

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Розробка корпоративної стратегії організації
ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE
Development of the Corporate Strategy of «BUSINESS-CONTACT» LLC

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного
та туристичного сервісу

К.Р. Савченко
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
к.н.держ. упр. О.А. Онищенко
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент к.е.н., Ю.І. Полусмяк
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Савченко Крістині Рустемівні

1. Тема роботи Розробка корпоративної стратегії організації ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ. упр. О.А. Онищенко
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи застосування корпоративної стратегії на підприємстві: 1.1 Сутність та роль корпоративної стратегії; 1.2 Складові та види корпоративної стратегії; 1.3 Принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії. Розділ 2. Оцінка і аналіз корпоративної стратегії в ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; 2.3 Аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». Розділ 3. Розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Основні напрямки удосконалення стратегії ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»; 3.2 Розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	10.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	06.04.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	11.04.2023	31.05.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

(підпис)

К.Р. Савченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

О.А. Онищенко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Розробка корпоративної стратегії організації ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»»: 79 сторінок, 8 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми обумовлена тим, що опанування наукою розробки корпоративною стратегією в економічних умовах, що склалися, стало, як ніколи важливими. Нові умови вимагають від керівників бізнесу нового підходу до управління підприємством, та нових умінь ставити та вирішувати завдання.

Метою роботи є розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було вивчено теоретичні аспекти корпоративної стратегії, принципи розробки корпоративної стратегії; проаналізовано види корпоративної стратегії, проаналізовано поточну стратегію та виявлено пріоритетні напрями розвитку, вивчено наявні методики розробки систем корпоративної стратегії, розроблено корпоративну стратегію для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ, АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИКИ РОЗРОБКИ

ABSTRACT

Qualification work: «Development of the Corporate Strategy of «BUSINESS-CONTACT» LLC»: 79 pages, 8 tables, 5 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the topic is due to the fact that mastering the science of developing a corporate strategy in the current economic conditions has become more important than ever. New conditions require business leaders a new approach to enterprise management, and new skills to set and solve problems.

The purpose of the work is to develop a corporate strategy for LLC «BUSINESS-CONTACT»».

The object of the research is LLC «BUSINESS-CONTACT».

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, schemes, and pictures.

During the work, the theoretical aspects of corporate strategy, the principles of corporate strategy development were studied; the types of corporate strategy were analyzed, the current strategy was analyzed and priority directions of development were identified, the existing methods of developing corporate strategy systems were studied, the corporate strategy for LLC «BUSINESS-CONTACT»».

CORPORATE STRATEGY, DEVELOPMENT DIRECTIONS,
ENTERPRISE ANALYSIS, EFFECTIVE MANAGEMENT, DEVELOPMENT
METHODS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КРІ (КПЕ) – ключові показники ефективності;

TPS (Toyota Production System) – виробнича система Toyota;

JIT (Just-in-time) – система інвентаризації «точно вчасно» – стратегія управління, яка узгоджує замовлення на сировину з постачальниками безпосередньо з графіками виробництва.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Сутність та роль корпоративної стратегії	12
1.2 Складові та види корпоративної стратегії	14
1.3 Принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії	27
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства	38
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....	50
2.3 Аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»	56
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»	60
3.1 Основні напрямки удосконалення стратегії ТОВ «БІЗНЕС- КОНТАКТ»	64
3.2. Розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС- КОНТАКТ».....	62
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність проблеми, яка зумовила вибір теми дослідження полягає в тому, що розробка та реалізація корпоративної стратегії є єдиним підходом прогнозування майбутніх проблем підприємства та його можливостей.

Стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, сприяє знаходженню найбільш дієвих шляхів для розвитку, зменшує ризик прийняття помилкового рішення через спотворену або неправильну інформацію про можливості підприємства та його зовнішнє середовище. Стратегія розробляється на кілька років, конкретизується у різних проектах, програмах, практичних діях та реалізується в процесі їх виконання.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», аналіз її в застосуванні компанії, визначення впливу корпоративної стратегії на рівень конкурентоспроможності та розвитку підприємства та створення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної стратегії підприємства.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання таких завдань:

- Розглянути поняття корпоративної стратегії, структуру та змісту.
- Виявити роль корпоративної стратегії в управлінні підприємством, а також методи формування корпоративної стратегії.
- Оцінити корпоративну стратегію компанії.
- Визначити вплив корпоративної стратегії на конкурентоспроможність компанії.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної стратегії в ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».
- Розробити корпоративну стратегію для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Об'єкт дослідження – ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Предмет дослідження – механізми підвищення ефективності корпоративної стратегії на сучасних підприємствах.

Методи дослідження – аналіз фінансово-економічної звітності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», порівняння показників фінансової звітності за різні періоди, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», за допомогою SWOT-аналізу та аналізу п'яти сил Портера, аналіз наявної стратегії розвитку підприємства, аналіз маркетингу та просування. Для збору емпіричних даних у роботі використовувалися такі методи як: спостереження; сайт підприємства; дані підприємства для проведення аналізу та розробки корпоративної стратегії для компанії ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Також процесі дослідження було використано загальнонаукові методи пізнання: поєднання абстрактного і конкретного, індукції і дедукції, аналіз і синтез, групування і порівняння. Для обробки даних, наведених у роботі, було використано такі методичні прийоми: спостереження, техніко-економічні розрахунки, аналітичні групування, структурний аналіз. Для оцінки показників ефективності господарювання були використані методи економічних розрахунків. Для формування основних напрямів підвищення ефективної роботи та покращення конкурентних позицій застосовувався метод причинно-наслідкового зв'язку та абстрактно-логічний метод.

В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми вивчення корпоративної стратегії з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займалися: А.В. Шегда, В.Г. Балан, В.А. Євтушевський, Д.М. Черваньов, А.О. Старостіна, Д.О. Баюра, О.А. Грішнова, Г.М. Филюк, З.С. Варналій, С.В. Оборська та інші. Серед іноземних класиків слід виділити: М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет.

Також інформація взята з підприємства ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

- Визначені характерні особливості корпоративної стратегії підприємства, що дозволяє оцінити її роль та ефективність в системі управління;
- Виявлені та узагальнені основні проблеми формування корпоративної стратегії на українських підприємствах та надані практичні рекомендації щодо їх подолання;
- Зроблено оцінку и аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства дослідження;
- Запропоновані основні заходи щодо покращення корпоративної стратегії;
- Розроблено корпоративну стратегію для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій. В першому розділі йдеться про теоретичні основи корпоративної стратегії. В цей розділ входять три підрозділи: сутність та роль корпоративної стратегії, складові та види корпоративної стратегії, принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії. Другий розділ – оцінка і аналіз корпоративної стратегії в ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». В цей розділ входять три підрозділи: організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства, оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». Третій розділ – розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». В цей розділ входить 2 підрозділи: основні напрямки удосконалення стратегії ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Загальний обсяг роботи – 57 сторінок (з них 40 основного тексту).
Список використаних джерел містить 40 найменувань.

Апробація результатів дослідження відбулася шляхом впровадження рекомендацій на досліджуваному підприємстві та публікації тез роботи на науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Сутність та роль корпоративної стратегії

Різні люди та різні країни розуміють це поняття по своєму. Українські видання вважають, що корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності [1]. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Інше видання пише, що корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності [2]. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства. Крім того, корпоративна стратегія є безперервним процесом, який вимагає постійних зусиль, щоб залучити інвесторів довірити компанії свої гроші, тим самим збільшуючи власний капітал компанії. Організації, яким вдається безпомилково забезпечувати клієнтську цінність, – це ті, які регулярно переглядають свою корпоративну стратегію, щоб покращити сфери, які можуть не забезпечити бажаних результатів.

Американський всесвітній веб-сайт з працевлаштування «Indeed» з цього приводу пише, що корпоративна стратегія – це довгостроковий план, який окреслює чіткі цілі компанії [4]. Хоча мета кожної цілі може відрізнятися, кінцевою метою корпоративної стратегії є покращення компанії. Корпоративна стратегія компанії може полягати в зосередженні на продажах, зростанні чи лідерстві. Наприклад, компанія може реалізувати корпоративну стратегію розширення продажів на різні ринки або споживачів.

Він також може використовувати корпоративну стратегію для визначення пріоритетів ресурсів. Іншою метою корпоративної стратегії є створення цінності компанії та мотивація працівників працювати над досягненням цієї цінності або набору цілей.

Інше американське видання [5] вважає, що корпоративна стратегія – це унікальний довгостроковий план або структура, розроблена з метою отримати конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку, одночасно виконуючи обіцянки клієнтів і зацікавлених сторін (тобто акціонерну вартість). Інше, набагато простіше значення корпоративної стратегії полягає в тому, щоб розглядати її як набір рішень, на які компанія робитиме ставку на майбутнє. З огляду на те, що кожна організація має обмежену кількість ресурсів, вона повинна вирішити, як вона буде пріоритетно використовувати ці ресурси.

Отже, корпоративна це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничу та маркетингову діяльність. Корпоративна стратегія охоплює всі сфери діяльності підприємства, тому формується найвищим керівництвом підприємства.

Ключові складові корпоративної стратегії [9]:

1) Управління портфелем

Управління портфелем аналізує різні компоненти бізнесу, щоб побачити, чи добре вони працюють разом. Корпоративна стратегія використовує управління портфелем, щоб вирішити, над якими сферами компанії працювати чи інвестувати, які можуть включати:

2) Вибір ринку:

- Використання вертикальної інтеграції
- Інвестиції в нові можливості
- Диверсифікація компанії
- Аналіз конкуренції

Співробітники використовують управління портфелем, щоб забезпечити безпеку та розвиток свого бізнесу.

3) Цілі

Щоб створити та реалізувати корпоративну стратегію, працівникам зазвичай потрібно встановити цілі. Корпоративна стратегія – це план, ціль або курс, яких компанія має дотримуватися, і план складається із завдань, які описують місію компанії. Цілі дозволяють компанії фіксувати та вимірювати свій прогрес, оскільки співробітники можуть відстежувати, чи досягли вони мети.

4) Ресурси

Ресурси стосуються людей, матеріалів і капіталу, які керують компанією. Ключовим компонентом корпоративної стратегії є розподіл ресурсів для найкращої підтримки розвитку компанії. Для цього менеджер може призначити ресурси для різних сфер бізнесу. Наприклад, якщо менеджер проекту хоче розпочати великий запуск продукту, він може призначити членів команди з іншого відділу для роботи над запуском.

5) Дизайн

У корпоративній стратегії дизайн гарантує, що співробітники організують структуру компанії таким чином, щоб максимізувати ефективність. Це може стосуватися розподілу влади всередині компанії, наприклад визначення ієрархії компанії або того, як компанія приймає рішення. Прикладом цього може бути рішення про те, скільки свободи чи повноважень отримує певний відділ.

1.2. Види та складові корпоративної стратегії

Хоча немає двох однакових стратегій, корпоративну стратегію можна класифікувати на чотири різні групи:

- 1) Стратегія зростання
- 2) Стратегія стабільності
- 3) Стратегія скорочення

4) Стратегія повторного винаходу

Кожен тип корпоративної стратегії має кілька підтипів, як показано на схемі 1 нижче [5].

Рисунок 1.1 – Типи корпоративної стратегії



1) Стратегія зростання

Стратегії зростання спрямовані на досягнення значного зростання

бізнесу в таких сферах, як доходи, частка ринку, проникнення тощо. Цього можна досягти шляхом концентрації, коли компанія все ще зосереджується на своєму основному бізнесі та розбудовує його, або шляхом диверсифікації, коли компанія вирішує диверсифікувати на основі кількості підходів, які детально описані нижче.

Концентрація

Якщо компанія прагне до зростання, залишаючись у тому самому просторі, де вона зараз працює, це стратегія концентрованого зростання. Тут важливо розрізняти кілька варіантів:

Вертикальна інтеграція

Вертикальна інтеграція (тобто виконання на більшій кількості етапів ланцюжка створення вартості, ніж у минулому, наприклад, залучення до діяльності з розподілу, діяльності постачальника тощо)

Прикладом вертикальної інтеграції може бути туристичний агент, який отримує ліцензію, щоб не лише продавати туристичні пакети, але й отримувати комісію від продажу туристичного страхування (продукт, який часто продається разом із туристичними пакетами).

Горизонтальна інтеграція

Горизонтальна інтеграція передбачає експансію в інші географічні регіони та/або пропонування інших продуктів/послуг на тому самому ринку, де компанія вже працює. Прикладом горизонтальної інтеграції може бути експансія Tim Hortons у Сполучених Штатах або експансія на обідню їжу на існуючому канадському ринку.

Диверсифікація

Диверсифікація – це дуже поширений тип стратегії, який може включати прагнення компанії розвиватися на основі змін у пропозиції продуктів/послуг, впровадження нових продуктів і послуг або навіть переміщення в абсолютно нові простори.

Диверсифікація основи

Базова диверсифікація означає, що компанія зберігає свою поточну

пропозицію, але здатна відрізнити свій продукт/послугу від інших конкурентів унікальними можливостями/функціями/характеристиками. У цьому випадку додана вартість продукту/послуги в очах клієнта/клієнта є вищою. Як правило, це виправдовує вищу ціну.

Лідерство у витратах

Лідерство у витратах — це особливий тип стратегії концентрації, коли компанія може пропонувати той самий продукт/послугу за привабливішою ціною (наприклад, за допомогою кращих, економічно ефективніших операцій).

Наприклад, цю стратегію можна побачити, коли Mazda пропонує свої доступніші транспортні засоби, які конкурентоспроможні з іншими гравцями у вищій ціновій категорії з точки зору якості та функціональності, але за нижчою ціною.

