

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

08 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Система стратегічного управління підприємством в умовах
динамічного бізнес-середовища» (на матеріалах ХХ «XXXXXXXXXX»
Лубенського району)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Алієв Артур Ілгарович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством	8
1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	21
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління XX «XXXXXXXXXX»	21
2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності	27
2.3. Стратегічний аналіз підприємства в умовах динамічного бізнес- середовища	32
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	40
3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного управління	40
3.3. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства	47
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках за сучасних умов вимагають від підприємств будь-якої галузі пошуку нових шляхів забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти стратегічного управління цікавили багатьох науковців, зокрема: І. Ансоффа, М. Бутко, В. Василенка, В. Немцова, Б. Мізюка, А. Міщенко, М. Портера, О. Савицької, З. Шершньової та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (01.2017-01.2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо системи стратегічного управління суб'єкта господарювання в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- проаналізовано сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління»;
- здійснено організаційно-економічну характеристику ХХ «XXXXXXXXXX» Ххххххххх району;
- оцінено стратегічні конкурентні переваги підприємства;
- рекомендовано процес формування стратегії розвитку для досліджуваного господарства;
- розроблено тактичні заходи із реалізації стратегії суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення системи стратегічного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти системи стратегічного управління суб'єкта підприємницької діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; монографічний – для всебічної оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний метод; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, чинників, виявлення тенденцій їх розвитку тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень забезпечення системи стратегічного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

- практичні пропозиції щодо обґрунтування результатів PESTEL-аналізу. Зокрема, визначено, що найбільш впливовими чинниками зовнішнього середовища, які спричиняють вагомий вплив на діяльність ХХ «XXXXXXXXXX» є політична нестабільність в країні, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, потенціал інновацій, рівень оподаткування в галузі, доступність ресурсів, ціна продукції, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства тощо

Інформаційною базою виступили: законодавчі акти та нормативи, результати наукових досліджень, матеріали власних досліджень автора, матеріали районної служби статистики, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» .

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків і методичних рекомендацій для запровадження стратегічного управління підприємствами різних галузей. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери» у фаховому виданні; «Особливості стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислової сфери», «Переваги застосування стратегічних карт у діяльності суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках конференцій, 2021 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 4 рисунки та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством

За динамічних умов стратегія, що сучасне підприємство у бізнесі, розглядається в системній (явній) формі, відповідно, розроблене та реалізоване з використанням стратегічних концепцій, які часто називають «філософією» бізнесу.

Стратегічне управління часто називають «менеджмент ринкової стратегії». Це акцентує увагу компанії на ринку, орієнтацію назовні. Тому стратегічний аналіз в першу чергу має бути зосереджений на дослідженні ринку, конкурентів і лише потім на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Розглянемо детальніше сутність категорії «стратегія», «стратегічне управління». Так, Річард Румельт [27, с. 18] зазначає, що стратегія є переліком послідовних заходів, аргументів, концепцій, методик та дій, що спрямовані віднайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її. Серед способів управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств з метою їх вирішення є необхідним виділення системи взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії.

На думку В. Василенка [7, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці мають довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні чинники, а також

забезпечують виконання розроблених відповідних планів, що постійно розвиваються і змінюються.

Отже, стратегічне управління являє собою процес вибору й реалізації цілей, що дозволяє вивчати зовнішнє середовище, а також здійснювати процес формування стратегії як до внутрішніх, так і до зовнішніх можливостей розвитку підприємницького суб'єкту при досягненні поставленої мети, який, на нашу думку, дає більш чітке уявлення про те, яким повинно бути підприємство в майбутньому.

Організації, що дієво та ефективно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у власному інструментарії детально продуману стратегію, яка складається із запланованих, поступових дій у різному масштабі часу і простору на неочікуваний розвиток ситуації й на постійну конкурентну боротьбу.

З цього приводу П. Дойль відзначає наступне: «Компанії, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відстежують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег» [15, с. 34]. Це свідчить про те, що спроможність до адаптації будь-якої підприємницької структури залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, вчасно реагувати на зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

На думку Г. Мінцберга сутність стратегії можливо розкрити за рахунок комбінації 5-ти «Р» [39, с. 11-14]:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – дії, що направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів (Ploy);
- стратегія – перелік дій, або план, що може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути все рівно забезпечений (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі (Position);
- стратегія – бачення певного стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Наразі існує безліч концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, можна відокремити наступні етапи зміни основних складових стратегічного менеджменту:

- формування стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);
- характеристика стратегічних позицій (1980-ті рр.);
- управління на базі відбору стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління за умов динамічно зростаючої невизначеності середовища (кінець 1990-х рр.);
- управління мережевими формуваннями (2000-ті рр.).

Одним із головних завдань будь-якого менеджменту є досягнення балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах:

- 1) вхід – придбання ресурсів із зовнішнього середовища;
- 2) перетворення – перетворювання ресурсів у продукти;
- 3) вихід – переміщення продукту у зовнішнє середовище.

Управління покликане забезпечити баланс між входами та виходами. У момент, коли цей баланс порушується, компанія переживає кризу.

Сучасний ринок домінує в процесі виходу, який підтримує цей баланс. Це відображається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є блок аналізу зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити, що підвищення рівня нестабільності провокує управлінську практику виробляти нові методи стратегічного менеджменту, які регламентують діяльність організації.

Застосування стратегічного підходу у діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій дієві управлінські рішення, відповідно до умов зовнішнього середовища, здійснюють оптимальний розвиток усіх складових елементів діяльності суб'єкту.

Професор з Канади Генрі Мінцберг у своїй книзі «Підйом та падіння стратегічного планування» скептично віднісся до важливості формального процесу стратегічного планування. А враховуючи швидкі та непередбачувані

зміни, є вагомі підстави сумніватися в ефективності класичних методів стратегічного планування та шукати альтернативи [37]. Ми дотримуємося думки про те, що стратегічне планування є основою для прийняття бізнес-рішень.

Практика ведення бізнесу демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування різновекторних цілей і завдань. Для цього є низка причин [2, с. 58]:

по-перше, підприємства функціонують за умов максимально швидких змін, а отже, розроблені стратегії потребують постійного коригування, уточнення тощо. У цих умовах робота керівника стає складнішою, і завдяки командній роботі він може швидше адаптуватися, кожен співробітник бере на себе відповідальність за свій підрозділ і приймає рішення на місці. Коли рішення приймаються на нижчому рівні, то, відповідно, скорочується термін впровадження змін;

по-друге, складність управління організацією. Динамічний стан бізнес-процесу знижує ймовірність впливу на ситуацію, акцентуючи увагу на питаннях контролю лише на відстеженні ситуації. Проте, завдяки залученню до процесів стратегічного планування працівників нижчого рівня, можливо сформувати та контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це стосується зручності залучення співробітників на всіх рівнях підприємства, таких як семінари, тренінги тощо, щоб сприяти розвитку стратегічного мислення. В результаті з'являється можливість сформувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток;

по-третє, потреба у гнучких організаційних структурах. Про це говорить Іцхак Адізес у своїх працях та наголошує, що великі організації мають бути мобільними, розподілятися на невеликі підрозділи й дарувати в середині колективу та назовні «любов» [1, с. 234]. Зокрема, Google та Lego визнали пріоритетність формування та підтримки таких гнучких організаційних структур. Саме гнучкість дозволить учасникам ринку реагувати на швидкі зміни, що спричинені інноваційними технологіями,

зміною потреб клієнтів та нових конкурентів. Однак, гнучка організація може працювати лише зі стратегічно орієнтованими працівниками. Коли кругозір працівників закінчується в межах власної робочої зони, швидке коригування навряд чи можна здійснити. Під гнучкістю мається на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не тільки зверху, тобто керівництвом, але й знизу, від працівників, які часто орієнтуються у нових тенденціях раніше, ніж керівництво [34, с. 67; 38];

по-четверте, низька результативність господарювання внаслідок надмірного перенавантаження керівниками. Якщо існує корпоративна культура, в якій спільне стратегічне бачення не винагороджується, це призводить до опору змінам. Вищеперераховане вказує на існування світових тенденцій щодо зростання стратегічної значимості кожного працівника [13, с. 136; 14, с. 324].

Українські реалії вказують на необхідність поєднання системності управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Підприємства потребують спрощення всіх процесів. Відповідно, для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми в залежності від функціональних задач. При цьому, важливо забезпечити оптимальність поділу з огляду на завдання і мету функціонування організації [9, с. 68; 10, с. 146; 11].

Основною ціллю поділу є створення, розвиток та функціонування системи менеджменту, за якої оперативні проблеми вирішувалися б у стиснуті строки, з оптимальним використанням наявних ресурсів, і, при цьому, з максимальною результативністю. Тобто загальні управлінські завдання поділяються на локальні проблеми, при цьому, для їх розв'язання, створюються певні локальні системи управління, діяльність яких координується.

В умовах швидкого розвитку стратегічного управління та його безумовних переваг над іншими теоріями, стратегічне управління почало формувати властивості, що йому неприємні [20, с. 212; 21, с. 98].

По-перше, стратегічне управління не є єдиним засобом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Управлінцям слід застосовувати також й інноваційний менеджмент та керувати на основі різноманітних інформації й знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою непродуктивних наслідків. Найпопулярнішим із них є такий, що стратегічний менеджмент гарантує чітке визначення параметрів та середовища існування організації у майбутньому. Проте, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, зафіксувати бажані результати, але ймовірність досягнення визначених показників у системі стратегічного менеджменту не є 100 % [22, с. 140; 29, с. 101].

