МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи магістра
на тему**:**
«Розробка стратегії розвитку підприємства»

Виконав: студент 2 курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «менеджмент»,
освітня програма «бізнес-адміністрування»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Сарана О.О. _

Керівник Колосов А.М._____ _____

Рецензент Штапаук Г.П._____ _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі магістра немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Сарана О.О. _____

Полтава 2025 року

ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр
Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
к.е.н., доцент Зайцева Л.О.
"____"_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
здобувачу Сарані Олексію Олексійовичу

1. Тема роботи: Розробка стратегії розвитку підприємства
керівник роботи: Колосов А. М., д.е.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від "___"_____20_____року №___.
2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: 1. Основні положення щодо до визначення й ролі стратегії розвитку підприємств. 2. Характеристика і аналіз діяльності підприємства ТОВ «МІО-КОМ». 3. Пропозиції щодо розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ».
5. Перелік графічного матеріалу: Табл. 1.1. Критерії і показники вимірювання ефективності діяльності підприємств. Табл. 1.2. Версії тлумачення поняття «стратегія».. Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства. Табл. 1.3. Три підходи до вироблення стратегії розвитку підприємства. Табл. 1.4. Зміст етапів з розробки стратегії розвитку торгівельного підприємства. Рис. 1.2. Графічна модель методу розриву при формуванні стратегії розвитку підприємства. Табл. 1.4. Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу товарів ЖЦТ на ринку. Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ. Табл. 2.1. Приклади товарів ТОВ «МІО-КОМ». Табл. 2.3. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІО-КОМ». Табл. 3.1. Загальна структура вибору стратегії конкурентної поведінки підприємства. Рис. 3.1. Алгоритм формування стратегії ТОВ «МІО-КОМ». Рис. 3.4. Пропозиції щодо реформування організаційної структури ТОВ «МІО-КОМ» із створенням цільового органу – Ради управління стратегічним розвитком Товариств.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та Посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Колосов А. М.		
Розділ 2	Колосов А. М.		
Розділ 3	Колосов А. М.		

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2024	
2	Формування тематики дослідження.	10 вересня 2024	
3	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми дипломної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2024	
4	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2024	
5	Подання теоретичної частини дипломної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об'єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	15 жовтня 2024	
6	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини дипломної роботи на друге читання.	1 грудня 2024	
7	Подання практичної частини дипломної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань дипломної роботи.	10 грудня 2024	
8	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	20 грудня 2024	
9	Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації	
10	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації	
11	Подання дипломної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку та рецензії.	За два тижні до державної атестації	
12	Подання на кафедру остаточного варіанта дипломної роботи, переплетеного та підписаного студентом, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації	

Студент _____ _____ **Сарана О.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи____ _____**Колосов А. М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Р Е Ф Е Р А Т

Текст 89 стор., 10 рис., 15 табл.

Розвиток підприємств, стратегія, стратегічний менеджмент, торгівельне підприємство, організаційна структура підприємства, економічний аналіз, розробка стратегії розвитку

Розглянуто суть категорій «розвиток» і «стратегія розвитку» підприємств в умовах сучасного мінливого ринку, коли становище кожного підприємства залежить не тільки від якості власної діяльності, а також від його становища на ринку збуту своєї продукції. Проаналізовано суть найбільш узагальнених стратегій розвитку підприємств.

Подано загальну характеристику ТОВ «МІО-КОМ», яке є торгівельним підприємством, що функціонує на ринку продажу товарів хімічного походження. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ і виявлено актуальність формування стратегії його розвитку як стратегічного напрямку підвищення його рентабельності.

Розроблено пропозиції щодо розробки стратегії розвитку торгівельного підприємства, її змісту, етапів і процедур запровадження в управлінській діяльності керівництва підприємства. Обґрунтовано вибір стратегії концентрованого зростання ТОВ, зміст функціональних стратегій розвитку, формування цільового контуру управління розвитком ТОВ.

Анотація

Розглянуто суть категорій «розвиток» і «стратегія розвитку» підприємств в умовах сучасного мінливого ринку, коли становище кожного підприємства залежить не тільки від якості власної діяльності, а також від його становища на ринку збуту своєї продукції. Проаналізовано суть найбільш узагальнених стратегій розвитку підприємств.

Подано загальну характеристику ТОВ «МІО-КОМ», яке є торгівельним підприємством, що функціонує на ринку продажу товарів хімічного походження. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ і виявлено актуальність формування стратегії його розвитку як стратегічного напрямку підвищення його рентабельності.

Розроблено пропозиції щодо розробки стратегії розвитку торгівельного підприємства, її змісту, етапів і процедур запровадження в управлінській діяльності керівництва підприємства. Обґрунтовано вибір стратегії концентрованого зростання ТОВ, зміст функціональних стратегій розвитку, формування цільового контуру управління розвитком ТОВ.

***Ключові слова*:** розвиток підприємств, стратегія, стратегічний менеджмент, торгівельне підприємство, організаційна структура підприємства, економічний аналіз, розробка стратегії розвитку

Abstract

The essence of the categories of "development" and "development strategy" of enterprises in the conditions of the modern changing market is considered, when the position of each enterprise depends not only on the quality of its own activities, but also on its position in the market for the sale of its products. The essence of the most generalized strategies for the development of enterprises is analyzed.

A general characteristic of LLC "MIO-KOM", which is a trading enterprise operating in the market for the sale of goods of chemical origin, is given. An analysis of the financial and economic indicators of the LLC's activities is carried out and the relevance of forming a strategy for its development as a strategic direction for increasing its profitability is revealed.

Proposals are developed for the development of a trading enterprise's development strategy, its content, stages and procedures for implementation in the management activities of the enterprise's management. The choice of the strategy of concentrated growth of the LLC, the content of functional development strategies, and the formation of a target contour for the management of the LLC's development are substantiated.

Keywords: enterprise development, strategy, strategic management, commercial enterprise, organizational structure of the enterprise, economic analysis, development strategy development

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 9

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРИЄМСТВА ТОВ «МІО-КОМ» 32

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МІО-КОМ» 61

ВИСНОВКИ 80

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ВСТУП

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств, безперервний науково-технічний прогрес, зміна споживацьких уподобань споживачів та інші фактори спричиняють необхідність кожному підприємству у будь-якій галузі постійно розвиватися. Отже, ніяке підприємство не може залишатися економічно ефективним без постійного розвитку. Сама категорія розвитку, незважаючи, на його зрозуміле звичайне значення, не є настільки простою і сама є об'єктом наукового дослідження. Від розуміння самої суті розвитку залежить, чи будь-які зміни на підприємстві символізують його розвиток? З позицій теорії під розвитком розуміють, перш зва все, як зміну будь-якого явища або процесу від простого до більш складного, або від гіршого до кращого, або як сукупність змін, що призводять до появи нової якості, зміцнення системи, підсилення її здатності чинити опір негативному впливу з боку зовнішнього середовища.

Одночасно розвиток є проявом збільшення можливостей для задоволення потреб, досягнення цілей діяльності. У той же час розвиток означає визначає збільшення впорядкованості, узгодженості, найкращу взаємодію автономних частин у межах цілого, досягнення кращого поєднання елементів системи з метою покращення показників системи порівняно з показниками попереднього періоду.

Виходячи з цих міркування розвиток підприємства визначається тим, на скільки його функціонування зорієнтоване на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і кінцевими продуктами, що виготовляє підприємство, чи забезпечується постійне підвищення їх якості, чи досягається зростання продуктивності праці на основі кращого використання наявних ресурсів.

Отже, не дивно, що проблема розвитку підприємств стала останніми десятиріччями об'єктом вивчення з боку управління діяльністю підприємства, його менеджменту, що утворило такий новий науковий напрямок в уп-

равління як стратегічний менеджмент.

В основі стратегічного менеджменту лежить поняття стратегії, отже, вирішення для будь-якого підприємства проблем свого розвитку перш за все полягає в обґрунтуванні ***стратегії*** його розвитку. Теоретичні досягнення стратегічного менеджменту стали основою для практичної діяльності управління розвитком на кожному підприємстві з урахуванням його конкретних умов і особливостей, що пояснює актуальність вибору теми даної кваліфікаційної роботи магістра. Поняття «стратегії» – центральне в стратегічному менеджменті. Сучасна наука трактує стратегію як засіб організації діяльності підприємства, що дозволяє досягти стратегічних цілей. Необхідність в розробці стратегії для кожного підприємства стала нагальною в умовах сучасного ринку, який є конкурентним. У разі наявності певної стратегії свого розвитку підприємство придбає можливість реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, та проводити своєчасні зміни в самій організації усередині підприємства.

Отже ***об'єктом*** розгляду у роботі є стратегія розвитку підприємства, ***предметом*** – аналіз та розробка стратегії розвитку торгівельного підприємства в контексті забезпечення його ефективної роботи на ринку.

Робота виконана на прикладі підприємства ТОВ «МІО-КОМ», яке функціонує на ринку продажу продукції хімічного походження. Діяльність торгівельного підприємства в умовах сучасного мінливого ринку ставить перед ним як обов'язкове завдання – розвитку підприємства.

Робота складається з трьох наступних розділів.

У першому розділі роботи розглянуто наукові основи щодо визначення і ролі категорії ***стратегії*** у забезпеченні розвитку підприємств.

У другому розділі дана характеристика підприємства – ТОВ «МІО-КОМ», проведений аналіз фінансово-економічних показників його роботи, та його роботи у напрямку забезпечення його розвитку.

У третьому розділі подано пропозиції щодо методики розробки стратегії розвитку підприємства та її складових.

РОЗДІЛ 1
ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Проблематика визначення категорії розвитку підприємств.

Поняття «стратегія розвитку» є звичайним для сучасних підприємств і для систем управління ними. І не зважаючи, що окремі поняття ***стратегії*** і ***розвитку*** існують тисячі років, поєднання цих двох понять у єдину категорію стратегії розвитку має застосування десь біля 50 років.

Сама категорія ***розвитку***, незважаючи, на його зрозуміле звичайне значення, не є настільки простою і сама є об'єктом наукового дослідження. У звичайному сенсі під будь-яким розвитком розуміють покращення яких або показників, або сану будь-якого об'єкту, як і підприємства. З позицій же теорії під розвитком розуміють, перш зва все, як зміну будь-якого явища або процесу від простого до більш складного, або від гіршого до кращого, або як сукупність змін, що призводять до появи нової якості, зміцнення системи, підсилення її здатності чинити опір негативному впливу з боку зовнішнього середовища.

Одночасно під розвитком можна розуміти прояв збільшення можливостей для задоволення потреб, досягнення цілей діяльності. Стосовно діяльності підприємств під його розвитком можна розуміти будь-які досягнення або нові результати, які поліпшують у цілому становище підприємства на ринку.

У той же час постає питання, а що розвиток дає для покращення стан колективу його працівників? Отже, як бачмо, сам розвиток, як категорія, не є настільки простим для визнання критеріїв його оцінки. Тому в менеджменті підприємств найчастіше поняття і стан розвитку поєднують із оцінюванням того наскільки вдається виконати, або й перевиконати цілі, встановлені перед підприємством.

Але зазвичай в діяльності підприємства одночасно досягаються різні цілі і не завжди вони співпадають одна із іншою. Найчастіше цілі діяльності

будь-якого економічного об’єкту бувають протилежними, або, проявляють конфлікт цілей.

У той же час розвиток означає визначає збільшення впорядкованості, узгодженості, найкращу взаємодію автономних частин у межах цілого, досягнення кращого поєднання елементів системи з метою покращення показників системи порівняно з показниками попереднього періоду. Виходячи з цих міркування розвиток підприємства визначається тим, на скільки його функціонування зорієнтоване на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і кінцевими продуктами, що виготовляє підприємство, чи забезпечується постійне підвищення їх якості, чи досягається зростання продуктивності праці на основі кращого використання наявних ресурсів.

З метою усунення даного протиріччя нерідко звертаються до такого оцінювання розвитку як підвищення ефективності діяльності підприємства. Тоді виникає завдання стосовно встановлення більш менш об’єктивних засобів оцінювання ефективності діяльності підприємств.

Сутність ефективності як категорії оцінювання розвитку підприємств.

Розуміння ефективності як категорії узагальненої оцінки розвитку підприємства виникає з того, що в процесі функціонування будь-якого підприємства витрачаються певні ресурси: матеріальні, трудові, фінансові. Отримані внаслідок витрачання ресурсів результати називають ефектом діяльності. Співставлення результату чи ефекту діяльності з витраченими для його отримання ресурсами визначає ефективність функціонування підприємства. Таким чином, шляхом співставлення результату процесу функціонування будь-якого підприємства з витраченими для цього ресурсами можна визначити ефективність його функціонування. Формалізовано це можна представити таким чином [2]:

Ефективність діяльності = ***Результати*** : ***Ресурси (витрати)***. (1.1)

Таке твердження є правильним, але недостатньо повним. Адже підприємства бувають різнопрофільними, а їх діяльність найчастіше є багатогран-

ною: виробництво продукції, надання послуг, виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, монтаж та ремонт продукції у споживача, утилізація відпрацьованої продукції та ін. Тому виникає потреба визначення поняття ***ефекту***, як узагальнюючого вираження досягнутого результату.

Визначення ***ефекту*** та ***ефективності*** діяльності має важливе як наукове, так і практичне значення. За його допомогою можна не тільки оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, інформації та ін.

В зарубіжній практиці синонімами до термінів, "***результативність***" та "***ефективність***" господарювання часто використовують термін "***продуктивність***" виробництва та обслуговування, під яким розуміють ефективне використання ресурсів (праці, матеріалів, енергії, землі і т. п.) для продукування різноманітних товарів і послуг та досягнення інших цілей організації [46]. Потрібно пам'ятати, що продуктивність підприємства (організаційно-виробничої системи) є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці персоналу, продуктивність засобів виробництва та прибутковість діяльності.

Однією із найважливіших ознак ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів. Інакше кажучи, ознакою ефективності діяльності є досягнення мети функціонування підприємства (організаційно-виробничої системи, організації) з найменшими витратами суспільної праці. Оскільки внаслідок виробничої діяльності можуть бути досягнуті різноманітні результати або ж ефекти, як наприклад, економія ресурсів, збільшення кількості робочих місць, зменшення витрат енергії, зниження шкідливих викидів, зростання прибутків і т. д., то необхідно говорити про можливі різні критерії (мірила) ефективності господарювання підприємства.

В кінцевому підсумку під ефективністю (продуктивністю) як економічною категорією, виходячи із об'єктивно діючого закону економії робочого часу, розуміють міру витрат ресурсів, необхідних для нагромадження та використання багатства суспільством. Підвищення ж ефективності виробництва є конкретною формою прояву дії закону економії робочого часу.

Об'єктивно обґрунтованим є народногосподарський підхід, який базується на єдиному критерії оцінки результатів діяльності, економічної ефективності функціонування підприємств, погоджених з ним показниках і відповідних цьому критерію умовах зміни показників економічної ефективності.

Критерієм (основним мірилом) економічної ефективності діяльності підприємства є економія суспільної праці, тобто, праці живої та уречевленої. При цьому, в залежності від рівня розгляду (галузь промисловості, народне господарство, окреме підприємство або їх об'єднання) за критерій економічної ефективності може бути прийнята економія суспільної праці у виробника і споживача продукції або окремо лише у виробника і окремо у споживача. Економія суспільної праці може бути досягнута у зв'язку з різними умовами виробництва (прогресивна технологія, вигідне розміщення, досконала структура управління та ін.) та у зв'язку із зростанням масштабу діяльності. Зниження витрат може бути абсолютним, коли на підприємстві впроваджується прогресивна технологія, яка призводить до зменшення норм витрат ресурсів на одиницю продукції ("змінні витрати") і відносним, коли норми витрат на одиницю продукції залишаються незмінними, але знижуються умовно-постійні витрати за рахунок зміни масштабів його діяльності [46]. Оскільки у відповідності із Законом про підприємства в Україні на підприємствах всіх видів основним узагальнюючим показником результатів господарської діяльності є прибуток, то повинен бути визначений зв'язок економії суспільної праці і прибутку.