Сусідній ріст

Сусіднє зростання – це захоплююча стратегія для будь-якої організації. Ця стратегія часто залежить від того, що організація відчуває, що вона досягла своїх меж у своєму основному бізнесі. У цьому випадку компанія вивчає можливості для зростання в просторі, пов'язаному з її основним бізнесом – це може бути додатковий продукт/послуга, суміжні галузі, додатковий набір клієнтів тощо. Для суміжних стратегій важливо визначити найбільш перспективні суміжні ніші та «атакуйте» їх замість того, щоб кип'ятити океан потенційних можливостей. Якби онлайн-платформа порівнювала банківські продукти, а потім вирішила перейти до порівняння страхових продуктів, це була б суміжна стратегія зростання.

Зростання конгломерату

Конгломератне зростання є протилежністю базової диверсифікації. Це означає, що організація прагне розширитися на бізнеси, які не пов'язані (або дуже слабо) пов'язані з її ядром. Синергії між такими бізнесами менше, але, незважаючи на це, ця стратегія виявилася здійсненою для багатьох компаній. У деяких випадках це сильний бренд, який дозволяє компанії

розвивати конгломератний бізнес, наприклад, у випадку Virgin Group.

2) Стратегія стабільності

Стратегії стабільності не зосереджені на зростанні та розвитку нового бізнесу, а націлені на те, щоб отримати «більше» від існуючого бізнесу (тобто стратегія, орієнтована на прибутковість) або «залишатися як є» (тобто Status-quo стратегія), оскільки поточна ситуація вже добре працює для організації.

Статус кво

Стратегії статус-кво часто зосереджені на підтримці існуючої ефективності бізнесу та можуть включати такі елементи, як придбання потенційних компаній, які становлять загрозу для існуючого бізнесу, робота з регуляторами для створення бар'єрів для входу в бізнес тощо. Причини вибору статусу Стратегію-кво можна змінювати, наприклад, бути дуже успішним, не мати можливостей для зростання, регуляторних норм тощо.

Орієнтований на прибутковість

Стратегія, орієнтована на прибутковість, часто пов'язана з бажанням підвищити оцінку компанії (наприклад, перед продажем бізнесу, перед первинним публічним розміщенням акцій) і в центрі уваги стратегії – цінність підприємства. Різноманітність важелів, які використовуються для цього типу стратегії, охоплює оптимізацію портфеля, скорочення витрат, коригування цін тощо.

3) Стратегія скорочення

Поворот

Стратегія зміни ґрунтується на різкій зміні попереднього курсу дій (наприклад, через неправильне рішення, погане управління компанією, втрату частки ринку, скорочення галузі тощо). Вона включає такі заходи, як управління кризою, фінансова реструктуризація компанії, модернізація продуктів і послуг компанії, агресивні ініціативи щодо економії коштів, наприклад, за допомогою роботизованої автоматизації процесів, утримання співробітників тощо. У більшості випадків впровадження стратегії обороту є

важкою вправою для всієї організації, яка стосується кожної окремої частини компанії.

Відчуження

Стратегія відчуження передбачає «позбавлення» від частин бізнесу з ряду причин, таких як рішення зосередитися на основних видах діяльності (наприклад, коли бізнес-напрямок не вписується в загальний бізнес-ландшафт), низька ефективність певних бізнес-напрямків, привабливі можливості продажу тощо. Стратегії відчуження зазвичай призводять до зниження складності решти бізнесу та вивільнення частини ресурсів, які можна реінвестувати в бізнес-напрямки, які компанія вирішує зберегти.

4) Стратегія повторного винаходу

Стратегії повторного винаходу часто включають взяття існуючих галузей/бізнесу, які не змінювалися десятиліттями, і їх переосмислення, часто за підтримки нових технологій. Тут можна розрізнити еволюційні стратегії та революційні стратегії.

Еволюційний

Еволюційні стратегії, як правило, не змінюють бізнес-модель, але суттєво розвивають спосіб надання послуг; вони можуть суттєво змінити продукт/послугу компанії, оскільки відкривають новий вимір цінності для клієнтів. Прикладом такого бізнесу може бути Netflix, де фільми надаються не як фізичний прокат (тобто Blockbuster), а через цифрову підписку.

Революційний

Революційні стратегії часто змінюють всю бізнес-модель, відкриваючи цінність для існуючих і нових зацікавлених сторін. Це часто призводить до значних змін у динаміці ринку. Деякі технології, такі як блокчейн і штучний інтелект, вважаються факторами, які сприятимуть багатьом переосмисленням, і їх слід розглядати як фундаментальний компонент будь-якого плану технологічної стратегії. Uber може слугувати прикладом такого бізнесу, де він повністю переосмислив спосіб, у який люди надають і використовують послуги оренди автомобілів, впливаючи як на водіїв (тобто

нових водіїв, існуючих водіїв таксі), так і на пасажирів [3].

Чому хороша корпоративна стратегія важлива?

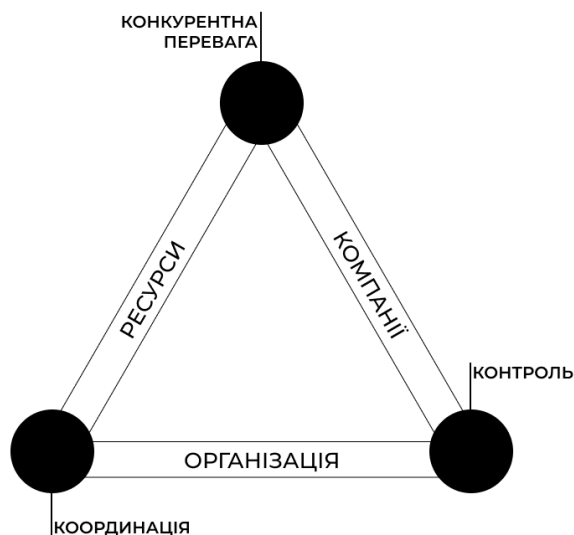
Будучи ще відносно молодою дисципліною, корпоративна стратегія за останні 40 років досягла неймовірних успіхів у світі бізнесу. Корпоративна стратегія, що стосується загальної мети та масштабу бізнесу, щоб відповідати очікуванням зацікавлених сторін, сильно залежить від інвесторів у бізнес і діє, щоб керувати прийняттям стратегічних рішень у всьому підприємстві на всіх рівнях.

Щоб досягти успіху, гарна стратегія потребує як надійного фундаменту, так і здатності розвиватися та змінюватися в реальному часі. Бізнес не стоїть на місці, корпоративна стратегія також.

Під час розробки та реалізації корпоративних стратегій організації стикаються з кількома проблемами. Отже, що саме є основою надійної корпоративної стратегії?

Гарна корпоративна стратегія складається з шести елементів, які разом сприяють корпоративній перевазі. Ці елементи можна представити у вигляді трикутника корпоративної стратегії, де сторони трикутників є основою міцної стратегії: ресурси, бізнес, організація (рис. 1.2)

Рисунок 1.2 – Зміст корпоративної стратегії



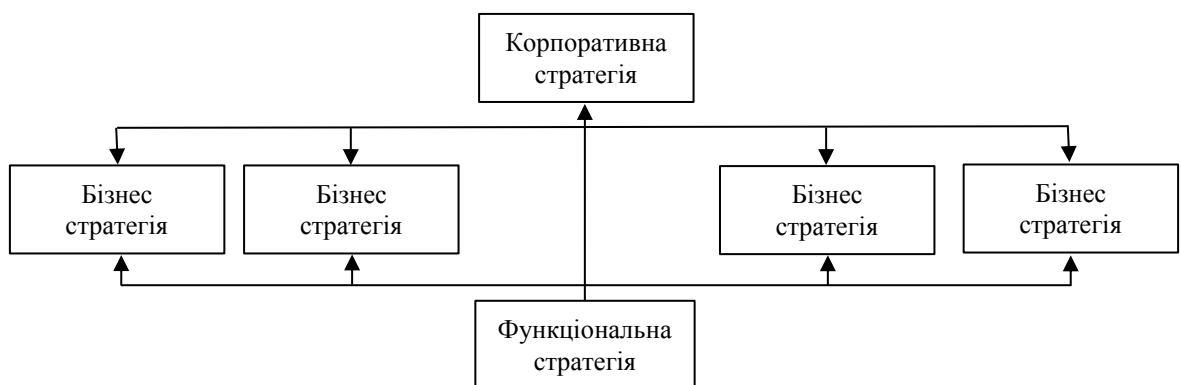
Чим відрізняється корпоративна стратегія від бізнес-стратегії та функціональної стратегії:

Дуже часто люди говорять про різні типи стратегій, маючи на увазі стратегії, які стосуються лише певної частини організації. Часто виникає плутанина, коли говорять про корпоративну стратегію проти бізнес-стратегії та функціональної стратегії.

Як правило, існує три різні рівні стратегій, які слід розрізняти: (рис.1.3)

- Корпоративна стратегія
- Бізнес-стратегія (також називається стратегією бізнес-рівня)
- Функціональна стратегія

Рисунок 1.3 – Рівні корпоративної стратегії



Важливість корпоративної стратегії полягає в зосередженні на організації з усіма її ресурсами та можливостями для досягнення чітко визначених середньо- та довгострокових цілей [15].

Ось короткий виклад відмінностей між цими трьома типами та ключовими питаннями, на які має відповідати кожна стратегія.

Бізнес стратегія – (або стратегія бізнес-рівня або стратегія бізнес-підрозділу) визначає шлях розвитку конкретного бізнесу та клієнтів/клієнтів, на яких він зосереджений. Такі аспекти, як прибутковість, стійкість, пропозиція продуктів/послуг, ціноутворення, сегментація споживачів/клієнтів є основними темами бізнес-стратегії.

Приклади питань:

Які послуги та продукти ми хочемо надавати нашим клієнтам/клієнтам?

У яких регіонах/сегментах ринку ми хочемо грати?

Як ми можемо підвищити прибутковість, навіщо пропонувати кращі продукти/послуги?

Функціональна стратегія стосується шляху вперед для певної функції організації (наприклад, HR, контакт-центр, цифрові технології, технології/ІТ) у контексті всієї організації (тобто як ця функція додає цінність решті організації). Такі аспекти, як пропоновані послуги, внутрішнє ціноутворення, сприятливі можливості, якість послуг, знаходяться в центрі уваги функціональної стратегії.

Приклади питань:

Як найкращим чином увімкнути як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів?

Як ми можемо ефективно надавати послуги найкращої якості?

Як ми можемо допомогти створити синергію та застосувати найкращі практики для обслуговування різних частин організації?

Основна увага корпоративної стратегії зосереджена на всій організації. Він визначає шлях до створення вартості як для акціонерів, так і для клієнтів/замовників. Стратегія охоплює весь портфель компаній, що належать компанії, і функції, які забезпечують і розширюють можливості цих компаній.

Приклади питань:

Як ми додаємо цінність для акціонерів / збільшуємо вартість підприємства?

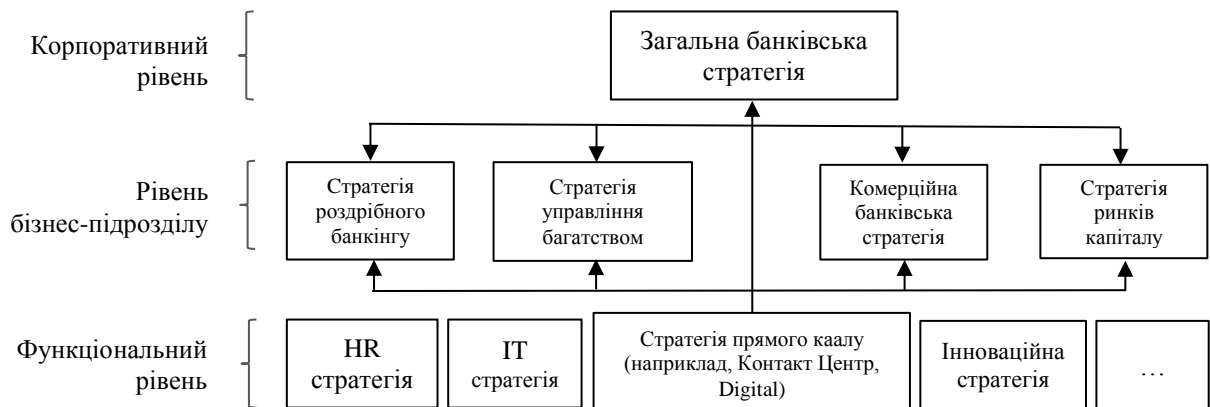
У яких ключових сферах діяльності ми хочемо працювати?

Що таке внутрішня (для нашої компанії) і зовнішня (для наших клієнтів/клієнтів) синергія між нашим бізнесом?

Рисунок 1.4 – це приклад того, як різні рівні стратегії можуть виглядати

в банку. Загальна стратегія банку підтримується/узгоджена з бізнес-стратегіями кожного окремого підрозділу (наприклад, роздрібні банківські послуги, управління капіталом, комерційні банківські послуги, ринки капіталу). У той же час функціональні стратегії (наприклад, HR-стратегія, IT-стратегія, операційна стратегія, стратегія прямого каналу, інноваційна стратегія тощо) повинні підтримувати як бізнес-одиниці, так і сам банк на корпоративному рівні.

Рисунок 1.4 – Рівні корпоративної стратегії фінансової установи



Професор Річард Румелт з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі стверджує, що компанії помиляються, коли роблять свою стратегію надто складною [12]. Крім того, через нашу природну тенденцію намагатися задовольнити всіх можливих клієнтів (генерального директора, правління, ключових інвесторів тощо), саме тут стратегії часто стають заплутаними та втрачають фокус.