Ще декілька років тому, згідно дослідження, в Україні була негативна ситуація з стратегічним плануванням, оскільки лише 30 % підприємств використовували його на постійній основі [18, с. 99]. Проте слід констатувати, що ситуація покращилася і зараз підприємства ставляться максимально серйозно до свого майбутнього.

Отже, в Україні активно впроваджуються загальносвітові тенденції розвитку стратегічного планування: спільна робота організованих команд; орієнтованість на працівників; інтерактивне навчання; створення позитивного досвіду; зменшення великих корпоративних структур; можливість віддаленої роботи; застосування зовнішнього аудиту; використання найсильніших сторін співробітника; впровадження штучного інтелекту та інші новітні способи, що допомагають досягти максимального результату.

Отож, тенденції розвитку світової економіки призвели до поступового зміщення фокусу уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на навколишнє з метою реагування на зміни, які постійно відбуваються зовні.

1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління

Діяльність сучасних підприємств має певну сукупність особливостей, головна з яких полягає в тому, що вони включені в глобалізацію. У цих умовах вітчизняні підприємства поступаються іноземним. Останні виходять на український ринок у більших масштабах, водночас будучи технологічно сильнішим і конкурентоспроможними.

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується різким зростанням вимог споживчого попиту, загостренням конкуренції, зміцненням позицій конкурентів тощо.

Конкуренція змушує учасників ринку постійно контролювати поведінку конкурентів, долати негативні наслідки конкурентного тиску та приймати рішення, що сприяють стабільному розвитку підприємств. Іншими словами, це гарантує їх конкурентоспроможність.

Актуальним завданням на сьогодні є формування концепції інтегрованого, комплексного підходу зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту.

Відповідь не може бути ідентичною навіть для двох подібних підприємств, що працюють на одному ринку і мають ідентичні цілі. Тому залежно від дії зовнішнього оточення, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, особливостей господарства концепція підвищення конкурентоспроможності має включати в себе різні елементи: фінансові, організаційно-управлінські, інвестиційні, технологічні, маркетингові тощо.

Зазначимо, що вчені виокремлюють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) стратегічний;
- 2) тактичний;
- 3) оперативний.

На рівні забезпечення конкурентоспроможності підвищення

інвестиційної діяльності привабливості підприємства;

на тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства;

на оперативному рівні підвищення конкурентоспроможності – це підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність є одним із головних економічних категорій сучасної науки, з якою пов'язують успіх функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому.

Труднощі до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна пояснити його особливостями, що виділені в економічній літературі різними фахівцями, що конкурентоспроможність [31, с. 32; 35, с. 128; 36, с. 46]:

- 1) як адаптивність не є внутрішньою характеристикою підприємства;
- 2) може з'являтися і бути обґрунтованою у випадку наявності конкурентів;
- 3) відносна категорія, що містить різний рівень у відношенні до різних конкурентів;
- 4) залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, і, навіть, країни;
- 5) є у взаємозалежності від рівня фактичних конкурентних переваг, напрямів, а отже шляхів їх формування тощо.

Конкурентоспроможності підприємства постійно пов'язують з такими властивостями, як: впливати на конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, задоволення потреб споживачів краще, ніж це чинять основні конкуренти.

Конкурентоспроможність формується на таких показниках як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, обслуговування та варіації продукції тощо. До таких особливостей можна віднести: глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі (networked

есопоту – глобальне електронне середовище) [19, с. 59; 24, с. 340].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом фокусування підприємства на споживачеві, покращенні якості продукції, застосуванні інноваційної політики, поліпшення умов роботи та низки інших факторів. Саме тому, особливий акцент необхідно зробити на людських ресурсах як ключовому елементові продуктивності й конкурентоспроможності [3, с. 43; 16, с. 69].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (роботи, послуги), за умов, що цінові й нецінові якості продукції є привабливішими, ніж у продукції конкурентів.

У даному контексті це означає, що продукція певного регіону, за своєю якістю та ціною буде привабливішою для внутрішніх та зовнішніх покупців, аніж продукція інших виробників [23, с. 116].

Важливим є виявлення, обґрунтування та класифікація чинників і резервів, що визначають рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства. За ступенем залежності від підприємства всю сукупність елементів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Згідно з дослідженнями, для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання необхідно використовувати комплекс тактик і стратегій, методів та інструментів маркетингових послуг тощо.

Науковець вважає, що за умов розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, що спонукає господарства бажати збільшення прибутку за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності, удосконалення форм організації процесу виробництва тощо [28, с. 48].

Акцентуємо увагу на тому, що у практиці стратегічного управління конкурентоспроможністю є два класичних підходи: формалізований (жорсткий) й недетермінований (гнучкий).

Сучасні умови вказують на використання формалізованих правил та

процедур гнучкої системи стратегічного планування, для якої характерна раціональна поведінка виконавця. За такого підходу зростають можливості керівництва адаптувати складові плану до швидкозмінюваних ринкових умов.

Проте, використання жорсткого є виправданим за деяких умов. Так, наприклад, підприємство знаходиться у фазі становлення, не має достатньо досвіду в стратегічному плануванні, відсутня стабільність збуту продукції, колективу спеціалістів [25, с. 233].

Безумовно, конкуренція виникає у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним з найбільш популярних визначень конкуренції є аспект боротьби, суперництва за досягнення найкращих результатів в окремій сфері [3].

Основними компонентами, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, є його стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, існуюча частка ринку, ефективність менеджменту, виробництво конкурентоспроможної продукції. Існують два види конкурентної переваги:

1) більш низькі витрати – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар з найменшими витратами, ніж у конкурентів [32, с. 271; 33, с. 11];

2) диференціація продукції – це здатність забезпечення покупця більшою цінністю у формі нової якості, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [4; 5, с. 42].

Швидкість, результативність, орієнтація на споживачі потреби, якість і продуктивність – це чинники, що можуть привести до заняття підприємством найвигіднішої конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі.

За сучасних умов, як відмічає дослідник, це поняття може бути також визначене як здатність країни, регіону, господарства опиратися міжнародній

конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн» [28, с. 93].

Відтак, їх доречно розподілити на дві групи:

1) суб'єктивного характеру, – ті, що залежать безпосередньо від підприємства (чинники мікросередовища);

2) об'єктивного характеру, – чинники макросередовища або ті, що не залежать від господарства.

Як правило, – це визначення конкурентних стратегій розвитку. Виробничі структури повинні вміти виробляти у широкому асортименті відносно дешеві, проте якісні види продукції, гнучко, швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати сервісні послуги якісно і на високому рівні, бути сприйнятливими до інновацій [6, с. 14; 8, с. 70].

При виробництві продукції, яка відносно рідко зустрічається на ринку, оптимальна стратегія має бути спрямована на пристосування виробника до вимог окремої групи споживачів, або змін таких вимог ринку, наприклад, у вигляді пропозиції нового виду продукції певній частині споживачів, яких не задовольняють існуючі види продукції і які готові за це платити («нішова» стратегія).

Результативна конкурентна стратегія із врахуванням потенційних конкурентних можливостей, переваг господарюючого суб'єкту, що вміщує довгострокові програми, враховуючи потенційні напрями діяльності, має на меті дієву реалізацію, здатність забезпечити досягнення успіху на ринку та переваги над суперниками [8, с. 113].

В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється особливостями, які дає підстави стверджувати про його трансформацію.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації, в першу чергу, залежить від обсягу потенціалу, що має підприємство, рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства (ефективності його використання), частки ринку, яку займає підприємство, та конкурентної позиції на ньому – лідер, сильна, слабка чи позиція аутсайдера, та цілей, які ставить перед собою підприємство [13, с. 125].

Ринок стає все більш конкурентним, між виробниками виникає конкуренція за вигідніші умови виробництва і реалізації продукції, за найкращий прибуток та інші переваги, тобто конкуренція ведеться різними способами і може мати різні форми та прояви.

Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства має визначатися як властивість виробничих, економічних систем, що пристосовуються до впливу зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентоспроможність організації належним чином визначається як здатність учасника ринку краще забезпечувати постачання товарів або послуг, з конкурентами шляхом надання товарів або послуг з диференційованими ознаками за умови, що вони відповідають стандартам якості.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що базою сутності концепції стратегічного управління, є думка необхідність врахування взаємозв'язку й впливу між зовнішнім і внутрішнім середовищем під час визначення цілей господарюючого суб'єкта; тоді стратегії розглядаються як інструменти досягнення цілей, при цьому, для реалізації стратегій необхідно, щоб уся система функціонувала у стратегічному режимі.

2. З'ясовано, що забезпечення конкурентоспроможності – стратегічна мета будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Щоб суб'єкт господарювання був конкурентоспроможним, постійно потрібно аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, визначати його активність, знижувати рівень невизначеності і запобігати виникненню ризику у виробничо-збутових процесах.

3. У свою чергу, аналіз ринкового середовища та внутрішньої спроможності підприємства дає можливості для зростання якості

стратегічного планування та прогнозування, підвищення корпоративної діяльності тощо

4. Відзначено, що конкурентоспроможність підприємства доречно визначати як спроможність підприємства краще забезпечити пропозицію товарів чи послуг, із конкурентами, за рахунок надання товару чи послугам диференційованих властивостей за умови дотримання стандартів якості.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління XX «XXXXXXXXXX»

Дослідимо умови функціонування та особливості діяльності підприємства XX «XXXXXXXXXX», що займається неспеціалізованою оптовою торгівлею.