Цілком очевидна пряма залежність прибутку від економії суспільної праці: чим більша ця економія, тим менші суспільні витрати виробництва, тим більший прибуток. Що ж стосується інших показників ефективності дія-

льності підприємства, то їх зв'язок з витратами не завжди очевидний, що обумовлює складність вибору і обґрунтування критеріїв, показників оцінки, умов та границь їх зміни, методів вимірювання та інтерпретації отриманих результатів. Загалом, цілком умовно, показники ефективності можна розділити на: а) показники досягнення цілей підприємством; б) показники використання ресурсів.

Хоча за самим визначенням результат і ефект є близькими поняттями (ефект - певна форма результату), потреби економічної практики змушують у деяких випадках розмежовувати зазначені терміни. При цьому під умовним поняттям економічний результат звичайно мають на увазі загальний (брутто) результат (зокрема, виручка, доход), а під поняттям економічний ефект – чистий (нетто) результат (зокрема, прибуток). Принциповий взаємозв'язок між зазначеними двома поняттями може бути виражений формулою [24]:

$$E = P - B, \tag{1.2}$$

де E – величина умовного економічного ефекту;

P – величина умовного економічного результату;

B – повні витрати на реалізацію заходу, який викликав ефект.

Залежно від рівня господарювання розглянуті показники можуть, зокрема, отримувати такий зміст:

народногосподарський рівень:

P – приріст валового внутрішнього продукту (ВВП) за період;

B – повні витрати по заходу, включаючи економічні збитки від порушення середовища;

E – приріст національного доходу.

рівень підприємства:

P – загальний виручка (виторг) підприємства за період;

B – вартість виробництва і реалізації продукції «плюс» податкові відрахування і платежі;

E – прибуток.

Якщо результати економічної діяльності перевищують витрати, гово-

рять про позитивний (додатний) ефект (зокрема, підприємство отримує прибуток), у протилежному разі – про негативний (від'ємний) ефект (збитки, шкода, втрати та ін).

Основні критерії і показники ефективної діяльності підприємства як суспільної організації, яка об'єднує людей в процесі виробництва, наведені у табл. 1.1 [46].

Таблиця 1.1

Критерії і показники вимірювання ефективності діяльності підприємств

Критерії	Зміст критеріїв і вимірюваних ознак	Основні показники оцінки ефективності
Загальна результативність діяльності	Вимірювання ступеня досягнення цілей, задекларованих місією підприємства, організації (кількісна, якісна характеристика та своєчасність реалізації цілей підприємства)	Частка ринку: в регіоні, в країні, в експорті. Обсяг продажів, у т. ч. на внутрішньому ринку, на зовнішньому та ін. Якість продукції та відповідність ви-
Економічність діяльності: мінімізація витрат на отримання результатів	Вимірювання ступеня використання споживаних ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових та ін.	Матеріаломісткість продукції. Зарплато (трудо-) місткість продукції. Енергомісткість продукції. Капіталомість-
Продуктивність діяльності: максимізація її результату	Співвідношення отриманих результатів діяльності і затрат для їх отримання	Продуктивність діяльності (загальна продуктивність). Продуктивність капіталу. Продуктивність праці персоналу. Продуктивність
Високі узагальнюючі (фінансові) результати діяльності	Максимізація виручки від реалізації продукції, мінімізація витрат на її виробництво і вартості виробничих фондів	Дохідність діяльності (витрат). Дохідність продажів. Дохідність капіталу. Прибуток. Рентабельність капіталу. Рентабельність ви-

Перейдемо тепер до актуальності й виникнення категорії стратегія розвитку стосовно діяльності підприємств.

Актуальність і причини виникнення категорії «стратегії розвитку». Але чим же пояснюється виникнення саме терміну «стратегія розвитку? Та як він з’явився? Для цього потрібно розглянути еволюцію понять, дотичних до керівництва підприємствами хоча би за період з початку 20 сторіччя,

коли уперше застосовуються теоретичні поняття стосовно організації і управління діяльністю підприємств.

Незважаючи на те, що ***управління*** у загальному сенсі має досить довгий шлях розвитку, ***управління підприємством – менеджмент*** як наукова дисципліна – нова. Науковий менеджмент є продуктом двадцятого сторіччя.

Ось основні часові етапи розвитку менеджменту як практики управління:

у стародавньому світі – розвиток практики управління державою, арміями, релігіями; організація сільськогосподарських робіт (у долині Нілу); планування доходів, фінансів та ін.

у середніх віках – практика управління в артілях, цехах, майстернях;

у промислову епоху – концентрація виробництв, тобто, укрупнення підприємств, що ускладнило проблеми керівництва ними.

При цьому здійснювалися наступні процеси:

1) відділення керівництва від володіння;

2) початок навчання основам управління (до 1880).

З розвитком капіталізму і ринкової економіки в країнах Європи та Північної Америки елементи менеджменту пробивали собі дорогу самостійно, проте в цілому менеджмент як теорія і практика розвивався інтегрально і мав наднаціональний характер. І все ж заради об'єктивності слід вважати батьківщиною сучасного менеджменту США.

Протягом всього початкового періоду розвитку менеджменту підприємства-виробники продукції, звичайно, розвивалися і цілі розвитку встановлювали власники підприємств і їх головні менеджери.

Для уявлення причин виникнення поняття «***стратегії управління***» доцільно розглянути два первинних етапи розвитку теорії і практики сучасного менеджменту, які привели до виникнення стратегічного управління [30].

Протягом першого – ***класичного*** **–** періоду, завдяки зусиллям Фредеріка Тейлора, американський інженера, почала розроблятися система наукового підходу до практики організації праці на базі раціоналізму, стимулювання

і мотивації ефективного адміністрування. З цього часу менеджмент почав свій розвиток і на даний момент представляє собою науковий напрям, який у своєму фундаменті має комплекс різних наукових шкіл і підходів. Але розвиток підприємств на цьому етапі ще не пов'язувався із поняттям «***стратегія розвитку***» [19]. Тому що, власники підприємств практично не стикалися ні з якими зовнішніми перепонами розвитку підприємств, на продукцію яких завжди були готові в достатній кількості споживачі і покупці.

У цей період увага приділялася запровадженню в організації діяльності підприємств спостережень, вимірів, логіки і аналізу, завдяки яким можна вдосконалювати багато операцій ручної праці, домагаючись більш ефективного виконання робіт.

Головні ідеї в області менеджменту сформулював Ф. Тейлор у вигляді принципів «наукового управління», це [19]:

розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, рухів і зусиль працівників;

абсолютне слідування розробленим на науковій основі стандартам і правилам;

підбір та навчання співробітників, надання їм таких робочих місць, на яких вони можуть принести найбільшу користь;

оплата праці за її результатами;

використання функціональних менеджерів, які аналізують роботу підприємства і здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;

підтримка дружніх стосунків між робітниками і менеджерами (адміністраторами).

Засновники ***адміністративна школа управління*** (у період 1920-1950 рр.) намагалися відповісти на питання, що стосуються ефективного управління організацією в цілому, зосереджували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської діяльності. А. Файоль розробив 14 принципів управління, від яких на його думку, залежить успішне управління будь організацією. Дані принципи, незважаючи на те, що вони розроблені досить давно, але в

значній мірі не втратили своєї актуальності в практиці управління [19].

До адміністративної школі управління можна віднести теорію «раціональної бюрократії» Макса Вебера, хоча деякі дослідники визначають дану теорію як самостійну школу бюрократичного менеджменту. У теорії Макса Вебера та адміністративному менеджменті об'єднуючою ланкою є функціональна спеціалізації, що є їх теоретичною основою [19].

Але у подальшому розвитку об’єктивних процесів, що відбувалися в середовищі функціонування підприємств визначився новий етап розвитку сучасного менеджменту, який отримав назву ***неокласичного періоду.***

Неокласичний підхід визначається наявністю таких нових рис щодо діяльності підприємств і їх поведінки у зовнішньому середовищі:

1) обмеженість ресурсів для самого підприємства через виникнення величезної кількості нових виробників;

2) раціональна поведінка економічних суб'єктів у супереч із попередньою, коли кожне підприємство діяло за своїм особистим планом;

3) визначення не безоплатності ринкових транзакцій, тобто, кооперативні зв’язки постачальників-виробників-продавців стають більш ускладненими, тобто, вартують певних витрат

Це фактично відтворює умови діяльності підприємства при ринковій конкуренції, але при цьому його внутрішня структура залишається незмінною, поки один з непорушних постулатів теорії організації щодо жорсткості структури підприємства не почав змінюватися.

Саме під впливом об’єктивних процесів прискорення змінюваності ринкового середовища склався такий новий науковий напрямок розвитку управління діяльністю підприємств, як «***стратегічний менеджмент***», найважливіші питання якого розроблені Р. Акоффом, І. Ансоффом, Т. Пітерсом та Р. Уотерменом, М. Портером, Г. Мінцбергом та ін. [19; 21; 36].

Саме в таких умовах формується поняття як ***стратегія розвитку*** підприємства.

Очевидно, шо будь-яке підприємство не може забезпечувати ефектив-

ність своєї діяльності без постійного розвитку, навіть, у нових умовах, що склалися при загостренні конкуренції виробників. Від розуміння самої суті ***стратегії розвитку*** залежить, чи будь-які зміни на підприємстві символізують його розвиток? Отже, не дивно, що проблема вироблення стратегії розвитку підприємств стала останніми десятиріччями об'єктом вивчення з боку управління діяльністю підприємства, його менеджменту, що утворило такий новий науковий напрямок в управління як стратегічний менеджмент.

Отже, вирішення для будь-якого підприємства проблем свого розвитку перш за все полягає в обґрунтуванні стратегії його розвитку. Теоретичні досягнення стратегічного менеджменту стали основою для практичної діяльності управління розвитком на кожному підприємстві з урахуванням його конкретних умов і особливостей, що пояснює актуальність вибору теми даної кваліфікаційної роботи магістра.

У основі стратегічного менеджменту лежить поняття ***стратегії.*** Вперше поняття «стратегія» і ідеї, що пов'язані з її використанням, з'явилися в середовищі управління в 50-ті роки XX сторіччя. Наведемо відомі версії тлумачення поняття «стратегія» [19] в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Найпоширеніші версії тлумачення терміну «стратегія»

Автор	Версія автора	Зміст поняття стратегія
И. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, які організація використовує в своїй діяльності	Містить загальні напрямки, просунення за якими забезпечує зріст та зміцнення позиції організації. Стратегія є «інструментом», що може допомогти в умовах нестабільності, забезпечує збалансованість та загальні напрямки зросту
М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоурі	Стратегія - детальний комплексний план, необхідний для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей	Комплекс заходів, послідовне та паралельне виконання яких дозволить досягти мети при відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі

М. Стівенсон	Стратегія – план досягнення цілей організації. Виробнича стратегія - підхід, що виходить із загальної стратегії.	Якщо вважати мету організації пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, яка вказує шлях до цього місця призначення. Стратегія буде фокус для прийняття виробничого рішення. Загальна стратегія організації визначає напрямки діяльності організації. Виробнича стратегія належить до виробничого аспекту діяльності
І.Н. Герчікова	Стратегія організації – система мір, що розрахована на перспективу, та забезпечує досягнення конкретних поставлених цілей компанії	Сутність виробки та реалізації стратегії зводиться до вибору необхідного напрямку розвитку з багатьох існуючих альтернатив
Німецька школа	Стратегія – оптимальний засіб досягнення мети підприємства	Визначення стратегії пов'язано з пошуком альтернатив у стратегічному плані
А. Томпсон А. Стрикленд	Фактична стратегія – управлінський процес, що держить напрямок на зміцнення організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності	Стратегія компанії відповідає на питання: як розширити межі бізнесу, як задовольнити споживачів, як перевищити конкурентів, як відповісти на зміни ринкових умов, як керувати функціональним підрозділом, як досягти мети
Дж. Коттлер	Стратегія маркетингу – раціональна логічна побудова, використовуючи яку організація, розраховує свої маркетингові задачі	Охоплює конкретні стратегії за цільовими ринками маркетингу та рівнем витрат на маркетинг
Ф. Дойль	Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанії, виконуючи поставлені задачі	В центрі стратегії – рішення в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш суттєве рішення – вибір ринків
М.И. Круглов	Стратегія – напрямки чи способи діяльності компанії для досягнення вирішального рішення, що має довготермінові наслідки	Стратегія відміна від плану тим, що вона розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища, коли головна мета компанії та її основні і локальні цілі не можуть бути визначені та не можна виробити конкретне завдання (критерій управління) для підрозділів компанії. Стосується сфери, засобів та форми діяльності, системи взаємовідношень всередині організації, позиції організації в навколишньому середовищі, приводить організацію до її цілей.
В. Армстронг	Стратегія – системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності	
П. Сондерс	Стратегія – довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку організації	

Сучасна наука трактує стратегію як функціональний засіб організації діяльності людей та розподілу ресурсів, який дозволяє досягти стратегічних цілей. Тепер вже зрозуміло всім, що термін «стратегічне управління» був введений в економіку в 60-70-х роках у зв'язку з загостренням конкурентної боротьби. Стратегічне управління – управління, яке опирається на людський

потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучким чином реагує та проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

На практиці будь-який виробник має певну стратегія виробничо-комерційної діяльності, яка проявляється у підходах до прийняття рішень стосовно життєвих інтересів конкретного підприємства, у порядку розділу ресурсів, у системі виробничо-комерційних пріоритетів, у принципах, що лежать в основі розв'язання конфліктних ситуацій тощо.

Особливості суті поняття стратегії підприємства.

Резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекручує реальність. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлюваних опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

Тут, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [36].

У будь-якому випадку стратегія визначає місію організації, її організаційну структуру та культуру.

Залежно від того на які складові організації поширюється та чи інша стратегія, а також від першочерговості їх розробки, підпорядкованості стратегії утворюють певну ієрархію (вертикальний поділ): корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія.

Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1.1.