Щоб досягти конкурентної переваги, кожне плече трикутника має бути достатньо міцним, щоб рівномірно підтримувати трикутник, і водночас достатньо гнучким, щоб розвиватися разом із бізнесом. Бізнес повинен бути в змозі використати цей трикутник сильних сторін, щоб отримати конкурентну перевагу. Справа в тому, що коли ці три руки трикутника не збігаються, будь-яка перевага того, що бізнес врешті-решт відпає.

10 складових корпоративної стратегії [7]:

Гарна корпоративна стратегія – це більше, ніж опис бачення чи місії компанії. Це не довгий список завдань, які необхідно виконати. Ми вважаємо, що хороша корпоративна стратегія має кілька важливих компонентів:

Набір чітко визначених цілей, які кількісно визначені, закріплені у фінансових показниках (наприклад, вартість підприємства, прибутковість, зростання) і пов'язані з часовим графіком

Чітко визначена пропозиція продукту чи/або послуги, яка роз'яснює чотири виміри:

Які продукти/послуги ми пропонуємо (включно з чітко визначеною доданою вартістю)?

Хто наш клієнт/клієнт?

Які ринки ми обслуговуємо (наприклад, географія)?

За якою ціною ми пропонуємо наш продукт/послугу?

Чітке розуміння ринку/індустрії та конкурентного середовища

Основні можливості, які організація має і яких не має (наприклад, інновації, економічна перевага тощо)

Підхід до виконання, що визначає, як будуть досягнуті цілі (наприклад, шляхом органічного зростання, придбань тощо)

Ключові елементи управління продуктивністю для відстеження шляху виконання (наприклад, KPI)

Узгоджений підхід до управління ризиками (тобто ідентифіковані ризики та стратегії пом'якшення)

Чітке управління змінами та лідерський підхід для здійснення змін, необхідних для успіху.

Чітко визначена стратегічна дорожня карта, що визначає шлях уперед (тобто віхи, заходи, обов'язки, пов'язані ресурси тощо)

Чітко визначена стратегія розглядає різні сценарії, які представляють потенційні стратегічні розробки та можливі версії майбутніх подій, щоб гарантувати, що компанія готова до несподіванок.

Наприклад, якщо компанія планує істотне зростання, яке включає як органічне зростання, так і зростання на основі поглинань, вона повинна мати в своїй задній кишені сценарій «чистого органічного зростання» на випадок, якщо на ринку немає компаній для придбання. Іншим можливим сценарієм є зміни в регулюванні, які часто важко передбачити.

Чотири типи корпоративної стратегії Майкла Портера

Різні типи стратегій, показані вище, не єдині, які існують. Чотири типи корпоративних стратегій Майкла Портера є одними з найбільш загальноновизнаних способів розрізнення різних стратегій.

За словами Портера, це два відмінні фактори в стратегіях [13]:

Ширина ринку, який компанія хоче охопити (також називається фокусом на ринку)

Стратегічною перевагою може бути або низька вартість, або унікальні можливості продукту/послуги.

Це призводить до чотирьох різних типів корпоративних стратегій :

Вузкий ринок + Низькі витрати = Стратегія фокусування

Вузкий ринок + унікальні можливості продукту / послуги = стратегія фокусування

Широкий ринок + Низькі витрати = Стратегія лідерства за витратами

Широкий ринок + Унікальні можливості продукту / послуги = Стратегія диференціації

Ці стратегії являють собою підмножину стратегій, про які ми згадували раніше, головним чином стратегії зростання, і не враховують стратегії, спрямовані на збереження статус-кво, відчуження і, як видно з багатьох останніх прикладів, стратегії повторного винаходу.

Два інших терміни, які часто використовуються в контексті стратегії, це стратегія червоного океану та стратегія синього океану. Ці два знову представляють дещо різні погляди на типи корпоративних стратегій, згадані вище.

Стратегія червоного океану означає, що компанія обирає конкурувати

на ринку з великою кількістю конкурентів (червоний = кривава боротьба за лідерство) [9]. Ця стратегія зосереджена на існуючому попиті та вимагає від компанії наявності специфічних або нішевих можливостей, щоб виділитися серед своїх конкурентів, наприклад, недорогі пропозиції, унікальні можливості продукту/послуги. Основний потенціал для зростання при використанні цього типу стратегії походить від «перерозподілу» та «виграшу/програшу» частки ринку, і цей потенціал можна обмежити.

Стратегія «блакитного океану» означає, що компанія обирає вихід на новий ринок із незадоволеним попитом. Цей простір ще не має значної конкуренції та часто пропонує широкі можливості для зростання (синій = глибокий, спокійний океан). Це може бути дуже багатообіцяючим, але також несе в собі значну невизначеність, оскільки немає інших успішних гравців, на яких можна було б рівнятися та вчитися.

Приклади дуже успішних корпоративних стратегій [15]

Нижче наведено два відомі приклади успішних стратегічних ініціатив.

Приклад корпоративної стратегії Porsche

Будучи одним із найвідоміших автовиробників у світі, на початку 1990-х Porsche опинився на межі банкрутства через неефективні методи виробництва, які зосереджувалися на інженерії та дизайні, а не на потребах споживачів. Нещодавно призначений генеральний директор німецького автовиробника Венделін Відекінг змінив компанію, застосувавши стратегію, зосереджену на концепціях японського виробництва для підвищення ефективності та випуску нових продуктів для підвищення привабливості на ринку.

Такі транспортні засоби, як 911 (середньорозмірний спортивний автомобіль преміум-класу), Boxster (компактний спортивний автомобіль преміум-класу) і Cayman (преміум-спортивне купе), були націлені на дуже специфічний висококласний ринок, що дозволило компанії зосередити свій бренд і ціннісну пропозицію на цьому сегменті споживачів. Крім того, компанія представила нові продукти, такі як Cayenne (один із перших

розкішних спортивних позашляховиків), націлені на заможних споживачів на ринку розкішного чотиридверного спортивного автомобіля.

Ця ретельно розроблена та блискуче виконана стратегія призвела до найвищої норми прибутку в галузі (~15%), порівняно з тим, що інші гравці виявилися далеко позаду з точки зору прибутковості (цифри за 2016 рік), наприклад Mercedes (~7%) або Hyundai (~4%)

Цікаво знати, що прибутковість Porsche значно вища, ніж у її материнської компанії Volkswagen.

Приклад корпоративної стратегії Toyota

Toyota — ще одне культове ім'я в автомобільному світі, але її історія успіху відрізняється від історії Porsche. Toyota не зосереджувала продажі на одному конкретному сегменті клієнтів, натомість вона взяла лідерство за витратами та поєднала це з високою якістю.

Щоб досягти обох основних цілей, Toyota зосередилася на досконалості операцій, запровадивши концепції виробництва та економії, які пізніше були широко прийняті іншими виробниками в автомобільній сфері та за її межами. Відомо, що такі терміни, як TPS (Toyota Production System), JIT (Just-in-time) виробництва та LEAN, походять від виробництва Toyota.

Це дозволило компанії пропонувати високоякісні продукти (хоча в чітко визначених конфігураціях) за дуже конкурентними цінами, швидко захопивши значну частку автомобільного ринку. Прибутки Toyota на автомобіль не можна порівняти з прибутками Porsche, але вони здатні захопити набагато більший ринок, компенсуючи нижчу маржу.

1.3. Принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії

1. Визначення мети бізнесу компанії [6]

Першим кроком у розробці корпоративної стратегії для бізнесу є визначення мети вашого бізнесу. Це стане основою для подальшого процесу

стратегічного планування та допоможе переконатися, що стратегія компанії узгоджується з основними цінностями вашої компанії.

Метою бізнесу має бути більше, ніж просто заява про те, що робить компанія або які продукти чи послуги пропонує. Це має бути декларація того, чому компанія робить те, що робить. Це має бути чітке та стисле твердження, яке формулює унікальну ціннісну пропозицію вашої компанії.

Треба подумати про це так : мета бізнесу компанії – це причина його існування. Це рушійна сила всього, що ви робите, і має бути основою, на якій будується ваша стратегія.

Є кілька ключових речей, про які слід пам'ятати, розробляючи мету свого бізнесу:

1. Будьте простими.

Ваше формулювання мети має бути коротким, приємним і по суті. Це повинно бути легко для розуміння та запам'ятовування як працівникам, так і клієнтам.

2. Зробіть це значущим.

У вашій заяві про мету має бути сформульовано, чому існує ваша компанія та що вона представляє. Це має бути те, що надихає та мотивує співробітників працювати якнайкраще.

3. Узгодьте це з основними цінностями вашої компанії.

Ваша заява про мету має узгоджуватися з основними цінностями вашої компанії. Це керівні принципи, які ґрунтуються на всьому, що ви робите як бізнес. Переконайтеся, що ваша заява про мету відображає цінності, які є найважливішими для вашої компанії.

4. Використовуйте його як Полярну зірку.

Ваша заява про мету має служити Полярною зіркою для вашого бізнесу, спрямовуючи все, що ви робите. Його слід використовувати для прийняття рішень щодо стратегічного напрямку, розробки продукту, маркетингових кампаній тощо.

5. Перевірте це.

Після того, як ви сформулювали свою мету, перевірте її. Поділіться цим із співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами та подивіться, як вони відреагують. Переконайтеся, що це резонує з ними, і що вони розуміють, що це означає для вашої компанії.

Розробка чіткого та короткого формулювання мети є важливим першим кроком у розробці корпоративної стратегії для вашого бізнесу. Пам'ятайте про ці поради, коли будете працювати над створенням своєї, і ви будете на шляху до створення виграшної стратегії.

2. Проведення SWOT-аналізу

Оскільки ваш бізнес розвивається, важливо розробити корпоративну стратегію. Ця стратегія допоможе вам зосередитися на ваших довгострокових цілях і завданнях. Це також може допомогти вам прийняти рішення про те, як розподіляти ресурси та реагувати на можливості та загрози.

Одним із ключових елементів розробки корпоративної стратегії є проведення SWOT-аналізу. SWOT означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. [10] Цей аналіз може допомогти вам зрозуміти поточне становище вашої компанії та визначити сфери, де ви можете покращитися.

Щоб провести SWOT-аналіз, почніть із визначення сильних сторін вашої компанії. Це те, що дає вам конкурентну перевагу. Це можуть бути такі речі, як ваш досвід, ваша клієнтська база, ваше місцезнаходження або ваша репутація.

Далі визначте слабкі сторони вашої компанії. Це те, що може заважати вам досягти ваших цілей. Це можуть бути такі речі, як брак ресурсів, невелика частка ринку або погане обслуговування клієнтів.

Потім визначте можливості, які вам доступні. Це те, що може допомогти вам досягти ваших цілей. Це можуть бути нові ринки, нові технології чи нові партнерства.

Нарешті, визначте загрози, які можуть вплинути на ваш бізнес. Це речі, які можуть ускладнити вам досягнення ваших цілей. Це можуть бути такі

речі, як нові конкуренти, зміна потреб клієнтів або нові правила.

Визначивши сильні, слабкі сторони, можливості та загрози вашої компанії, можна приступати до розробки корпоративної стратегії. Ця стратегія має бути зосереджена на тому, як ви можете використовувати свої сильні сторони, подолати слабкі сторони, скористатися можливостями та уникнути загроз.

Розробка корпоративної стратегії може бути складним процесом, але варто почати з SWOT-аналізу . Розуміючи поточну позицію вашої компанії та визначаючи напрямки для покращення, ви можете приймати кращі рішення щодо розвитку свого бізнесу. На схемі 4 приведений графічний приклад SWOT-аналізу.

Схема 4

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Ризики

3. Аналіз ваших конкурентів

Аналіз ваших конкурентів є важливою частиною розробки корпоративної стратегії вашого бізнесу. Розуміючи сильні та слабкі сторони своїх конкурентів, ви можете розробити стратегії покращення власних конкурентних переваг.

Існує кілька способів аналізу ваших конкурентів. Одним із способів є проведення SWOT-аналізу. Це абревіатура від сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз. SWOT -аналіз допоможе вам зрозуміти сильні

та слабкі сторони вашого бізнесу, а також можливості та загрози, які створюють ваші конкуренти.

Ще один спосіб проаналізувати своїх конкурентів – це використати модель п'яти сил Портера. Ця модель розглядає п'ять різних сфер, які можуть впливати на конкуренцію: влада постачальника, влада покупця, загроза нових учасників, загроза товарів-замінників та інтенсивність суперництва.

Проаналізувавши своїх конкурентів, ви можете почати розробляти стратегії для покращення власних конкурентних переваг. Деякі стратегії, які варто розглянути, включають:

Поліпшення вашого продукту чи послуги

Пропонувати нижчі ціни, ніж у ваших конкурентів

Поліпшення обслуговування клієнтів

Диференціація вашого продукту чи послуги серед ваших конкурентів

Розвиток ринкової ніші

Розуміючи своїх конкурентів і розробляючи стратегії для покращення власних конкурентних переваг, ви можете переконатися, що ваш бізнес буде успішним на ринку.

4. Розробка ваших основних стратегій

Оскільки ваш бізнес розвивається, важливо мати чітку та лаконічну корпоративну стратегію. Це допоможе вам зосередити свої зусилля, прийняти рішення щодо розподілу ресурсів і встановити пріоритети. Ось покроковий посібник із розробки корпоративної стратегії для вашого бізнесу:

1. Визначте місію, бачення та цінності вашого бізнесу.

Ваша заява про місію повинна відповідати на запитання "Чим займається ваш бізнес?" Ваше бачення має сформулювати, де ви хочете, щоб ваш бізнес був у майбутньому. І ваші цінності мають керувати всім, що ви робите, від того, як ви ставитеся до своїх працівників, до продуктів і послуг, які ви пропонуєте.

2. Проведіть SWOT аналіз.

