стратегій окремих бізнес-одиниць та функціональних підрозділів компанії. Бізнес-стратегії визначають, як компанія буде конкурувати на своїх ринках, включаючи вибір стратегій зниження витрат, диференціації продукту, фокусування на конкретних сегментах ринку тощо. Функціональні стратегії визначають, які ресурси та процеси будуть використовуватися для досягнення цих цілей.

Отже, корпоративна стратегія є фундаментом для розвитку компанії та визначає загальний напрямок того, як компанія буде діяти на ринку та які принципи вона буде дотримуватися. Вона є ключовим елементом в розвитку бізнесу та забезпечує єдність управління всіма підрозділами компанії.

Окрім того, корпоративна стратегія є важливим елементом управління ризиками. Вона дозволяє компанії відповідати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні кризи, зміни законодавства, технологічні інновації та зміна попиту на ринку. Корпоративна стратегія допомагає компанії адаптуватися до змін, зменшуючи ризики та забезпечуючи її стабільність та успішність.

У цілому, корпоративна стратегія відіграє важливу роль у розвитку та управлінні компанією. Вона забезпечує єдність та координацію роботи всіх підрозділів компанії, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення загальної мети компанії. Таким чином, корпоративна стратегія є основою для успішної діяльності компанії та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Особливості та проблеми розробки корпоративної стратегії

Аналіз у процесі розробки стратегії виконується з використанням різноманітних методів, як класичних, так і сучасних, запропонованих вченими. Застосовуються моделі, розроблені Г. Стейнером, І. Ансоффом, К. Ендрюсом та іншими представниками різних шкіл. Усі ці методи ґрунтуються на принципах взаємозв'язаних рішень [8].

Сучасні методика в розробці стратегії ґрунтуються на ланцюжку цінностей М. Портера, який визначає, що на кожному етапі створюються власні цінності, які визнаються та оплачуються споживачем.

Використання методів передбачає дотримання основних правил:

- Аналіз інвестиційної привабливості галузі, до якої належить організація.

- Аналіз конкурентної позиції компанії в галузі.

- Впровадження стратегії через комплекс робіт.

- Оцінка організації та зовнішнього середовища з метою визначення параметрів та обсягів продуктів і товарів, формування товарно-ринкової стратегії та уникнення конкуренції.

- Оцінка результатів діяльності організації в даний час та у майбутньому. Позитивні аспекти використовуються як орієнтир, а кількісне наповнення розглядається як планове завдання.

- Прогноз змін попиту та пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

- Процес розробки та впровадження стратегії розвитку компанії можна умовно розділити на наступні етапи:

- Реалізація оперативної діяльності з урахуванням прийомів та технології здійснення.

- Розробка прогнозу розвитку даної галузі.

- Розробка стратегічних цілей і завдань.

- Фінансова оцінка стратегічних альтернатив.

– Формування образу майбутньої компанії.

Для аналізу зовнішнього середовища застосовується PEST-аналіз, який включає оцінку політико-правових, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів, що впливають на організацію. Цей аналіз ураховує індивідуальність кожного фактора для конкретної організації та дозволяє оцінити динаміку її ділової активності та взаємозв'язок з зовнішнім середовищем.

До найбільш поширених підходів до розробки стратегії, розроблених К. Ендрюсом, М. Портером, Г. Хемелем, відносять:

- Аналіз інвестиційної привабливості галузі, до якої належить організація.
- Аналіз конкурентної позиції компанії в галузі.
- Впровадження стратегії через комплекс робіт.
- Прогнозування змін попиту та пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.
- Розробка прогнозу розвитку даної галузі.
- Розробка стратегічних цілей та завдань.
- Фінансова оцінка стратегічних альтернатив.
- Формування образу майбутньої компанії.

На рисунку 1.2 наведені класичні підходи до розробки стратегії розвитку.

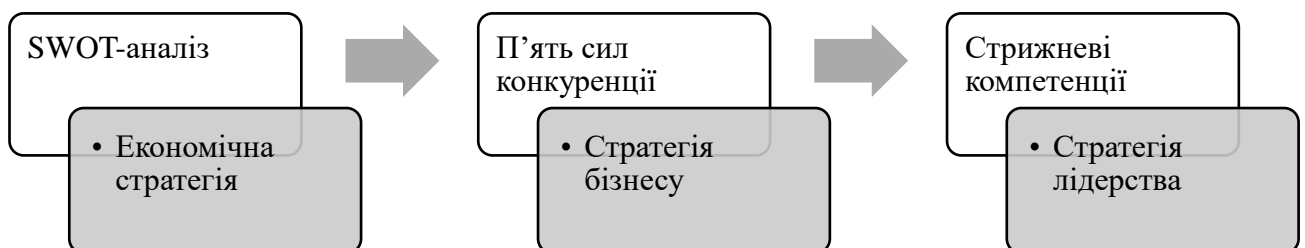


Рис. 1.2. Класичні підходи до розробки стратегії розвитку

SWOT-аналіз здійснює оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію. Він дозволяє відобразити результати у вигляді

матриці та визначити ресурси для розвитку економічної стратегії. SWOT-аналіз також допомагає здійснити об'єктивну оцінку товарів і продукції, зокрема їх конкурентоспроможності на ринку. Класична модель п'яти сил конкуренції виявляє сильні та слабкі сторони організації. Використання ключових компонентів дозволяє зробити прогноз, виявивши унікальність організації як економічного суб'єкта на ринку. SWOT-моделі також дозволяють оцінити потенційні внутрішні сильні та слабкі сторони.



Рис. 1.3. Приклади основних факторів SWOT-аналізу [15]

Також проводяться аналітичні дослідження, що оцінюють фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції в галузі, бар'єри, які перешкоджають введенню певних товарів на ринок, а також визначають вплив товарів-замінників. Конкурентний тиск з боку постачальників оцінюється двома способами: рівнем взаємодії між постачальниками і споживачами в галузі, до

якої належить організація, і здатністю постачальників впливати на споживачів, змінюючи терміни поставок. Також оцінюється конкурентний тиск з боку споживачів. Вплив індивідуальних споживачів на організацію має незначний характер, проте воно враховується в дослідженні для оцінки асортименту продукції та наявності аналогів у конкурентів, а також для перевірки рівня обізнаності покупців. Ці методи дослідження є важливими при аналізі поточної стратегії торговельних організацій і мають практичне значення при розробці стратегії їхнього розвитку. На рисунку 1.4 показано приклад основних факторів SWOT-аналізу.



Рис. 1.4. Приклади основних факторів SWOT-аналізу (сприятливих можливостей і зовнішніх загроз)

Організація використовує ці методики, щоб доповнити результати SWOT-аналізу своїми власними характеристиками, які відображаються у зведених матрицях даної моделі. У кожному полі матриці формується власна стратегія. Важливо для торговельних організацій створити матрицю "продукт-

ринок", щоб дослідити просування товарів у конкретному сегменті ринку. Цей метод деталізує просування продукту в різних секторах ринку та визначає етапи зрілості ринку збуту. Ця методика завжди застосовується при оцінці поточної ринкової стратегії та розробці стратегії розвитку. Одночасно з побудовою такої матриці проводиться оцінка умов бізнесу шляхом об'єднання стратегічних параметрів, таких як рівень інфляції, темпи зростання тощо, і оцінка їх впливу на бізнес та важливість для ринкових умов.

Аналіз ресурсного потенціалу організації також має велике значення, і для його виконання існує безліч методів. Кожен вид ресурсів має свою систему розрахунку, а отримані результати порівнюються з нормативними значеннями показників і коефіцієнтів. На основі цих результатів визначаються можливості та проблеми організації, складаються проектні пропозиції. Разом з традиційними методами розробки стратегії застосовуються матричні методи. У цих методах використовуються багатофакторні параметри, які визначають положення організації. Порівняльний аналіз існуючого стану та очікуваного результату здійснюється за допомогою складання матриць, таких як матриця формування бачення, матриця цілей компанії та матриця місії.

Крім того, використовується метод конструктивного SPACE-аналізу, який базується на зв'язку між фінансовою силою організації та конкурентоспроможністю товарів. Результати дослідження за цим методом відображаються на графіку, де кожен з двох чинників (значимість і ймовірність) враховується. Визначаються фактори, які організація найбільше використовує і які впливають на її позицію: агресивну, конкурентну або консервативну. Проводиться також аналіз ключових характеристик організації як представника галузі. Крім того, складається карта складових груп конкурентів, де графічно відображається залежність обсягів і якості товарів.

Також на практиці виконується аналіз з використанням коефіцієнта показників ефективності (КПЕ). Порівнюються КПЕ організації та галузі, встановлюється зв'язок мотиваційних ознак. У частині стратегічного аналізу розраховуються коефіцієнти рентабельності та оборотності, аналізуються

основні показники економічної діяльності. Також проводиться аналіз систем управління, таких як управління ресурсами та фінансами. Для отримання повної карти стану економічного потенціалу організації складаються нормативні динамічні ряди для визначення життєвого циклу організації за допомогою різних індикаторів.

Дані методики застосовуються в стратегічному аналізі організації в першу чергу.