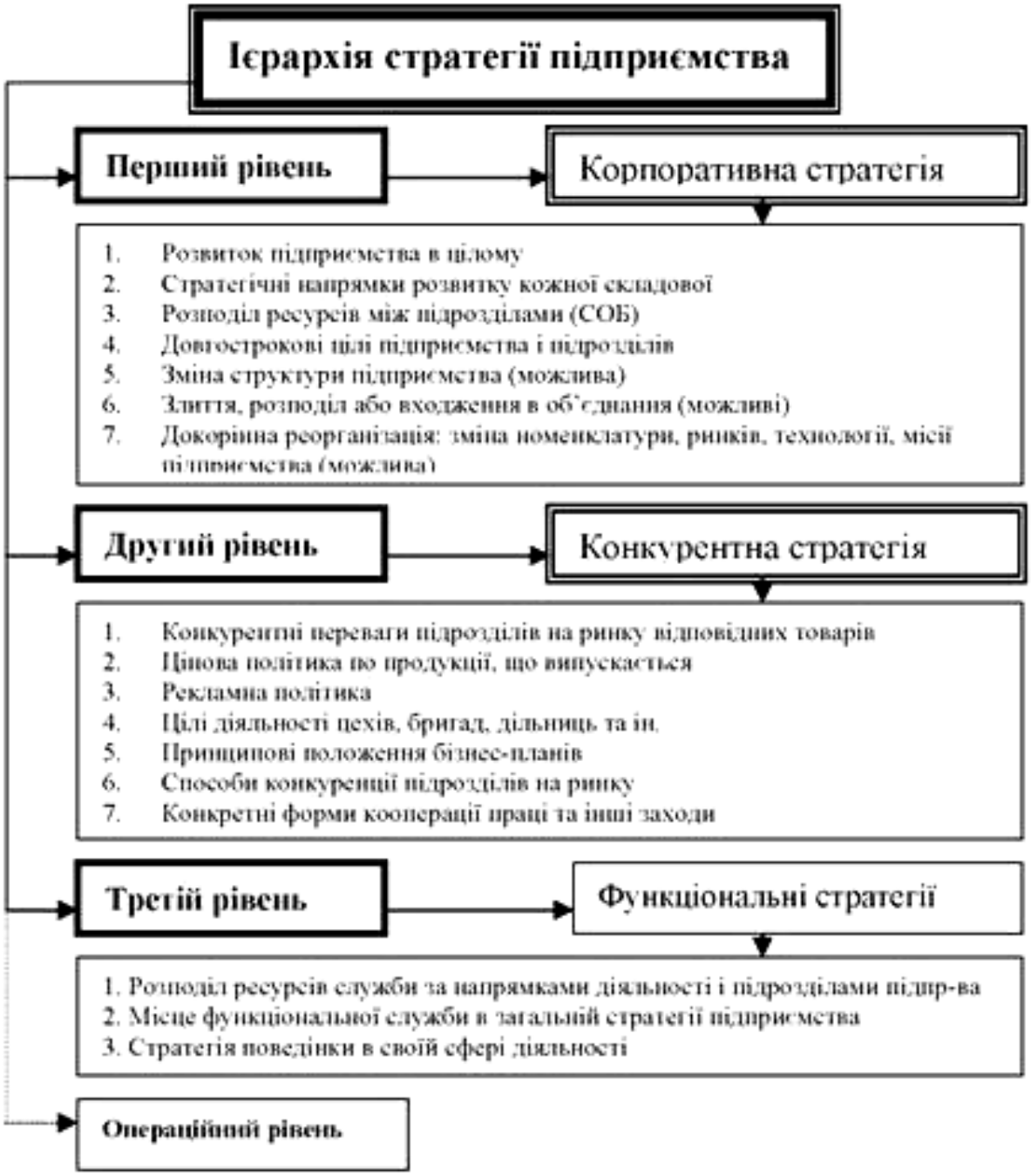

Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових

конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо.

Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Кожен з названих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь [19].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Стратегія дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах. Вона є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем, формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації, постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок. Через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору», є основою для розробки стратегіч-

них планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства [39].

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона знаходиться. Зокрема, це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують на фірмі. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій. При визначенні стратегії фірми керівництво зіштовхується з трьома основними питаннями, зв'язаними з положенням фірми на ринку: який бізнес припинити, який бізнес продовжити, у який бізнес перейти. При цьому увага концентрується на тім: що організація робить і чого не робить; що більш важливо і що менш важливо в здійснюваній організацією діяльності.

Існує три основних підходи до вироблення стратегії поводження підприємства на ринку [37], що демонструє табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Три підходи до вироблення стратегії розвитку підприємства

Підхід	Суть розроблення стратегії
Перший	Підхід зв'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій зв'язаний з тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Підприємства, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції
Другий	Підхід зв'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. В цьому випадку підприємства повинні здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб ставати лідером у своїй області. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію даної фірми, навіть якщо ціна і досить висока.
Третій	Підхід відноситься до фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті. В цьому випадку підприємство досконально з'ясовує потреби визначеного сегмента

	ринку у визначеного типу продукції. В цьому випадку підприємство може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливо і сполучення цих двох підходів. Однак що є зовсім обов'язковим для проведення стратегії третього типу, так це те, що фірма повинна будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку

Розглянемо деякі найбільш розповсюдженою, вивіреною практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу. Звичайно ці стратегії називаються базисними, чи еталонними. Вони відбивають чотири різних підходи до росту підприємств і зв'язані зі зміною стану одного чи декількох елементів: продукт, ринок, галузь, положення підприємства всередині галузі, технологія. Кожний з цих п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан чи новий.

Першу групу еталонних стратегій складають – стратегії концентрованого росту. Сюди попадають ті стратегії, що зв'язані зі зміною продукту чи ринку і не торкають три інших елемента. У випадку проходження цим стратегіям підприємства намагається поліпшити свій продукт чи почати робити новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переході на новий ринок.

Конкретними типами стратегії першої групи є наступні:

стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так називаємо горизонтальної інтеграції, при якій підприємство намагається установити контроль над своїми конкурентами;

стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

стратегія розвитку продукту, що припускає рішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже вивченому підприємством ринку.

До ***другої групи*** еталонних стратегій відносяться такі стратегії бізнесу, що зв'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Звичайно підприємство може прибігати до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого росту й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми усередині галузі.

Виділяються два основних типи ***стратегій інтегрованого росту***:

стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, зв'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більш того, постачання як центр витрат для них можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

стратегія вперед ідучої вертикальної інтеграції виражається в розвитку підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажі. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються чи коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу являються стратегії диверсифікованого росту. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у

рамках даної галузі. Сформульовано основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт унаслідок того, що продукт перебуває в стадії умирання;

поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого користування устаткування, що комплектують вироби, сировини;

антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

можуть бути скорочені втрати від податків;

може бути полегшений вихід на світові ринки;

можуть бути притягнуті нові кваліфіковані працівники або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними ***стратегіями диверсифікованого росту*** є наступні:

стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в пристосованому ринку, використовуваній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми;

стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не зв'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємства власної компетентності у виробництві нового продукту;

стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємства розширюється за рахунок виробництва технологічно не зв'язаних з уже виробленими нових продуктів, що реалізуються на нових ринках. Це одна із самих складних для реалізації стратегій розвитку, так як її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Вони реалізуються тоді, коли підприємство має потребу в перегрупуванні сил після тривалого періоду чи росту в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить небезболісно для підприємства. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку підприємства, як і розглянуті стратегії росту, і при визначених обставинах їх неможливо уникнути [39].

Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

стратегія ліквідації являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

стратегія «збору врожаю» припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;

стратегія скорочення полягає в тім, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям підприємства. Існують і інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;

стратегія скорочення витрат досить близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії зв'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися чи підрозділу ж у досить великому обсязі основні фонди.

У реальній практиці підприємство може одночасно розробляти і реалізовувати кілька стратегій. ***Об'єкти стратегічного управління*** – цілі підприємства, їх стратегічні господарчі підрозділи і функціональні зони організації.

Предметом стратегічного управління виступають: проблеми, що прямо пов'язані з генеральними цілями організації; проблеми та рішення, пов'язані з певним елементом організації, якщо цей елемент потрібен для досягнення цілей, але в існуючих умовах відсутній чи знаходиться в недостатньому об'ємі; проблеми, які пов'язані з зовнішніми факторами, що не контролюються. ***Питання аналізу стратегії розвитку підприємств.*** Підприємство вибирає ефективну стратегію розвитку конкретного виду діяльності зі сукупності стратегічних альтернатив. Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напряму й обмежень на використання ресурсів. Своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив, є стратегічний аналіз. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються за рубежем, наступні:

метод розриву;

модель життєвого циклу товару (ЖЦТ);

крива досвіду;

модель „продукт – ринок”.

Метод розриву. Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

– ранжирують по строку стратегічні цілі підприємства;

– по цих же строках проставляються реальні можливості підприємства;

– визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства по кожному строку (періоду);

– розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на кожну дату.

Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватись і на вітчизняних підприємствах. Модель аналізу розривів [37] можна зобразити на рис. 1.2.

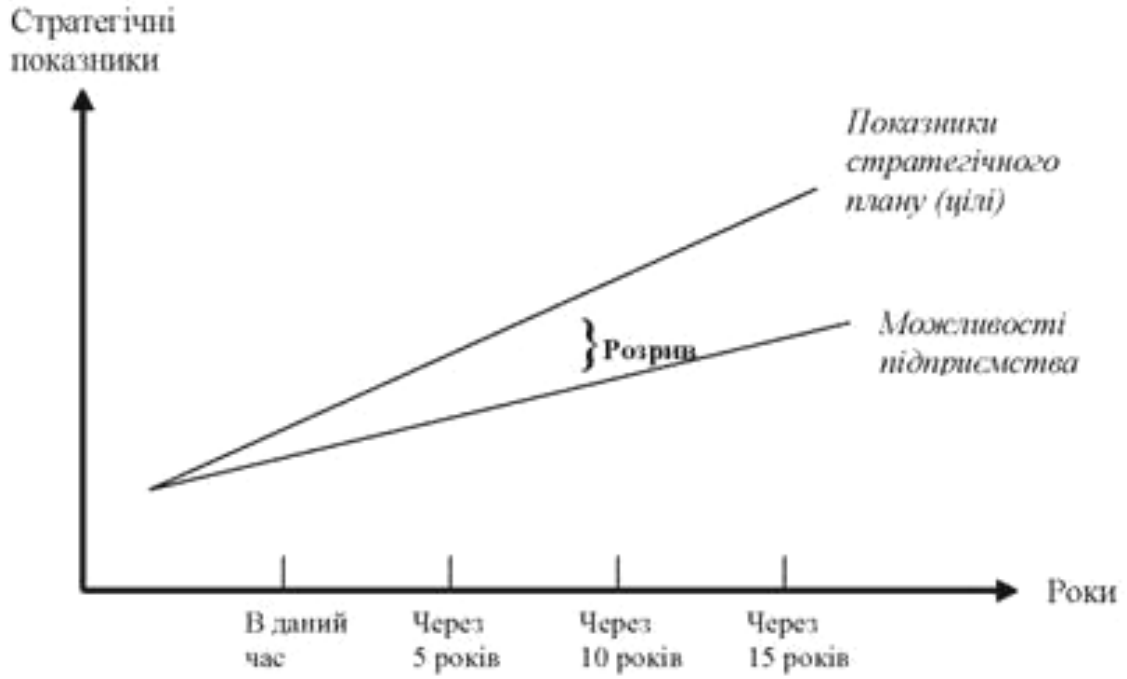

Рис. 1.2. Графічна модель методу розриву при формуванні стратегії розвитку підприємства

Крива досвіду пов`язана з процесом навчання. В результаті емпіричних досліджень доведено, що при багатократному виконанні завдань витрати, що

повторюються, знижуються, оскільки співробітники набувають навиків виконання цих завдань. Ефект процесу навчання вперше спостерігався в авіабудівній промисловості США.

В результаті систематичних спостережень встановили, що при кожному подвоєнні наростаючих об`ємів випуску продукції витрати на одиницю продукції, що відносяться до знов створеної вартості і очищені від впливу цін, потенційно знижувалися на 20-30%. Подвоєння наростаючого об`єму випуску і тим самим потенційне зниження витрат наступають тим швидше, чим крутіше крива зростання для продукту [37].

Крива досвіду зв`язана, таким чином, із знов створеною вартістю. Ефект раціоналізації виробництва тим більше, чим вище знов створена вартість.

Знов створена вартість є різницею між вартістю проведеної продукції і матеріальними витратами (товарами і послугами, спожитими в процесі виробництва).

Модель життєвого циклу товару на ринку.

Дана модель теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії розглянемо у табл. 1.4.

Зародження і вихід на ринок – фаза появи товару на ринку – характеризується високим рівнем невизначеності, тому що технологія тільки освоюється, конкуренти невідомі, ринок мало вивчений. Витрати виробництва також високі, що пояснюється малою кількістю випущеної продукції. Чим коротша ця стадія, тим краще.

Таблиця 1.4

Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу товарів ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції збуту	Обсяги: прибутку	Стратегії
I фаза Зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання(великі затрати)
1I фаза Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Розвиток – фаза, яка охоплює дві стадії – пришвидшене й сповільнене зростання. Стадію сповільненого зростання іноді називають періодом турбулентності. З'являються перші ознаки насичення попиту, пропозиція випереджає попит, що зумовлює зміну структури діяльності деяких організацій. Цей період може бути дуже коротким.

Зрілість – фаза, початок якої збігається з моментом насичення попиту. У розвинутих країнах більшість галузей економіки перебувають у цій най тривалішій фазі.

Насичення і спад пояснюється зниженням попиту (іноді до нуля), яке запрограмоване демографічними чи економічними умовами. Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Розглянуті питання визначення й формування стратегії розвитку підприємств належить використати при вирішенні завдання кваліфікаційної роботи магістра розробки стратегії розвитку підприємства-бази виконання роботи – ТОВ «МІО-КОМ», яке є торгівельним підприємством, що працює на ринку України і аналіз діяльності якого приведено в наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРИЄМСТВА ТОВ «МІО-КОМ»

Загальна характеристика підприємства – товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МІО-КОМ».

Підприємство, база проведення практики, Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МІО-КОМ» є торгівельним підприємством на ринку України, що функціонує, зокрема, на ринку продукції хімічного виробництва, призначеної для промислового і споживчого призначення.

Характеристика і дані стосовно створення і поточної діяльності ТОВ «МІО-КОМ» міститься на офіційних сайтах, зокрема [40].

1. Юридична особа ТОВ "МІО-КОМ", код ЄДРПОУ 39780264, було зареєстровано 06.05.2015.

2. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 3 500,00.

3. На час останнього оновлення даних 31.12.2024 статус юридичної особи – зареєстровано.

4. Уповноваженою особою ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІО-КОМ" є ЯЦИШИНА ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА.

5. Повне найменування юридичної особи (станом на 31.12.2024) – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МІО-КОМ».

6. Скорочена назва – ТОВ "МІО-КОМ"

7. Назва англійською: MIO-KOM LIMITED LIABILITY COMPANI (MIO-KOM LLC).

8. Статус з ЄДР – зареєстровано.

9. Дата реєстрації – 06.05.2015 (9 років 7 місяців)

10. Розмір статутного капіталу – 3 500,00 грн.

11. Організаційно-правова форма – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.

12. Види діяльності.

Основний:

46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва

Інші:

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

62.02 Консультування з питань інформатизації

13. Адреса: Україна, **0, Полтавська обл., Хорольський р-н, місто Хорол, ВУЛИЦЯ ШЕВЧЕНКА, будинок **.

14. Офіційні дані свідчать, шо на момент останнього оновлення даних – 25.10.2022 – Товариство не перебувало в процесі припинення своєї діяльності.

15. За даними з податкових реєстрів України компанія ТОВ «МІО-КОМ» відсутня в базі в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій. Ознака прибутковості (станом на 26.10.2022) – ТОВ відсутнє в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

16. Реєстр платників ПДВ (станом на 31.05.2017) – інформація про особу відсутня в базі.

17. Реєстр «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» (станом на 21.07.2020) – ТОВ перебуває на обліку в органах доходів та зборів.

18. Податковий борг згідно з реєстром «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» (станом на 26.07.2020) – платник податків ТОВ «МІО-КОМ» не має податкового боргу.

19. Реєстр «Великих платників податків» (станом на 2021) – інформація про особу – ТОВ відсутня в базі.

20. Місцезнаходження реєстраційної справи щодо ТОВ «МІО-КОМ» – Департамент реєстрації Полтавської міської ради.

21. Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в Головному управлінні регіональної статистики. Ідентифікаційний код органу: 21680000.

Дата взяття на облік: 08.08.2016.

22. Відомості про відомчий реєстр ТОВ (дані про взяття на облік як платника податків) – дата взяття на облік: 05.08.2016; номер взяття на облік: 203016150709.

23. Орган державної податкової служби (ДПС) – Головне управління ДПС у Полтавській області, Ідентифікаційний код органу: 43143704.

24. Відомості про відомчий реєстр: (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску) – дата взяття на облік: 05.08.2016. Номер взяття на облік: 10000000690825.

Товарна номенклатура ТОВ «МІО-КОМ».

ТОВ «МІО-КОМ» є, зокрема, продавцем різноманітної хімічної продукції вітчизняного і імпортного виробництва, яке намагаючись постійно перебувати в певних сегментах цього ринку, задовольняє споживачів саме своєю постійною присутністю на ринку у зручних місцях. Це у значній мірі спрощує для ТОВ отримання інформації про необхідні товари у відомих сегментах ринку, про прийнятні ціни на ці товари, про зручні умови отримання потрібних хімічних товарів. Торгівельна традиція ТОВ «МІО-КОМ» базується на інформуванні споживачів своїх товарів необхідною інформацією стосовно останніх змін, що відбуваються в виробництві і застосуванні хімічних речовин і нових товарів з них, з їхніми якостями і завжди ґрунтовно підходить до питань призначення цін на свої товари, намагаючись зберегти їх конкурентоздатність завдяки відносно невисоким цінам реалізації товарів.