SWOT-аналіз — це інструмент, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози вашого бізнесу. [8] Ця інформація стане в нагоді під час розробки вашої корпоративної стратегії.

3. Визначте свій цільовий ринок.

Хто ваші ідеальні клієнти? Які потреби вони мають, що ваш бізнес може задовольнити? Які їхні моделі купівлі та переваги? Відповіді на ці запитання допоможуть вам розробити стратегії маркетингу та продажів, які адаптовані до вашого цільового ринку.

4. Визначте свої ключові конкурентні переваги.

Що робить ваш бізнес унікальним? Що ви можете робити краще за своїх конкурентів? Відповіді на ці запитання допоможуть вам розробити стратегії виокремлення вашого бізнесу на ринку.

5. Встановіть стратегічні цілі.

Які ваші цілі на найближчі 3-5 років? Будьте конкретними та вимірними. Ваші цілі мають узгоджуватися з вашою місією, баченням і цінностями.

6. Розробити плани дій.

Як ви збираєтеся досягти своїх цілей? Які ресурси вам знадобляться? Хто буде відповідати за кожне завдання? Відповіді на ці запитання допоможуть вам створити дорожню карту успіху.

7. Впроваджуйте та контролюйте свою стратегію.

Після того, як ви розробили свою корпоративну стратегію, важливо втілити її в життя та контролювати свій прогрес. Періодично переглядайте свої цілі та плани дій, щоб переконатися, що ви на правильному шляху. Відкоригуйте курс за потреби.

Розробка корпоративної стратегії є важливим кроком у розвитку вашого бізнесу. Витративши час на визначення своєї місії, бачення, цінностей, цільового ринку, конкурентних переваг і цілей, ви можете переконатися, що ваш бізнес рухається в правильному напрямку.

5. Визначення цільового ринку

Як власнику бізнесу важливо мати чітке розуміння того, хто є вашим цільовим ринком. Це може бути складним завданням, особливо якщо ви тільки починаєте роботу або якщо ваш бізнес знаходиться в галузі, яка швидко змінюється. Але для розробки успішної корпоративної стратегії необхідно приділити час визначенню цільового ринку .

Є кілька ключових запитань, які ви можете поставити собі, щоб допомогти визначити свій цільовий ринок:

1. Хто ваші поточні клієнти?
2. Хто ваш ідеальний клієнт?
3. Які потреби задовольняє ваш продукт чи послуга?
4. Які демографічні фактори найважливіше враховувати?
5. Як ви можете досягти цільового ринку?

Після того, як ви добре зрозумієте, хто ваш цільовий ринок, ви можете почати розробляти корпоративну стратегію, яка відповідатиме їхнім потребам. Ось кілька порад:

1. Визначте свої бізнес-цілі.
2. Провести дослідження ринку.
3. Скласти маркетинговий план.
4. Визначте свою конкурентну перевагу.
5. Реалізуйте свою стратегію.
6. Оцініть і відкоригуйте за потреби.

Розробка корпоративної стратегії може здатися складним завданням, але це не обов'язково. Витративши час на визначення свого цільового ринку та розуміння його потреб, ви можете створити план, який допоможе вашому бізнесу досягти успіху.

6. Створення вашої ціннісної пропозиції

Розробка корпоративної стратегії для вашого бізнесу має важливе значення для його довгострокового успіху. Чітко сформулювавши мету, цінності та цілі вашої компанії, ви можете переконатися, що всі у вашій організації працюють над тими самими цілями. Крім того, добре продумана

корпоративна стратегія допоможе вам прийняти кращі рішення про те, куди розподіляти ресурси та як реагувати на зміни у вашій галузі.

Створення сильної ціннісної пропозиції є одним із найважливіших кроків у розробці вашої корпоративної стратегії. Ваша ціннісна пропозиція – це унікальне поєднання переваг, які ви пропонуєте своїм клієнтам, що відрізняє вас від конкурентів. Воно повинно бути чітким, лаконічним і переконливим.

Є кілька ключових елементів, які слід включити до вашої ціннісної пропозиції:

1. Чіткий опис того, хто ваш цільовий клієнт
2. Опис проблеми, яку вирішує ваш продукт або послуга
3. Опис унікальних переваг, які ви пропонуєте
4. Заклик до дії

Коли ви розробили свою ціннісну пропозицію, її слід повідомити всім у вашій організації. Його слід включити до ваших маркетингових матеріалів, веб-сайту та торгових презентацій. Ваші співробітники повинні вміти донести це до потенційних клієнтів.

Якщо ви не впевнені, з чого почати, є кілька ресурсів, які допоможуть вам розробити свою ціннісну пропозицію. Книга «Дизайн ціннісних пропозицій» Олександра Остервальдера та Іва Піньє – чудове місце для початку [11]. Крім того, існує низка онлайн-шаблонів і інструментів, які можуть допомогти вам створити сильну ціннісну пропозицію для вашого бізнесу.

7. Розробіть свій маркетинговий план

Коли ви розробляєте свою корпоративну стратегію, важливим компонентом буде ваш маркетинговий план. Ваш маркетинговий план має бути дорожньою картою, яка визначає, як ви будете залучати та утримувати клієнтів. Він повинен узгоджуватися з вашими бізнес-цілями та завданнями.

Ось кілька кроків, які допоможуть вам створити ефективний маркетинговий план:

1. Визначте свій цільовий ринок.

Хто ваші ідеальні клієнти? Які їхні потреби та бажання? Яка їхня демографія? Визначивши свій цільовий ринок, ви зможете ефективніше розробляти маркетингові стратегії, які охоплять його.

2. Провести дослідження ринку.

Коли ви визначили свій цільовий ринок, настав час провести деякі дослідження. Це допоможе вам краще зрозуміти свій ринок і визначити можливості та загрози. Спробуйте дізнатися, що роблять ваші конкуренти і що в них добре працює. Крім того, шукайте будь-які прогалини на ринку, якими ви можете скористатися.

3. Поставте маркетингові цілі.

4. Розробити маркетингові стратегії.

На основі ваших досліджень і цілей тепер ви можете розробити конкретні маркетингові стратегії. Це можуть бути онлайн-маркетинг, PR і контент-маркетинг. Обов'язково вкажіть тактику, бюджет і часові рамки для кожної стратегії.

5. Реалізуйте свій план і контролюйте його.

Коли ви розробили свій план, настав час втілити його в життя. Призначте відповідальність за кожне завдання та обов'язково встановіть терміни. Потім відстежуйте свій прогрес і за потреби вносьте корективи.

8. Розробка вашого операційного плану

Операційне планування – це процес, який будь-яка компанія може використовувати для створення плану для досягнення своїх операційних цілей. Операційний план визначає конкретні кроки, які необхідно здійснити для досягнення цих цілей, і містить усі необхідні ресурси.

Операційний план слід регулярно переглядати та оновлювати, щоб переконатися, що він залишається актуальним і досяжним.

Є кілька ключових кроків, які вам потрібно зробити, розробляючи свій операційний план:

1. Визначте свої операційні цілі

Першим кроком є чітке визначення ваших операційних цілей. Це цілі, яких ваш бізнес повинен досягти, щоб бути успішним.

Подумайте, чого ви хочете досягти і що потрібно зробити, щоб це відбулося. Ваші цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом.

2. Створіть шкалу часу

Після того як ви визначили свої цілі, вам потрібно створити графік їх досягнення. Це допоможе вам залишатися на шляху та гарантувати, що ваші цілі є досяжними.

3. Розподіліть ресурси

Наступним кроком є розподіл ресурсів, які вам знадобляться для досягнення ваших цілей. Це включає такі речі, як гроші, персонал, приміщення та обладнання.

Ви повинні переконатися, що у вас достатньо ресурсів для досягнення ваших цілей і що вони належної якості.

4. Створіть плани дій

Останнім кроком є створення планів дій для кожної з ваших операційних цілей. Тут будуть детально описані конкретні кроки, які вам потрібно зробити для досягнення кожної мети.

Ваші плани дій мають бути реалістичними та досяжними. Вони також мають відповідати вашому бізнесу та узгоджуватися з вашою загальною стратегією.

Розробка оперативного плану - важлива частина будь-якого бізнесу. Це допоможе вам досягти ваших операційних цілей і забезпечить успіх вашого бізнесу.

9. Об'єднайте все разом у вашу корпоративну стратегію

Для компаній важливо мати корпоративну стратегію, щоб вони могли приймати обґрунтовані рішення про те, куди розподілити свої ресурси та як розвивати свій бізнес. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок діяльності компанії та забезпечує основу для прийняття рішень щодо

конкретних бізнес-ініціатив.

Першим кроком у розробці корпоративної стратегії є чітке визначення місії, бачення та цінностей компанії. У заяві про місію має бути описана мета або причина існування компанії. Заява про бачення повинна намалювати картину того, чого компанія сподівається досягти в майбутньому. Цінності мають бути керівними принципами, якими компанія керується для прийняття рішень.

Після визначення місії, бачення та цінностей компанії наступним кроком є проведення SWOT-аналізу. Це допоможе визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози компанії. Інформація, зібрана в результаті аналізу SWOT, буде використана для розробки конкретних цілей, яких компанія сподівається досягти.

Після визначення цілей наступним кроком є формулювання стратегії досягнення цих цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони компанії, а також будь-які зовнішні фактори, які можуть вплинути на досягнення цілей. Після розробки стратегії важливо створити плани дій і основні етапи, щоб можна було відстежувати прогрес.

Останнім кроком у розробці корпоративної стратегії є донесення стратегії до всіх співробітників. Важливо, щоб кожен розумів загальний напрямок компанії та те, як їхні окремі ролі вписуються в загальну картину. Чітко повідомляючи про корпоративну стратегію, компанії можуть переконатися, що всі працюють над досягненням однієї мети.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» було засновано в 2006 році. Товариство здійснює управління підприємствами харчової галузі.

Основною метою діяльності Товариства є підвищення операційної ефективності і впровадження найкращих практик виробництва консерв, створення і підтримання культури безперервного вдосконалення, вибудовування довгострокових відносин з клієнтами, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів, зберігаючи при цьому безпеку співробітників і використовуючи процеси, які не чинять негативного впливу на навколишнє середовище.

Товариство є юридичною особою, створеною за законодавством України, має відокремлене майно, поточні та інші рахунки в банківських установах, виступає в цивільному обігу від власного імені. Товариство здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства України, Статуту, а також внутрішніх положень та інструкцій.

Відповідно до Статуту ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» структура органів Товариства складається з:

- Загальних зборів Учасників – вищий орган Товариства;
- Генерального директора Товариства – виконавчий орган Товариства.

Організаційна структура ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» складається з:

- Дирекції Генерального Директора.

У Дирекцію Генерального Директора входять 13 підрозділів (рис.2.1):

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»



Аналіз фінансових результатів діяльності Товариства за 2020 рік та 2019 рік та їх структура представлені наступними показниками: (табл. 1)

Зміна валового прибутку в основному пов'язана зі зміною обсягів реалізації консервної продукції.

Адміністративні витрати зросли здебільшого за рахунок нарахованої амортизації нематеріальних активів (програмне забезпечення та ліцензії) та основних засобів у сумі 260 521 тис. грн. Також відбулося зменшення витрат за рахунок консультаційних витрат за рахунок консультаційних витрат у сумі 42 080 тис. грн., витрат на відрядження 37 158 тис. грн. та інших витрат

(послуги зв'язку, реклами, кур'єрські послуги, інформаційні, послуги безпеки та інші послуги) у сумі 119 480 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2020 рік

Стаття	2020 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	Відхилення 2020р. – 2019р., тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24 774 879	32 511 950	(7 737 071)	(23,8)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(20 104 883)	(29 635 300)	9 530 417	(32,2)
Валовий прибуток	4 669 996	2 976 650	1 793 346	62,3
Інші оперативні доходи	3 069 012	9 857 379	(6 788 367)	(68,9)
Адміністративні витрати	(2 433 468)	(2 317 655)	(61 803)	2,6
Витрати на збут	(358 792)	(600 809)	242 017	(40,3)
Інші оперативні витрати	(1 330 758)	(10 638 627)	9 307 869	(87,5)
Фінансовий результат від оперативної діяльності прибуток/збиток	3 615 990	(877 072)	4 493 062	(>100)
Інші фінансові доходи	1 495	346 317	(344 822)	(99,6)
Інші доходи	11 764	277 872	(266 108)	(95,8)
Фінансові витрати	(23 891)	(34 065)	10 174	(29,9)
Інші фінансові витрати	(922)	(278 088)	277 166	(99,7)
Фінансові витрати до оподаткування: прибуток/збиток	3 604 436	(565 036)	4 169 472	(>100)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(651 368)	101 598	(752 966)	(>100)
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2 953 068	(463 438)	3 416 506	(>100)

Витрати на збут зменшилися в основному за рахунок транспортно-експедиторських послуг на 226 530 тис. грн. у зв'язку зі зміною обсягів

реалізації товарів на експорт.

Зміни в інших операційних доходах та інших операційних витратах виникли в результаті зростання доходів від курсових різниць в сумі 3 219 146 тис. грн. У той же час зростання доходів було частково компенсовано визнанням витрат, пов'язаних з резервом знецінення дебіторської заборгованості у сумі 734 906 тис. грн.

Зміни в інших доходах та інших витратах виникли в результаті відсутності у 2020 році доходу від реалізації основних засобів у розмірі 74 493 тис. грн. та відсутності реалізації інших фінансових інструментів (2019: собівартість склала 70 000 тис. грн.)

Основним фактором, який вплинув на зменшення інших фінансових доходів в 2020 році є відсутність дисконтування фінансових активів.

Зменшення інших фінансових витрат в основному обумовлено зміною курсів іноземних валют.