Приватне підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається продукцією і одержаним прибутком. Майно досліджуваного господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей, які відображаються в самостійному балансі. Майно XX «XXXXXXXXXX» належить на правах власності.

XX «XXXXXXXXXX» здійснює самостійну, ініціативну, систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних та соціальних результатів.

Уся господарська діяльність XX «XXXXXXXXXX» підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

XX «XXXXXXXXXX» має право на:

- проводити капітальне будівництво виробничих приміщень, житлових та дачних будинків та їх ремонт на замовлення фізичних та юридичних осіб; виробництво будівельних матеріалів, цегли, шлакоблоків, покрівлі, матеріалів і конструкцій для будівництва об'єктів, виготовлення

столярних виробів, меблів, ремонт та реставрацію меблів на замовлення населення;

- ремонт та обслуговування транспортних засобів, сільськогосподарської техніки;
- реалізацію продукції несільськогосподарського виробництва;
- організацію та утримання сховищ, складів;
- надання санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунально-побутових та інших платних послуг працівникам підприємства і населенню;
- перевезення вантажів транспортом;
- заняття іншими видами підприємницької діяльності, які не заборонені законодавством України.

Директор вирішує всі питання діяльності, несе відповідальність за виконання рішень. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональною схемою, але при цьому забезпечується спеціалізований чіткий поділ праці за спеціальностями. Спеціалізований поділ праці – закріплення визначеного виду роботи за працівником, який має фах, що відповідає цьому виду роботи.

Важливим завданням кожного господарства є найбільш повне і раціональне використання на протязі року працездатних робітників з урахуванням віку, статі, кваліфікацій та індивідуальних особливостей. Дослідимо показники руху робочої сили у ХХ «XXXXXXXXXX».

Управління персоналом реалізується через організаційну структуру, як планомірний й систематичний вплив на поведінку працівників ХХ «XXXXXXXXXX» та відносини між ними. Організаційна структура ХХ «XXXXXXXXXX» демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему.

Ключовими функціями стратегічного управління комерційною діяльністю ХХ «XXXXXXXXXX» є аналіз, планування, організація, мотивація, реалізація та контроль. Розглянемо кожну з функцій.

Аналіз – функція управління, призначена для вивчення, систематизації, оцінки та узагальнення досягнутих результатів, що передбачає аналіз ринку, в тому числі його попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівень конкуренції та аналіз рівня якості управління, організаційної структури, результати діяльності.

Планування – це стадія процесу управління, що охоплює прогнозування і передбачає визначення цілей підприємства, способів і заходів їх досягнення по відношенню як до комерційної діяльності, так і управління нею. Зокрема, прогнозування дає можливість сформулювати тенденції розвитку підприємства в майбутньому.

Організація – це функція управління, яка спрямована на поєднання всіх видів ресурсів в єдину систему, які суб'єкт господарської діяльності має в своєму розпорядженні. Вона передбачає створення і впорядкування структури управління і зв'язків між складовими структури управління, формування організаційної структури підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань і повноважень працівників за реалізацію заходів.

Мотивація – це стадія процесу управління, яка передбачає створення ефективних моральних і матеріальних стимулів для працівників, що забезпечить виконання ними своїх обов'язків.

Реалізацією передбачено ефективне виконання запланованих заходів щодо покращення стратегічної діяльності підприємства. Контролем передбачено спостереження за реалізацією всіх запланованих заходів, моніторинг і аналіз результатів їх виконання.

Завдання стратегічного управління діяльністю ХХ «XXXXXXXXXX» полягають у впливові на рівень, час та характер попиту такою мірою, щоб це допомагало в досягненні поставлених цілей, а також у впливові на формування і прийняття управлінських рішень (рис. 2.1).

Отже, модель стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне

стратегічне управління підприємства.

Зазначимо, що зростаюча роль стратегічного управління господарюючих суб'єктів поступово знаходила відповідне відображення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функціях.

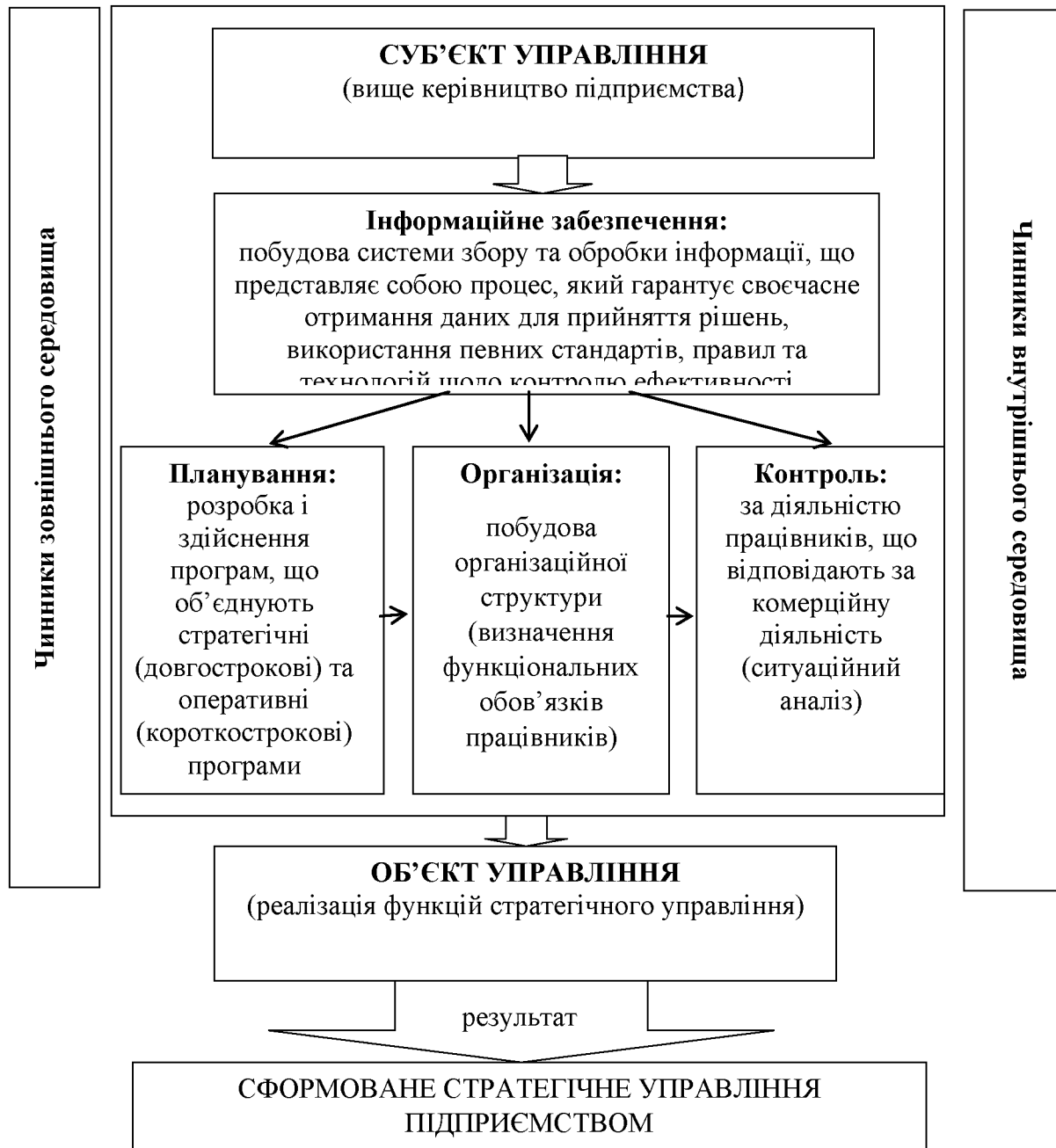


Рис. 2.1. Існуюча модель стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

Кількісний аналіз тенденцій оцінки і використання трудових ресурсів

дозволяє визначати шляхи підвищення їх ефективності. Кількість працівників у підприємстві – це специфічний набір працівників з якісним та своєчасним виконанням фізичного розвитку, знань, практичних навичок, необхідних для управління виробництвом, технічного забезпечення робіт у галузі виробництва.

Першим кроком є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2018-2020 рр.

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в
ХХ «XXXXXXXXXX» за категоріями зайнятих, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	1	1	2	3	3	у 3,0 рази
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	х
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	100,	100,0	50,0	33,3	33,3	х
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	х

Згідно даних розрахунку табл. 2.1 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2016 р. – 100,0 %, в 2018 р. – 50,0 %, в 2020 р. – 33,3 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання кількості працівників загалом (2 особи), що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.2).

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що за 2016-2020 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-50 років (по 33,3 % в 2020 р.). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (33,3 % – в 2019 р., 33,3 % – в 2020 р.). Працівників передпенсійного віку до

підприємства не залучалися.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в
XX «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки										2020 р. від 2018 р., (+, -)
	2016		2017		2018		2019		2020		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	33,3	1	33,3	+1
25-40 років	1	100,0	-	0,0	1	50,0	1	33,3	1	33,3	0
41-50 років	-	0,0	1	100,0	1	50,0	1	33,3	1	33,3	+1
Передпенсійні роки	-	0,0	-	-	-	0,0	-	0,0	0	0,0	0
Разом	1	100,0	1	100,0	2	100,0	3	100,0	3	100,0	+2

Дослідивши дані, табл. 2.2 дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

Вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, що вироблена протягом певного періоду, та припадає на одного середньооблікового працівника. У застосуванні вартісних показників позитивним є їх ув'язка із економічною діяльністю підприємства.