Розробка корпоративної стратегії є складним процесом, який вимагає високої кваліфікації та досвіду в управлінні бізнесом. Особливості та проблеми розробки корпоративної стратегії можуть включати наступні аспекти:

1. Конкурентне середовище. Конкурентне середовище може вплинути на вибір стратегії компанії. Розробка корпоративної стратегії повинна враховувати конкурентний тиск та здатність компанії конкурувати з іншими гравцями на ринку.

2. Зовнішнє середовище. Розробка корпоративної стратегії повинна враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії. Це може включати зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі.

3. Внутрішнє середовище. Розробка корпоративної стратегії повинна враховувати внутрішні фактори компанії, такі як її ресурси, здібності та конкурентоспроможність.

4. Часові рамки. Розробка корпоративної стратегії може зайняти значний час, але компанія може втратити свою конкурентоспроможність, якщо процес затягується.

5. Рівень складності. Розробка корпоративної стратегії може бути дуже складною через необхідність узгодження багатьох аспектів діяльності компанії.

6. Відсутність чіткості. Часто компанії стикаються з проблемою відсутності чіткої визначеності корпоративної стратегії, що може викликати недорозуміння серед працівників та підрозділів компанії.

7. Відсутність відповідальності. Іноді в компаніях може відсутність відповідальності за виконання корпоративної стратегії, що може призвести до недосягнення поставлених цілей.

8. Недостатній аналіз даних. Розробка корпоративної стратегії вимагає глибокого аналізу даних про компанію та її ринок. Недостатній аналіз даних може призвести до прийняття неправильних рішень та втрати конкурентоспроможності.

9. Несумісність з культурою компанії. Корпоративна стратегія повинна бути відповідною до культури компанії. Якщо стратегія не відповідає цінностям та візії компанії, то вона може бути неприйнятною для працівників та не забезпечувати успіху компанії.

10. Недостатнє залучення керівництва та працівників. Корпоративна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням думки керівництва та працівників компанії. Недостатнє залучення може призвести до невпровадження стратегії та втрати підтримки працівників.

Розробка корпоративної стратегії повинна враховувати всі ці аспекти та забезпечувати глибокий аналіз даних, здатність конкурувати на ринку та відповідність культурі компанії. Корпоративна стратегія повинна бути чіткою та відповідати місії та візії компанії, а також бути підтриманою всіма рівнями керівництва та працівниками компанії.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Дебют-центр»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Дебют-Центр»

ТОВ "Дебют-центр" є юридичною особою з обмеженою відповідальністю та зареєстроване на території України. Підприємство займається оптовою торгівлею будівельними матеріалами, що вимагає від нього дотримання ряду організаційно-правових вимог.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Дебют-центр»*

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю Дебют-Центр
Скорочена назва	ТОВ «Дебют-Центр»
Код ЄДРПОУ	39421842
Дата реєстрації	02.10.2014
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Адреса	Україна, 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, б. 77, офіс 214

* Розроблено на основі [9; 22]

Економічні служби підприємства ТОВ "Дебют-центр", яке займається оптовою торгівлею будівельними матеріалами, відіграють важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Основними економічними службами є бухгалтерія, фінансовий відділ та контролінг.

Проведемо аналіз динаміки обсягу продажу (товарообігу). Товарообіг характеризує продаж товарів хороших і дає оцінку збутової діяльності підприємства у цілому. Для оцінки використовуємо дані за 2019 – 2020 роки. Динаміка товарообігу підприємства ТОВ «Дебют-Центр» у досліджуваному періоді представлена рисунку 2.1.

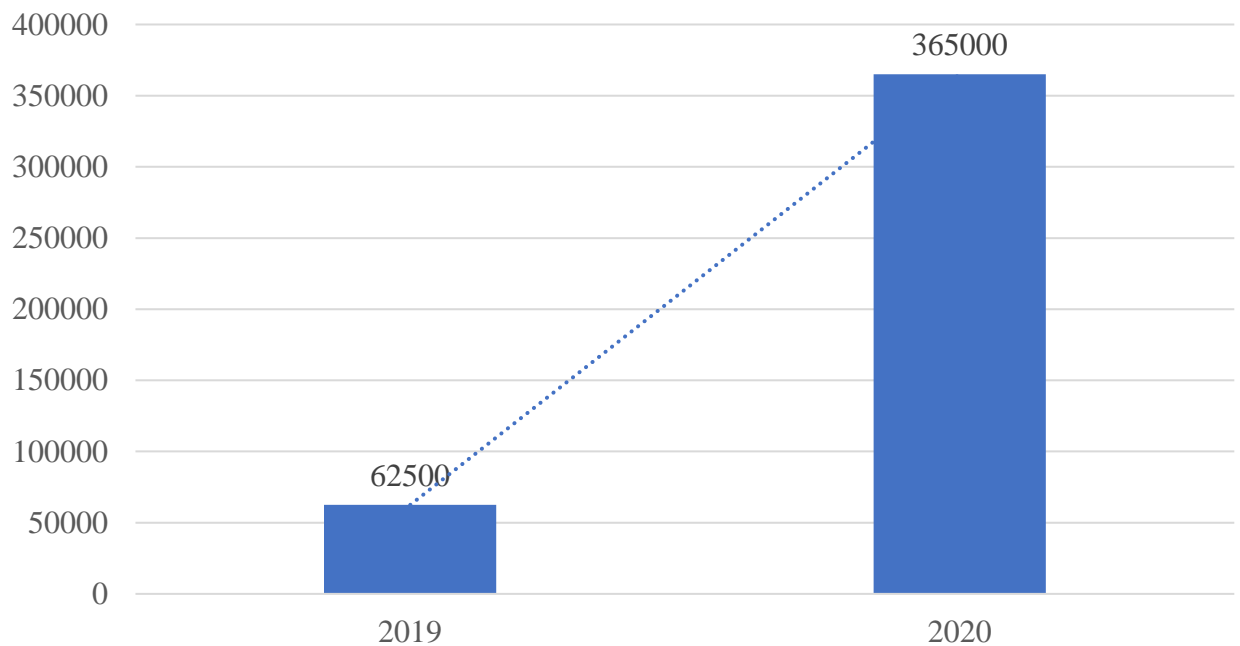


Рис. 2.1. Динаміка товарообігу підприємства ТОВ «Дебют-Центр», тис. грн.*

* Розроблено на основі звітності підприємства

Товарообіг ТОВ «Дебют-Центр» у 2020 році збільшився на 302 500 тис. грн. та становив 365 000 тис. грн., темп зростання становив +484%. Зменшення товарообігу здебільшого пов'язане із зменшенням обсягу продажів.

Проведемо аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «Дебют-Центр».

Таблиця 2.2

Показники рентабельності підприємства ТОВ «Дебют-Центр» за 2019 – 2020 рр., тис. грн. *

Показники	2019	2020	Зміна
Чистий дохід	62500	365000	302500
Повна собівартість	47500	255000	207500

Продовження таблиці 2.2

Показники	2019	2020	Зміна
Прибуток до оподаткування	550	-37500	-38050
Чистий прибуток	515	-37505	-38020
Вартість майна	17500	97500	80000
Власний капітал	400	260	-140
Позиковий капітал	17100	97240	80140
Рентабельність витрат, %	1,1%	-14707,8%	-147,09
Рентабельність продаж з чистого прибутку, %	0,8%	-10,3%	-0,111
Рентабельність майна, за прибутком до оподаткування, %	3,1%	-38,5%	-0,416
Рентабельність власного капіталу, % (за чистим прибутком)	128,8%	-14425,0%	-145,54
Рентабельність позикового капіталу, % (за чистим прибутком)	3,0%	-38,6%	-0,4158

* Розроблено на основі звітності підприємства

Проведемо аналіз дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Дебют-Центр».

Отже, ми бачимо, що у 2020 році дебіторська заборгованість значно зросла, за рахунок торгової дебіторської заборгованості та іншої поточної дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість перед бюджетом зменшилася, проте її частка в дебіторській заборгованості є незначною, тому дане зменшення не мало впливу на загальний обсяг дебіторської заборгованості.