Клас торгівельної діяльності: 46.75. Оптова торгівля хімічними продуктами.

Згідно з класом торгівельної діяльності: 46.75. Оптова торгівля хімічними продуктами ТОВ «МІО-КОМ» здійснює оптову торгівлю хімічними продуктами:

розчинниками;

аніліном;

друкарськими та іншими фарбами;

промисловими оліями;

хімічними клеями;

барвниками;

синтетичними смолами;

метиловим спиртом;

парафіном;

ароматичними речовинами;

содою, промисловою сіллю, кислотами та сіркою, продуктами на основі крохмалю тощо.

Номенклатура товарів ТОВ включає сотні позицій, але основні групи товарів згруповано у декілька груп, характеристику яких приведемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика основних видів товарів ТОВ «МІО-КОМ»

Товар	Характеристика товарі	Умови використання або продажів
Розчинні речовини	Приклади: пральний порошок, цемент, оцтова кислота, крохмаль, кисень, сода, мед, вуглекислий газ, кава	Упакований та розсипом
Анілін	Анілін – це безбарвна масляниста рідина зі специфічним запахом, яка розчиняється і спирті, бензині. Але вона не розчиняється у воді і це є отрутою. Використовується при виготовленні барвників, ліків та багатьох інших речей	Цей препарат як товар з'явився в номенклатурі ТОВ через те, що з нього промисловим способом вготовляють різноманітні фарби виробники, з якими ТОВ підтримує партнерські зв'язки
Друкарські фарби	Друкарські фарби по суті є пігментами, які використовується у малюванні або промисловому нанесенні малюнків і надписів	Цей товар є логічним продовженням торгівельної стратегії ТОВ, оскільки всі вони за якісним складом є аніліновими фарбниками, які потребують споживачі підприємства. У номенклатурі ТОВ «МІО-КОМ» завжди присутні різні фарби із загальною номенклатурою більше сотні позицій
Органічні клеї	***Органічні*** клеї – це спеціальні синтетичні полімери, тобто, смоли, каучук, поліуретанові суміші та ін. Клеї використовуються для скріплення різноманітних речей у виробництві та побуті.	У номенклатурі ТОВ широка гама клеїв різного походження, зокрема органічні клеї і неорганічні.

	Неорганічні клеї в номенклатурі ТОВ присутні такі, що здатні скліювати важкі речі, тому вони містять у своєму складі металеві та неметалеві частинці, наприклад, керамічні клеї – на основі кремнію, металеві, силікатні – на основі рідкого скла	
Сода харчова	Харчова сода є універсальним продуктом, що використовується в побуті, перш за все, у кулінарії. Зазвичай вона використовується як для того, що б відмити раковину, або приготувати млинці. Поширене використання соди останнім часом підігрівається тим, що зникли значні обсяги її виробництва в країні. У той же час, знаходяться все нові й нові сфери її використання в побуті. У харчовій промисловості, наприклад, останнім часом сода рекомендується для розм'якшення м'яса та інших видів сировини.	Цей товар як продукт широкого вжитку має велике значення для діяльності ТОВ. У зв'язку з тим, що Україна втратила найбільше содове виробництво в Донбасі, а обсяг споживання її не зменшився, частка підприємства ТОВ «МІО-КОМ» на внутрішньому споживчому ринку України постійно зростає завдяки комерційним зв'язкам і налагодженим товарним потокам, якими володіє підприємство
Сіль технічна	Сіль технічна є звичайним засобом боротьби з ожеледицею. Вона складається з хлористого натрію і є доволі поширеною речевиною у всьому світі	ТОВ доставляє технічну сіль по всій Україні своїм автотранспортом, а покупцями також самовивозом з майданчиків підприємства

Зовнішній вигляд деяких найбільш важливих товарів у номенклатурі ТОВ «МІО-КОМ», що формують до 80-90% його торгівельної програми, приведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальний вигляд зразків товарів у номенклатурі ТОВ «МІО-КОМ»

Загальний вигляд товару	Назва товару
	Розчинні речовини

	Анілін
	Друкарські фарби
	Ефірна олія Апельсина (Orange) Young Living 15мл 600,00 ₴
	Клей для шкіри поліу-ретановий, водороз-чинний, 172 грн

	Парафін
	Сіль технічна в мішках

Підприємство ТОВ «МФО-КОМ» за своїм розміром відноситься до малих, враховуючи класифікаційні ознаки віднесення підприємств до певного класу за розміром згідно діючого в Україні законодавства. За ознаками, які встановлюються Господарським Кодексом України, віднесення ТОВ «МІО-КОМ» до малих підприємств за чисельністю працівників менше 50-ти осіб.

Крім того, річний дохід ТОВ також не перевищує 10 млн. євро, що також є додатковою ознакою класифікації суб'єктів діяльності в Україні. Згідно з законодавством України ТОВ «МІО-КОМ», як мале підприємство, має право вибирати для ведення своєї господарської діяльності одну з форм ведення бізнесу – повну бо спрощену систему бухгалтерського обліку і систему оподаткування. Але ТОВ «МІО-КОМ» працює на умовах загального оподаткування, воно є платником податку на додану вартість (ПДВ), так як його споживачами є не тільки населення, а й промислові та торгівельні підприємс-

тва, які також працюють на системі повного оподаткування з урахування зобов'язань підприємств сплачувати податок на додану вартість (ПДВ).

Особливості діяльності ТОВ «МІО-КОМ» на споживчому ринку.

Торгівельний профіль ТОВ «МІО-КОМ» складався роками, коли працівники ТОВ виробляли торгівельний профіль підприємства, вибираючи номенклатуру товарів для продажу з урахуванням багатьох факторів:

розуміння актуальності тих чи інших товарів як для населення, так і для промисловості, а останнім часом – і для знов створених територіальних громад, які зараз розвивають власні системи матеріального забезпечення своєї діяльності;

2) можливості, які є для ТОВ стосовно нескладного доступу до гуртової закупівлі хімічних товарів, особливо, закордонного виробництва;

3) оригінальність товарів за умовами їх виробництва та споживання;

4) висока якість товарів як вітчизняного так і закордонного виробництва як основна умова з'явитися в номенклатурі товарів ТОВ;

5) наявність стабільної потреби в споживанні товарів ТОВ, особливо, в разі її зростання, що може бути пов'язаним із пожвавленням підприємницької активності в країні;

6) специфічні потреби в товарній номенклатурі східного регіону України, в якій здійснюється більш активно продаж товарів ТОВ;

7) можливість контролювати і реально впливати на рівень оптових цін, що допускає проводити лояльну цінову політику на ринку продажу товарів в умовах України вже за роздрібними цінами, які, з одного боку, є прийнятними для покупців, особливо населення, а з другого, забезпечують хоч якийсь прибуток для самого ТОВ;

8) можливість, у разі виникнення потреб з закупівлею, скористатися наявними замінниками товарів для збереження постійного попиту та кола оптових покупців;

9) можливість, у разі потреби, перепакування товарів, створення комплексних товарних пропозицій тощо.

Правову базу діяльності товариств з обмеженою відповідальністю, як саме і ТОВ «МІО-КОМ», закладено Господарським кодексом України, який є законом, що встановлює правові, організаційні, соціальні та економічні засади діяльності всіх видів суб'єктів, включаючи і ТОВ, а також і вимоги до політики держави з приводу діяльності господарських товариств. Він забезпечує умови для мотивування ділової активності суб'єктів господарювання, сприятливий рівень державного регулювання, зростання пріоритетних та інших галузей економіки в країні. Відповідно до положень указів президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства економіки України, державних національних стандартів, ведеться регулювання підприємницької діяльності України здійснюється і діяльність ТОВ «МІО-КОМ».

Товариство ставить за основні цілі своєї діяльності наступні завдання:

1) вести господарську та комерційну діяльність: продавати товари хімічного виробництва, супутні товари, витратні матеріали, а також доставляти товар, монтаж товарів та гарантійне та післягарантійне обслуговування проданого товару, надавати сервісні та інформаційні послуги, а саме такі види діяльності які не заборонені чинним законодавством України і не суперечать основним завданням діяльності організації згідно статуту;

2) забезпечувати майнові інтереси ТОВ, передбачаючи отримання прибутку як основного джерела розвитку ТОВ та підвищення рівня життя його працівників як шляхом прямої грошової підтримки, так і заходами соціального характеру, спрямованими на споживання як власне працівниками ТОВ, так і членами їхніх родин;

3) забезпечувати позитивний імідж ТОВ, як підприємства, що знаходиться в центрі уваги споживачів його товарів;

4) здійснювати необхідних заходи з підтримки незнижувального обсягу реалізації продукції і виробництва у ТОВ завдяки власним фінансовим ресурсам а також залучення коштів засновників ТОВ, короткострокових запозичень банківських установ;

5) забезпечувати господарську діяльність рентабельністю не нижче рівня подібних підприємств та підприємств-конкурентів;

6) забезпечувати фінансову спроможність підприємства, достатню для здійснення торгівельної діяльності та досягати позитивних показників фінансово-економічного стану підприємства. Та їх зростання;

7) проводити активну соціальну політику у відношенні до своїх працівників і членів їх родин, зокрема, у частині підтримки прогресивного соціального пакету, надання допомоги працівникам у сфері збереження ними свого здоров'я та у зв'язку проведенням ними тарифної відпустки.

ТОВ «МІО-КОМ» розвиває власні можливості щодо розширення пакету послуг, які воно надає додатково до основних функцій з продажу продукції своїм клієнтам:

фасування товарів за замовленнями покупців;

постачання товарів власним коштом із подальшим розрахуванням;

передпродажна підготовка товарів згідно з побажаннями клієнтів;

виконання зустрічних розрахунків за проданий товар і отримані послуги;

утримання проданого товару на своїх складах без додаткової оплати;

постачання товару у певні моменти часу, з'ясовані із покупцем;

постачання товарі покупцеві малими партіями в певні моменти часу та ін.

У ТОВ «МІО-КОМ» значну увагу приділено якості своїх товарів і послуг, які відповідають діючим в торгівельній діяльності стандартам стосовно продукції хімічного походження. Цими стандартами визначено вимоги до системи управління якістю, які мають бути використані для внутрішнього застосування організації для сертифікації та укладення контрактів, стандарти націлені на ефективність системи управління якістю при задоволення вимог споживачів. Така система контролювання якості продукції і товарів забезпечує постачання покупцям якісної продукції, диктує основи надання якісних

послуг. З метою спрощення просування товарів на ринки різних міст України Товариство співпрацює з багатьма оптовими торгівельними організаціями.

Характеристика організації діяльності ТОВ «МІО-КОМ».

У ТОВ складено сприятливий внутрішній клімат, оснований на задоволенні від стабільності роботи підприємства. Компанією накопичений багатий досвід, завдяки якому підприємство може працювати в кризових умовах, та кваліфікація працівників компанії є однією з передових на Українському ринку. У компанії велика клієнтська база по всій країні, що дає можливість якнайшвидше доставити якісний продукт своїм клієнтам, чому сприяє організація роботи представництв компанії в декількох містах країни. Організаційна структура ТОВ «МІО-КОМ» представлена схемою на рис. 2.1.

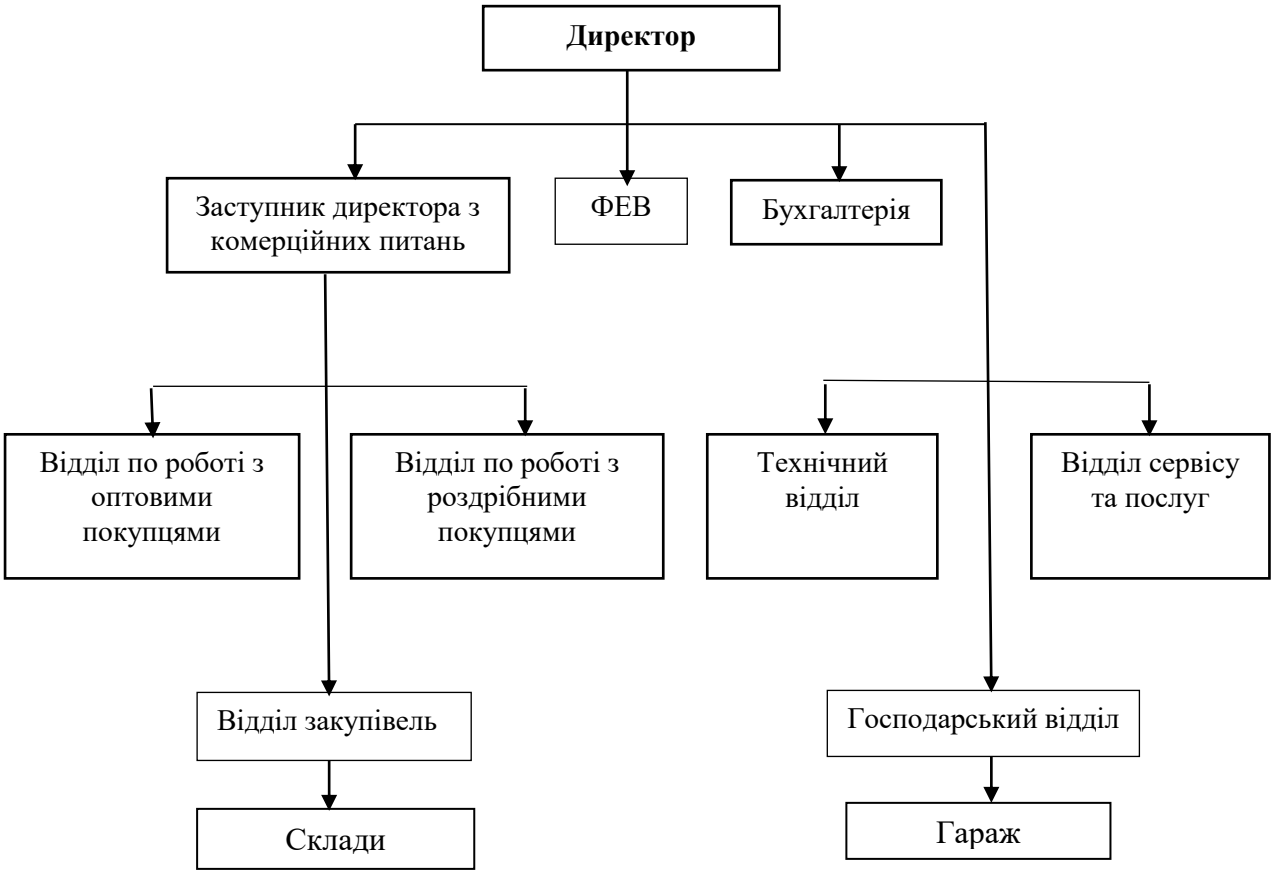

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МІО-КОМ»

Організаційна структура Товариства відображає форму організації його діяльності як у цілому, так і стосовно взаємодії його підрозділів. Вона відображає діючу в ТОВ систему менеджменту, яка визначає склад, взає-

мозв'язок та підпорядкованість підрозділів та окремих посадових осіб у системі управління діяльністю ТОВ.

Відповідно й організаційна структура ТОВ «МІО-КОМ» відображає основні риси його системи управління, а саме:

як підрозділи підприємства взаємодіють між собою в процесі управління по вертикалі, формуючи певну ієрархічну структуру управління;

як підрозділи підприємства в процесі управління взаємодіють між собою по горизонталі;

які посадові особи функціонують між собою у процесі вироблення завдань своїм підлеглим;

як взаємодіє весь колектив працівників;

яким чином здійснюється підпорядкування в усій системі управління;

наскільки компетентність кадрів і підрозділів у цілому відповідають задачам Товариства;

тким чином здійснюється інформаційне забезпечення процесу управління.