Показник витрат продуктивності праці характеризує вартість продукції, виробленої за певний проміжок часу і займає в середньому 1 працівника. Актуальність господарської діяльності підприємства при застосуванні показника витрат є позитивною.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному господарстві Лубенського району за допомогою даних наступної табл. 2.3.

Проаналізувавши дані табл. 2.3, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зменшився з 1237,6 тис. грн до 923,7 тис. грн, або на 313,9 тис. грн 25,4 %, внаслідок зменшення обсягу реалізації продукції, послуг за даний період.

Чистий прибуток протягом 2016-2020 рр. знизився на 82,1 тис. грн, тоді

як у 2020 р. чистий прибуток підприємства склав 42,9 тис. грн. Даний показник в розрахунку на одного працівника також зазнав зменшення внаслідок зростання чисельності працівників.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників продуктивності праці ХХ «XXXXXXXXXX»,
2016-2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2018 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	1237,6	125,6	433,3	1201	923,7	74,6
на 1 середньорічного працівника	1237,6	125,6	433,3	12,01	461,9	37,3
Чистий прибуток (+), збиток (-)	125,0	7,3	16,8	49,0	42,9	34,3
на 1 середньорічного працівника	125,0	7,3	8,4	16,3	14,3	11,4

Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці в господарстві за рахунок достатнього темпу пришвидшення реалізації продукції підприємства, а також, відповідно, внаслідок зменшення кількості працівників.

Розглянемо рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва за 2016-2020 рр. за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності

У сучасних умовах рушійною силою розвитку підприємств є конкуренція між учасниками ринку. Кінцева мета будь-якого бізнесу – досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі, яка спирається на конкурентоспроможність власних послуг, продукції тощо.

Загальновідомо, що господарюючі суб'єкти, які розробили систему стратегічного управління, мають вищі результати господарювання. До того ж, поточна діяльність сучасних підприємств обов'язково повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей, а найвищим управлінським

рівнем – є персонал, що має стратегічне мислення.

Враховуючи, що поточна економічна ситуація характеризується високою невизначеністю та ризиком, суть концепції управління стратегічним розвитком полягає в тому, щоб підготувати наявні ресурси для майбутніх можливостей шляхом використання детального стратегічного аналізу та стратегічного планування для підвищення ефективності організації

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності ХХ «XXXXXXXXXX»,
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	1237,6	125,6	433,3	1201	923,7	74,6
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1237,6	125,6	433,3	600,5	461,85	37,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1144,6	41,7	308,7	878,8	605,0	52,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	125,0	7,3	16,8	49	42,9	34,3
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	10,9	17,5	5,4	5,6	7,1	-

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХ «XXXXXXXXXX» зменшилося на 25,4 % або 313,9 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

Проте, чистий прибуток у 2016 р. становив 125,0 тис. грн, а в 2020 р. чистий прибуток склав 42,9 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 82,1 тис. грн, та можна пояснити несприятливою кон'юнктурою на ринку.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 605,0 тис. грн, що менше порівняно з 2016 р. на 539,6 тис. грн або на 47,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався, у

середньому за п'ять років складає 9,3 %, так 2016 р. даний показник склав 10,9 %, тоді як у 2020 р. рівень рентабельності виробництва склав 7,1 % відповідно.

Аналіз ліквідності балансу ХХ «XXXXXXXXXX» дозволяє виявити найважливіші аспекти і слабкі сторони та показує, за якими напрямками потрібно спрямувати роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану, забезпечити розвиток підприємства у перспективі.

Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності
ХХ «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,000	0,001	0,004	0,000	0,019	+0,019
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,917	0,896	0,338	0,424	0,544	-0,373
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,062	1,069	1,283	1,226	1,388	+0,326
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,058	0,065	0,221	0,186	0,279	+0,221
Період окупності власного капіталу, р.	6,3	1,7	10,3	7,4	3,4	-2,9
Рентабельність власного капіталу, %	15,8	59,7	9,7	13,5	29,4	-

Здійснивши аналіз даних табл. 2.5, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 р. складає 0,019, тому відхилення даного періоду становить 0,019, і вказує на зростання можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Значення загального показника ліквідності у 2020 р. складає 1,388, тоді як у 2016 р. значення даного показнику складало 1,062. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення

($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною (+0,326).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник у 2020 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Про низький рівень забезпеченості ХХ «XXXXXXXXXX» власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2020 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,544.

До того ж, період, протягом якого капітал власника ХХ «XXXXXXXXXX» окупиться за досліджуваний період зменшився з 6,3 р. у 2016 р. до 3,4 р. – у 2020 р. відповідно.

Отже, за результатами розрахунку рентабельності власного капіталу нами з'ясовано, що за досліджуваний період спостерігається коливання ефективності використання власного капіталу ХХ «XXXXXXXXXX», за 2016-2020 рр. даний показник складає 25,6 %, тоді як найвищий рівень показника спостерігався у 2017 р. – 59,7 %, що означає 59,7 грн чистого прибутку на кожні 100,0 грн власного капіталу.

Здійснені розрахунки свідчать про недостатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості суб'єкта підприємницької діяльності Лубенського району є його обмежені можливості реалізації продукції, надання послуг, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

Щоб забезпечити довгостроковий розвиток ХХ «XXXXXXXXXX», необхідна систематична оптимізація технологічних процесів на базі нових технологій, якісного обладнання, реалізації можливостей, використання сильних сторін, нівелювання слабких тощо.

Важливим завданням у діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» є аналіз і прогнозування середовища та кон'юнктури ринків з метою формування конкурентних позицій, синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Таким чином, система стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» складається з наступних складових (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Існуючі складові системи стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» , що потребують удосконалення, 2016-2020 рр.

Проаналізувавши діяльність ХХ «XXXXXXXXXX» , можна зробити висновок, що існує достатня кількість інструментів, які дозволяють забезпечити розвиток господарства у перспективі.

Опрацювавши аналітичні дані, показники діяльності, необхідно виділити наступні завдання ХХ «XXXXXXXXXX» :

- оптимізація частини виробничих процесів, модернізація застарілого устаткування;
- удосконалення існуючих технологій, що застосовуються;

– щорічне збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок зростання продуктивності праці.

Аналіз системи стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» дозволив зробити висновок, що діяльність у сфері стратегічного управління здійснюється в недостатньому обсязі. Отримані результати допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати його механізм тощо.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан ХХ «XXXXXXXXXX» Хххххххх району за досліджуваний нами період дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність від заходів, що нами рекомендуються у перспективі.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Погіршення фінансового стану підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема падінням виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати платоспроможності підприємств. Вийти із ситуації є можливим через формування відповідної корпоративної стратегії.

Для визначення конкурентоспроможності господарства, скористаємося PESTEL-аналізом для з'ясування чинників зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на ХХ «XXXXXXXXXX» .

При проведенні PESTEL-аналізу формується група експертів, якими стали працівники ХХ «XXXXXXXXXX» та експерти у галузі господарювання підприємства, якими проводиться оцінка ймовірності прояву кожної характеристики, виділеної у межах групи, визначаються, вектор її впливу

(загроза чи можливість для підприємства), важливість, вагомість та вплив на діяльність підприємства. Результатом є перелік найбільш впливових чинників зовнішнього ринкового середовища, що чинять вплив на господарювання підприємства (додаток Б).

Наступним кроком проведено детальну оцінку кожного із чинників у відповідній групі. Для цього у таблиці наведено наступні дані:

- безпосередньо чинники зовнішнього середовища, об'єднані за окремими групами;
- загроза або можливість, яку несе за собою кожен із чинників, де «–» – це, відповідно, загроза, що спричиняє негативний вплив на діяльність, а «+» – це позитивний вплив, тобто можливість;
- ступінь впливу чинника на діяльність підприємства вимірюється експертами за шкалою від 0 (вплив відсутній) до 10 (максимальний вплив).

Аналіз показав, що для розвитку ХХ «XXXXXXXXXX» надзвичайно важливими є політичні та економічні фактори, які представлено у додатку В.

Причиною цього може бути поточна політична та, як наслідок, економічна ситуація, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільного курсу валют, що впливає на собівартість ресурсів, сировини, матеріалів, а також значна роль відведена проявах корупції у процесі господарювання.

Також високий вплив спричинила ситуація на сході держави. Як було зазначено вище, підприємство співпрацює із партнерами з різних регіонів, і, внаслідок ризику поширення воєнних дій, стрімко зменшується обсяг замовлень.

Слід також зазначити, що для ХХ «XXXXXXXXXX» характерна стійка тенденція до зростання собівартості продукції, сировини, матеріалів, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку. Це також впливає на скорочення обсягу коштів, що спрямовані на розвиток та удосконалення діяльності.

Отже, серед політичних та економічних чинників зовнішнього середовища найбільший вплив здійснюють наступні:

- політична нестабільність, корупція;
- собівартість ресурсів, сировини, матеріалів;
- рівень інфляції;
- ситуація на сході країни;
- поточна економічна ситуація на ринку.

Зважаючи на специфіку діяльності ХХ «XXXXXXXXXX», соціокультурні фактори спричиняють помірний вплив на її діяльність. Незважаючи на це, найважливішими показниками для підприємства є попит, ставлення потенційних споживачів до продукції, імідж та комунікаційні заходи підприємства.

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність ХХ «XXXXXXXXXX». Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування.

Найменший вплив здійснюють екологічні фактори. Серед них найбільше значення мають наступні:

- активізація екологічних рухів;
- витрати на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства;
- відношення суспільства до екологічності виробництва;
- стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство тощо.