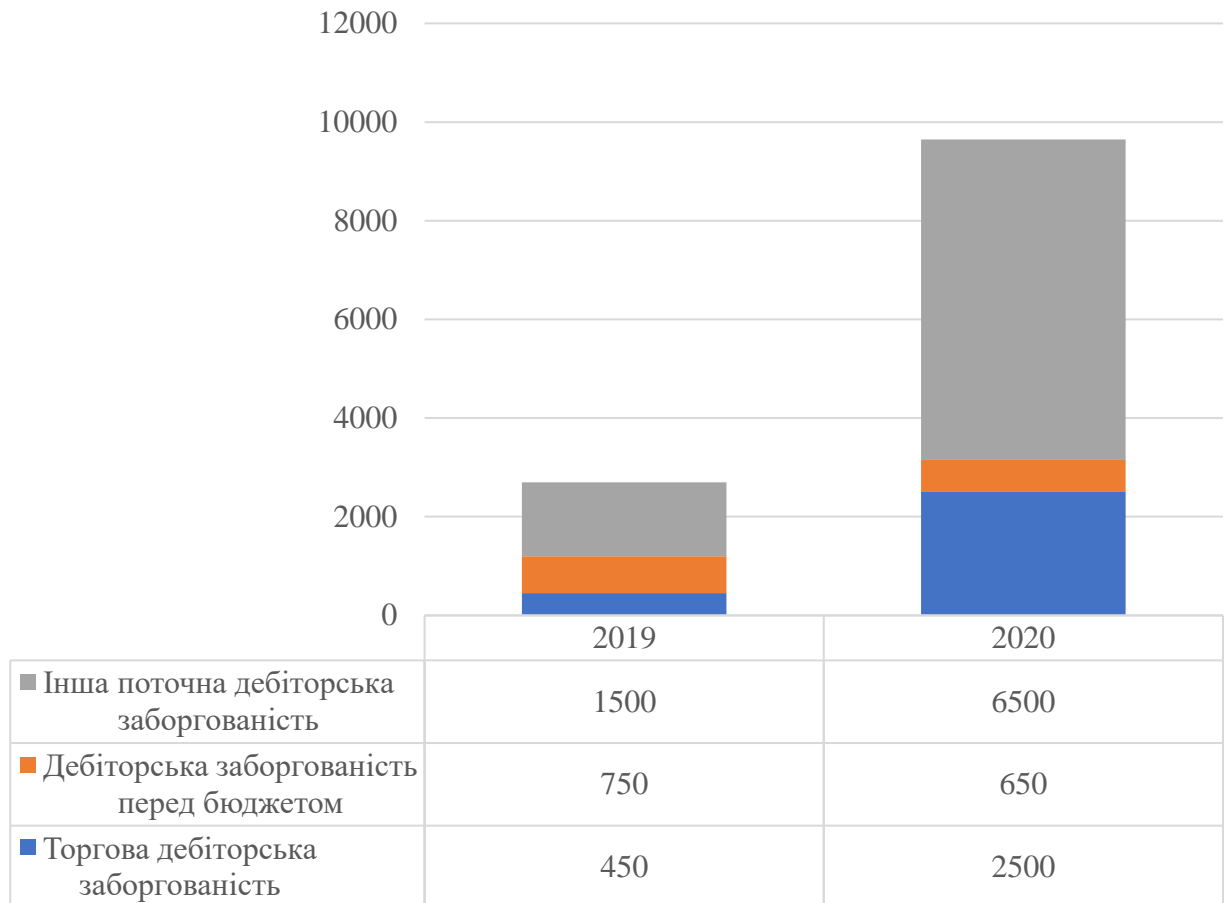


Рис. 2.2. Аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Дебют-Центр»*

* Розроблено на основі звітності підприємства

Розглянемо співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства ТОВ «Дебют-Центр» за 2019-2020 рр., тис. грн.*

Показник	2019	2020
Дебіторська заборгованість	2700	9650
Кредиторська заборгованість	12500	125000
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	0,216	0,077

* Розроблено на основі звітності підприємства

Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості у в організації не перевищує одиниці, отже дебіторська заборгованість неспроможна покрити кредиторську. Кредиторська заборгованість не покривається дебіторською заборгованістю, що є негативним чинником, що свідчить про неможливість організації розплатитися зі своїми кредиторами без залучення додаткових джерел фінансування.

У таблиці 2.4 представлені дані щодо кадрового складу співробітників ТОВ «Дебют-Центр»

Таблиця 2.4

Кадровий склад ТОВ «Дебют-Центр»*

Категорія	2019	2020	Відхилення (+/-)
За гендерним складом			
чоловіків	5 265	5 499	95
жінок	584	679	234
За віком			
до 30 років	1228	1235	7
від 30 до 50 років	4037	4387	350
старше 50 років	584	556	-28
За рівнем освіти			
вища	4620	5065	445
середня спеціальна	1229	1113	-116
За категоріями			
керівники	760	809	43
фахівці	1813	1915	102
співробітники масових спеціальностей	3276	3460	184
Разом	5849	6178	329

* Розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Дебют-Центр»

Всього на 2020 рік в ТОВ «Дебют-Центр» працює 6178 осіб, що на 329 ос. більше ніж в 2019 році.

Структура персоналу за гендерною ознакою представлена на рисунку 2.3.

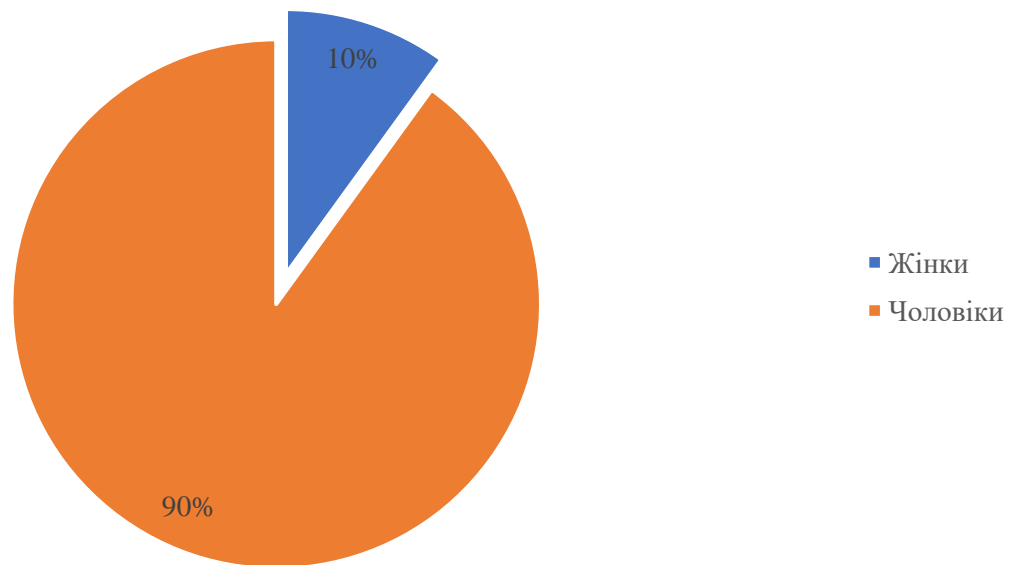


Рис. 2.3. Гендерний склад працівників ТОВ «Дебют-Центр» в 2020 році

Найбільшу вагу в складі персоналу займають працівники чоловічої статі. У процентному співвідношенні в 2020 році це склало 10% жінок до 90% чоловіків.

Рівень освіти співробітників ТОВ «Дебют-Центр» представлено на рисунку 2.4.

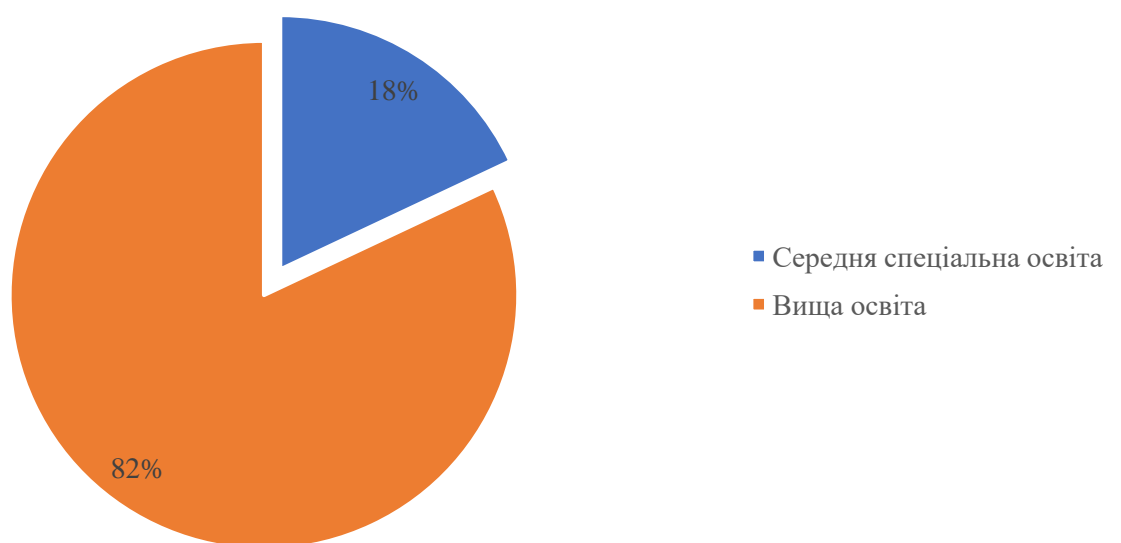


Рис. 2.4. Рівень освіти співробітників ТОВ «Дебют-Центр»

Більшість працівників мають вищу освіту (82%), що дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу для розвитку.

Віковий склад співробітників ТОВ «Дебют-Центр» представлений на рисунку 2.5.