Запроваджена в ТОВ «МІО-КОМ» система управління відповідає принципу лінійно-функціональної організації управління. Така організаційна структура управління створюється на основі розподілення повноважень та відповідальності за функціями менеджменту: планування, організації, мотивування, контролю і регулювання. Ухвалення рішень в такій системі здійснюється здебільшого у вертикальному напрямку. При цьому лінійний характер такої схеми управління надає можливість більш ефективно здійснювати управління по вертикалі. Тут має місце пряма підпорядкованість відділів своїм керівникам, а керівників відділів вищому керівництву ТОВ. Функціональний же напрямок управління при цьому забезпечується тим, що всі лінійні підрозділи підпорядковані центральним органам управління: плановим та контрольним, всіх підрозділів і посадових осіб – вимогам та нормативам, які формують функціональні підрозділи: дирекція, фінансово-економічний відділ (ФЕВ) і бухгалтерія.

Передбачена така схема підпорядкування посадових осіб у ТОВ.

Головою ТОВ і оперативним очільником його діяльності є директор. Його посадова інструкція передбачає: прийняття управлінських рішень, планування діяльності ТОВ у цілому; представлять ТОВ у будь-яких відносинах із зовнішніми установами та організаціями організації, виконувати представницькі функції. Під його загальним керівництвом здійснюється також взаємодія з партнерами, рекламні кампанії, аналіз віддачі від реклами, формування іміджу ТОВ, ділова переписка, робота по забезпеченню суворого дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни, забезпечення виконання плану продаж, мотивація працівників та ін.

Директору підпорядковані:

заступних директора з комерційних питань;

фінансово-економічний відділ (ФЕВ);

бухгалтерія;

технічний відділ;

відділ сервісу;

господарський відділ.

Заступнику директора з комерційних питань підпорядковані:

відділ по роботі з оптовими покупцями;

відділ по роботі з роздрібними покупцями;

відділ закупівлі;

склади.

Робота фінансово-економічного відділу (ФЕВ) ТОВ здійснюється також безпосередньо в підпорядкуванні директора.

До обов’язків ФЕВ віднесено виконання наступних задач:

Вся панова діяльність у складі стратегічних, річних і поточних планів діяльності ТОВ;

обґрунтування планових економічних і фінансових показників;

формування цін на продукцію і послуги ТОВ;

калькуляції собівартості продукції і послуг, які надає ТОВ;

обґрунтування кількості працівників підприємства і планування фондів їхньої заробітної плати;

розроблення економічних норм і нормативів, що використовуються в фінансовій і економічній діяльності ТОВ;

розробка заходів з підтримки прибутковості діяльності ТОВ, підвищення його рентабельності і фінансової стійкості та ін.

Заступник директора з комерційних питань виконує такі функції: заміщує директора в разі його відсутності, а також приймає всі управлінські рішення в сфері комерційної діяльності ТОВ, фактично забезпечуючи підприємство фінансовими ресурсами. Під його прямим керівництвом здійснюється вся робота ТОВ на рину збуту його продукції.

До обов'язків бухгалтера відносять: ведення бухгалтерського обліку, бухгалтерської документації, складання статистичної та податкової звітності, її ведення та подання її в належні органи в визначені строк, нарахування та виплата заробітної плати, її облік та обчислення, розрахунки з працівниками, постачальниками, клієнтами та ін.

Технічний відділ ТОВ забезпечує виконання усього обсягу послуг зі складання та ремонту обладнання, він також відповідає за високий науково-технічний рівень діяльності ТОВ у цілому. Відділ сервісу здійснює весь комплекс послуг у сфері зв'язку, маркетингу, електронної підтримки діяльності ТОВ і клієнтів тощо.

Менеджери оптових та роздрібних продажів відповідно займаються продажами, заключають контракти з клієнтами, продають комп'ютери, устаткування та інші супутні товари та послуги. Вони є головними поєднанням між постачальниками та клієнтами. Від ефективної праці менеджерів з продажу залежить: прибуток підприємства котрий отримає підприємство, чи буде задоволений клієнт покупкою та повернеться ще чи поверне товар зі скаргою. Менеджери оптових та роздрібних продаж мають мати наступний перелік якостей, таких як: напористість, комунікабельність, та досвід в продажах. Менеджери технічного відділу відповідає за встановлення програмного за-

безпечення, вносить пропозиції IT-рішення для малих та великих підприємств, дому та офісу.

Сервіс-менеджери компанії займається передпродажним, а іноді і післяпродажним обслуговуванням покупців, наданням їм консультацій стосовно використання та й правил безпеки при використання хімічної продукції.

Всі співробітники фірми висококласні спеціалісти, які мають професійний досвід діяльності, значна частина має вищу освіту або продовжує її отримувати, стаж роботи в галузі основної частини персоналу не менш ніж 5 років.

Підприємство здійснює свою діяльність згідно з прийнятою місією, яка сформульована як «забезпечення споживачів високоякісними товарами та послугами при забезпеченні хімічної продукції за конкурентоспроможними цінами, а також збільшення своєї частки на місцевому внутрішньому ринку й вихід на інші ринки в межах України».

Як і будь-яке підприємство ТОВ «МІО-КОМ» функціонує в певному зовнішньому середовищі. Для нього, як і для інших підприємств, зовнішнє середовище має найбільше значення, оскільки згідно зі своєю сутністю ТОВ діє виключно в напрямку задоволення потреб суспільства у товарах хімічного виробництва, отже, переважна частина діяльності ТОВ відбувається в зовнішньому середовищі. Саме тут ТОВ отримує свої доходи і прибутки. Зовнішнє середовище для ТОВ формується великим переліком систем, об’єктів та чинників у вигляді установ, організацій та підприємств, які поділяють на дві частини: середовище прямого впливу або мікросередовище, та середовище непрямого впливу, або макросередовище. Мікросередовище Товариства включає всі зацікавлені групи, що прямо впливають на нього, або, навпаки, самі перебувають під впливом його діяльності. Це учасники, або засновники ТОВ, споживачі і покупці, постачальники, конкуренти, місцеві органи влади, кредитори, банки, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище включає загальні фактори, які не стосуються прямо поточної діяльності підприємства, але можуть впливати на нього у довго-

строковому періоді. Вважають за основні 4 вузла такого впливу: діяльність уряду, економіка країни в цілому, науково-технічний прогрес (НТП), природні фактори. Схематично представимо середовище прямого і непрямого впливу на діяльність ТОВ «МІО-КОМ» на рис. 2.2 і 2.3.

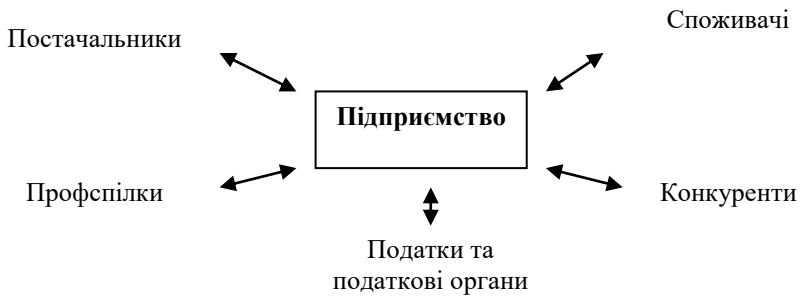

Рис. 2.2. Схематичне уявлення середовища прямого впливу на ТОВ «МІО-КОМ»

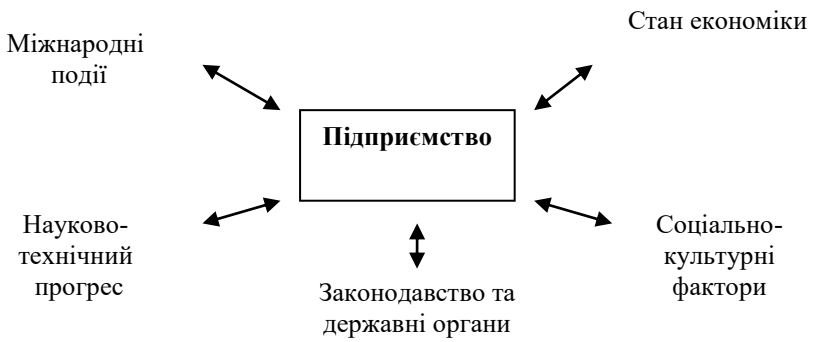

Рис. 2.3. Схема уявлення середовища непрямого впливу на ТОВ «МІО-КОМ»

Причому вплив зовнішнього середовища не залишається таким, що відбивається лише на зовнішніх проявах діяльності ТОВ. У дійсності все підприємство, всіма своїми частинами схильне до впливу зовнішнього середовища, що відображає схема на рис 2.4, яка показує, наскільки тісно діяльність ТОВ усередині пов’язана із зовнішнім середовищем. Це пояснюється тим, що

вся діяльність ТОВ усередині підприємства цілком формується його відносинами с постачальниками товарів та з їх споживачами.

Рис. 2.4. Сегмент взаємодії торговельного підприємства зі зовнішнім середовищем лише в сфері основної діяльності

Взагалі діяльність ТОВ «МІО-КОМ», як і будь-якого іншого підприємства, здійснюється під впливом дії чинників не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища. Покажемо схематично таке уявлення впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Схема взаємодії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища у діяльності ТОВ «МІО-КОМ»

Можна привести перелік явищ у діяльності ТОВ «МІО-КОМ», які можна прилічити до факторів внутрішнього середовища ТОВ. Це:

– процеси придбання товарів хімічного походження для продажу;

– процеси отримання, збереження та пакування товарів для продажу;

– організація постачання товарів покупцям і до торгівельної мережі;

– підготовка кадрів відповідного профілю;

– облік товарів;

– забезпечення якості товарів;

– система розрахунків із постачальниками та покупцями;

– Інтернет-банкінг та ін.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану Товариства.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІО-КОМ».

У системі управління товариством з обмеженою відповідальністю «МІО-КОМ» аналіз фінансово-економічних показників проводиться на основі щоденних звітів економічного стану підприємства, а також в результаті аналізу роботи ТОВ за кожний календарний період.

Фінансово-економічні показники ТОВ систематично розглядаються у відділах та інших підрозділах підприємства, на нарадах у керівництва ТОВ, практично щотижнево підводяться попередні дані щодо найважливіших економічних показників, а оперативна обробка та аналіз поточного стану фінансово-економічних показників проводиться щодня.

Найбільшу увага приділяють показникам продажу продукції, її запасів у торгівельній мережі та на самому підприємстві. Окремо розглядаються показники реалізації товарів, оскільки від нього залежать всі найважливіші результати для цілого колективу, а найголовніше, заробітна плата. Поряд з показником реалізації увага приділяється величині отриманого прибутку, розрахованого як різниця між сумою придбаної та проданої номенклатури товарів. Під контролем постійно знаходяться показники рентабельності, які розглядаються в двох аспектах6 як показники ***рентабельності продажів*** і як по-

казники ***рентабельності торгівельної діяльності***.

У ТОВ склалася традиція проводити аналіз показників діяльності у двох вимірах: у динаміці за 3 останні роки та в співставленні планових та фактичних значень показників за кожний звітний період. Результати аналізу фінансово-економічних та виробничих показників діяльності підприємства ТОВ «МІО-КОМ» використовують при розробці річних планів роботи на наступний рік та заходів, спрямованих на їх виконання. Результати аналізу показників зіставляються із цілями і задачами, поставленими перед колективом ТОВ на кожний календарний період. Цей аналіз є одним із видів тої практичної роботи, яку проводить фінансово-економічний відділ Товариства.

Проведення аналізу показників діяльності у ТОВ «МІО-КОМ» проводиться з метою вирішення наступних завдань:

визначення резервів зростання доходів, прибутку, підвищення рентабельності підприємства;

забезпечення його платоспроможності;

виявлення і контроля рівня фінансового забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;

визначення стану виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;

розробка заходів з мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;

вироблення заходів з контролю за ефективним цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Практика оцінювання фінансових показників діяльності та фінансово-економічного стану підприємства при господарюванні в сучасних умовах є невід’ємною частиною управлінської роботи керівництва ТОВ, його власників. Результати цієї роботи є важливі для пред’явлення потенційним інвесторам, від залучення яких до фінансування розвитку підприємства є найважли-

вішою задачею керівництва ТОВ, від вирішення якої залежить доля всього колективу Товариства, його колективу і кожного працівника окремо.

Узагальнені результати діяльності ТОВ «МІО-КОМ» за останні три звітних роки приведені у розрізі найважливіших фінансов-економічних показників діяльності в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІО-КОМ» протягом 2021-2023 років

Показник	Одиниця виміру	Дані по роках			2023 до 2022, %
		2021	2022	2023	
1. Обсяг продажів (товарообіг)	млн. грн.	99,1	107,8	118,6	110,0
2. Закупівельна вартість товарів	млн. грн.	68,1	91,6	100,7	109,9
3. Дохід (торгівельна надбавка) (ряд. 1– ряд. 2)	млн. грн.	11,0	16,2	17,9	109,8
4. Кількість працівників	осіб	28	33	35	106,1
5. Заробітна плата працівника за місяць (середня)	Грн.	11000	12800	16000	1,25
6. Фонд річної заробітної плати	млн грн	3,7	5,07	6,72	1,32
7. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ), млн. грн.	22% до рядку 6	0,813	1,12	1,48	1,32
8. Інші витрати торгівлі	млн грн	3,8	7,8	8,4	1,08
9. Витрати торгівельного підприємства (сума рядків 6,7,8)	млн грн	8,31	13,99	16,6	1,19
10. Прибуток від торгівельної діяльності ТОВ (до оподаткування), рядок 3 – рядок 9	млн грн	2,69	2,21	1,3	0,59
11. Рентабельність торгівельної діяльності (рядок 10 / рядок 3)* 100	%	24,4	13,64	7,2	0,53
12. Рентабельність торгівельного обороту, (рядок 10 / рядок 1)*100	%	2,7	2,05	1,1	0,53

Представлені в табл. 2.3 дані з динаміки основних фінансово-економічних показників демонструють зростання обсягу товарообороту за останні три роки, а саме, його зростання у 2023 році у порівнянні з поперед-

нім 2022-м склало 10%. У той же час загальний доход ТОВ у вигляді торгівельної надбавки також зріс на 9,8 %, що цілком є прийнятним. Більш значними темпами, на жаль, у цей же період зростали витрати торгівельного підприємства. І це не в останню чергу через суттєве зростання середньої заробітної плати, яка у 2023 році у середньому на місяць склала 16 тис. грн, тоді як у попередньому році складала лише 12800 грн. Цей процес є обов'язковим, який здійснюється під жорстким контролем держави, яка ультимативно вводить нові соціальні стандарти, які змушують піднімати заробітну плату працівників підприємств. Ігнорування цього напряму створило би складні ситуації на підприємствах всіх галузей, оскільки спрямувало би відтік працівників на ті підприємства, які підвищують заробітну плату в руслі державної соціальної політики.

Протягом трьох років зростали і загальні торгівельні витрати Товариства, що є зрозумілим через значне подорожчання енергоресурсів та інших матеріалів і закупівельних матеріалів.

Зрозуміло, що на фоні зростання витрат спостерігається поступове зменшення маси прибутку і рентабельності роботи Товариства. У 2023 році абсолютна величина прибутку склала лише 1,3 млн грн, тобто на мінімальному позитивному рівні, що означає майже неприбуткову робот Товариства. Також і рентабельність торгівельної діяльності складала в 2023 році лише 7,2%, а рентабельність торгівельного обороту взагалі на рівні 1,1 %

Покращення динаміки зростання прибутку, а відповідно й рентабельності, є доволі складним завданням, тому що має місце подальше подорожчання закупівельних матеріалів, енергетичних ресурсів, а також те, що потребує подальшого підвищення заробітної плати, рівень якої в ТОВ ще залишається нижче середніх показників по країні.