Отже, чинники зовнішнього середовища визначають, як саме буде адаптуватися ХХ «XXXXXXXXXX» до змінних умов, що не залежать від його дій.

Методичним інструментом дослідження зовнішнього середовища є ХХ «XXXXXXXXXX» є метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності

підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління підприємством. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Одним із найважливіших та дієвих методів вимірювання в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, що ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що супроводжують діяльність підприємств.

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» Лубенського району в порядку зменшення їх важливості (додаток Д).

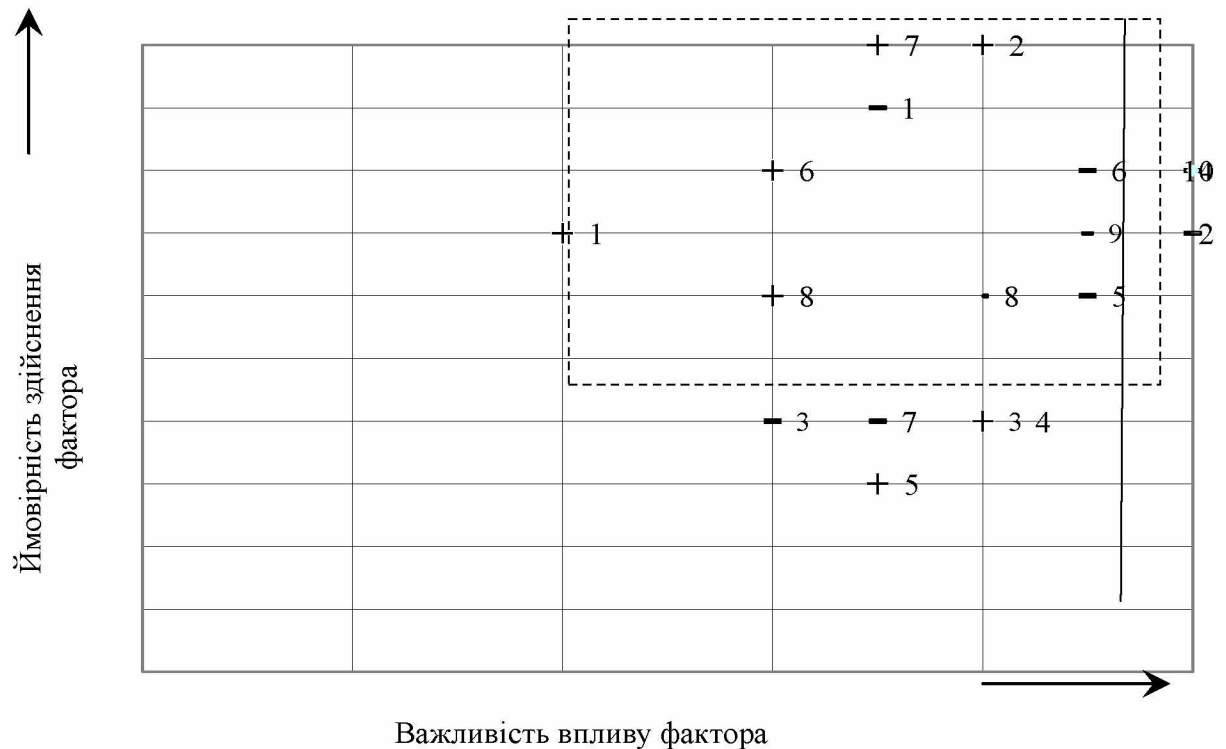
Наступним етапом SWOT-аналізу буде визначення та оцінка ринкових перспектив та небезпек за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. Перелік слабких та сильних сторін кожного суб'єкта підприємницької діяльності індивідуальний, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Метою зовнішнього аналізу є перелік, аналіз та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зміною навколишнього середовища (додаток Е).

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для ХХ «XXXXXXXXXX» загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використаємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен із факторів отримав дві координати, які зможемо

відкласти по осях матриці сприятливих можливостей та загроз XX «XXXXXXXXXX» (рис. 2.1).



+ – сприятливі можливості;

-- зовнішні загрози

Рис. 2.1. Матриця можливостей та загроз для XX «XXXXXXXXXX» , бали

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу підприємства – у лівому нижньому куті. Вгорі введенні сильні та слабкі сторони XX «XXXXXXXXXX» (додаток Ж).

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності XX «XXXXXXXXXX» , в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку XX

«XXXXXXXXXX» можливим є зазначення наступних:

- сприятливе ділове середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов ведення бізнесу;
- наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку;
- нарощування обсягів збуту продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У свою чергу, обмеженнями та загрозами виступають такі перелічені складові, як:

- 1) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 2) недостатня захищеність від зростаючої конкуренції;
- 3) нестабільність цін на основні енергоносії на світовому й вітчизняному ринках;
- 4) значними є потреби в інвестиціях;
- 5) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- 6) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 7) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» слід віднести:

- підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг на основі активізації інвестиційних процесів;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів і джерел їх фінансування.

Важливим завданням у діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» є аналіз і

прогнозування середовища та кон'юнктури ринків з метою формування конкурентних позицій, синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз системи стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» дозволив зробити висновок, що дана діяльність здійснюється в недостатньому обсязі. Отримані результати допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати його механізм у довгостроковій перспективі тощо.

2. Необхідно зазначити, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХ «XXXXXXXXXX» зменшилося на 25,4 % або 313,9 тис. грн. Проте, чистий прибуток у 2016 р. становив 125,0 тис. грн, а в 2020 р. чистий прибуток склав 42,9 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 82,1 тис. грн, та можна пояснити несприятливою кон'юктурою на ринку.

3. Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 605,0 тис. грн, що менше порівняно з 2016 р. на 539,6 тис. грн або на 47,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за п'ять років складає 9,3 %, так 2016 р. даний показник склав 10,9 %, тоді як у 2020 р. рівень рентабельності виробництва склав 7,1 % відповідно.

4. Аналіз ліквідності балансу ХХ «XXXXXXXXXX» дозволяє виявити найважливіші аспекти і слабкі сторони та показує, за якими напрямками потрібно спрямувати роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану, забезпечити розвиток підприємства у перспективі. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань.

5. До того ж, період, протягом якого капітал власника ХХ «XXXXXXXXXX» окупиться за досліджуваний період зменшився з 6,3 р. у 2016 р. до 3,4 р. – у 2020 р. відповідно. За результатами розрахунку

рентабельності власного капіталу з'ясовано, що за досліджуваний період спостерігається коливання ефективності використання власного капіталу ХХ «XXXXXXXXXX» , за 2016-2020 рр. даний показник складає 25,6 %, тоді як найвищий рівень показника спостерігався у 2017 р. – 59,7 %, що означає 59,7 грн чистого прибутку на кожні 100,0 грн власного капіталу.

6. Здійснені розрахунки свідчать про недостатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості суб'єкта підприємницької діяльності Лубенського району є його обмежені можливості реалізації продукції, надання послуг, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

7. За допомогою PESTEL-аналізу визначено, що найбільш впливовими чинниками зовнішнього середовища, які спричиняють вагомий вплив на діяльність ХХ «XXXXXXXXXX» є політична нестабільність в країні, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, потенціал інновацій, рівень оподаткування в галузі, доступність ресурсів, ціна продукції, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства тощо.

8. Застосувавши SWOT-аналіз для ХХ «XXXXXXXXXX» , з'ясовано, що найбільш актуальними є стратегія стабілізації. До стратегічних завдань ХХ «XXXXXXXXXX» слід віднести: раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активізації інноваційно-інвестиційних процесів; впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування тощо.

9. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ХХ «XXXXXXXXXX» , в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного управління

Досягнення стійкості та довгострокового функціонування ХХ «XXXXXXXXXX» потребує застосування раціональних методів, які би враховували наявні умови, у яких господарює підприємство. У процесі стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» пропонуємо застосовувати такі основні методи:

- 1) інвестування – раціональне вкладення коштів ХХ «XXXXXXXXXX» в актуальні об'єкти з метою підвищення ефективності його діяльності;
- 2) планування – розробка планів підприємства з метою досягнення його основних цілей;
- 3) капіталізації чистого прибутку – витрачання частини чистого прибутку підприємства на збільшення розміру його капіталу;
- 4) матеріального стимулювання – надання окремих матеріальних винагород за належне виконання працівниками своїх обов'язків й поставлених завдань;
- 5) відповідальність – понесення відповідальності кожним працівником за результати своєї роботи перед керівництвом.

Задля формування загального організаційно-економічного механізму стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» спочатку слід сформувати локальні механізми, які в сукупності його визначають.

Визначальним вважаємо механізм розробки стратегії діяльності ХХ «XXXXXXXXXX», що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності у досягненні стійкості функціонування підприємства та забезпеченні його подальшого розвитку.

Зазначений локальний механізм повинен формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії підприємства та інших різновидів стратегій, що забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства й досягнення стійкості його функціонування.

На основі здійсненого у розділі 2 кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу, результатів застосування PESTEL-аналізу діяльності підприємства з'ясовано, що є необхідність у розробці напрямів ефективності управління підприємством.

Ми пропонуємо ХХ «XXXXXXXXXX» обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію.

Вказана стратегія передбачає збереження існуючих високих позицій на ринках збуту, захист власних інтересів від основних конкурентів в умовах жорсткої й недобросовісної конкуренції, прагнення до зниження витрат діяльності та цін на продукцію з метою покращення фінансових результатів діяльності й нарощування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та доволі несприятливого зовнішнього середовища для ХХ «XXXXXXXXXX» .