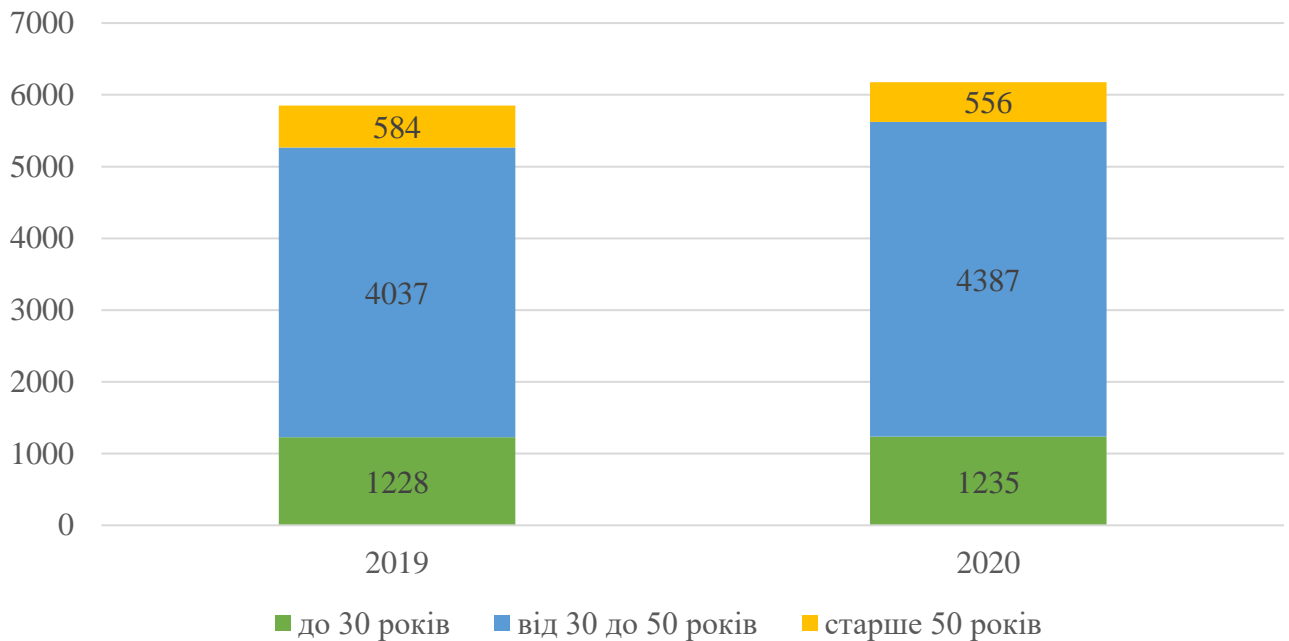


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу ТОВ «Дебют-Центр» за 2019-2020 рр.

Так, в ТОВ "Дебют-Центр" більшість працівників належать до вікової групи від 30 до 50 років. Це позитивна тенденція, оскільки ці співробітники мають значний досвід і зростають у професійному плані кожен рік. Крім того, їхній вік до пенсійного віку ще досить далекий, що сприяє постійному підвищенню ефективності роботи організації з плином часу.

2.2. Аналіз корпоративних стратегічних орієнтирів підприємства за допомогою SWOT-аналіза ТОВ «Дебют-центр»

Оцінимо сильні та слабкі сторони становища підприємства на ринку за допомогою проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз складений на основі проведеного раніше аналізу ринку та підприємства.

SWOT - аналіз підприємства ТОВ «Дебют-Центр»*

	<p>МОЖЛИВОСТІ:</p> <p>зниження витрат на процеси обігу</p> <p>пошук нових оптових покупців</p> <p>розширення асортименту товарів.</p> <p>розширення на нові сегменти ринку</p>	<p>ЗАГРОЗИ:</p> <p>втрата оптових покупців</p> <p>жорстка конкуренція на ринку будівельних інструментів</p> <p>зростання цін на товари даної категорії</p> <p>зупинення будівництва об'єктів у зв'язку з економічною кризою</p> <p>можливість погіршення фінансової стійкості</p> <p>низька платоспроможність населення</p> <p>швидкі темпи інфляції</p>
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</p> <p>компанія має гнучку систему оплати продукції</p> <p>компанія має постійних оптових клієнтів і відоме ім'я на ринку</p> <p>крім основного асортименту, надаються додаткові послуги, такі як транспортування</p> <p>персонал має високу кваліфікацію та багаторічний досвід</p> <p>продукція, яка реалізується, відрізняється високою якістю</p>	<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ</p> <p>підвищення ефективності діяльності підприємства,</p> <p>можливість отримання максимального прибутку</p>	<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ</p> <p>внутрішні чинники сприяють розвитку, але зовнішнє середовище створює перешкоди для цього</p> <p>впровадження інноваційних технологій у сфері продажу будівельних інструментів допоможе знизити витрати обігу</p> <p>можливість розширення асортименту</p> <p>розвиток додаткових послуг</p>

Продовження таблиці 2.5

СЛАБКІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ
<p>велика залежність від певних ринків та постійних клієнтів створює ризик невдачі у випадку їхньої негативної діяльності, що може вплинути на успішність підприємства</p> <p>високі ціни на транспортні послуги можуть негативно вплинути на ефективність діяльності</p> <p>зниження платоспроможного попиту населення ставить під загрозу прибутковість підприємства</p>	<p>хоча зовнішнє середовище є сприятливим, слабкі місця в діяльності підприємства обмежують можливості його внутрішнього розвитку</p>	<p>зростання та нестабільність цін ведуть до підвищення ціни реалізації</p> <p>можлива криза вимагає зміни стратегії та тактики діяльності підприємства</p> <p>недостатній асортимент продукції (послуг) та слабка рекламна діяльність призводять до зниження фінансових результатів</p>

* Розроблено на основі [1]

Аналізуючи SWOT-аналіз, можна зробити такі висновки. У діяльності ТОВ «Дебют-Центр» існують певні слабкі сторони, такі як залежність від постійних клієнтів, можливі наслідки їхньої невдачі на діяльність підприємства, високі ціни на транспортні послуги, знижений платоспроможний попит населення через економічну нестабільність, слабка рекламна діяльність на ринку будівельних інструментів. З іншого боку, ТОВ «Дебют-Центр» має внутрішні ресурси, такі як висока якість продукції, наявність постійних оптових клієнтів, відома назва, можливість надання комплексного обслуговування, додаткові послуги (транспортування), кваліфікований персонал з багаторічним досвідом, гнучка система оплати продукції. Основні можливості для ТОВ «Дебют-Центр» включають збільшення обсягів продажу шляхом привернення нових оптових клієнтів,

розширення сегментів ринку (географічне розширення), зниження витрат обігу та можливість розширення асортименту будівельних виробів. Однак, існують загрози, такі як високі темпи інфляції, зупинення будівельних об'єктів через економічну кризу, втрата оптових покупців і постачальників, можливе зниження фінансової стійкості та висока конкуренція на ринку. У зв'язку з цим, керівництво підприємства повинно приділяти особливу увагу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для оцінки перспектив і загроз ринку. На сьогоднішній день усі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища сприяють успішному розвитку ТОВ «Дебют-Центр», але підприємству необхідно зосередитися на збереженні досягнутих позицій на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно звернути увагу на усунення факторів, що негативно впливають на сильні сторони ТОВ «Дебют-Центр».

З проведеного SWOT – аналізу добре видно, що ТОВ «Дебют-Центр» має перспективи для подальшого розвитку, якщо поставить собі за мету завоювання ринку через розширення асортименту продукції, ширшу рекламу і просування продукції, що продається, збільшення каналів збуту.

Для проведення аналізу корпоративних стратегічних орієнтирів ТОВ «Дебют-центр», необхідно дослідити його місію, цілі, конкурентну перевагу та плани на майбутнє. Ось деякі можливі орієнтири:

Місія: Забезпечити якісні будівельні матеріали та послуги для задоволення потреб клієнтів і створення комфортного житла.

Цілі: Збільшення обсягів продажу будівельних матеріалів, розширення ринків збуту, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Конкурентна перевага: Забезпечення широкого асортименту якісних будівельних матеріалів від провідних виробників, надання послуг з доставки та консультацій клієнтам, розвиток системи знижок та бонусів для постійних клієнтів.

Плани на майбутнє: Розширення асортименту продукції, відкриття нових філій та магазинів в різних містах, впровадження нових технологій в

обробці та зберіганні будівельних матеріалів, підвищення рівня автоматизації та ефективності управління бізнесом.

Аналізуючи ці орієнтири, можна зробити висновок, що ТОВ «Дебют-центр» має чітку стратегію розвитку, спрямовану на забезпечення якості та задоволення потреб клієнтів. Розширення асортименту продукції та відкриття нових магазинів допоможуть компанії зайняти більш сильну позицію на ринку та збільшити обсяги продажу. Також важливими є плани на майбутнє, що передбачає використання нових технологій та підвищення рівня автоматизації, що може позитивно відобразитись на ефективності управління бізнесом та забезпеченні ефективності у роботі.

Крім того, компанія активно працює над розвитком системи знижок та бонусів для постійних клієнтів, що допоможе залучати нових та зберігати існуючих клієнтів. Це дозволить підприємству побудувати довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами та забезпечити стабільний розвиток бізнесу в майбутньому.

Однак, слід зазначити, що конкуренція в галузі оптової торгівлі будівельними матеріалами є досить високою, тому компанія повинна постійно підвищувати якість своїх продуктів та послуг, залучати нових клієнтів та розвиватися у межах своїх стратегічних орієнтирів.

Узагальнюючи, аналіз корпоративних стратегічних орієнтирів ТОВ «Дебют-центр» дозволяє зрозуміти, що компанія має чіткий план розвитку та впевнено рухається до досягнення своїх цілей. Збільшення обсягів продажу, розширення ринків збуту та підвищення якості обслуговування клієнтів - це тільки деякі з напрямків, які компанія планує розвивати в майбутньому.