Відомо, що для збільшення прибутку потрібні заходи, які можна згрупувати за наступними двома напрямками:

1) збільшення обсягів продажу товарів та послуг, зокрема, у окремих випадках – і за рахунок підвищення роздрібних цін на продукції, чому підставою може бути лише значне підвищення якості продукції;

2) економія всіх видів витрат, необхідних для реалізації товарів та послуг підприємства.

Можна зробити висновок з аналізу фінансово-економічних показників роботи Товариства такий, що спрямованість на нарощування прибутку має стати стратегічним завданням для керівництва підприємства. Аналізуючи наявні резерви зростання прибутковості діяльності ТОВ «МІО-КОМ» можна бачити, що єдиним вирішальним резервом зростання прибутку ТОВ є збільшення обсягів продажів товарів, що потребує рішучого покращення діяльності ТОВ на ринку збуту своєї продукції, що означає необхідність розвитку самого Товариства як підприємства, що й оправдовує тему кваліфікаційної роботи магістра як розробку стратегії зростання ТОВ «МІО-КОМ».

Представимо дані з динаміки продажу продукції ТОВ за останні чотири роки в наступній табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів реалізації товарів у ТОВ «МІІО-КОМ» по їх видах, млн. грн.

Група товарів	Обсяг продажів по роках, млн грн.			
	2020	2021	2022	2023
Анілін та вироби з аніліну	3,2	4,5	6,2	6,5
Ефірна олія	6,9	11,8	15,9	16,1
Хімічні клеї в асортименті	6,6	8,8	9,5	11,3
Метиловий спирт	13,1	16,4	18,0	21,8
Технічна сіль	3,3	3,8	4,3	5,4
Фарби друкарські в асортименті	2,2	2,5	3,2	4,1
Сода харчова	6,2	9,8	11,5	12,0
Інші товари хімічного походження	42,5	41,5	39,2	33,4
Загалом	85,0	99,1	107,8	118,6

Проаналізуємо динаміку продажу товарів Товариством, оскільки саме зростання обсягів реалізації продукції при всіх інших умовах діяльності під-

приємства залишається універсальним напрямом підвищення обсягів коштів на рахунки підприємства, у разі, якщо продукція, товари та послуги є прибутковими.

Дані табл. 2.4 свідчать про поступове збільшення обсягів реалізації ТОВ «МІО-КОМ», особливо значним воно відбулося в 2023 році в порівнянні з двома попередніми роками. Збільшення відбувається по всіх видах продукції і послуг, що має великий вплив на всі економічні показники: собівартість товарної продукції, прибуток, рентабельність.

У діяльності на внутрішньому ринку, тим не менше, навіть забезпечення найменшого прибутку для кожної групи товарів є також непростою задачею, оскільки торгівельна діяльність усередині країни відбувається в умовах найжорстокішої конкуренції.

Проведемо аналіз джерел формування господарчих активів ТОВ «МІО-КОМ», приведених в табл. 2.5. Величина і структура господарських активів підприємств полягає в тому, що саме власні активи будь-якого підприємства представляють собою фонди, за допомогою яких підприємства здійснюють свою діяльність.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз джерел формування активів ТОВ «МІО-КОМ»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 року	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Власний капітал в тому числі:	830,57	1482,4	1618,3	135,9	9,2
Статутний капітал	0,14	0,14	0,14	0	0
Додатковий капітал	833,13	1487,16	1618,16	131	8,8
Непокритий збиток	-2,7	-4,9	0	4,9	0
Поточні зобов'язання в тому числі:	60,27	42,5	35	- 7,5	- 17,6
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33,9	25	20	- 5	- 20
Інші кредитори	8,9	5,8	4,6	- 1,2	- 20,7
З бюджетом	13,6	9,6	5,1	- 4,5	- 46,9

Зі страхування	2	6,3	3,3	- 3	- 47,6
За оплати праці	1,7	3,2	2	- 1,1	- 37,5
Інші поточні зобов'язання	0,17	- 7,4	0	7,4	0
Разом	770,3	1 439,9	1 583,3	143,4	10

За даними табл. 2.5 видно структуру поточних зобов'язань підприємства, які представленні кредиторською заборгованістю за товари (роботи, послуги), поточними зобов'язаннями за рахунками (з бюджетом, з оплати праці), і іншими поточними зобов'язаннями).

У структурі власних активів підприємств значну роль відіграє наявні кредиторська заборгованість підприємства. Така заборгованість за товари, роботи, послуги у 2023 році склала 20 млн. грн., що на 5 млн. грн. менше у порівнянні з попереднім 2022 роком. Сума інших поточних зобов'язань з бюджетом, зі страхування, з оплати праці також зменшилися у 2023 році у порівнянні з 2022 роком. Зменшення зобов'язань говорить про своєчасні розрахунки перед постачальниками, персоналом, державою, що свідчить про достатній обсяг обігових коштів та є позитивним чинником для підприємства.

Розмір власного капіталу у 2023-му році складає 1618,3 тис. грн., що на 135,9 тис. грн., більше у порівнянні з 2022-м роком. Це можна вважати як позитивний рух балансових коштів Товариства. Вартість чистих активів підприємства більше від статутного капіталу. Це є також позитивним моментом підприємства.

Пасив балансу ТОВ «МІО-КОМ» містить розділи:

особистий капітал – частина в активах підприємства, котрі після врахування його зобов'язань залишаються;

забезпечення наступних витрат і платежів – нараховані в звітному періоді майбутні витрати та платежі (відпустки, гарантії), цільові надходження;

довгострокові зобов'язання – всі зобов'язання, котрі не являються поточними зобов'язаннями;

поточні зобов'язання – всі зобов'язання, котрі мають погасити протягом операційного циклу або дванадцяти місяців з дати балансу;

доходи майбутніх періодів – доходи, отримані протягом поточного або попередніх звітних періодів, які належать до наступних звітних періодів.

В пасиві ТОВ відбулося підвищення частки капіталу на 135,9 тис. грн., що дало можливості до збільшення балансу. Скорочення кредиторської заборгованості у 2023 році здійснилося на рівні 17,6%, що склало 7,5 тис. грн рік працює порівняно успішно, бо воно отримує прибуток та не має збитків. У результаті аналізу приведених даних видно, що підприємству, у першу чергу, потрібно докласти зусиль, щоб збільшити обсяг реалізації продукції. Виконання цього завдання залежить від того, на скільки успішно підприємство реалізує розроблену економічну стратегію.

Проаналізуємо склад власних коштів підприємства в табл. 2.6.

За даними табл. 2.6, загальна сума власних коштів підприємства значно зросла за результатами 2023 фінансового року. Найбільший зріст у показника необоротних активів. Це сталося за рахунок придбання високовартісних основних засобів, необхідних підприємству для здійснення фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз структури власних коштів ТОВ «МІО-КОМ»

Показники	2021 р. тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення по роках	
				2022 –2020	2023 – 2022
Необоротні активи	724,8	1396,8	1535,8	672	139
Оборотні активи в тому числі:	45,5	43,1	47,5	-2,4	4,4
Товари	4	8,7	9,6	4,7	0,9
Дебіторська заборгованість	0,2	1,7	1,9	1,5	0,2
Грошові кошти в національній валюті	38,4	29,3	32,3	-9,1	3
Інші оборотні активи	2,9	3,4	3,7	0,5	0,3
Разом	770,3	1439,9	1583,3	669,6	143,4

Якщо узагальнити економічний стан підприємства, то слід вважати його таким, що потребує запровадження управління, спрямованого на підвищення

економічної ефективності виробничо-торгівельної діяльності, перш за все, збільшення маси отриманого прибутку від торгівельної діяльності, який залишається найважливішим джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення виробничих процесів, покращення умов праці та підвищення матеріального забезпечення працівників.

Розглянемо практику роботи ТОВ «МІО-КОМ» на ринку продажу товарів хімічної промисловості та стосовно свого зростання.

Аналіз діяльності ТОВ «МІО-КОМ» стосовно розробки стратегії розвитку.

У сучасних умовах в Україні механізми стратегічного управління, необхідність застосування яких є вже усвідомленою в цілому світ, знаходяться лише на початковій стадії. Те, що вітчизняні підприємства своєчасно не реагують на швидкі зміни в зовнішньому середовищі визначається недосконалістю, а то й повною відсутністю будь-яких навичок стратегічного менеджменту. У визначеному аспекті не є винятком і ТОВ «МІО-КОМ», хоча, реальні умови ринкового середовища, у якому працює ТОВ, змушує його керівництво вдаватися до методів управління, дотичних до методів саме стратегічного управління.

Для того, щоб визначити, чи використовуються у діяльності підприємства бодай хоч окремі підходи з стратегічного управління потрібно провести певний аналіз. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактору діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Загальний стан зовнішнього середовища ТОВ «МІО-КОМ» може бути визначеним за допомогою таких груп чинників, які усвідомлюються керівництвом ТОВ:

стан економіки та ринків (економічні фактори);

характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);

система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків);

масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);

загальна кон'юнктура національного ринку;

розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);

розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку;

інвестиційні процеси;

ставки банківського проценту;

система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;

вартість землі та багато інших.

Безумовно, що врахувати таку кількість факторів є непростою задачею для керівництва будь-якого підприємства.

У ТОВ «МІО-КОМ» вимушені враховувати і фактори, які виникають через діяльність державної влади, а саме:

стабільність уряду;

державна політика приватизації/націоналізації;

державний контроль і регулювання діяльності підприємств;

рівень протекціонізму;

зростання/зменшення значення уряду як замовника;

міждержавні угоди з іншими урядами;

рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств;

вимоги забезпечення рівня зайнятості населення про регіонах;

державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей;

рівень корупції державних структур; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

Керівництву ТОВ «МІО-КОМ» приходиться враховувати і такі загальні зрушення, як:

тенденції в змінюванні структури галузей національної економіки; виникнення нових галузей; згортання діяльності «застарілих» галузей; вплив

міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства); зміни оптимальних розмірів підприємств та ін.;

науково-технічні тенденції: «технологічні прориви»; скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій; питома вага виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції;

природно-екологічні: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

тенденції ресурсного забезпечення: структуру і наявність національних ресурсів; імпорт/експорт; рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення);

демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах); наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили);

соціально-культурну складову: сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини «підприємство – громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Стан міжнародного середовище також є в центрі уваги ТОВ, оскільки постачальниками товарів хімічного виробництва є виробники багатьох країн Європи та Азії. Тут враховують такі чинники:

структура господарства країни;

характер розподілу доходів;

середній рівень заробітної платні;

вартість транспортних послуг;

інфляція та ставки банківського процента;

обмінний курс валюти відносно країни-партнера;

рівень ВВП;

рівень податків та ін.

При визначенні своїх ринків збуту керівництво ТОВ «МІО-КОМ» враховує також інші фактори, такі як кількість і густота населення в регіонах; професіональний рівень і рівень грамотності людей; якість і кількість природних ресурсів; рівень розвитку технологій та ін.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища, яку Товариству приходиться враховувати за допомогою системного підходу, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості: взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактору впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу, динамічністю і рухомістю різних чинників.

Проведений аналіз показує, що підприємству – базі виконання кваліфікаційної роботи магістра – ТОВ «МІО-КОМ» притаманні елементи діяльності у різних напрямах свого стратегічного розвитку, але стає зрозумілою необхідність удосконалення цієї роботи. Пропозиції щодо розробки стратегії розвиту підприємства ТОВ «МІО-КОМ» представлено в наступному розділі кваліфікаційної роботи магістра.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МІО-КОМ»

Загальні положення щодо розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» як торгівельного підприємства.

Функціонування торгівельного підприємства в нових умовах висуває на перший план вирішення ряду проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

У процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегії розвитку, які можна класифікувати за наступними ознаками.

1. Залежно від масштабу розробки виділяють загальну (генеральну) стратегію діяльності, яка являє собою процес розробки найбільш узагальнюючих концептуальних засад подальшого розвитку підприємства, та допоміжні (підтримуючі) стратегії, в ході яких визначаються заходи та програми, необхідні для досягнення основної стратегічної мети підприємства.

2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій, як: маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.

3. Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.

4. За функціональним принципом можуть виділятися наступні допоміжні стратегії: товарна, взаємодії з ринками ресурсів, управління доходами, витратами та прибутком, стимулювання персоналу; інвестиційна, управління активами (постійними та змінними), запобігання банкрутству, управління ризиком.

5. Залежно від термінів реалізації стратегії, що розробляється, можуть бути короткострокові (до року), середньострокові (на 3-5 років), довгострокові.

6. Залежно від темпів розвитку виділяють стратегії "прискореного зростання", "обмеженого зростання", "збереження становища" або "скорочення". Найбільш поширеною є стратегія "обмеженого зростання", для якої характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні.

Стратегія "прискореного зростання" передбачає щорічне значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком.

Стратегія "збереження становища" орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогнозуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства.

Стратегія "скорочення" або "останнього засобу" приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства.

В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи:

– ліквідація підприємства;

– «відсічення зайвого», тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;

– скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

7. Залежно від способів забезпечення розвитку стратегія діяльності може відповідати концентрованому, диверсифікаційному або інтегрованому підходу.

Подальший розвиток підприємства може забезпечуватися за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші) – стратегія концентрованого розвитку; за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту – стратегія диверсифікаційного розвитку, за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами – стратегія інтегрованого розвитку.

Стосовно різних напрямків діяльності, видів ресурсів можуть використовуватися різні стратегічні моделі розвитку, або забезпечуватися їх «сполучення» – комбінаційний підхід.

8. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства, стратегії, що розробляється, можуть забезпечувати "народження підприємства" його "дитинство" та "юність", перехід на стадію "рання зрілість", "повна зрілість" або відповідати стадії "старіння".

Формування стратеги розвитку торговельного підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та інше) та суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців – команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх "чуття" ринку та змін, що очікуються.

Розробка стратегії опирається на такі принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства.

3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Сутність та зміст роботи, що має проводитися на кожному етапі роботи, можна охарактеризувати в табл. 3.1 [37].

Таблиця 3.1

Зміст етапів розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ»

Етап	Мета етапу	Зміст етапу
1	Усвідомлення місії ТОВ «МІО-КОМ»	Під місією підприємства в світовій практиці прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).В більшості випадків місією підприємства є виробництво продукції (надання послуг), що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку. Таке розуміння місії підприємства є нормальним з економічної точки зору, відповідає суті підприємницької діяльності. Можливе інше усвідомлення місії підприємства – створення іміджу конкретної особи або групи осіб, сімейні традиції, підтримка (забезпечення) основного виду діяльності та інше. В цьому випадку економічна робота на підприємстві орієнтована не на отримання прибутку, а організовується на умовах самодостатності виробничої системи (самоокупності)
2	Вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність ТОВ «МІО-КОМ»	Стратегічний підхід до управління підприємством надає першочергової уваги вивченню його зовнішнього середовища. Необхідність цього викликана великим впливом зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства. Воно не тільки визначає загальні умови (правила) ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності
3	Оцінка сильних та слабких сторін діяльності ТОВ	На цьому етапі розробки стратегії проводиться комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус, конкурентоспроможність.