Вибір такої стратегії, перш за все, обумовлюється тим, що ХХ «XXXXXXXXXX» функціонує у несприятливих умовах зовнішнього середовища (в умовах економічної і політичної кризи в країні, жорсткої й недобросовісної конкуренції у галузі, низької платоспроможності населення як потенційного покупця), при яких пріоритетним для підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринках збуту, високого рівня конкурентоспроможності й позитивних кінцевих фінансових результатів діяльності.

Щодо стратегії конкуренції, вважаємо, що ХХ «XXXXXXXXXX» варто обрати стратегію диференціації, що передбачає пропонування на ринку товарів, послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів, що й обумовлює попит на ці товари.

Деталізуємо за функціональними напрямами удосконалення діяльності

підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендований набір функціональних стратегій для ХХ
«XXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.**

Напрями	Характеристика	Рекомендовані стратегії
Загальна (корпоративна) стратегія – стратегія стабілізації		
Конкурентна стратегія	Передбачає пропонування на ринку товарів, послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів, що й обумовлює попит на ці товари	Стратегія диференціації
Товарна	Передбачає наявність великої кількості модифікацій товару для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього	Стратегія диференціації продукції, послуг
Економічна стратегія	Забезпечення відповідності виробничим технічним стандартам продукції, забезпечення виробництва продукції високої якості; удосконалення, модернізація технічного оснащення	Стратегія диференціації. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія запровадження інновацій
Фінансова стратегія	Підтримання напрямів стабільності основних фінансово-господарських показників, поступове зростання прибутковості та рентабельності продукції, послуг	Стратегія підвищення прибутку. Стратегія стабілізації
Маркетинг	Удосконалення та розвиток маркетингової політики, підвищення потужності маркетингової, збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності клієнтів	Стратегія розширення ринків збуту. Комунікаційна стратегія. Стратегія інтеграції
Кадрова стратегія	Збереження раціонально підбраного кваліфікованого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження досконалої системи стимулювання праці	Стратегія вузької спеціалізації, високої кваліфікації. Кадрова стратегія
Управлінська стратегія	Виконання робіт зі створення та застосування норм організаційної поведінки; Поліпшити готовність колективу зміни; необхідність схилити колектив працювати як єдине ціле, для реалізації спільної мети; досягнення та задоволення потреб кожного працівника відповідно	Стратегія корпоративної єдності
Інноваційна стратегія	Спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції, послуг підприємства на основі вже існуючої технологічної бази	Традиційна стратегія

Відносно товарної стратегії ХХ «XXXXXXXXXX» можна запропонувати обрати стратегію диференціації товару, послуг що передбачає наявність великої кількості модифікацій товару для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього.

Щодо інноваційної стратегії пропонуємо ХХ «XXXXXXXXXX» обрати традиційну стратегію, яка спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції, послуг підприємства на основі вже існуючої технологічної бази.

Кадрову стратегію ХХ «XXXXXXXXXX» пропонуємо спрямувати на реалізацію кадрової політики підприємства із формування персоналу з вузькою спеціалізацією та високою кваліфікацією, а також перенавчання персоналу, забезпечення соціальних гарантій.

Отже, для удосконалення діяльності підприємству необхідно розглянути такі стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції, як посилення контролю над постачанням сировини ХХ «XXXXXXXXXX», стратегію диференціації, стратегію корпоративної єдності, вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності клієнтів тощо.

Відповідно, на основі здійсненого аналізу є доцільним внесення пропозиції щодо удосконалення функціональної маркетингової стратегії, яка включає комунікації з покупцями, а саме: до-, під час, - та післяпродажного обслуговування. З цією метою сформовано цілі, які забезпечать дане удосконалення (додаток 3).

Очевидно, запропоновані цілі удосконалення управління маркетинговою діяльністю, зокрема якісне обслуговування споживачів сприятимуть оптимізації діяльності підприємства в цілому.

Серед пріоритетних цілей, що спрямовані на забезпечення удосконалення ХХ «XXXXXXXXXX» необхідно відзначити: створення інформаційного буклету про продукцію; напрацювання переліку готових варіантів рішень у нестандартних, кризових обставинах; формування послуги з розрахунку оптимального замовлення для покупця та розрахунок його мінімального запасу, термін виконання замовлення; забезпечення

оптимального обсягу запасу найпопулярніших видів продукції; удосконалення систему доставки продукції; удосконалення системи складання замовлення; забезпечити систему відстеження продукції, послуг тощо.

Усі запропоновані стратегії в комплексі характеризують локальний механізм розробки стратегії підприємства та сприятимуть виконанню його основних функцій.

Локальні механізми управління капіталом підприємства та його фінансовими потоками, на нашу думку, слід проаналізувати спільно, оскільки вони характеризують управління фінансовими ресурсами підприємства загалом, що доцільно розглядати як один із найважливіших процесів господарської діяльності.

Локальний механізм управління капіталом підприємства формується на основі визначення оптимальних джерел та способів його фінансування, необхідних для досягнення економічної стійкості підприємства. Локальний механізм управління фінансовими потоками підприємства передбачає визначення раціональних способів формування позитивних (доходів) й негативних (витрат) його фінансових потоків та управління ними, необхідних для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами ХХ «XXXXXXXXXX» на нашу думку слід дотримуватись таких основних принципів фінансового менеджменту:

інтегрування із загальною системою управління підприємством – фінансовий менеджмент обов’язково повинен враховувати особливості інших видів функціонального менеджменту підприємства (виробничого менеджменту, інноваційного менеджменту, кадрового менеджменту) та ефективно із ними взаємодіяти, що сприятиме досягненню стійкості функціонування підприємства;

комплексний характер формування управлінських рішень – кожне управлінське рішення у складі фінансового менеджменту повинне сприяти

досягненню його основних цілей та покращенню результатів фінансової діяльності підприємства;

плановість та системність у розробці управлінських рішень – кожне управлінське рішення фінансового менеджменту повинне бути спрямоване на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідати тактиці й стратегії його фінансового менеджменту;

висока динамічність фінансового управління – фінансовий менеджмент підприємства повинен враховувати усі можливі зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища й при потребі до них пристосовуватись;

варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень – фінансовий менеджмент повинен передбачати прогнозування різних варіантів фінансового розвитку підприємства та розробку альтернативних фінансових рішень відповідно до цих варіантів;

орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства – фінансовий менеджмент підприємства повинен спрямовуватись на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відповідно до представленої схеми на рис. 3.1, система стратегічного управління формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії підприємства; за рахунок системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

Сам динамічний розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій. Якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією і зовнішніми умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні у підприємства ресурси і компетенції приводяться у відповідність із цілями.

При цьому у процесі взаємодії між корпоративним і стратегічним управлінням відбувається взаємне коригування, збалансування та оптимізація

їх складових: цілей, результатів, набору стратегій, ресурсів та компетенцій.



Рис. 3.1. Рекомендований процес формування стратегії розвитку ХХ «XXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.

Саме місія є першою ланкою у ланцюгу динамічного розвитку підприємства, адже її наявність визначає генеральний вектор його руху у зовнішньому середовищі як організаційно-економічної та бізнес-системи.

Місія ХХ «XXXXXXXXXX» вказує на те, за рахунок чого підприємство намагається забезпечити свій стійкий та безперервно-динамічний розвиток на безстроковому горизонті існування.

Отже, можемо дійти висновку, що генеральною умовою щодо місії ХХ «XXXXXXXXXX» є можливість забезпечити сталість існування. Місія не повинна задавати кількісних орієнтирів розвитку, проте повинна давати достатньо чітку відповідь на питання: «за рахунок чого підприємство зможе забезпечити собі безперервність існування та успішність проходження критичних точок на своєму шляху».

Локальним механізмом управління стійкістю ХХ «XXXXXXXXXX» є й забезпечувальний механізм контролінгу стійкості, що передбачає проведення аналізу функціонування та взаємодії між собою інших локальних механізмів антикризового управління стійкістю, оцінювання фактично досягнутих показників стійкості підприємства та їхнє порівняння із нормативними значеннями цих показників, виявлення причин відхилень відповідних показників й визначення, з урахуванням попередньо виявлених тенденцій, оптимальних шляхів підвищення ефективності функціонування локальних механізмів управління стійкістю підприємства та забезпечення його стійкості загалом.

3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства

Успішне вирішення маркетингових проблем, як відомо, є ключовим фактором успіху бізнесу. Якщо дослідити досвід інших компаній, зможемо побачити, що попри виробництво привабливої продукції підприємства зазнали збитків внаслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності. Тому потрібно бути готовим до того, що експерти проводитимуть детальне дослідження.

Більшість експертів вважають, що попит є найважливішим. Бо якщо попиту немає, кошти не допоможуть. ХХ «XXXXXXXXXX» потрібно змусити споживачів співпрацювати якомога довше. Тому ефективний маркетинговий план утримання та мотивації споживачів має вирішальне значення для успіху ХХ «XXXXXXXXXX».

Для залучення споживачів завжди потрібні ресурси, особливо фінансові, а їх кількість завжди обмежена. Керівництво підприємства повинно розуміти, що маркетинговий план повинен визначати, як інформувати споживачів про товар і як утримувати фактичний рівень продаж.

Відповідно до тенденції корпоративного розвитку, щоб господарюючі суб'єкти були конкурентоспроможними, вони повинні активно використовувати нові й сучасні технології під час роботи з споживачами, клієнтами. Саме тому, нами акцентовано увагу і на «звичайні» інтернет-сайти, так і на сайти, що оптимізовані для мобільних пристроїв і особливо мобільних додатків.