2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Дебют-центр»

До спалаху коронавірусу (COVID-19) будівельна галузь в Україні зростала швидкими темпами. Хоча країна не була застрахована від кризи COVID-19, будівельна галузь не постраждала в такому ступені, як інші ринки

Європи. У 2020 році будівельна галузь України зареєструвала зростання на 5,2% у реальному вираженні після щорічного зростання на 23,9% у 2019 році. Вартість продукції галузі, виміряна за незмінними курсами долара США 2017 року, зросла з 16,5 мільярдів доларів США у 2019 році до 17,3 мільярдів доларів США у 2020 році [27].

GlobalData очікує, що будівельна галузь продовжить відновлюватися у 2021 році, зростаючи на 5,4% у реальному вимірі, а потім розростатиметься з середньорічною швидкістю 8,2% у період з 2022 по 2025 рік. Протягом прогнозного періоду виробництво галузі буде підтримуватися державними інвестиціями у розвиток транспортної інфраструктури, енергетики та комунальних послуг та промислового будівництва. Крім того, фінансова допомога ЄС сприятиме зростанню будівельної галузі протягом прогнозованого періоду [27].

Міністерство інфраструктури України здійснює програму розвитку інфраструктури в Україні. З очікуваними інвестиціями в розмірі 93,7 млрд. грн. (3,4 млрд. доларів США) програма передбачає будівництво та реконструкцію транспортної інфраструктури, енергетичної інфраструктури та супутніх об'єктів, а також встановлення енергетичних об'єктів. Очікується, що програма буде завершена до кінця 2030 року [27].

У четвертому кварталі 2020 року Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) погодився надати Україні кредит на суму 2 млрд. грн. (74,1 млн доларів США) для підтримки проекту дорожньої інфраструктури в країні. Із загальної суми 1,2 млрд. грн. (45,6 млн. доларів США) буде спрямовано на реконструкцію двох регіональних доріг у Дніпропетровській області довжиною 95,3 км та 768 млн. грн. (28,5 млн. доларів США) на будівництво мосту через залізничну колію [27].

Основною позицією на ринку будівельних інструментів є електроінструменти. Асортимент електроінструменту є дуже широким, і, ймовірно, це найпоширеніша група інструментів. Існують різні способи класифікації цих інструментів: за сферою застосування (промислові, важкі,

професійні та побутові), за класом електробезпеки. Однак, найбільш поширеною класифікацією є та, яка враховує їх призначення:

- для висвердлювання отворів та виконання різьблення використовуються дрилі, шуруповерти, перфоратори, відбійні молотки та різьборізи;

- для затирання поверхонь використовуються напильники, штроборізи, шліфо-полірувальні машини та рубанки;

- для обробки дерева (стругання, пиляння, шліфування) використовуються болгарки, лобзики, рубанки, різноманітні пилки та фрезери;

- допоміжні, доповнюючі - будівельні фени, міксери, пирососи, пістолети для паяння.

Ринок будівельного інструменту досить стабільний - на рівень попиту навіть дорогого професійного інструменту не настільки значно вплинули перші кризові роки - обсяг продажів лише тимчасово знизився на тлі майже 50% подорожчання інструменту зарубіжних брендів і 15-20% подорожчання вітчизняних.

Ринок електроінструментів України протягом останніх кількох років визнається одним із найбільших і швидкозростаючих у світі, що приваблює багатьох світових виробників.

Попит на електроінструмент не є сезонним, схильний лише до загальних тенденцій в економіці. Ринок електроінструменту є насиченим і різноманітним з точки зору брендів, які пропонуються, включаючи як "no name" виробників, так і відомих світових лідерів. Цей ринок пропонує широкий вибір інструментів для як побутового, так і професійного використання. Навіть під час періоду спаду обсягу продажів через економічну кризу, українські покупці, включаючи промислові компанії та фізичні особи, надають перевагу виробникам з відомим і встановленим репутацією.

Що примітно на сьогоднішній день - пандемія 2020 року, локдауни по всьому світу та загальна економічна ситуація, безумовно, вплинули і на ринок

електроінструменту в Україні. І тут є кілька цікавих моментів. Закриті кордони цього року змусили українців (у розрізі нерухомості в першій половині року) відкласти плани з купівлі нового житла, а зробити ремонт у наявному, і провести відпустку не закордоном, а на дачі. Враховуючи кризу та зниження реальних доходів, це спричинило небувале зростання продажів інструментів різних категорій. З квітня по червень 2020 року їх продаж зріс, не дивлячись на падіння усіх інших секторів економіки. А на деякі групи інструментів, наприклад, на садовий зріс майже вдвічі. Звичайно, економити на електроінструменті, частково, безглуздо, не вигідно, а іноді й небезпечно, тому зростає продаж електроінструментів в спеціалізованих магазинах, які продають продукцією від перевірених брендів [19].

Крім електроінструментів, загалом протягом 2020 року зріс також і ринок будівельної продукції. Дана інформація необхідна для визначення потенціалу зростання підприємства.

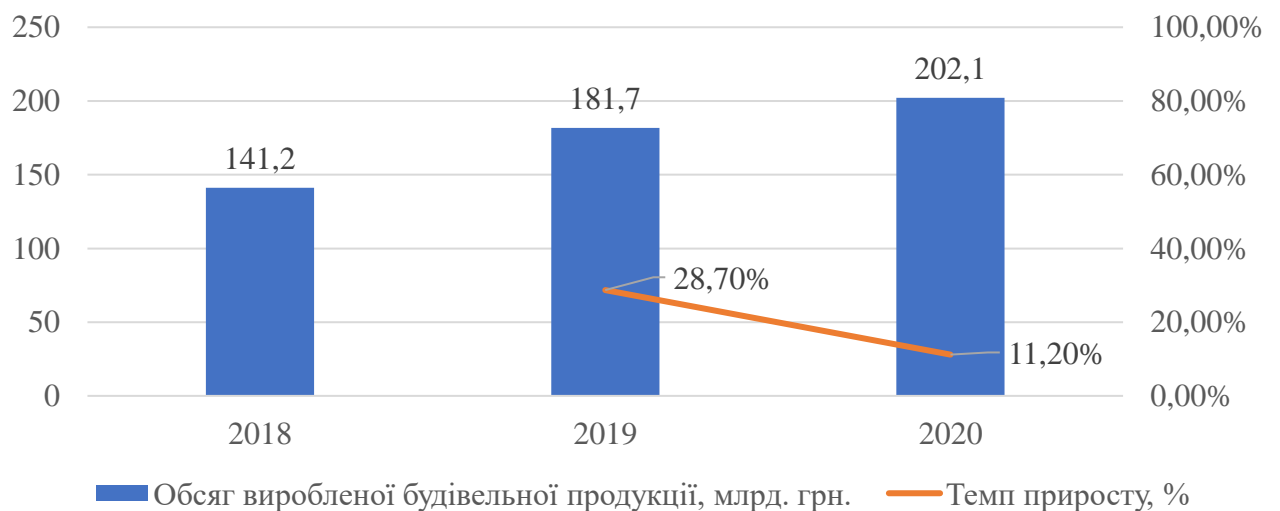


Рис. 2.6. Обсяг виробленої будівельної продукції в Україні в 2018-2020 рр., млрд. грн.*

* Розроблено на основі [19]

Урядова програма "Велике будівництво", яка була запущена 1 березня 2020 року, стала основним каталізатором розширення ринку будівництва. Ця програма сприяла розвитку індустрії електроінструментів в Україні, оскільки

підрядники, задіяні в проектах "Великого будівництва", активно придбавали продукцію даного сегменту [19].

Основні тенденції розвитку каналів продажу на ринку електроінструментів в Україні наступні:

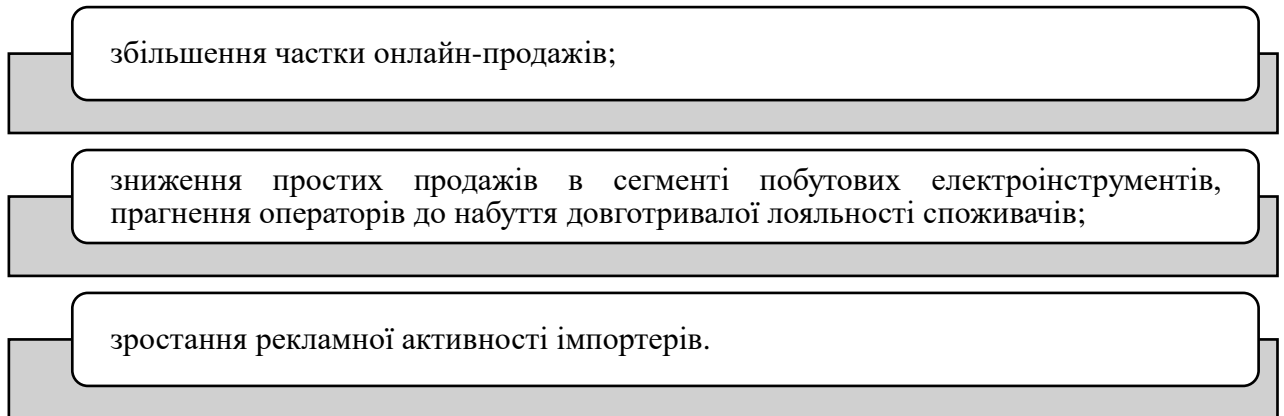


Рис. 2.7. Основні тенденції розвитку каналів продажів на ринку електроінструментів в Україні*