Соціальні аспекти та кадрова політика

1) Персонал

Чисельність персоналу представлена наступними показниками: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Чисельність персоналу ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Найменування показника	31 грудня 2020	31 грудня 2019
Середньооблікова чисельність персоналу	563	632
Чисельність персоналу	561	633
- чоловіки	326	367
- жінки	235	266
У т.ч. жінки на керівних посадах	48	46
Чисельність персоналу за віком:		
- старше 50 років	53	56
- 30-50 років	430	491
- молодше 30 років	78	86

Система винагороди персоналу пов'язана зі стратегією Товариства і спрямована на забезпечення конкурентоспроможності винагороди, утримання і розвиток талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників.

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» здійснює регулярний моніторинг ринку праці, зокрема спеціальні огляди кадрового ринку окремих висококваліфікованих професій, прагне забезпечити конкурентоспроможність усіх елементів системи винагороди. Перегляд заробітних плат проводиться на регулярній основі відповідно до динаміки ринку праці.

В Товаристві діє Корпоративний університет. Він об'єднав увесь спектр навчання персоналу, включаючи інтеграційні програми для нових співробітників, менеджерське та професійне навчання.

Основні напрямки Корпоративного Університету:

- розвиток навичок управління;
- професійна підготовка персоналу;
- розвиток талантів ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»;
- співробітництво з навчальними закладами.

На Товаристві діє система підготовки кадрів, яка передбачає безперервне проведення навчання персоналу, згідно затвердженим планами заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості, охорони праці та розвитку професійних компетенцій.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на підприємстві спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу.

Практикується проведення корпоративних семінарів-тренінгів, і в першу чергу за програмами розвитку управлінських та комунікативних навичок та компетенцій, комунікативних керівників та резерву їх посади.

Навчання передбачає участь працівників в семінарах, тренінгах та

виставках забезпечення їх інформаційно-методичними матеріалами, тестування по результатам підготовки та одержання відповідних сертифікатів.

Також велика робота проводиться в напрямку особистого навчання робітників та їх дітей згідно вибору в індивідуальному соціальному пакеті. Навчання проводиться на період карантину онлайн.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву.

2) Промислова безпека, охорона праці та екологія

Система управління питаннями охорони праці та промислової безпеки побудована на Політиці та Принципах ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» в області охорони праці, здоров'я та навколишнього середовища.

У Товаристві функціонує Комітет з промислової безпеки, охорони праці та екології. Комітет оцінює управлінські підходи до охорони праці та пожежної безпеки й приймає стратегічні рішення, спрямовані на виконання Політики Товариства з охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища. Координує роботу у цьому напрямку Дирекція з промислової безпеки та екології.

У 2020 році на підставі проведеного аналізу ефективності існуючої системи управління затверджено стратегію розвитку функції і нову п'ятирічну дорожню карту з охорони праці і промислової безпеки. Основними напрямками розвитку обрано модернізацію системи управління охороною праці, підвищення компетентності у питаннях охорони праці та оновлення стандартів охорони праці та здоров'я.

Також у 2020 році активно розроблялися заходи щодо превентивних заходів недопущення поширення COVID-19. Співробітники були забезпечені захисними масками та дезінфікуючими засобами. Були придбані пірометри та термометри, бактерицидні лампи та дезінфікуючі засоби для приміщень і автотранспорту.

Основна задача ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» - змінити ставлення

співробітників до власної безпеки оточуючих. Постійно вдосконалюються навички робітників щодо охорони та захисту здоров'я, регулярно проводяться навчання співробітників корпоративним стандартам. Запроваджуються інноваційні методи навчання співробітників: створені ігрові бізнес симуляції, які за основу мають корпоративні стандарти з охорони праці і пожежної безпеки. Симуляції-розслідування побудовані на реальних інцидентах, що допомагає співробітникам краще засвоїти інформацію.

Для підвищення результативності в різних сферах діяльності та спонукання до ефективної роботи на Товаристві діє система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу в межах діючих політик заохочення.

Матеріальна мотивація:

- Преміювання для виконання виробничих показників щомісячного планування згідно діючих положень про оплату праці на підприємстві;
- Преміювання по системі ключового показника ефективності (КПЕ) за зменшення витрат операційної діяльності;
- Одноразові виплати робітникам заводу згідно Галузевої угоди та Колективного договору (доплати та надбавки за високі досягнення в праці, за вислугу років, за сумісництво професій, за розширення зони обслуговування);
- Одноразові виплати або виплати компенсаційного характеру (виплати при заключенні шлюбу, народженні дитини, ювілею подружнього життя, придбання річного абонементу до спортивного клубу, придбання з/ж, авіа та ін. білетів у відпустці тощо).

З метою сприяння здоровому клімату в робочому колективі та укріпленню корпоративної соціальної відповідальності, ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» реалізує ряд соціальних проектів, які закріплені у Колективному договорі.

Нематеріальна мотивація:

- Надання послуги по переведенню працівників до роботи зі спальних

районів міста;

- Впровадження індивідуального соціального пакету;
- Підприємство сприяє поліпшенню побутових умов для співробітників, а саме щорічно здійснює ремонт побутових приміщень, оновлює побутову техніку та меблі;
- Робітникам заводу надається можливість активно тренуватись на спортивних майданчиках міста та приймати участь у різних видах спортивних та громадських заходів;
- Багато уваги приділяється розвитку молодих робітників та робітників виробничо-технологічної направленості;
- Для нових співробітників підприємства здійснюється програма адаптації на робочому місці, колективі та при допуску до самостійної роботи відзначається брендваною продукцією підприємства;
- Відзнака працівників за вагомий внесок в розвиток та досягнення виробництва.

3) Кодекс етики

У Товаристві діє Кодекс етики. Кодекс етики встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися у своїй діяльності співробітники всіх рівнів.

Згідно з Кодексом етики, кожна людина в першу чергу особистість. ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» поважає людську гідність і права інших людей. Товариство ставиться ввічливо і шанобливо до співрозмовника і його думки, будує відосини на взаємній довірі. У відносинах між співробітниками неприйнятні грубість, тиск, агресивна поведінка тощо. ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» ставиться з повагою до інших культур і традицій. Будь-який вид комунікації в рамках Товариства і з контрагентами будується на взаємній повазі і ввічливості. Прийняття рішень по відношенню до інших співробітників, клієнтів, контрагентів має ґрунтуватися на об'єктивних даних і фактах і здійснюватися максимально коректно. У Товаристві неприйнятні загрози і фізичне насильство при виконанні службових обов'язків або при

спілкуванні з колегами і контрагентами.

У Товаристві прийняті антикорупційні закони, спрямовані на запобігання отриманню компаніями і окремими особами незаслужених переваг. Порушення законів може мати серйозні наслідки, незалежно від того, в якій юрисдикції воно мало місце.

Співробітники ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» не пропонують та не беруть хабарів, не сприяють корупційній діяльності. Товариство прагне співпрацювати з контрагентами і діловими партнерами, чия репутація не пов'язана з корупцією та хабарництвом.

4) Ліквідність та зобов'язання

Оборотні активи та поточні зобов'язання і забезпечення Товариства представлені наступними показниками: (табл. 3)

Таблиця 2.3 – Оборотні активи та поточні зобов'язання і забезпечення ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Найменування	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.	Відхилення 2020р.- 2019р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
1	2	3	4	5
Оборотні активи				
Запаси	247	327 861	(327 613)	(100)
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	33 909 218	41 702 285	(7 793 067)	(19)
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3 638 659	1 961 503	1 677 156	86
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24 859	116 570	(91 711)	(79)
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	7	8 405	(8 398)	(100)

Продовження таблиці 2.3

Інша поточна дебіторська заборгованість	333 647	246 330	87 317	35
Поточні фінансові інвестиції	150 302	150 301	1	0
Гроші та їх еквіваленти	15 357	66 278	(50 921)	(77)
Витрати майбутніх періодів	25 082	106 770	(81 688)	(77)
Інші оборотні активи	156 699	486 901	(330 202)	(68)
Усього оборотних активів	38 254 078	45 173 205	(6 919 127)	(15)
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість:				
За довгостроковими зобов'язаннями	155 590	97 298	18 292	19
За товари, роботи, послуги	43 465 028	53 122 705	(9 657 677)	(18)
За розрахунками з бюджетом	65 494	8 439	57 055	>100
За розрахунками зі страхування	1 216	1 663	(447)	(27)
За розрахунками з оплати праці	35 699	34 765	904	3
За одержаними авансами	501 794	1 030 219	(528 425)	(51)
Поточні забезпечення	601 358	569 618	31 740	6
Інші поточні зобов'язання	629 933	533 964	95 969	18
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	45 416 082	55 398 671	(9 982 589)	(18)

Товариство має довгострокові зобов'язання, які складають станом на 31 грудня 2020 рік у сумі 27 708 тис. грн. Графік погашення довгострокових зобов'язань за періодами представлено нижче: (табл. 4)

Таблиця 2.4 – Графік погашення довгострокових зобов'язань ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Найменування	31 грудня 2020 р., тис. грн.	31 грудня 2019 р., тис. грн.
Інші довгострокові зобов'язання у тому числі за строком погашення:	27 708	125 515
Від 1 до 2 років	27 102	99 855
Від 2 до 5 років	606	25 660

Аналіз показників ліквідності наведений нижче: (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Найменування	31 грудня 2020	31 грудня 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,842	0,815
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,842	0,810

Коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, коефіцієнт відображає можливість компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення коефіцієнта поточної ліквідності в 2020 році збільшилися в порівнянні з 2019 роком на 0,027 внаслідок перевищення темпів зменшення оборотних зобов'язань (18%) відносно зменшення суми оборотних активів (15%).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Зміна показника в основному за рахунок вищевказаних змін в поточних активах та зобов'язаннях.

5) Екологічні аспекти

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» не здійснює виробничу діяльність, але вживає заходи для мінімізації впливу виробничої діяльності підприємств групи БІЗНЕС-КОНТАКТ на навколишнє середовище. Впродовж багатьох років Товариство веде цілеспрямовану роботу з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Охорона навколишнього середовища має одне з пріоритетних значень та на основі цього була розроблена й діє екологічна Політика, виконання принципів якої є обов'язковим для всіх працівників Групи БІЗНЕС-КОНТАКТ. Основні принципи Політики відображають усвідомлення відповідальності за збереження сприятливого навколишнього середовища і раціональне використання природних ресурсів. Фахівцями Товариства на підприємствах Групи БІЗНЕС-КОНТАКТ проводяться екологічні аудити. Це дозволяє керівництву ТОВ «БІЗНЕС-

КОНТАКТ» знати про стан справ кожного підприємства Групи «БІЗНЕС-КОНТАКТ» зсередини.

Політика Групи БІЗНЕС-КОНТАКТ з охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища ґрунтується на розумінні того, що робота підприємства не повинна призводити до негативних змін у навколишньому середовищі й негативно впливати на здоров'я персоналу та населення.

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» прагне не тільки відповідати вимогам законодавства, а й вживати додаткових заходів задля зниження ризиків. Тому з дня свого заснування Товариство проводить системну роботу з запобігання впливу на довкілля. Щорічно розробляються та реалізуються екологічні програми, які мають на меті знизити існуючий та потенційний вплив на навколишнє середовище.

Основними напрямками поліпшення природоохоронної діяльності є:

- досягнення постійних поліпшень, що стосуються захисту навколишнього середовища, збереження ресурсів і запобігання забрудненню, а також гарантування дотримання законодавства у сфері захисту навколишнього середовища;
- періодична оцінка та перегляд екологічних цілей для гарантії дотримання політики охорони навколишнього середовища;
- усунення або мінімізація впливу на навколишнє середовище, пов'язаного з діяльністю Групи БІЗНЕС-КОНТАКТ;
- доведення до відома всіх працівників Товариства змісту Політики та надання їм необхідної інформації для формування знань з охорони навколишнього середовища;
- забезпечення доступності Політики охорони навколишнього середовища, всім особам, пов'язаним Товариством (працівникам, постачальникам, клієнтам, урядовим організаціям і т.п.)

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації методом SWOT-аналізу:

Сильні сторони:

- Програми SAP та інноваційність;

За допомогою продуктів SAP Товариство автоматизує управління персоналом, закупівлями, фінансами та іншими бізнес-процесами. Це підвищує їхню прозорість, ефективність та в цілому полегшує управління. ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» другим в Україні пройшов міжнародний аудит ІТ-процесів і отримав сертифікат Центру експертизи клієнта SAP рівня Advanced. ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» завершило перенос системи SAP на хмарну платформу і стало першим в Україні користувачем SAP HANA Enterprise Cloud (SAP HEC). Технологія SAP HEC дозволяє знизити витрати ІТ-структури, прискорити обробку великих масивів даних, а також підвищити рівень безпеки сервісів. Надійна платформа і додатки підтримують операційну роботу та стають основою для майбутніх інноваційних проектів.

- Придбання нової роботизованої техніки;
- Створили свої власні торгові марки – «Канапка», «Балтійський Бриз» і «Берест»;
- Працює за принципом сталого розвитку;
- Високий рівень автоматизації системи управління;
- Функціонування інтегрованої системи менеджменту, підтверджена систематизацією;
- Є запуск власного виробництва рибних та деяких овочевих консервів, що дозволить зменшити вартість готової продукції без втрати якості;
- Виробництво Товариства розташоване в різних куточках нашої країни в безпосередній близькості до зростання чи вилову сировини, що дозволяє

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТРАКТ» мінімізувати витрати на логістику ще в процесі виробництва.

Слабкі сторони:

- деякі підприємства Товариства знаходяться на території військових дій;
- старе обладнання;
- середній вік працівників – 48 років;
- відсутність спеціалістів;
- залежність від одного постачальника з деяких причин;
- низька рентабельність недостатня можливість інвестицій;
- Товариство має специфічну продукцію;
- Товариство виробляє продукцію тільки для України.
- проблема з логістикою через бойові дії.
- Зменшення кількості та різноманіття товару через військове положення в Україні.