Ці функції включають перегляд продукції в Інтернеті, відстеження цін, електронну комерцію, відгуки споживачів тощо.

Аналізуючи поточний стан ХХ «XXXXXXXXXX», можна побачити, що створення Інтернет-сайту, з метою лише інформування про місцезнаходження та асортимент підприємства, сьогодні не є економічно вигідним рішенням.

Правильним вектором розвитку є розробка сучасного спеціального мобільного додатку, який може просувати продукцію, утримувати існуючих клієнтів без надмірних витрат і забезпечувати реальну перевагу для клієнтів перед конкурентами.

Отже, стратегія, має на меті утримати ключових клієнтів ХХ «XXXXXXXXXX» та розширити їхню частку на інших ринках.

Таким рішенням може бути розробка електронного додатку, принцип роботи полягає в тому, що клієнти можуть приєднатися до певного «закритого клубу» постійних покупців лише на основі підписки.

В свою чергу, перевагами для постійних клієнтів можуть бути наступні:

1. Отримання всієї продукції за зниженою ціною (наприклад, постійна знижка «-5 %»).
2. Оперативний доступ до різноманітних акцій.
3. Оформлення індивідуального дисконту для застосування.
4. Постійний доступ до інформації про акції, новини, події.

У свою чергу, ХХ «XXXXXXXXXX» отримає наступні переваги:

- 1). Постійну базу клієнтів, споживачів, які будуть купувати продукцію.
- 2). Можливість поширювати інформацію про нові види продукції через постійних покупців.
- 3). Платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями.
- 4). Зниження впливу посередників.

Реалізація даної пропозиції дозволить продавати продукцію ХХ «XXXXXXXXXX» на пряму без посередників, таким чином, відсоток посередника буде використано в якості знижки, акції для члена клубу.

Для реалізації даного заходу ХХ «XXXXXXXXXX» необхідно створити мобільний додаток, який буде поширюватися як через AppStore, так і через PlayMarket, а також удосконалити веб-сайт для роботи через комп'ютер.

Мобільний додаток не тільки дозволяє використовувати знижки у фірмовому магазині, але також дозволяє отримувати доступ до магазинів незалежно від місцезнаходження. Веб-версія необхідна для споживачів, які не мають можливості використовувати додаток на своєму смартфоні, або комп'ютер зручніший і надійніший у використанні.

Рекомендації, на які необхідно звернути увагу при створенні рекомендованого додатку та веб-ресурсу для ХХ «XXXXXXXXXX» :

1. Легка навігація, та економічне енергоспоживання при використанні.
2. Розробка автоматичного та простого оновлення додатку.
3. Підтримка трьох різних мов (української, російської, англійської), установка параметрів дати/часу.
4. Продуктивність програми – завантаження пам'яті й системи.
5. Стрес-тест програми – перевірка реакції програми на несподівану поведінку: заплутані натискання кнопок, раптове відключення або припинення мережі.
6. Підтримка всіх пристроїв і платформ – додаток повинен працювати належним чином на всіх типах пристроїв, створених з урахуванням різних розмірів екрану, різних операційних систем тощо

При цьому, етапами розробки мобільного застосування для ХХ «XXXXXXXXXX», є:

1. Визначення соціально-демографічних показників аудиторії та маркетингових цілей.
2. Визначення оптимальної платформи для впровадження мобільного додатку.
3. Розробка концепції мобільного застосування й механізмів залучення аудиторії.
4. Формування технічного завдання з орієнтацією на побажання споживачів, клієнтів.
5. Проєкція ефективного інтерфейсу.
6. Розробка остаточного дизайну.
7. Тестування на можливі помилки.
8. Реєстрація мобільного додатку.
9. Реліз мобільного додатку, розміщення програми в магазині (IOS та Andorid) (табл. 3.2).

Звичайно, отримати якісний продукт – мобільний додаток – це не просто ідея. Важливо зробити його зручним, зрозумілим, швидким,

безпечним, надійним. Особливо це стосується програм, які взаємодіють через Інтернет.

Однак перед розробкою самого проєкту потрібно зареєструвати програму в магазині мобільних додатків. Варто зауважити, що політика Apple внесла заборону на розповсюдження додатків, за винятком AppStore.

Під час роботи з програмами для Android можливо розповсюджувати їх безпосередньо на веб-сайті, але є можливість отримати набагато більше завантажень через користувачів GooglePlay.

Варто пам'ятати, що деякі Android-пристрої дозволяють встановлювати додатки лише з GooglePlay.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані заходи при створенні додатку та веб-ресурсу для ХХ
«XXXXXXXXXX», 2022-2023 рр.**

Назва	Характеристика
Мета	Утримання існуючих споживачів та розширення збуту іншої продукції
Характеристика	Рекомендовані заходи реалізуються через мобільний додаток та веб-сайт. Даний додаток включатиме в себе інформацію про продукцію, ціну продукції, акції, знижки, місцезнаходження торгових точок, спеціальні пропозиції. Додаток дає можливість формувати продуктовий кошик, робити замовлення товару тощо
Реалізація	мобільний додаток, Веб-сайт
Конкуренція	На українському ринку існують аналоги в неповній формі
Складові інвестиції	1. Створення програмного забезпечення. 2. Залучення спеціалістів для розробки та технічного обслуговування 3. Підбір персоналу, що відповідатиме за наповнення додатку. 4. Тестування продукту 5. Просування додатку
Склад команди для розробки	Створення технічної частини заходів буде здійснюватися через зовнішню організацію (залучення спеціалістів), тому кадровий склад фахівців буде залежати від неї
Переваги реалізації заходу	Зручність у використанні. Можливість формування нового каналу збуту, застосовуючи вбудовану систему реклами інших мобільних програм. Зручна презентація товарного асортименту. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Економія споживачів на використанні акцій. Доступніший спосіб залучення нових клієнтів.

	Наявність актуальної продукції дилерської мережі. Економія часу при виборі та оцінці продукції. Скорочення чисельності персоналу, що призведе до зменшення витрат на заробітну плату
--	--

Нами прогнозується, що розробка мобільного додатку триватиме 10 тижнів:

- протягом першого тижня здійснюватиметься проєктування інтерфейсу додатку;
- протягом наступних 4 тижнів відбуватиметься програмування мобільного додатку як на iOS, так і на Android;
- наступні три тижні відведені для програмування серверної частини;
- один тиждень на тестування додатку.

Паралельно із створенням додатку веб-експерти можуть створювати відповідний сайт для задоволення та синхронізації можливостей додатку. Орієнтовно, це займає 4 тижні, але його потрібно розробляти паралельно із додатком, тому доцільно розділити процес розробки на кілька етапів, щоб співпрацювати з розробником програми та підтримувати повну сумісність між двома продуктами.

Створення програмного забезпечення здійснюється через третю сторону, яка надає послуги з створення корпоративних ІТ-продуктів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані етапи розробки та початкові витрати щодо створення мобільного додатку для ХХ «XXXXXXXXXX», 2022-2023 р.

Етапи	Тривалість	Вартість, тис. грн
Розробка наповнення додатку й можливих пропозицій	1 день	5,00
Візуалізація асортименту продукції	2 дні	15,60
Проєктування інтерфейсу додатку	2 тижні	268,00
Програмування мобільного додатка на iOS	4 тижні (паралельно)	891,00
Програмування мобільного додатка на Android	4 тижні (паралельно)	59,60
Програмування серверної частини проєкту	3 тижні	32,50

тестування	1 тиждень	15,00
технічна підтримка	протягом проєкту	21,00
просування	протягом проєкту	35,00
Створення веб-сайту	протягом проєкту	40,00

Отже, як результат, розробка концепції вартості пропозиції (створення мобільного додатка для обох платформ, створення веб-сайту, просування нового проєкту на ринку) становитиме 580,80 тис. грн, а кошти можуть бути залучені через позики, інвестиційні надходження, власні кошти підприємства.

Значним аспектом підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства вцілому на ринку є своєчасність доведення продукції до покупця, з одного боку, та мінімальна вартість її доведення, – з боку, ХХ «XXXXXXXXXX» .

Застосуємо транспортну задачу для оптимізації транспортних перевезень ХХ «XXXXXXXXXX» . Так, на території товариства є три склади. Необхідно знайти такий план перевезення продукції від складів підприємства до трьох покупців: ПП «Полагропром», ТОВ «Суматра-ЛТД», ПП «Агро-фудз», щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Зазвичай, споживачам потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею А:

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Встановимо, що за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем: $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$ (перший індекс при невідомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Отже, цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах матиме вигляд:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.3)$$

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі зазначимо параметри розрахунків, так як, за умовою задачі запаси постачальників, потреби споживачів й обсяг транспортних робіт є додатними значеннями, тому позначаємо у вікні параметрів Неотрицательные значения та Линеиная модель, оскільки дана функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

Зобразимо схематично план перевезень продукції досліджуваного ХХ «XXXXXXXXXX» із складів трьома дрібнооптовим покупцям (рис. 3.2).