* Розроблено на основі [19]

Розуміння тенденцій розвитку каналів продажу допоможе підприємству у визначенні шляхів для розвитку комерційного потенціалу. Розглянемо також експорт і імпорт будівельних інструментів в Україну:

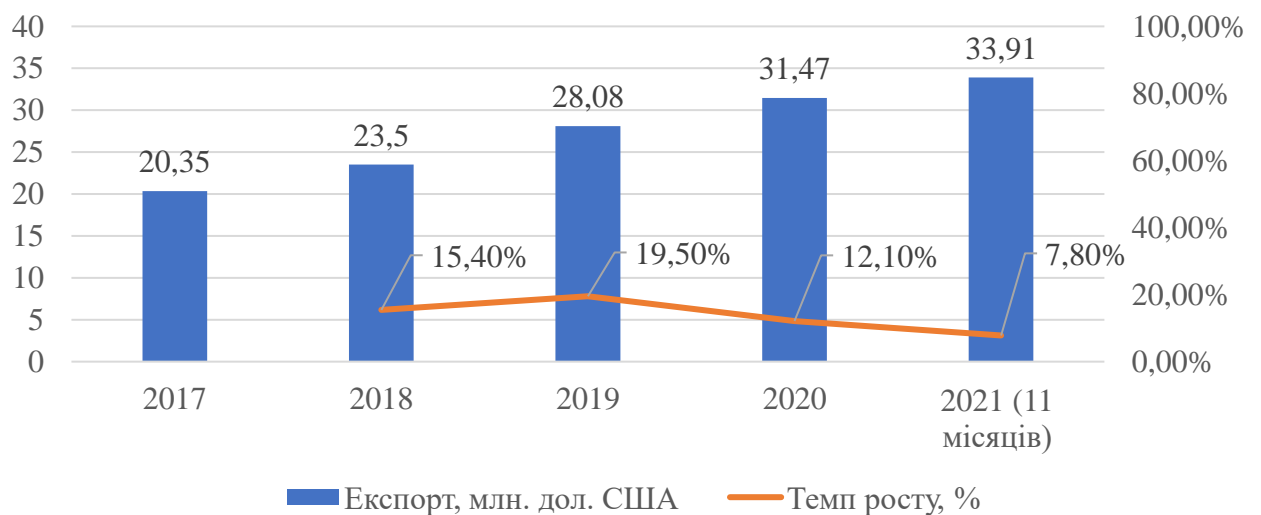


Рис. 2.8. Експорт будівельних інструментів в Україні

* Розроблено на основі [17]

З рисунку 2.8 ми бачимо, що експорт українських будівельних інструментів має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Так, темпи зростання у 2020-2021 роках зменшилися, однак усе одно залишаються додатними, що свідчить про постійне зростання експорту вітчизняної продукції, а відповідно і виробництва на українському ринку.

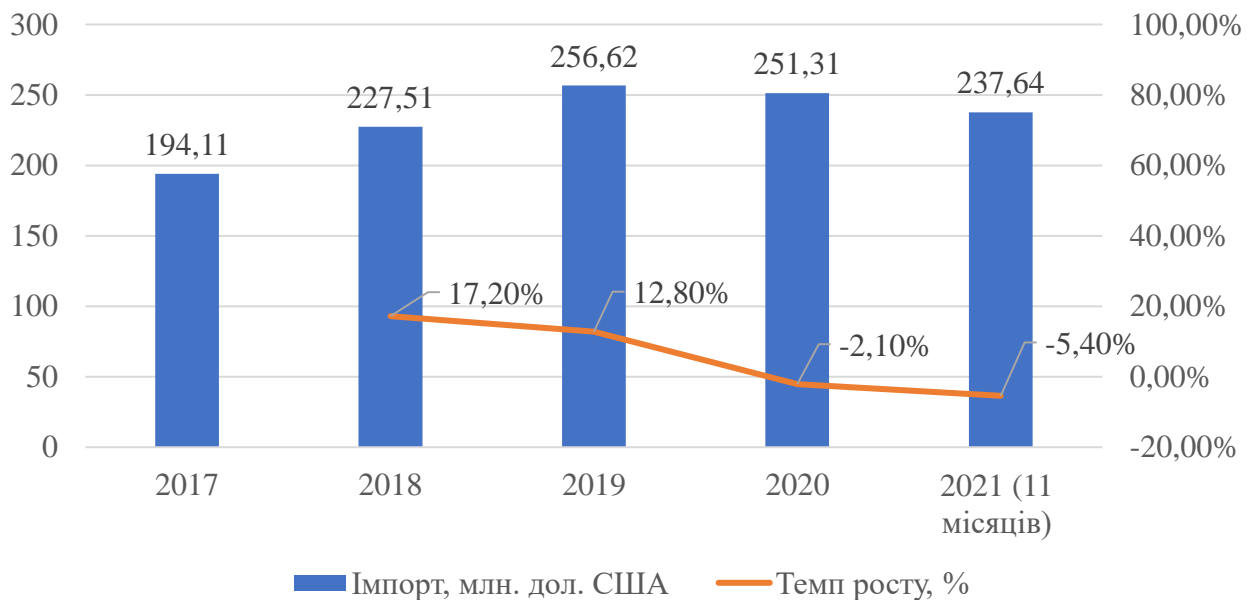


Рис. 2.9. Імпорт будівельних інструментів в Україні

* Розроблено на основі [17]

Розглядаючи імпорт будівельних інструментів в Україні, варто відзначити, що він майже у 7 разів перевищує експорт. Однак при цьому протягом 2020-2021 років імпорт будівельних інструментів має тенденцію до зменшення, про що свідчить від'ємний темп росту.

Процес формування асортименту товарів ТОВ «Дебют-Центр» полягає у встановленні групового асортименту товарів, які мають бути у продажу із зазначенням питомої ваги товарних груп у товарообігу.

Асортимент товарів та його питома вага у відсотках загального товарообігу представлено рисунку 2.10.

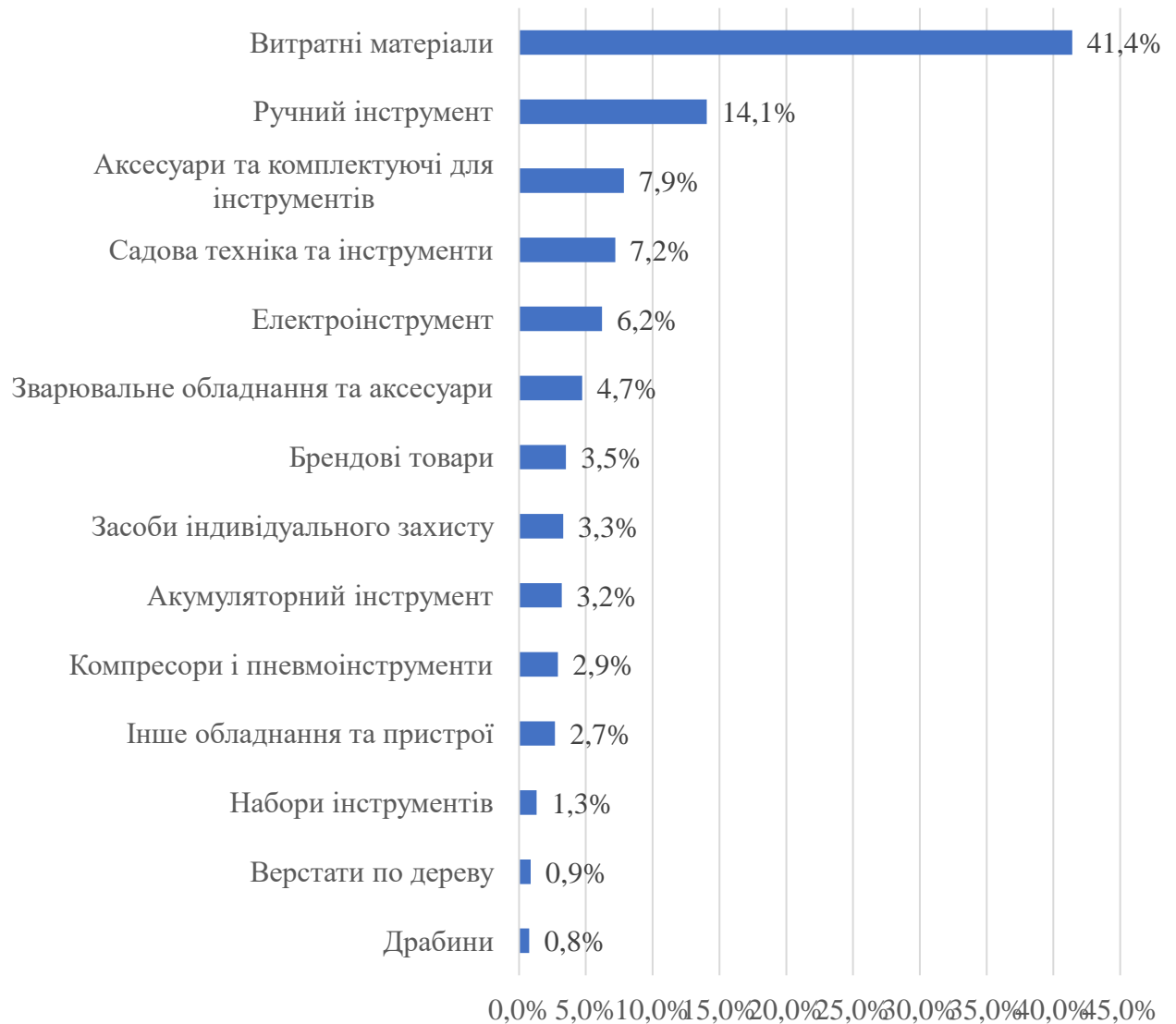


Рис. 2.10. Аналіз структури асортименту товарів за товарними групами *

* Розроблено на основі [1]