Загрози (ризик):

Діюча система управління ризиками ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» спрямована на прогнозування, виявлення та оцінювання ризиків, які можуть впливати як на діяльність товариства в коротко- та довгостроковій перспективі, так і на реалізацію стратегічних цілей. Система ризик-менеджменту Товариства охоплює всі групи ризиків, зокрема фінансові та нефінансові ризики, що впливають на бізнес. Перелік ключових ризиків та стратегія управління ними входить до складу річного бізнес-плану ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». Відповідальність за ризики та управління ними розподілені між профільними дирекціями Товариства.

1) Кредитний ризик

Фінансові активи, які потенційно наражають Товариство на кредитний ризик, включають, в основному, грошові кошти, дебіторську заборгованість за основною діяльністю та іншу дебіторську заборгованість.

Грошові кошти розміщені у великих українських фінансових

установах, які на момент розміщення вважались найменш ризикованими.

У Товаристві впроваджені процедури, що забезпечують реалізацію товарів і послуг клієнтам з відповідною кредитною історією. Аналіз та моніторинг кредитних ризиків у Товаристві здійснюються окремо по кожному конкретному клієнту. Ліміти ризику за окремими клієнтами встановлюються на підставі внутрішнього або зовнішнього кредитного рейтингу цього клієнта в межах, встановлених керівництвом. Дотримання лімітів регулярно контролюється.

На думку керівництва Товариства, кредитний ризик належним чином врахований у створених резервах на знецінення відповідних активів, і керівництво не очікує жодних збитків внаслідок невиконання цими контрагентами своїх зобов'язань.

2) Ринковий ризик

Товариство має специфічну продукцію, на підставі цього воно схильне до ринкового ризику. Запобігання ринковим ризикам відбувається шляхом розширення послуг та клієнтської бази, вдосконалення технологій і, як наслідок, зменшення витрат на одиницю продукції, розроблення маркетингової політики, яка спрямована на залучення нових споживачів. Також Товариство знаходить нових постачальників аналогової сировини, посилює контроль якості продукції, слідкує за ціновою політикою конкурентів.

3) Валютний ризик

Валютний ризик являє собою ризик того, що зміни валютних курсів матимуть негативний вплив на фінансові результати Товариства. Валютний ризик виникає тоді, коли комерційні операції або визнані активи або зобов'язання виражені у валюті, яка не є функціональною валютою Товариства.

4) Ризик зміни цін

Ризик негативного впливу цін на товари є результатом негативного впливу на поточні або майбутні доходи у зв'язку зі зміною цін на товари. В

цілях управління ризиком зміни ринкових цін ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» здійснює моніторинг ринкових цін на продукцію, що реалізується. В результаті такого моніторингу та подальшого прогнозу цін на продукцію, керівництво ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» розробляє цінову політику щодо тенденцій ринкових цін.

5) Ризик ліквідності

Ризик ліквідності – ризик того, що Товариство не зможе погасити свої зобов'язання в разі їх виникнення. Обачність при управлінні ризиком ліквідності передбачає наявність достатньої суми грошових коштів, наявність достатніх фінансових ресурсів завдяки використанню позикових коштів та можливість закриття ринкових позицій.

Казначейство Товариства аналізує строки погашення активів та зобов'язань і планує ліквідність залежно від очікуваних строків погашення різних фінансових інструментів.

б) Ризик управління капіталом

В галузі управління капіталом керівництво ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» ставить перед собою мету можливості ведення безперервної діяльності для забезпечення доходів, а також підтримання оптимальної структури капіталу з метою зниження витрат на його залучення.

7) Пандемія COVID-19

Додатково 2020 рік можна охарактеризувати, як рік, який має багато показників ризиків. Пандемія COVID-19 посилила нестабільність економічної та політичної ситуації, призвела до стану державних фінансів, волатильності фінансових ринків, неліквідності ринків капіталу, підвищення темпів інфляції, коливань національної валюти по відношенню до основних іноземних валют.

Незважаючи на існуючу невизначеність, пов'язану зі зміною економічної ситуації та песимістичними прогнозами розвитку світової та національної економіки в період пандемії COVID-19 підприємство продовжує свою діяльність на безперервній основі.

Виробничі потужності підприємства розташовані в регіонах, які особливо не постраждали внаслідок епідемії, а також підприємство здійснює діяльність, на яку не впливають обмежувальні карантинні дії. Підприємство має укладені договори з покупцями на наступні періоди, що на думку керівництва, дозволить отримувати достатньо коштів для підтримання життєздатності підприємства. Управлінський персонал вживає всіх необхідних заходів для підтримки стійкості і зростання бізнесу компанії в нинішніх умовах.

8) Ризик бойових дій

У зв'язку з бойовими діями на територіях України, підприємства можуть призупиняти свою діяльність, закриватись, ставати беззбитковими тощо.

Можливості:

- забезпечення стійкої конкурентної переваги;
- зміцнення позицій на стратегічних ринках;
- досягнення рівня найкращих практик ведення бізнесу;
- підтвердження звання лідера і зберігання лідируючої позиції протягом тривалого часу;
- вихід на міжнародний ринок;
- закупівля та встановлення нового обладнання;
- розширення асортимента продукції;
- збільшення обсягів виробництва;
- підвищення якості готової продукції;
- поліпшення умов праці, розширення соціальних програм;
- підвищення безпеки праці;
- поліпшення екології в місті.

Реалізація цих планів дозволить підприємству покращити якість продукції, розширити номенклатуру та ринок збуту продукції, знизити витрати енергоносіїв та собівартість продукції, що значно покращить фінансовий стан підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності Товариства за 2020 рік та 2019 рік та їх структура представлені наступними показниками: (табл. 6)

Зміна валового прибутку в основному пов'язана зі зміною обсягів реалізації консервної продукції.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів діяльності Товариства за 2020 рік

Стаття	2020 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	Відхилення 2020р. – 2019р., тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24 774 879	32 511 950	(7 737 071)	(23,8)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(20 104 883)	(29 635 300)	9 530 417	(32,2)
Валовий прибуток	4 669 996	2 976 650	1 793 346	62,3
Інші оперативні доходи	3 069 012	9 857 379	(6 788 367)	(68,9)
Адміністративні витрати	(2 433 468)	(2 317 655)	(61 803)	2,6
Витрати на збут	(358 792)	(600 809)	242 017	(40,3)
Інші оперативні витрати	(1 330 758)	(10 638 627)	9 307 869	(87,5)
Фінансовий результат від оперативної діяльності прибуток/збиток	3 615 990	(877 072)	4 493 062	(>100)
Інші фінансові доходи	1 495	346 317	(344 822)	(99,6)
Інші доходи	11 764	277 872	(266 108)	(95,8)
Фінансові витрати	(23 891)	(34 065)	10 174	(29,9)
Інші фінансові витрати	(922)	(278 088)	277 166	(99,7)
Фінансові витрати до оподаткування: прибуток/збиток	3 604 436	(565 036)	4 169 472	(>100)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(651 368)	101 598	(752 966)	(>100)
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2 953 068	(463 438)	3 416 506	(>100)

Адміністративні витрати зросли здебільшого за рахунок нарахованої

амортизації нематеріальних активів (програмне забезпечення та ліцензії) та основних засобів у сумі 260 521 тис. грн. Також відбулося зменшення витрат за рахунок консультаційних витрат за рахунок консультаційних витрат у сумі 42 080 тис. грн., витрат на відрядження 37 158 тис. грн. та інших витрат (послуги зв'язку, реклами, кур'єрські послуги, інформаційні, послуги безпеки та інші послуги) у сумі 119 480 тис. грн.

Витрати на збут зменшилися в основному за рахунок транспортно-експедиторських послуг на 226 530 тис. грн. у зв'язку зі зміною обсягів реалізації товарів на експорт.

Зміни в інших операційних доходах та інших операційних витратах виникли в результаті зростання доходів від курсових різниць в сумі 3 219 146 тис. грн. У той же час зростання доходів було частково компенсовано визнанням витрат, пов'язаних з резервом знецінення дебіторської заборгованості у сумі 734 906 тис. грн.

Зміни в інших доходах та інших витратах виникли в результаті відсутності у 2020 році доходу від реалізації основних засобів у розмірі 74 493 тис. грн. та відсутності реалізації інших фінансових інструментів (2019: собівартість склала 70 000 тис. грн.)

Основним фактором, який вплинув на зменшення інших фінансових доходів в 2020 році є відсутність дисконтування фінансових активів.

Зменшення інших фінансових витрат в основному обумовлено зміною курсів іноземних валют.

2.3. Аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» розвиває свою систему корпоративного управління відповідно до найкращих світових практик. Товариство прагне підтримувати високий рівень корпоративного управління та прозорість усієї

своєї діяльності.

Принципи управління ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»:

1) Спеціалізація

Товариство повністю сконцентровано на ключовій компетенції – стратегічному управлінні підприємствами «Канапка», «Берест» і «Балтійський Бриз». Це підвищує ефективність Компанії та її інвестиційну привабливість.

2) Вертикальна інтеграція

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» повністю контролює усі етапи створення вартості. Це забезпечує стабільність та стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.

3) Єдине стратегічне управління

Товариство здійснює єдине та послідовне планування та управління всіма активами. Це дозволяє досягати стабільного приросту акціонерної вартості Компанії.

4) Централізація

БІЗНЕС-КОНТАКТ централізовано керує підприємствами, що входять до Групи. Це дозволяє оптимізувати управлінські витрати, уніфікувати бізнес-процеси та технології, підвищити ефективність бізнесу загалом.

5) Зростання та інвестиції

Товариство інвестує у розвиток, впроваджує ефективні технології у виробництві та управлінні. Це дозволяє успішно конкурувати на світових ринках.

6) Впровадження найкращих світових практик

Вивчаючи світовий досвід, Товариство ретельно обирає найефективніші технології – управлінські, виробничі, інформаційні. Це дозволяє ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» досягати максимальної ефективності.

7) Синтез традицій та інновацій

Товариство зберігає найкращі традиції бакалійної майстерності та професіоналізму, збагачуючи їх найсучаснішими знаннями та технологіями.

8) Встановлення на лідерство

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» домагається постійних покращень у своїй роботі на всіх рівнях Групи та за всіма напрямками її діяльності: якістю менеджменту, продуктивності, якості продукції, контролю над витратами, умовами праці, ефективності бізнес-процесів, охорони навколишнього середовища. Товариство завжди орієнтовані на отримання максимально можливого результату.

9) Особисте ставлення до справи

В основі корпоративної культури лежить особисте небайдуже ставлення до спільної справи.

Поточна стратегія Товариства

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» прагне стати провідним інтегрованим виробником торгівлею і виробництвом бакалійної групи товарів В Україні, а з часом і в Європі, що демонструє стійке зростання і прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і інвесторам, що забезпечують, доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Стратегічне бачення компанії транслюється в ключові цілі та ряд завдань.

1) Забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві рибних та овочевих консерв:

- Вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками рибних та овочевих консерв;
- Продовжувати роботу над зміцненням самозабезпечення сировинними ресурсами;
- Розширювати потужності з виробництва для максимізації доданої вартості продукції;
- Створити та підтримувати культуру безперервних покращень.

2) Зміцнити позиції на стратегічних ринках:

- Збільшувати обсяги продажу готової продукції на внутрішньому та регіональному ринках;
- Стати кращим постачальником консерв для ключових клієнтів.

3) Досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу:

- Впровадити передові практики управління компанією та досягнення результатів.

Отже, досягнення стратегічних цілей компанії та стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, потребує структурних організаційних перетворень. Товариство продовжить впровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін у рамках усієї Компанії.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

3.1 Основні напрямки удосконалення стратегії ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Для того, щоб удосконалити корпоративну стратегію підприємства, потрібно виконати компоненти корпоративної стратегії, які детально описано нижче:

1. Візюнування

Визначення орієнтирів організації на високому рівні, а саме бачення, місії та потенційно корпоративних цінностей, є головною метою компонента бачення. Уявлення про майбутнє вашої компанії стає все більш важливим елементом корпоративного лідерства. Компанії повинні планувати на 3-5 років у майбутньому та залучати якомога більше ключового персоналу до процесу формування бачення, щоб підвищити рівень відданості та командної роботи. Створюючи заяву про корпоративне бачення, головною метою має бути відповідь на те, як керівництво бачить розвиток компанії в майбутньому.

2. Постановка мети

Розробка створених аспектів бачення та перетворення їх на низку цілей високого рівня для компанії, які зазвичай охоплюють 3-5 років, є основою для встановлення цілей. Стратегічні цілі — це загальні цілі компанії: вони описують, що компанія робитиме, щоб спробувати виконати свою місію. Наявність стратегічних цілей дозволяє компанії вимірювати свій прогрес. Чітке донесення цих цілей до персоналу гарантує, що всі зосереджені на найпріоритетніших завданнях і працюють згідно з однаковими припущеннями щодо майбутнього компанії.

3. Розподіл ресурсів

Цей компонент корпоративної стратегії відноситься до рішень, які стосуються найбільш ефективного розподілу людських і капітальних ресурсів у контексті заявлених цілей і завдань. Розподіл ресурсів передбачає планування, управління та розподіл ресурсів у формі, яка допомагає досягти стратегічних цілей компанії. Прагнучи максимізувати цінність усієї фірми, лідери повинні визначити, як розподілити ці ресурси між різними бізнесами або бізнес-одинацями, щоб ціле було більшим, ніж сума частин.