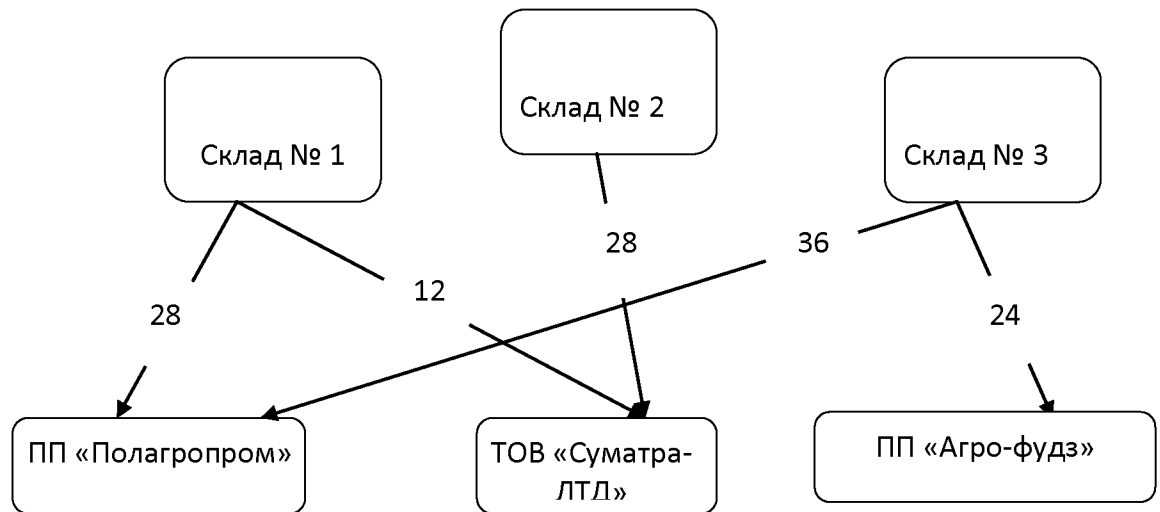


Рис. 3.2. Оптимізований план перевезень продукції ХХ «XXXXXXXXXX» зі складів до корпоративних покупців, 2022-2023 рр.

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения отримано наступний результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «Полагропром», 28 т та ТОВ «Суматра-ЛТД» 12 т, із складу № 2 – тільки ТОВ «Суматра-ЛТД» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію ПП «Полагропром» 36 т та ПП «ПП «Агро-фудз»» 24 т відповідно.

При такому плані перевезень продукції до споживачів мінімальний обсяг транспортних робіт складе 6592,00 т-км (додаток И).

Створення комплексної системи стратегічного вирішує низку проблем, що зменшують цикл «замовлення поставок», сприяє формуванню позитивного іміджу ХХ «XXXXXXXXXX» в очах споживачів завдяки чіткому виконанню зобов'язань, мінімізує ризик перебоїв у постачанні та гнучкій системі зворотного зв'язку тощо.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендовано процес формування стратегії розвитку для ХХ «XXXXXXXXXX», яка утворює верхній, або зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії; тоді як за рахунок системи корпоративного управління формується нижній, або внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

2. Сам динамічний розвиток ХХ «XXXXXXXXXX» є можливим за рахунок узгодження як зовнішнього, так і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, що відбувається на основі формулювання цілей діяльності суб'єкта підприємницької діяльності та визначення необхідних для їх досягнення обсягу ресурсів й компетенцій.

3. Зауважено, що якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією та регульованими умовами розвитку, то на рівнях корпоративного управління наявні у господарства ресурси та компетенції приводяться у відповідність із окресленими цілями.

4. Внесено пропозиції щодо удосконалення функціональної маркетингової стратегії, яка включає комунікації з покупцями, а саме: до-, під час, - та післяпродажного обслуговування. З цією метою сформовано цілі, які забезпечать дане удосконалення.

5. Рекомендовано удосконалення роботи Інтернет-сайту, так і створення додатку для мобільних пристроїв. Головними функціями мають стати перегляд продукції в Інтернеті, відстеження цін, електронна комерція, відгуки споживачів тощо.

6. Запропоновано розробку електронного додатку, принцип роботи полягає в тому, що клієнти можуть приєднатися до закритого клубу постійних клієнтів на основі підписки. Серед переваг: отримання всієї продукції за зниженою ціною (постійна знижка -5 %); доступ до клубних акцій; оформлення індивідуального дисконту для використання в фірмовому магазині; постійний доступ до інформації про акції, новини, події.

7. У свою чергу, ХХ «XXXXXXXXXX» отримає такі переваги: постійну базу клієнтів, які будуть купувати продукцію; можливість поширювати інформацію про нові види продукції через постійних покупців; платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями; зниження впливу посередників.

8. Прогнозовано термін розробки мобільного додатку – 10 тижнів (проектування інтерфейсу додатку, програмування мобільного додатку як на iOS, так і на Android, програмування серверної частини, тестування).

9. Обґрунтована вартість створення мобільного додатка для обох платформ, створення веб-сайту, просування нового проєкту на ринку, становитиме 580,80 тис. грн, а кошти можуть бути залучені через позики, інвестиційні надходження, власні кошти підприємства.

ВИСНОВКИ

5. З'ясовано, що забезпечення конкурентоспроможності – стратегічна мета будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Щоб суб'єкт господарювання був конкурентоспроможним, постійно потрібно аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, визначати його активність, знижувати рівень невизначеності і запобігати виникненню ризику у виробничо-збутових процесах.

6. Відзначено, що конкурентоспроможність підприємства доречно визначати як спроможність підприємства краще забезпечити пропозицію товарів чи послуг, із конкурентами, за рахунок надання товару чи послугам диференційованих властивостей за умови дотримання стандартів якості.

7. Аналіз системи стратегічного управління ХХ «XXXXXXXXXX» дозволив зробити висновок, що дана діяльність здійснюється в недостатньому обсязі. Отримані результати допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати його механізм у довгостроковій перспективі тощо.

8. Необхідно зазначити, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХ «XXXXXXXXXX» зменшилося на 25,4 % або 313,9 тис. грн. Проте, чистий прибуток у 2016 р. становив 125,0 тис. грн, а в 2020 р. чистий прибуток склав 42,9 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 82,1 тис. грн, та можна пояснити несприятливою кон'юктурою на ринку.

9. Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 605,0 тис. грн, що менше порівняно з 2016 р. на 539,6 тис. грн або на 47,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за п'ять років складає 9,3 %, так 2016 р. даний показник склав 10,9 %, тоді як у 2020 р. рівень рентабельності виробництва склав 7,1 % відповідно.

10. Аналіз ліквідності балансу ХХ «XXXXXXXXXX» дозволяє виявити

найважливіші аспекти і слабкі сторони та показує, за якими напрямками потрібно спрямувати роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану, забезпечити розвиток підприємства у перспективі. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань.

11. До того ж, період, протягом якого капітал власника ХХ «XXXXXXXXXX» окупиться за досліджуваний період зменшився з 6,3 р. у 2016 р. до 3,4 р. – у 2020 р. відповідно. За результатами розрахунку рентабельності власного капіталу з'ясовано, що за досліджуваний період спостерігається коливання ефективності використання власного капіталу ХХ «XXXXXXXXXX», за 2016-2020 рр. даний показник складає 25,6 %, тоді як найвищий рівень показника спостерігався у 2017 р. – 59,7 %, що означає 59,7 грн чистого прибутку на кожні 100,0 грн власного капіталу.

12. За допомогою PESTEL-аналізу визначено, що найбільш впливовими чинниками зовнішнього середовища, які спричиняють вагомий вплив на діяльність ХХ «XXXXXXXXXX» є політична нестабільність в країні, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, потенціал інновацій, рівень оподаткування в галузі, доступність ресурсів, ціна продукції, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства.

13. Застосувавши SWOT-аналіз для ХХ «XXXXXXXXXX», з'ясовано, що найбільш актуальними є стратегія стабілізації. До стратегічних завдань ХХ «XXXXXXXXXX» слід віднести: раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активізації інвестиційних процесів; впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування тощо.

14. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ХХ «XXXXXXXXXX», в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність

ефективної системи стимулювання покупців та високий ступінь зносу основних засобів.

15. Рекомендовано процес формування стратегії розвитку для ХХ «XXXXXXXXXX», яка утворює верхній, або зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії; тоді як за рахунок системи корпоративного управління формується нижній, або внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

16. Внесено пропозиції щодо удосконалення функціональної маркетингової стратегії, яка включає комунікації з покупцями, а саме: до-, під час, - та післяпродажного обслуговування. З цією метою сформовано цілі, які забезпечать дане удосконалення.

17. Рекомендовано удосконалення роботи Інтернет-сайту, так і створення додатку для мобільних пристроїв. Головними функціями мають стати перегляд продукції в Інтернеті, відстеження цін, електронна комерція, відгуки споживачів тощо.

18. Запропоновано розробку електронного додатку, принцип роботи полягає в тому, що клієнти можуть приєднатися до закритого клубу постійних клієнтів на основі підписки. Серед переваг: отримання всієї продукції за зниженою ціною (постійна знижка -5 %); доступ до клубних акцій; оформлення індивідуального дисконту для використання в фірмовому магазині; постійний доступ до інформації про акції, новини, події.

19. У свою чергу, ХХ «XXXXXXXXXX» отримає такі переваги: постійну базу клієнтів, які будуть купувати продукцію; можливість поширювати інформацію про нові види продукції; платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями; зниження впливу посередників.

20. Прогнозовано термін розробки мобільного додатку – 10 тижнів (проектування інтерфейсу додатку, програмування мобільного додатку як на iOS, так і на Android, програмування серверної частини, тестування).

21. Обґрунтована вартість створення мобільного додатку для обох платформ, створення веб-сайту, просування нового проєкту на ринку,

становитиме 580,80 тис. грн, а кошти можуть бути залучені через позики, інвестиційні надходження, власні кошти підприємства.