	«МІО-КОМ»	Метою проведення цієї роботи є оцінка можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей розвитку: росту маси та норми прибутку, обсягу діяльності, збереження або зміцнення ринкових позицій та інше. Аналіз ефективності господарської діяльності торговельного підприємства покликаний визначити його внутрішні проблеми, що потребують розв'язання в наступному періоді. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідним етапом розробки майбутньої стратегії його діяльності на ринку, оскільки остання повинна ліквідувати або нейтралізувати наявні недоліки та максимально використовувати виявлені конкурентні переваги
4	Формування системи стратегічних цілей розвитку ТОВ «МІО-КОМ»	На цьому етапі роботи на основі усвідомлення місії, стану та перспектив змін у зовнішньому середовищі підприємства, виявлення його сильних та слабких (проблемних) сторін життєдіяльності визначається система стратегічних цілей його функціонування на період розробки стратегії. Для подальшої роботи з розробки стратегічного плану (стратегії діяльності) сформульовані цілі повинні мати наступні ознаки: зміст, обсяг, спосіб вираження, рівень якого необхідно досягти та наявний період часу для досягнення кінцевого результату. Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи: 1) якісного визначення цілей, наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери, (ніші ринку) та інше; 2) уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу
5	Розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «МІО-КОМ» та їх оцінка і вибір	Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір). Поставлені цілі розвитку підприємства можуть бути досягнуті різними способами. Для їх визначення та наступної оцінки ефективності розробляються стратегічні альтернативи, тобто різні варіанти подальшого розвитку. Їх відмінними ознаками є форми, методи, засоби, шляхи, час досягнення поставлених цілей, ступінь досягнення кожної з них, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватись, та інше. Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами: – узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем; – внутрішня збалансованість стратегії; – реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства; – прийнятність рівня ризиків, пов’язаних із здійсненням стратегії; – результативність стратеги.

6	Здійснення заходів з реалізації розробленої стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ»	Обраний варіант стратегічної альтернативи розвитку підприємства є лише загальною концепцією його діяльності в перспективному періоді. Реальність досягнення поставлених стратегічних цілей забезпечується розробкою заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії. Такими заходами є наступні. 1. Розробка системи функціональних стратегій, що забезпечують розвиток, і які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами діяльності підприємства, ресурсами, що використовуються, економічними показниками та напрямками діяльності торговельного підприємства в рамках всього періоду розробки загальної стратегії. 2. Формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його загальної стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно-фінансової діяльності в короткостроковому періоді. 3. Розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників в рамках окремих часових періодів, визначаються цільові показники діяльності окремих структурних підрозділів підприємства
7	Моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування в діяльності ТОВ «МІО-КОМ»	На цьому етапі роботи, який триває протягом всього періоду здійснення стратегії, проводиться моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюється стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Порушення термінів або рівня досягнення окремих цільових показників, не прогнозовані зміни в ресурсному потенціалі або конкурентній позиції підприємства, збурення в зовнішньому середовищі підприємства свідчать про необхідність коригування раніше розробленої стратегії діяльності підприємства та похідних від неї політик та планів. Своєчасне внесення уточнень та доповнень в прийняту стратегію розвитку є запорукою успішного функціонування підприємств та досягнення поставлених стратегічних цілей

Завдання із застосування стратегій розвитку ТОВ «МІО-КОМ» стосовно різних товарних груп.

Аналіз діяльності ТОВ «МІО-КОМ» свідчить про те, що в умовах дії різноспрямованих чинників в зовнішньому середовищі функціонування Товариства проблема розвитку підприємства полягає в пошуку раціонального поєднання відомих з теорії 4-х узагальнених стратегій розвитку підприємств в сучасному конкурентному середовищі, а саме наступних.

Стратегія ***концентрованого зростання*** – посилення позицій на ринку, розвитку ринку, продукту.

Стратегії ***інтегрованого зростання*** – розширення діяльності шляхом додавання нових бізнес структур.

Стратегії ***диверсифікаційного зростання*** – відцентрованої, горизонтальної або вертикальної диверсифікованості, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Стратегії ***скорочення*** – тобто ліквідації продукту або бізнесу, «збору врожаю», скорочення видатків та ін.

Очевидним є висновок, що майже всі чотири основні загальні стратегії розвитку можуть хоч частково, або в певній конфігурації використовуватися у при виробленні стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» як торгівельного підприємства.

Для отримання уявлення щодо можливої конфігурації теоретично обґрунтованих стратегій розвитку необхідно базуватися на основі відповідного аналізу, дані якого зведемо до табл. 3.2, і які відображають наявність певних ознак того, чи використовується або у якій мірі використовується та чи інша стратегія зростання у ТОВ «МІО-КОМ», або їхніх певних ознак, які б відповідали наявності певної стратегії зростання, підібрані у відповідності з даними теоретичних досліджень у сфері стратегічного менеджменту.

Отримані і приведені в табл. 3.2 дані узагальнені за допомогою оцінок стосовно з наявності елементів стратегічного вибору за окремими типами стратегій, які здійснюється у ТОВ «МІО-КОМ».

Оцінювання наявності використання тієї чи іншої ознаки у діяльності підприємства проведено за трибальною шкалою, оцінки якої означають:

З – наявність у даній мірі певної ознаки діяльності підприємства у напряму за даним видом стратегічного зростання, яка здійснюється свідомо з боку керівництва підприємства;

2 – наявність початкових відомостей щодо даної ознаки, що може свідчити про випадкове використання даного елементу стратегічного вибору без певного уявлення таких дій з боку менеджменту підприємства;

1 – відсутність будь-яких ознак діяльності підприємства з стратегічного вибору за даним типом стратегічного зростання.

Таблиця 3.2

Аналіз наявності ознак формування стратегій розвитку в управлінській діяльності ТОВ «МІО-КОМ»

4 типи стратегічного зростання підприємства на ринку							
Концентроване зростання		Інтегроване зростання		Диверсифікаційне зростання		Стратегія скорочення	
Зміст ознаки	*б*	Зміст ознаки	*б*	Зміст ознаки	*б*	Зміст ознаки	*б*
1. Посилення позицій на ринку:		1. Освоєння суміжних продуктів	2	1. Освоєння суміжних видів продукції	3	1. Продажі за найвищою ціною	1
1,а – за рахунок укладення попередніх контрактів;	3	2. Придбання продуктів для розповсюдження	1	2. Придбання фірм конкурентів	1	2. Максимальне використання прибутковості продукції без вкладення у розвиток підприємства	1
1,б – створення фірмових магазинів;	1	3. Перетворення у виробничо-постачальницьку фірму	2	3. Створення дочірніх фірм з випуску суміжної продукції	1	3. Максимальна економія коштів	3
1,в – за рахунок посилення реклами.	2	4. Придбання фірм постачальників	1	3. Емісія акцій чи перетворення у ВАТ	1	4. Скорочення виробництва	1
2. Розвиток продукту	3	5. Створення власної сировинної бази	2	4. Входження до територіального промислового комплексу	2	5. Розпродаж продукції чи окремих її видів без відновлення виробництва	1
3. Покращення технології	3	6. Пошук експортних постачальників	1	5. Створення територіальної мережі філій та дочірніх підприємств	2		
4. Підвищення якості продукту при збереженні конкурентної ціни	2	7. Розвиток власної мережі продажів	1				
		8. Створення філій					
		9. Вхід до промислових груп					

Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 2,33	Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 1,6	Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 1,66	Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 1,4
Загальна середньозважена оцінка наявності елементів стратегічного менеджменту у діяльності ТОВ «Меркурій ЛД» – 1,75			

Оцінювання наявності ознак використання стратегічних елементів у діяльності підприємства здійснено на основі інтерв'ю, проведених із провідними фахівцями підприємства. Загальна оцінка за кожним типом здійснення стратегічного вибору зроблена на основі вирахування простої середньої арифметичної величини. Отримані дані з загального оцінювання використання стратегічних елементів у діяльності підприємства можна трактувати наступним чином.

Загальна оцінка з використання всієї сукупності ознак застосування елементів стратегічного менеджменту на рівні 1,75 за вибраної шкалою свідчить про те, що керівництво підприємств використовує окремі елементи стратегічного вибору у малої мірі без явного усвідомлення конкретних цілей та завдань стратегічного вибору.

При тому, все ж таки загальна оцінка стратегій концентрованого зростання на рівні 2,33 балів майже в два рази вище середньої оцінки в 1,75 балів. Отже, дана стратегія знаходить певну підтримку з боку керівництва ТОВ. Для більш детального аналізу реалізації стратегічного вибору у напрямку ***концентрованого зростання*** розглянемо втілення визначених у табл. 3.2 ознак в частині реалізації продукції і товарів ТОВ.

Стратегія концентрованого зростання присутня у діяльності підприємства, при чому такі ознаки, як посилення позиції на ринку на основі попередньо укладених контракті та покращення продукції та технології її виготовлення, оцінені балом «3», тобто, виконуються свідомо, але при тому відсутня певна комплексна стратегія даного типу. У певній низькій мірі використовуються також елементи інших типів стратегічного розвитку підприємства.

Пошук стратегічного напряму розвитку ТОВ здійснюється у конкурентному середовищі, яке містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто значущі) відносно до операцій організації. Однак, окрім названих елементів середовища, потрібно розрізняти різні його шари Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Тому фактори зовнішнього середовища діяльності ТОВ «МІО-КОМ» необхідно класифікувати за декількома групами факторів.

Економічні фактори – такі, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

Політичні фактори – що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

Соціально-демографічні фактори – які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

Технологічні фактори – такі, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також технології «know-how».

Географічні фактори – що пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Фактори ***конкуренції*** – які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

Конкурентні фактори є найважливішими серед чинників середовища, що впливають на результативність діяльності ТОВ «МІО-КОМ».

Конкурентне становище ТОВ на ринках Полтавської області і України в цілому є неоднозначним – воно має свої переваги та недоліки, що доводить необхідність для ТОВ «МІО-КОМ» систематичної роботи з обґрунтування, вибору та додержання певної стратегії своєї діяльності. Для ефективного

впровадження такої практики управління рекомендується розробити для умов ТОВ методику аналізу, обґрунтування та вибору стратегії розвитку, ураховуючи умови його функціонування в зовнішньому ринковому середовищі. При розробці такої методики та її використанні у керівної діяльності підприємства потрібно додержуватися науково обґрунтованих рекомендацій та алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. Тобто, Методика повинна відбивати низку вимог, серед яких найважливішими є наступні.

По-перше, для корпоративного підприємства, яким є ТОВ «МІО-КОМ», зазвичай стратегія розробляється на трьох організаційних рівнях: корпоративному, діловому та функціональному.

Корпоративна стратегія для ТОВ має бути загальним планом підприємства. Вона розповсюджується на все підприємство, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими воно займається. Корпоративна стратегія складається з дій, які приймаються для затвердження своїх конкурентних позицій в галузі, і підходів, які використовуються для управління справами підприємства.

Ділова або конкурентна стратегія має розробляється для кожного стратегічного господарського підрозділу підприємств, а в діяльності ТОВ «МІО-КОМ» мова може йти стосовно різних груп товарів хімічного походження, які є продукціє не просто різних підприємств, а різних підгалузей хімічного виробництва. виробництва, підприємства- виробники якої знаходяться в різних містах і регіонах, а для частини товарної номенклатури це взагалі зарубіжні компанії-виробники.

Втім, ТОВ «МІО-КОМ» виступає на ринку як єдине підприємство і ділова стратегія може розглядатися по різному лише для окремих товарних груп і тих підрозділів ТОВ, які займаються їх вибором, придбанням, зберіганням, передпродажною підготовкою, продажом та постачанням.

Отже, ***по-перше***, рекомендовано для умов ТОВ «МІО-КОМ» дотримуватися Методики вибору стратегії розвитку, яка би регламентувала стратегії конкурентної поведінки ТОВ на ринку згідно з даними табл. 3.2.

Визначимо корпоративну стратегію підприємства, спираючись на проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ, який був зроблений в попередньому розділі. Розглядаючи трудовий потенціал ТОВ «МІО-КОМ», то можна відзначити досить високий рівень кваліфікації персоналу ТОВ, що здатний втілювати в життя нові рішення керівництва. Не менш важливим є те, що дане ТОВ має значний досвід діяльності на внутрішньому ринках, має давні зв'язки з постачальниками товарів, матеріалів, а також з багатьма постійними споживачами товарів. Можливості зовнішнього середовища (потенціал зовнішніх ринків, виникнення нових сегментів ринку), а також очікувана жорсткість конкуренції дають підстави стверджувати, що необхідно скористатися сприятливою кон'юнктурою для розширення присутності на ринках.

По-друге, Методика повинна відбивати концентрацію діяльності підприємства на розробці стратегії розвитку на всіх рівнях діяльності ТОВ, тобто, по вертикалі, як це демонструє схема на рис. 3.1.

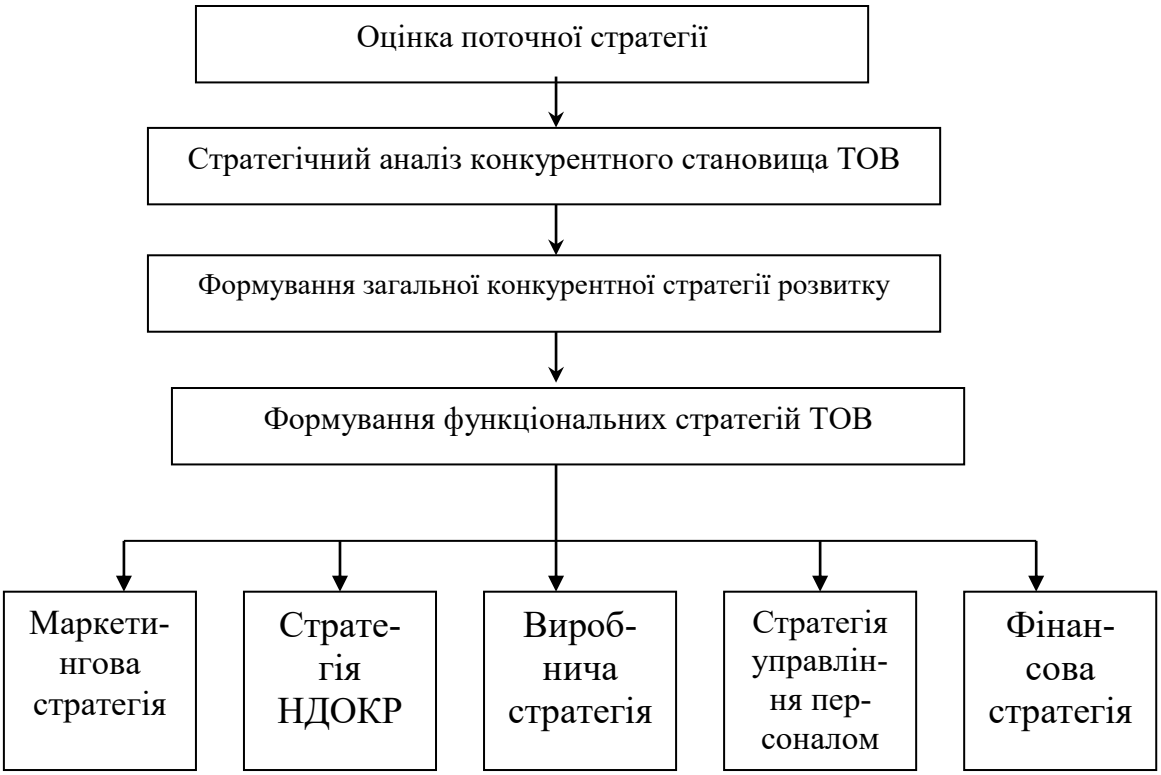

Рис. 3.1. Схема формування функціональних стратегій шляхом розкладу загальної стратегії управління розвитком ТОВ «МІО-КОМ» по вертикалі

На основі регламентних пропозицій, представлених табл. 3.1 і 3.2, а також схемою на рис. 3.1 визначимо склад етапів формування стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Склад і зміст етапів розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ»

Блок алгоритму	Характеристика стану	Експертна оцінка з 10	
		+	–
1	2	3	4
1. Оцінка поточної стратегії	Провадиться епізодично без застосування розрахунків	2	8
2. Аналіз конкурентного становища	Проводиться систематично, але без розрахунків частки присутності на ринку	4	6
3. Формування загальної стратегії	Проводиться тільки в формі постановки загальних цілей без кількісних обґрунтувань	3	7
4. Формування функціональних стратегій			
4.1. Маркетингу	1. Формується стратегія та плани збуту	10	–
	2.Відсутня стратегія в сфері забезпечення сировиною	2	8
4.2. НДОКР	В цілому відповідає потребам	7	3
4.3. Виробництво	Відсутність здатності підприємства к забезпеченню будь-якої асортиментної структури виробництва а	5	5
4.4.Управління персоналом	1.Рівень кваліфікації виробничого персоналу задовільний	8	2
	2.Рівень кваліфікації топменеджменту потребує підвищення до відповідності вимогам впровадження стратегічного менеджменту	5	5
4.5. Фінанси	Нестачі у фінансових ресурсів немає, бо ринок попиту перевищує можливості підприємства	9	1

Дані табл. 3.3 у стовпці 3 містять оцінку частки управлінських рішень в балах з 10, які фактично здійснюються в поточній роботі ТОВ, а в стовпці 4 – необхідний обсяг в балах з 10 додаткові роботи, яку персоналу ТОВ ще дове-

деться зробити для формування повністю стратегічного підходу до управлінням розвитком підприємства.