4. Пріоритезація або стратегічні компроміси

Розстановка пріоритетів або визначення стратегічних компромісів є одним із найскладніших аспектів корпоративної стратегії. Оскільки не завжди можливо скористатися всіма можливими можливостями, а бізнес-рішення майже завжди пов'язані з певним ризиком, компаніям необхідно враховувати ці фактори, щоб знайти оптимальну стратегічну суміш. Для компаній важливо збалансувати стратегічні компроміси між ризиком і прибутком і забезпечити досягнення бажаних рівнів управління ризиками та отримання прибутку.

Коли ми вже знаємо компоненти для успішної корпоративної стратегії, беремо данні підприємства та порівнюємо з наведеними вище компонентами.

1. Місія.

Компанія, яка динамічно розвивається, займається торгівлею і виробництвом бакалійної групи товарів. Крім того, компанія розширює послуги та планує позиціонувати себе як мульти-компанія, але поки не проголосила це офіційно.

2. Цінності та постановка мети.

Цінності:

1) Життя, екологія, здоров'я

При прагненні до досягнення бізнес-цілей пріоритет компанії – людське життя.

- Товариство створює безпечні умови праці.

- кожен несе особисту відповідальність за життя та здоров'я – своє та

оточуючих.

- ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» прагне виробляти продукцію з мінімальним впливом на довкілля – це їхня відповідальність перед майбутнім поколінням.

- Товариство дбайливо використовує природні ресурси.

- Компанія віддана здоровому способу життя.

2) Клієнтоорієнтованість

- Компанія щодня сприяє створенню вартості для своїх клієнтів разом із ними, пропонуючи найкращі способи задоволення їхніх потреб.

- Товариство відкрите та чесне зі своїми клієнтами.

- Товариство уважне до потреб своїх клієнтів, здатне їх передбачати та відкривати для своїх клієнтів.

- ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» готове змінюватись для задоволення потреб своїх клієнтів.

- Щодня Компанія прагне покращення та вдосконалення своїх процесів на користь клієнтів.

3) Професіоналізм

- ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» - професіонали у всьому, що роблять.

- Товариство формує середовище, в якому люди можуть виявити свої здібності.

- Товариство постійно вдосконалює свої знання та навички, відкрито ділиться своїми знаннями з колегами.

- Компанія встановлює та дотримується високих стандартів роботи, щодня дбаючи про створення вартості для Компанії.

- Для Компанії важливо дотримуватись вимог виконавчої дисципліни.

- ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» прагне досягати визначних результатів за оптимального використання ресурсів.

4) Лідерство

- Компанія щодня демонструє лідерство, незалежно від посади та професії.

- Товариство ставить перед собою амбітні цілі та досягає їх, підтримує та надихає на їх досягнення колеги та підлеглих.

- Компанія виявляє ініціативу та заохочує її вияв іншими.

- ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» приймає рішення та самостійно діє у складних ситуаціях, бере на себе відповідальність за прийняті рішення.

- Товариство віддане цінностям компанії, слідує їм у своїй поведінці та рішеннях, прагне бути прикладом для колеги та підлеглих.

- Компанія сприяє впровадженню змін.

5) Командна робота

- ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – єдина команда, вони поділяють спільні цілі та діють в інтересах компанії загалом.

- Компанія переконана, що для ефективної роботи потрібна злагоджена робота усієї команди та персональна відповідальність кожного за загальний результат.

- Компанія відкрита до співпраці, допомагає та підтримує один одного.

- Товариство прагне підтримувати партнерську позицію під час спілкування, шанобливо ставиться до особи іншої людини.

- Товариство уважне до думок оточуючих та відкрите для зворотного зв'язку від них.

- Кожен із колективу товариства може бути впевненим, що його колеги виконають взяті на себе зобов'язання для досягнення спільної мети.

3. Розподіл ресурсів.

FMCG дистрибуція — дуже популярна в наш час, так як важко уявити наше життя без товарів повсякденного попиту.

Компанія зробила помилку, коли недостатньо дослідила ринок. Для удосконалення корпоративної стратегії, потрібно вирішити цю проблему.

Світ товарів широкого вжитку наповнений різними варіантами, тому важливо дізнатися якомога більше. Треба відвідати найкращих дистриб'юторів у регіонах де знаходяться підприємства корпорації – ставити запитання та висловлювати зауваження. Звернути увагу на їх обслуговування

клієнтів і визначити прогалини в дистрибуції компаній FMCG. Які товари є завжди в наявності, а яких найчастіше не вистачає? Дослідження на цьому не закінчується. У міру розвитку бізнесу товариству потрібно буде регулярно спілкуватися зі своїми клієнтами та прислухатися до їхніх відгуків.

Друга проблема – підрив маркетингу та просування.

Проаналізувавши інформацію на сайті можна сказати, що недостатньо даних для того, щоб сподобатися клієнту.

Не вистачає такої інформації:

- Фінансових та аудиторських звітів підприємства;
- У розділі «Наші досягнення» немає ніякої інформації, вкладка пуста;
- Сайт не відновлювався з 2017 року;
- Немає актуальної інформації стосовно асортименту товару товариства;
- Інформація стосовно зміни цін останній раз була 2017 року;
- Каталог товарів не відновлювався з 2017 року.

3.2. Розробка корпоративної стратегії для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

1) Система корпоративного управління

Для того, щоб вийти на новий рівень, покращити репутацію та стати більш конкурентоспроможним, для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» маємо створити удосконалену систему корпоративного управління, що забезпечує ефективне керування. Приділяючи особливу увагу нагляду, розкриттю інформації та взаємодії, Товариство має прагнути відповідати інтересам усіх зацікавлених сторін і продовжувати зміцнювати свою репутацію не тільки в Україні, а й у всьому світі.

2) Принципи управління

Товариство буде здійснювати нагляд за діяльністю, керуючись такими принципами:

- спеціалізація;

- вертикальна інтеграція;
- єдине стратегічне управління;
- централізація;
- зростання та інвестиції;
- впровадження найкращих світових практик;
- синтез традицій та інновацій;
- лідерство та відданість справі.

3) Структура корпоративного управління

У зв'язку з розширенням компанії, треба розробити нову структуру корпоративного управління. Структуру корпоративного управління побудуємо відповідно до вимог законодавства України. До її складу входитимуть Загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Рада Директорів. На рівні Групи менеджмент підтримує операційну діяльність.

Структура корпоративного управління має такий вигляд (рисунок 3.1):

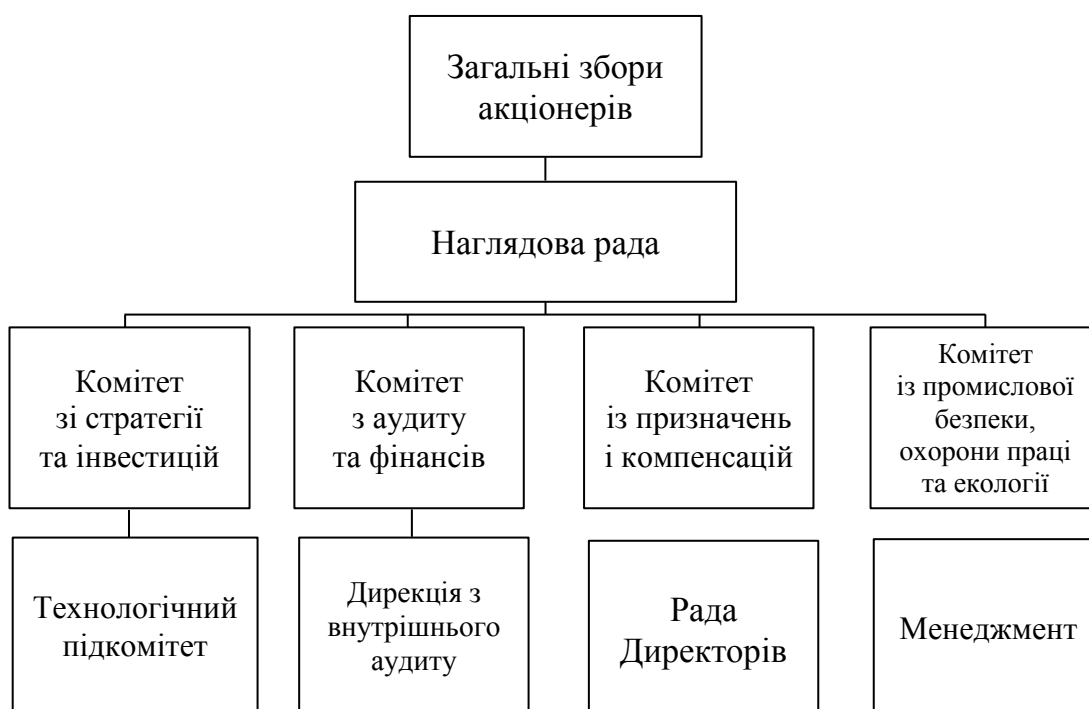


Рисунок 3.1 – Структура корпоративного управління.

Комітет зі стратегії та інвестицій

Ключовою зоною відповідальності комітету є огляд та надання рекомендацій Наглядовій Раді щодо стратегічних цілей Товариства, пов'язаних із поточними та новими бізнес-напрямами, інвестиціями, операціями зі злиття та поглинання. При комітеті функціонує Технологічний підкомітет, який надає консультації та допомагає менеджменту розробляти та реалізовувати технологічну стратегію. Комітет зі стратегії та інвестицій планує провести шість засідань у 2023 році, на яких, серед іншого, будуть обговорені такі питання:

- макроекономічні й галузеві тенденції;
- програми операційної діяльності та розвитку;
- програма капітальних інвестицій та окремі проекти;
- система управління якістю та бізнес-планування.

Упродовж звітнього періоду Технологічному підкомітету треба провести вісім засідань, на яких, зокрема, обговорюватимуть такі питання:

- загальна програма капітальних інвестицій та окремі замовлення;
- екологічні питання;
- програма операційного вдосконалення;
- цифрова трансформація підприємств Товариства та стратегічний

розвиток ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Комітет з аудиту та фінансів

Комітет з аудиту та фінансів відповідає за забезпечення постійного нагляду за всіма аспектами фінансової та аудиторської діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» в інтересах акціонерів та від імені Наглядової Ради. Основні обов'язки комітету включають нагляд за виконанням бюджету, складанням фінансової звітності, управлінням ризиками, внутрішніми механізмами контролю, функцією внутрішнього аудиту та оцінкою зовнішнього аудитора. Дирекція з внутрішнього аудиту допомагає комітету в його діяльності.

Комітет з аудиту та фінансів має провести дев'ять засідань у 2023 році, на яких, зокрема, обговорюватимуть такі питання:

- питання звітності внутрішнього аудиту;
- вибір зовнішнього аудитора на 2023 фінансовий рік;
- фінансова звітність за 12 місяців, що закінчилися 31 грудня 2022 року, і за шість місяців, що закінчяться 30 червня 2023 року;
- річний звіт за 2022 рік;
- комплаєнс-програма;
- зовнішнє фінансування;
- значні правочини;
- управління робочим капіталом;
- валютні ризики та можливості хеджування;
- програми страхування;
- податки;
- ризики, можливості та розкриття інформації, пов'язані зі зміною клімату.

Комітет із призначень і компенсацій

Комітет із призначень і компенсацій відповідає за надання Наглядовій Раді рекомендацій щодо:

- звільнення та призначення на керівні посади в ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»;
- КПЕ та річні бонуси менеджменту;
- а також системи мотивації, оцінки, винагороди та планування наступництва.

Комітет із призначень і компенсацій має провести шість засідань у 2023 році, на яких, зокрема, обговорюватимуть такі питання:

- оцінка ефективності;
- система мотивації для менеджменту;
- фонд заробітної плати та бюджет на персонал;
- комплексна система комунікацій;
- проєкт трансформації дистанційної роботи;
- тенденції на українському ринку праці;

- HR-стратегія;
- програми залучення та утримання персоналу;
- програми розвитку працівників та нематеріальна компенсація.

Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології

Комітет надає підтримку менеджменту у впровадженні та дотриманні в Групі найвищих стандартів культури в сфері охорони здоров'я, праці та довкілля. Комітет забезпечує нагляд від імені Наглядової Ради за стратегією, політикою, системами, засобами контролю та принципами охорони здоров'я, безпеки та захисту довкілля. Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології має провести чотири засідання у 2023 році, на яких, зокрема, обговорили такі питання (перелік не є вичерпним):

- показники в сфері охорони здоров'я та праці;
- промислова безпека на новопридбаних підприємствах;
- впровадження дорожньої карти з охорони здоров'я та праці;
- розслідування інцидентів виробничого травматизму;
- екологічний менеджмент і управління кліматичними ризиками.

Рада директорів

До складу Ради Директорів входять два Директори: Директор А призначається на спільних зборах власників акцій класу «А» та класу «С», Директор В – зборами власників акцій класу «В».

Менеджмент

Менеджмент здійснює нагляд, координацію та управління повсякденною діяльністю ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», а також відповідає за реалізацію стратегічних рішень Наглядової Ради та її комітетів щодо широкого переліку питань, зокрема економічних, екологічних та соціальних.

Оцінка ефективності та винагорода менеджменту

Наглядова Рада тепер щороку має встановлювати командні цілі для менеджменту, а також персональні цілі для Генерального директора, який розподіляє їх серед менеджменту відповідно до їхніх посадових функцій за умови затвердження Наглядовою Радою. Ці цілі внесені до карти показників

КПЕ, де кожна має свою вагу залежно від здатності менеджера вплинути на її досягнення. Після закінчення року Наглядова Рада проводить щорічну оцінку ефективності діяльності представників менеджменту відповідно до їхньої самостійної оцінки. Контракти з членами менеджменту не передбачають виплати пенсій чи інших пільг після припинення роботи в ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

4) Розробка та вдосконалення цінностей

Цінності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» є основою корпоративної культури та визначають її стратегію. Незалежно від викликів, дотримання цих принципів гарантує, що Група діє в довгострокових інтересах своїх зацікавлених сторін.