Дослідження структури асортименту показало, що асортимент ТОВ «Дебют-Центр» представлений чотирнадцятьма товарними групами. Товарна група «Витратні матеріали» складає 41,4%, товарна група «Ручний інструмент» складає 14,1%, товарна група «Аксесуари та комплектуючі для інструментів» складає 7,9%, товарна група «Садова техніка та інструменти» складає 7,2%, товарна група «Електроінструмент» складає 6,2% загальної структури товарообігу. Всі інші товарні групи займають менше 25% загального товарообігу.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Етапи розробки корпоративної стратегії на ТОВ «Дебют-центр»

Розробка корпоративної стратегії - це процес, який передбачає визначення мети підприємства та вибір шляхів досягнення цієї мети. Основні етапи розробки корпоративної стратегії на ТОВ «Дебют-центр» можуть бути наступними:

1. Аналіз зовнішнього середовища

Компанія повинна провести аналіз зовнішнього середовища, дослідивши економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші фактори, які впливають на її діяльність. На основі цього аналізу, компанія може зробити висновки про можливості та загрози на ринку будівельних матеріалів.

2. Аналіз внутрішнього середовища

Компанія повинна також провести аналіз свого внутрішнього середовища, включаючи аналіз своїх ресурсів, конкурентоспроможності та стратегічної позиції на ринку. На основі цього аналізу, компанія може зробити висновки про свої сильні та слабкі сторони.

3. Визначення місії, цілей та стратегії

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, компанія повинна визначити свою місію та цілі, а також вибрати стратегію, яка допоможе досягнути цих цілей. Наприклад, компанія може вирішити зосередитись на розвитку власної мережі роздрібних магазинів будівельних матеріалів або зайняти певну нішу на ринку.

4. Розробка плану дій

Компанія повинна розробити план дій, який передбачає детальні кроки та ресурси, необхідні для реалізації обраної стратегії. В плані дій повинні бути визначені такі елементи, які терміни виконання, бюджет, розподіл ресурсів,

відповідальність за виконання завдань та механізми контролю за виконанням плану.

5. Впровадження та моніторинг стратегії

Компанія повинна впровадити свою стратегію та почати її реалізацію. Важливо встановити механізми моніторингу та контролю за виконанням стратегії та вчасно коригувати плани, якщо це необхідно.

6. Оцінка результатів та коригування стратегії

Після завершення виконання плану дій, компанія повинна провести оцінку результатів та визначити, наскільки ефективно була реалізована стратегія. Якщо потрібно, стратегію можна скоригувати або переглянути.

Важливо пам'ятати, що розробка корпоративної стратегії - це довготривалий процес, який повинен бути постійною складовою діяльності підприємства. Регулярне оновлення та адаптація стратегії до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі допоможуть компанії досягти успіху на ринку та зберегти свою конкурентоспроможність.

3.2. Розробка корпоративної стратегії для ТОВ «Дебют-центр»

Відповідно до етапів розробки корпоративної стратегії для ТОВ «Дебют-центр», визначених в п. 3.1., розпочнемо з аналізу зовнішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище вже визначено в розділі 2.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом розробки корпоративної стратегії підприємства. Нижче наведені ключові аспекти зовнішнього середовища, які потрібно враховувати при розробці стратегії для ТОВ "Дебют-центр":

1. Економічне середовище: Україна є країною зі змінними економічними умовами, що може вплинути на споживчі можливості та поведінку клієнтів. Крім того, залежність від імпортованих матеріалів може призвести до зміни цін та недостатності запасів матеріалів.

2. Політичне середовище: Зміни у правових та податкових нормах, нестабільність уряду та політичні конфлікти можуть вплинути на діяльність компанії та ризику її розвитку.

3. Технологічне середовище: Зміни в технологічному середовищі можуть мати значний вплив на ринок будівельних матеріалів. Наприклад, використання нових технологій може знизити витрати на виробництво та збільшити ефективність, що може призвести до зниження цін на продукцію.

4. Конкурентне середовище: Ринок будівельних матеріалів є досить конкурентним, тому компанія повинна враховувати свої конкурентні переваги та недоліки, а також стратегії конкурентів.

5. Соціокультурне середовище: Зміна у смаках та попиті клієнтів може вплинути на ринок будівельних матеріалів. Крім того, зміни в культурі та споживчих звичках можуть мати вплив на попит на певні товари та послуги.

Отже, компанія ТОВ "Дебют-центр" повинна враховувати ці аспекти зовнішнього середовища під час розробки своєї корпоративної стратегії. Наприклад, щоб зменшити ризики залежності від імпорتنих матеріалів, компанія може звернути увагу на пошук нових постачальників, виробництво власних аналогів, або розширення своїх географічних областей постачання. Щоб зменшити вплив змін у політичному середовищі, компанія може розглянути можливості для розширення бізнесу на інші країни та ринки.

Зміни в технологічному середовищі можуть стати новими можливостями для компанії, наприклад, розробка власних інноваційних технологій або використання нових методів маркетингу та продажу. Крім того, знання про конкурентів та їхні стратегії дозволять компанії виявити свої конкурентні переваги та побудувати стратегію, що дозволить їй зберігати або підвищувати свої позиції на ринку.

У світі швидко змінюється соціокультурне середовище, тому компанія повинна враховувати зміни в попиті клієнтів, споживчих звичках та смаках, а також здійснювати активну комунікацію зі своїми клієнтами.

Загалом, при аналізі зовнішнього середовища ТОВ "Дебют-центр" потрібно звернути увагу на ті аспекти, які можуть мати значний вплив на її діяльність та розвиток. Це дозволить підприємству враховувати зміни на ринку та розробити стратегію, що дозволить йому бути конкурентоспроможним та успішним.

Визначимо місію, цілі та стратегію досліджуваного підприємства.

Місією ТОВ "Дебют-центр" є забезпечення клієнтів високоякісними будівельними матеріалами та послугами, що відповідають їхнім потребам, побажанням та бюджету. Місія компанії полягає у забезпеченні найвищого рівня задоволення клієнтів і збільшенні конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів в Україні.

Основними цілями компанії є:

- збільшення обсягу продажів та ринкової частки відповідно до збільшення попиту на будівельні матеріали в Україні;
- підвищення якості послуг та продукції, зменшення відсотка повернень і рекламаций;
- розширення асортименту продукції, що дозволить компанії бути більш конкурентоспроможною на ринку;
- забезпечення високого рівня задоволення клієнтів, що включає в себе вчасну доставку, консультації та технічну підтримку.

Основною стратегією ТОВ "Дебют-центр" є забезпечення якісної та своєчасної доставки продукції та послуг. Компанія працює над зменшенням відсотка повернень і рекламаций, забезпеченням високого рівня професіоналізму та відповідальності своїх працівників. Також, компанія працює над збільшенням асортименту продукції та вдосконаленням маркетингової стратегії для забезпечення максимальної ефективності рекламної діяльності.

Корпоративна стратегія для ТОВ "Дебют-центр" повинна відповідати наступним ключовим питанням:

1. Як підприємство може збільшити обсяг продажів і отримати більшу частку ринку в Україні?

2. Як підприємство може поліпшити свою ефективність та оптимізувати свої операції, щоб збільшити свою прибутковність?

3. Як підприємство може розширити свої послуги та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів в Україні?

Отже, основні напрямки корпоративної стратегії для ТОВ "Дебют-центр" можуть включати наступні елементи:

1. Розвиток нових каналів збуту та залучення нових клієнтів.

– Встановлення додаткових точок продажу будівельних матеріалів в різних регіонах України.

– Розвиток електронної комерції та інтернет-магазину для збільшення продажів через Інтернет.

– Розширення виробничих мощностей для забезпечення постачання великих обсягів будівельних матеріалів на нові ринки.

– Підвищення якості обслуговування клієнтів і впровадження програм лояльності для збільшення лояльності клієнтів та залучення нових.

2. Оптимізація виробничих процесів і зменшення витрат.

– Вдосконалення логістичних та дистрибуційних систем для покращення ефективності використання ресурсів.

– Впровадження нових технологій та обладнання для зменшення витрат на виробництво і збільшення продуктивності.