- Життя, здоров'я та довкілля

Життя людини як пріоритет у досягненні бізнес-цілей.

- Професіоналізм

Професіоналізм у кожному зверненні.

- Клієнтоорієнтованість

Забезпечення найбільшої цінності для покупців завдяки співпраці та найбільш оптимальним способам задоволення їхніх потреб.

- Лідерство

Лідерство незалежно від професії і посади.

- Командна робота

Робота в одній команді, поділяючи спільні цілі та діючи в інтересах Групи.

5) Нові стратегічні цілі

Збереження конкурентної переваги в FMCG дистрибуції за допомогою вертикальної інтеграції.

Зміцнення позицій на стратегічних ринках.

Досягнення досконалості в діяльності за допомогою найкращих практик.

6) Пріоритети в 2022

У звітному році ми визначили п'ять основних пріоритетів. Попри те, що Група адаптуватиме свою стратегію відповідно до нового аналізу та наслідків війни, ці пріоритети залишаться у фокусі Групи й надалі.

Здоров'я та безпека

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» продовжить розширювати дорожню карту з охорони праці, додаючи нові критичні ризики та розгортаючи дію своєї програми на нещодавно придбаних підприємствах.

Довкілля

Група має досягти прогресу у своєму прагненні зменшити вплив основних підприємств на довкілля та підвищити ефективність використання природних ресурсів.

Клієнтоорієнтованість

Товариство має працювати над розвитком основного портфелю продукції шляхом розширення сортаменту, покращення якості обслуговування, розвитку проектних продажів та вдосконалення цифрових інструментів.

Операційна ефективність

Група має досягти значних операційних поліпшень завдяки реалізації численних ініціатив – як малих, так і великих.

Корпоративна культура

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» має удосконалити систему управління талантами, зосередившись на кадровому резерві, і працювати над створенням інтегрованої системи комунікацій шляхом покращення механізмів зворотного зв'язку та оновлення корпоративної медіаплатформи.

Маркетинг та просування

Товариство взяло до уваги зауваження та змінить наповненість сайту:

- Додати всі документи, у тому числі фінансові та аудиторські звіти;
- У розділі «Наші досягнення» додати повну інформацію;
- Оновити дизайн сайту

- Додати актуальну інформацію стосовно асортименту товару та послуг;
 - На сайті додати актуальний прайс послуг та товарів;
 - Додати брошури з каталогами товарів та послуг;
 - Додати розділ «Стратегія, цінності, етика»;
 - Додати розділ «Корпоративне управління»
 - Додати нові підприємства;
 - Додати вкладку «Співробітникам», де є інформація про вакансії, інформація для починаючих і потенційних робітників та додали інформацію про соціальні гарантії;
 - Зробити вкладку «Закупки» для поставників;
 - Зробити вкладку «Швидкий заказ» для заказу онлайн.
- 7) Розроблено нові послуги:
- Лісопильне та стругальне виробництво
 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
 - Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
 - Оптова торгівля хімічними продуктами
 - Неспеціалізована оптова торгівля
 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
 - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 - Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах
 - Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
 - Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами,

напоями та тютюновими виробами

- Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

- Вантажний автомобільний транспорт

- Транспортне оброблення вантажів

- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

- Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

- Надання в оренду вантажних автомобілів

8) Розробка фінансових результатів з оптимальними показниками доходів за звітний період відповідно до стратегічних пріоритетів (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Коротка версія фінансової звітності.

Дохід	31 500 000 грн
Чистий прибуток	1 600 200 грн
Активи	64 550 400 грн
Зобов'язання	60 274 400 грн

Виторг компанії за 2022 дорівнює 28 512 800 гривень.

Отже, згідно з напрямків удосконалення стратегії ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» та попереднього SWOT-аналізу, ми розробили корпоративну стратегію.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) В першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи формування корпоративної стратегії підприємства. Визначено, що процес формування стратегії є дуже важливим аспектом при управлінні підприємством. Виявлено, що корпоративна стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничу та маркетингову діяльність. Корпоративна стратегія охоплює всі сфери діяльності підприємства, тому формується найвищим керівництвом підприємства.

Також розглянуті стратегії зростання, стабільності, скорочення та повторного винаходу. Дізналися, чим відрізняється корпоративна стратегія від бізнес-стратегії та функціональної стратегії. Розглянули 10 складових корпоративної стратегії за теорією Річарда Румелта. Після цього розглянули чотири типи корпоративної стратегії Майкла Портера. Також розглянули стратегію червоного океану та стратегію блакитного океану. Після цього розглянули ці дві стратегії на прикладі відомих компаній, таких як: Porsche, Toyota.

Далі ми дізналися, як визначити мету бізнеса компанії. Після мети дізналися як зробити SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, розробку стратегії, як визначити цільовий ринок, створити ціннісну пропозицію, розробити маркетинговий план та розробити операційний план. Після цього все об'єднали у корпоративну стратегію.

2) В другому розділі провели такі дослідження: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації методом SWOT-аналізу, фінансовий аналіз, аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». Також зробили аналіз ліквідності та зобов'язань. Завдяки цьому, зробили висновки, що коефіцієнт швидкої

ліквідності показує можливість компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Зміна показника в основному за рахунок вищевказаних змін в поточних активах та зобов'язаннях.

Після цього проаналізували екологічні аспекти. Завдяки цьому зробили такий висновок, що ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» прагне не тільки відповідати вимогам законодавства, а й вживати додаткових заходів задля зниження ризиків. Тому з дня свого заснування Товариство проводить системну роботу з запобігання впливу на довкілля. Щорічно розробляються та реалізуються екологічні програми, які мають на меті знизити існуючий та потенційний вплив на навколишнє середовище. За допомогою фінансового аналізу виявили, що основним фактором, який вплинув на зменшення інших фінансових доходів в 2020 році є відсутність дисконтування фінансових активів та зменшення інших фінансових витрат в основному обумовлено зміною курсів іноземних валют. Дізналися яка матеріальна та нематеріальна мотивація існує для персоналу на підприємстві. Після цього зробили аналіз поточної стратегії. Для цього ми дізналися, які принципи управління підприємства.

У кінці розділу зробили висновки, що досягнення стратегічних цілей компанії та стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, але потребує структурних організаційних перетворень. Товариство має продовжити впровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін у рамках усієї Компанії. Крім того, Товариству потрібно впровадити нові практики в сфері маркетингу.

3) В третьому розділі розробили нову корпоративну стратегію для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». Для цього розглянули такі компоненти: візюнування, тобто візія, постановку мети, розподіл ресурсів, пріоритезацію та стратегічні компроміси. Після цього розробили: місію, систему

корпоративного управління, принципи управління. Після цього зробили нову структуру корпоративного управління, розробили нові цінності та стратегічні цілі, виділили пріоритети на 2022 рік, додали офіційно нові послуги та додали скорочену версію розробки фінансових результатів з оптимальними показниками доходів за звітний період відповідно до стратегічних пріоритетів. Також нами запропоновані та розроблені нові методи маркетингу та просування.

Реалізація рекомендованих заходів дозволить підприємству підвищити якість роботи підприємства що позитивно відзначиться на роботі підприємства та підвищить прибутковість досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження відбулася шляхом впровадження рекомендацій на досліджуваному підприємстві та публікації тез роботи на науково-практичній конференції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильківський Д. М. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С.167-170.
2. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттінгтон Р. Корпоративна стратегія: теорія і практика, 7-е видання. 2007. 800 с.
3. Корпоративна стратегія підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:46/> дата звернення : 13.04.2023).
4. Система стратегій підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1328102254054/menedzhment/sistema_strategiy_pidpriemstva (дата звернення : 13.04.2023).
5. Стратегічне управління. URL: <https://mix.sumdu.edu.ua/textbooks/1141/367836/index.html>. дата звернення : 13.04.2023).
6. ТОВ «БІСНЕС- КОНТАКТ». URL: <https://kanarka.ua>.
7. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*. 2012. 108 № 1-2 (16-17). С. 107-132.
8. Хімач К.Ю., Бондарчук В.В. Розвиток корпоративної стратегії міжнародної компанії. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/353.pdf> (дата звернення : 20.04.2023).
9. Ashish Arora. *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy* (Hardcover), 2001.
10. В. Hiriyyappa. *Corporate Strategy*, 2011.
11. Business. URL: <https://fastercapital.com/content/A-Step-by-Step-Guide-to-Developing-a-Corporate-Strategy-for-Your-Business.html> (дата звернення : 13.04.2023).
12. Center for Management & Organization Effectiveness. *Corporate*

Strategic Planning. URL: <https://cmoe.com/glossary/corporate-strategic-planning/> (дата звернення : 29.04.2023).

13. Corporate Level Strategy: What It Is Plus 9 Examples. URL: <https://getsling.com/blog/corporate-level-strategy/> (дата звернення : 29.04.2023).

14. Corporate Strategy VS Business Strategy: What's the Difference? URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/corporate-strategy-vs-business-strategy/> (дата звернення : 29.04.2023).

15. Corporate-Level Strategy and Company Goals. URL: <https://study.com/learn/lesson/corporate-level-strategy-concept-examples.html>. (дата звернення : 15.05.2023).

16. Deloitte Insights. Business insights, analysis & perspectives. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html?id=us:2ps:3gl:dihome23:awa:di:031723:business%20strategy:p:c:kwd-17851470&gclid=Cj0KCQjw27mhBhC9ARIsAIFsETEowQA6yOySn0Y5vg3bBvZdTto9zvywlpfUbb8iAMWZb2Jtsg3CuwAaAsEPEALw_wcB (дата звернення : 29.04.2023).

17. Donald Sull, Stefano Turconi, Charles Sull, and James Yoder. Four Logics of Corporate Strategy. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/four-logics-of-corporate-strategy/> (дата звернення : 29.04.2023).

18. Emeritus. What is Corporate Strategy and its Types. URL: <https://emeritus.org/in/learn/what-is-corporate-strategy-and-its-types/> (дата звернення : 29.04.2023).

19. Exploring Corporate Strategy. Gerry Johnson, Kevan Scholes and Richard Whittington, 2005.

20. Good Corporate Strategy – Everything You Need to Know. The Burnie Group Inc. URL: <https://burniegroup.com/good-corporate-strategy/#1631894022004-a751f5b7-2cf1> (дата звернення : 29.04.2023).

21. How Amazon Can Improve its Corporate Strategy. URL: <https://www.managementstudyguide.com/how-amazon-can-improve-its-strategy.htm> (дата звернення : 29.04.2023).

22. Indeed Editorial Team. Corporate Strategies Examples (With Types and Benefits). URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-strategies-examples> (дата звернення : 29.04.2023).
23. Jack Salter, Kyle Livingstone. FMCG Distribution : Distribution With a Difference. URL: <https://www.africaoutlookmag.com/company-profiles/1531-fmcg-distribution#production-capacity> (дата звернення : 29.04.2023).
24. MasterClass. How Corporate Strategy Works: 3 Effective Corporate Strategies. URL: <https://www.masterclass.com/articles/corporate-strategy> (дата звернення : 15.05.2023).
25. McKinsey & Company. Business and Corporate Strategy. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/business-and-corporate-strategy> (дата звернення : 15.05.2023).
26. Michael E. Porter. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. URL: <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy> (дата звернення : 15.05.2023).
27. Michael E. Raynor . WHAT IS CORPORATE STRATEGY, REALLY? URL: <https://iveybusinessjournal.com/> (дата звернення : 15.05.2023).
28. Notes Learning. What is Corporate Strategy? URL: <https://noteslearning.com/corporate-strategy/> (дата звернення : 15.05.2023).
29. Publish Україна. FMCG - що це таке, і які особливості продажу товарів широкого споживання? URL: <https://publish.com.ua/biznes/fmcg-shcho-tse-take-i-yaki-osoblivosti-prodazhu-tovariv-shirokogo-spozhivannya.html> (дата звернення : 15.05.2023).
30. RJ Messineo. Business vs. Corporate Strategy: What's The Difference? URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/business-strategy-vs-corporate-strategy> (дата звернення : 15.05.2023).
31. Roger Martin. Corporate vs. Business Unit Strategy. URL: <https://rogermartin.medium.com/corporate-vs-business-unit-strategy-adb1163665da> (дата звернення : 15.05.2023).

32. Sujan. Three Levels of Strategy: Corporate, Business, and Functional Level. URL: https://tyonote.com/levels_of_strategy/ (дата звернення : 15.05.2023).

33. The 4 Types of Corporate Strategy (With Examples). URL: <https://growthidea.co.uk/blog/the-4-types-of-corporate-strategy> (дата звернення : 15.05.2023).

34. Three Corporate Strategy Examples. URL: <https://www.poppulo.com/blog/corporate-strategies-examples> (дата звернення : 20.05.2023).

35. Ukrainian Intelligent Technology. Управління дистриб'юторською компанією. URL: <https://uit.kiev.ua/product/udk-upravlinnja-distributorskoju-kompaniieju/?l=uk> (дата звернення : 20.05.2023).

36. Ulrich Pidun. Corporate Strategy. Theory and Practice.

37. Understanding FMCG Distributors Pain Points. URL: <https://blog.usetada.com/en/understanding-fmcg-distributors-pain-points> (дата звернення : 20.05.2023).

38. W. Chan Kim. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Hardcover).

39. Wallstreetmojo Team. Corporate Strategy. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/corporate-strategy/> (дата звернення : 20.05.2023).

40. What Is a Corporate Strategy? Definition, Types and Examples. Indeed Editorial Team. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-corporate-strategy> (дата звернення : 20.05.2023).