– Зменшення витрат на логістику та складське господарство шляхом оптимізації процесів управління запасами та управління закупівлями.

– Підвищення ефективності виробничого процесу шляхом зменшення часу переналаштування та налагодження обладнання, та оптимізації часу виробництва продукції.

3. Розширення послуг та збільшення конкурентоспроможності.

- Розширення асортименту продукції та послуг на ринку будівельних матеріалів.

- Розробка нових пропозицій та пакетів послуг для клієнтів залежно від їх потреб.

- Залучення партнерів та співпраця з іншими підприємствами на ринку будівельних матеріалів, щоб розширити свій асортимент та використовувати синергії.

- Підвищення якості та безпеки продукції, щоб зберігати довіру клієнтів та забезпечувати високий стандарт продуктів.

4. Розвиток бренду та маркетингових стратегій.

- Використання маркетингових кампаній для збільшення уваги клієнтів та рекламування нових продуктів.

- Розвиток бренду та підвищення впізнаваності компанії на ринку будівельних матеріалів.

- Використання соціальних мереж та інших медіа-каналів для залучення нових клієнтів та комунікації з ними.

- Підвищення рівня обізнаності клієнтів про компанію та її продукти, щоб збільшити їхню лояльність.

Загальна мета корпоративної стратегії для ТОВ "Дебют-центр" повинна бути спрямована на забезпечення стабільного зростання підприємства та його здатності конкурувати на ринку будівельних матеріалів в Україні. Це можна досягти шляхом оптимізації бізнес-процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

Крім того, розширення асортименту продукції та послуг, залучення партнерів та співпраця з іншими підприємствами на ринку будівельних матеріалів може допомогти збільшити обсяг продажів та покращити фінансові показники підприємства.

Важливим елементом корпоративної стратегії є також розвиток бренду та маркетингових стратегій. Це дозволить залучати нових клієнтів та зберігати довіру та лояльність існуючих клієнтів.

Окрім цього, компанія повинна приділяти увагу розвитку кадрів та підвищенню кваліфікації співробітників, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства та зберегти конкурентну перевагу.

В цілому, корпоративна стратегія повинна бути спрямована на досягнення максимальної ефективності та результативності підприємства, забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів в Україні.

ВИСНОВКИ

Під час роботи досягнуто наступних результатів.

1. Стратегія описується як поняття, яке визначає діяльність організації з метою досягнення запланованих результатів з урахуванням майбутніх перспектив. Різні дослідники пропонують різні трактування, але всі збігаються в тому, що стратегія є основою для розвитку організації. І. Ансофф надав класичне визначення стратегії, розглядаючи її як набір правил для прийняття рішень, потужний інструмент управління, який дозволяє організації адаптуватися до змінних умов і заслуговує серйозної уваги. Він відзначав, що розробка стратегії не є одноразовою дією, а є постійним процесом; стратегія має бути розроблена шляхом постійного пошуку; необхідність у вибраній стратегії зникає, коли бажані результати досягнуті, і він розглядав стратегію як ідею, яка спрямовує досягнення поставленої мети.

2. У цілому, корпоративна стратегія відіграє важливу роль у розвитку та управлінні компанією. Вона забезпечує єдність та координацію роботи всіх підрозділів компанії, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення загальної мети компанії. Таким чином, корпоративна стратегія є основою для успішної діяльності компанії та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Розробка корпоративної стратегії повинна враховувати всі ці аспекти та забезпечувати глибокий аналіз даних, здатність конкурувати на ринку та відповідність культурі компанії. Корпоративна стратегія повинна бути чіткою та відповідати місії та візії компанії, а також бути підтриманою всіма рівнями керівництва та працівниками компанії. ТОВ "Дебют-центр" є юридичною особою з обмеженою відповідальністю та зареєстроване на території України. Підприємство займається оптовою торгівлею будівельними матеріалами, що вимагає від нього дотримання ряду організаційно-правових вимог.

3. Аналіз корпоративних стратегічних орієнтирів ТОВ «Дебют-центр» дозволяє зрозуміти, що компанія має чіткий план розвитку та впевнено рухається до досягнення своїх цілей. Збільшення обсягів продажу, розширення ринків збуту та підвищення якості обслуговування клієнтів - це тільки деякі з

напрянків, які компанія планує розвивати в майбутньому. Ринок будівельного інструменту досить стабільний - на рівень попиту навіть дорогого професійного інструменту не настільки значно вплинули перші кризові роки - обсяг продажів лише тимчасово знизився на тлі майже 50% подорожчання інструменту зарубіжних брендів і 15-20% подорожчання вітчизняних.

4. Дослідження структури асортименту показало, що асортимент ТОВ «Дебют-Центр» представлений чотирнадцятьма товарними групами. Товарна група «Витратні матеріали» складає 41,4%, товарна група «Ручний інструмент» складає 14,1%, товарна група «Акcesуари та комплектуючі для інструментів» складає 7,9%, товарна група «Садова техніка та інструменти» складає 7,2%, товарна група «Електроінструмент» складає 6,2% загальної структури товарообігу. Всі інші товарні групи займають менше 25% загального товарообігу. Важливо пам'ятати, що розробка корпоративної стратегії - це довготривалий процес, який повинен бути постійною складовою діяльності підприємства. Регулярне оновлення та адаптація стратегії до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі допоможуть компанії досягти успіху на ринку та зберегти свою конкурентоспроможність. ТОВ "Дебют-центр" повинна враховувати ці аспекти зовнішнього середовища під час розробки своєї корпоративної стратегії. Наприклад, щоб зменшити ризики залежності від імпорتنих матеріалів, компанія може звернути увагу на пошук нових постачальників, виробництво власних аналогів, або розширення своїх географічних областей постачання. Щоб зменшити вплив змін у політичному середовищі, компанія може розглянути можливості для розширення бізнесу на інші країни та ринки.

5. Місією ТОВ "Дебют-центр" є забезпечення клієнтів високоякісними будівельними матеріалами та послугами, що відповідають їхнім потребам, побажанням та бюджету. Місія компанії полягає у забезпеченні найвищого рівня задоволення клієнтів і збільшенні конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів в Україні.

Основною стратегією ТОВ "Дебют-центр" є забезпечення якісної та своєчасної доставки продукції та послуг. Компанія працює над зменшенням відсотка повернень і рекламаций, забезпеченням високого рівня професіоналізму та відповідальності своїх працівників. Також, компанія працює над збільшенням асортименту продукції та вдосконаленням маркетингової стратегії для забезпечення максимальної ефективності рекламної діяльності.

Загальна мета корпоративної стратегії для ТОВ "Дебют-центр" повинна бути спрямована на забезпечення стабільного зростання підприємства та його здатності конкурувати на ринку будівельних матеріалів в Україні. Це можна досягти шляхом оптимізації бізнес-процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

В цілому, корпоративна стратегія повинна бути спрямована на досягнення максимальної ефективності та результативності підприємства, забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асортимент. *Офіційний веб-сайт ТОВ «Дебют-Центр»*. URL: <https://dnipro-m.ua/uk/catalog/>
2. Богданович В.Ю., Бадрак В.В, Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. *Сучасний захист інформації*. 2014. №1. С. 16-22.
3. Богінська Л. О. Логістичне забезпечення виробничої діяльності в будівництві. *Modern engineering and innovative technologies : Approved by the Editorial Board for publication in the journal*. Germany, 2021. Issue №15. February. С. 320-328.
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Василюк В. Система захисту інформації приватного підприємства. URL: http://pnzzi.kpi.ua/14/14_p45.pdf.
7. Власенко І. В. Функціонування малих підприємств в економіці України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельниц., 2006. – 20 с. – укр.
8. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.19. с. 224-228
9. Дебют-центр. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39421842/
10. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
11. Зянько В.В., Ревенко В.С. Раціоналізація бізнесової поведінки підприємств України шляхом аналізу переваг та небезпек конкурентної розвідки та промислового шпигунства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. – С. 187-191.

12. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
13. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: [монографія] Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, В. Ю. Медяник, В. В. Назарова. К.: Лібра, 2003. 328 с.
14. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
15. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 118-126
16. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник. Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. 158 с.
17. Показники зовнішньої торгівлі України. *Державна митна служба України*. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/#>
18. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. 639 с.
19. Ринок електроінструментів в Україні: все найкраще з-за кордону. *Pro Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-elektroinstrumentov-v-ukraine-vse-luchshee-iz-za-granicy>
20. Скакун Т.О. Економічні злочини: сутнісні ознаки та криміналістичний аналіз їх вчинення. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6195>.
21. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. Серія: *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. №7. с. 490 – 497
22. ТОВ «Дебют-центр». *You Control*. URL: <https://opendatabot.ua/c/39421842>
23. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Моногр. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

24. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: «Інтелект-Захід», 2017. 237 с.
25. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. 219 с.
26. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. С. 94-120.
27. Construction in Ukraine - Key Trends and Opportunities (H1 2021). URL: <https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Construction-Ukraine-Key-Trends-Opportunities-30037771/>
28. Larrick R. Beginnings are important. *Paper360*. 2007. Vol. 2. Iss. 2. P. 24.
29. O'Brien F.A., Meadows M. Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting and Social Change*. 2013. Vol. 80. Iss. 4. P. 643–656.