Користуючись табл. 3.3 керівництво ТОВ, з урахуванням того, які саме етапи є для даного підприємства найбільш актуальними, визначає конкретні заходи щодо розробки конкретних завдань щодо розробки стратегії управління розвитком ТОВ на функціональному рівні. Для постановки цих задач на підприємстві є достатня інформаційна база та можливість застосувати певні методи або моделі оцінювання результатів застосування даної стратегії для розвитку підприємства.

Визначення поточної діяльності стосовно реалізації обраної стратегії розвитку будь-якого підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно знаходиться. Зокрема, це стосується того, як керівництво підприємства сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство використовує, які традиції в області стратегічних рішень існують на підприємстві тощо. Поточний стан стратегічної поведінки підприємства, крім якісного аналізу, потребує кількісного виміру у вигляді певних показників. Такими показниками для ТОВ «МІО-КОМ» потрібно затвердити:

1) обсяг реалізації: планові та досягнуті значення, у річному вимірі та у динаміці за ряд років;

2) прибуток від діяльності підприємства: плановий та досягнутий, у річному вимірі та у динаміці за ряд років;

3) структура збуту продукції по країнах та споживачах та її зміна;

4) показники конкурентоспроможності підприємства.

Показники конкурентоспроможності підприємства, як самого, так і його продукції, у зіставленні з продукцією та послугами, що надають конкуренти, доцільно формувати у вигляді нижче наведеної табл. 3.4, яка відображає сильні і слабкі сторони діяльності ТОВ з урахуванням галузей торгівлі, у яких воно працює.

Галузь, у якій функціонує ТОВ «МІО-КОМ» знаходиться у стадії зрілості, бо обсяг продажів, грошовий потік поступово наростає, але обсяг прибутку і рівень рентабельності залишаються вкрай незадовільними. Отже, у будь-який момент можуть мати місце і певні небезпеки зміни в цілому позитивного становища ТОВ на ринку. Тому час від часу необхідно проводити порівняльний аналіз становища підприємства у межах відповідної галузі, як це представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Методика порівняльного аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «МІО-КОМ» відносно основної кількості конкурентів на ринку

Фактори, що характеризують підприємство	Переваги	Недоліки	Оцінка
Менеджмент підприємства:			Середня
підприємницька культура й філософія	+		
система мотивації співробітників		–	
Наукові дослідження й розробки:			Вище середньої
інтенсивність і результати		–	
наявність власних «ноу- хау»	+		
використання передових технологій	+		
Маркетинг:			Середня
організація збуту	+		
проекти чи наявність збутових філій		–	
організація матеріального забезпечення	+		
фаза «життєвого циклу» найважливіших продуктів		–	
Кадри:			Дуже низька
вікова структура		–	
рівень освіти		–	
кваліфікація й мотивація праці персоналу		–	
Фінанси:			Вище середньої
частка власного капіталу	+		
рівень фінансової ліквідності	+		
можливості одержання кредиту		–	

При аналізі й удосконаленні товарної номенклатури ТОВ розглядаються наступні фактори:

потреби, що задовольняються запропонованим Товариством товаром;

показники якості товарів;

економічні показники діяльності ТОВ;

зовнішнє оформлення товарів;

порівняння з іншими аналогічними товарами та товарами -конкурентів;

патентна захищеність товарів;

показники експорту і його можливості;

основні напрямки вдосконалювання продукції;

можливі ключові фактори успіху ТОВ у даний момент часу.

При аналізі факторів галузевого характеру необхідно враховувати найбільш важливі галузеві фактори, перелік яких приведений а табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Перелік факторів аналізу галузевого середовища діяльності ТОВ «МІО-КОМ»

Фактори	Оцінка
1. Розмір ринку	Середній
2. Темпи зростання ринку	Низькі
3. Циклічність та сезонність попиту на продукцію галузі	Висока
4. Чутливість цін	Висока
5. Середня прибутковість виробництва	Низька
6. Диференціація продукту	Обмежена
7. Існування рівних конкурентів	Є
8. Інтенсивність конкуренції	Висока
9. Ступінь спеціалізації конкурентів	Висока
10. Труднощі входу в галузь нових фірм	Великі
11. Труднощі виходу з галузі фірми	Невеликі
12. Змінюваність частки ринку	Мала
13. Рівень інтеграції (вертикальної, горизонтальної)	Низький
14. Наявність товарів-замінників	Відсутня
15. Завантаження потужностей	Низьке
16. Потреба в інвестиціях	Висока
17. Ефект масштабу (можливість економії на постійних видатках)	Невисокий
18. Зв'язаність споживачів з постачальниками	Сильна
19. Наявність та доступність каналів розподілу	Середня
20. Доступ до сировини	Необмежений
21. Державний протекціонізм	Відсутній
22. Соціальні, культурні, організаційні бар'єри	Середні
23. Державні й соціальні обмеження	Відсутні
24. Спеціалізація устаткування	Потрібне
25.Матеріали-замінники	Відсутні
26. Інтенсивність конкуренції серед постачальників	Висока
27. Доступ до іноземних постачальників	Мала
28. Формування стратегічних союзів	Мало імовірне

29. Рівень вертикальної інтеграції з постачальниками	Низький
30. Рівень технічних нововведень	Середній
31. Складність продукції, виробництва	Невисока
32. Патенти, інтелектуальна власність	Наявні
33. Капіталоємність, наукоємність продукції	Середня
34. Інфляція	Важлива
35. Валютна стабільність	Важлива
36. Кваліфікація робочої сили	Середня
37. Законодавчі погрози	Відсутні
38. Оподатковування	Жорстке
39. Демографічні зміни	Не впливають

Організація супроводу запровадження стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ».

У процесі впровадження стратегії розвитку можуть скластися умови необхідності зміни стратегії і переходу до іншої. Тож необхідно перевіряти наявність і силу факторів, що привели до виборів стратегії зростання, за алгоритмом, приведеним на рис. 3.2.

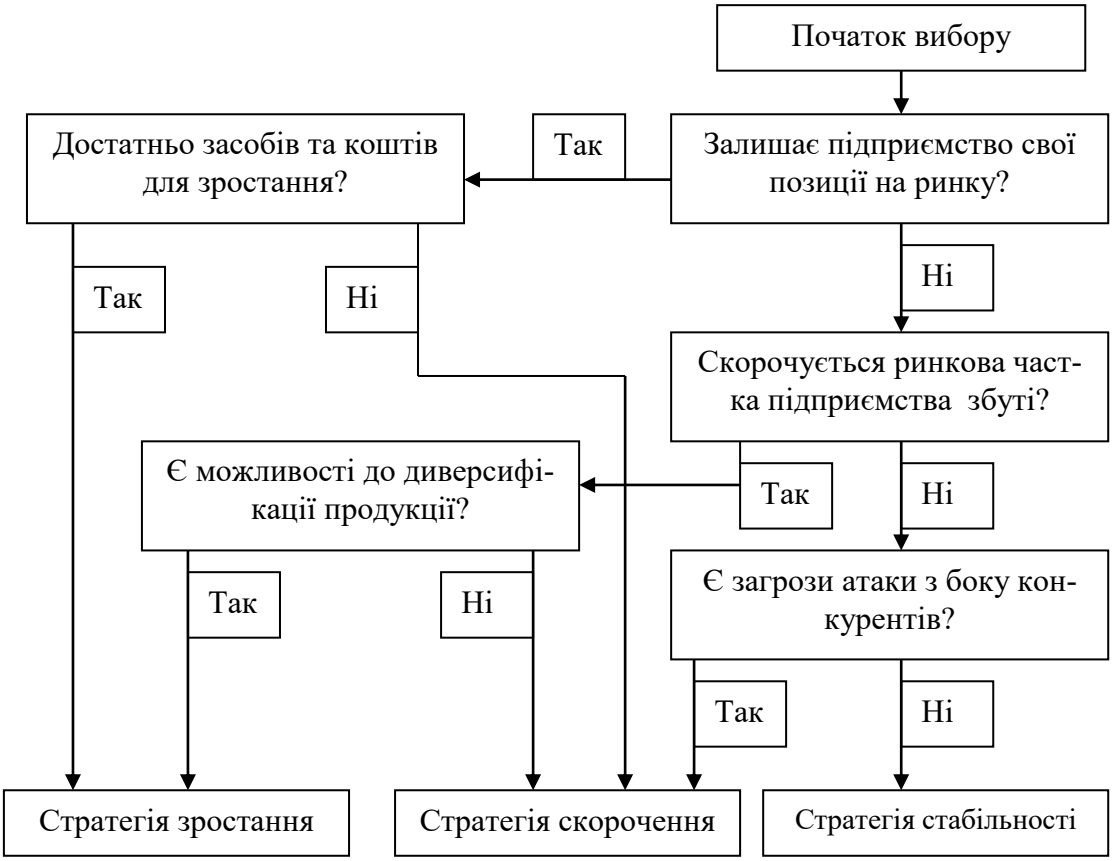

Рис. 3.2. Алгоритм перевірки актуальності діючої стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» та визначення необхідності переходу до іншої

Впровадження алгоритму вибору стратегії діяльності підприємства потребує введення певних змін до організаційної структури управління підприємством, для чого пропонується відтворити у діяльності керівництва ТОВ «МІО-КОМ» певний цільовий орган стратегічного управління, місце якого в діючій організаційній структурі управління представимо на рис. 3.3.

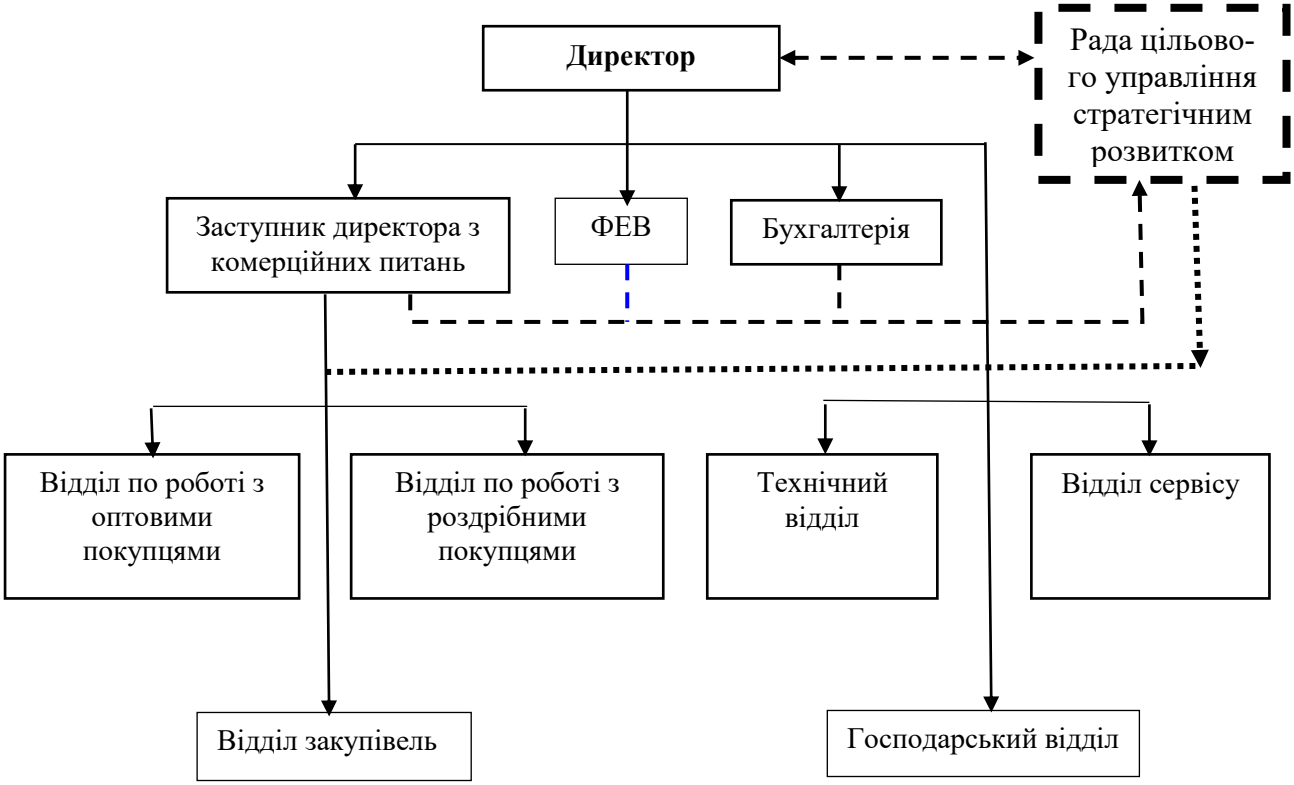

Рис. 3.3. Пропозиції щодо реформування організаційної структури ТОВ «МІО-КОМ» із створенням цільового органу – Ради управління стратегічним розвитком Товариства

На даний момент часу задачею Ради цільового управління стратегічним розвитком ТОВ «Меркурій ЛД» є впровадження стратегії зростання, що полягає в збільшенні ринку споживання товарної номенклатури Товариства, для чого у постійні управлінській роботі всередині ТОВ потрібно додержуватися досягати наступних стратегічних цілей:

зберегти лідируюче положення на власних ринках із продажу традиційної продукції;

утримати частку традиційного ринку України поза межами м. Києва і Київської області;

активно використовувати інструменти маркетингової політики щодо залучення нових споживачів продукції і послуг ТОВ;

підвищувати конкурентоспроможність і якість продукції, що виробляється.

Створення в структурі управління ТОВ «МІО-КОМ» цільового органу – Ради управління стратегічним розвитком – корінним чином видозмінює порядок управління підприємством. Стратегічні рішення приймає введений цільовий орган, який за формальними ознаками очолює директор, але основними членами якого є також замісник директора, економісти і бухгалтери. Рішення, прийняті цільовим органом стратегічного розвиту є обов'язковими для всіх працівників ТОВ. При розробці стратегічних рішень Рада управління стратегічним розвитком залучає будь-яких фахівців з всіх підрозділів підприємства.

Запропоновані заходи стосовно розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» здатні, у разі їх застосування, забезпечити сталий розвиток підприємства цілком за рахунок покращення своєї діяльності на ринку.

ВИСНОВКИ

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств, безперервний науково-технічний прогрес, зміна споживацьких уподобань споживачів та інші фактори спричиняють необхідність кожному підприємству у будь-якій галузі постійно розвиватися. Отже, ніяке підприємство не може залишатися економічно ефективним без постійного розвитку. Сама категорія розвитку, незважаючи, на його зрозуміле звичайне значення, не є настільки простою і сама є об'єктом наукового дослідження. Від розуміння самої суті розвитку залежить, чи будь-які зміни на підприємстві символізують його розвиток? З позицій теорії під розвитком розуміють, перш зва все, як зміну будь-якого явища або процесу від простого до більш складного, або від гіршого до кращого, або як сукупність змін, що призводять до появи нової якості, зміцнення системи, підсилення її здатності чинити опір негативному впливу з боку зовнішнього середовища.

Одночасно розвиток є проявом збільшення можливостей для задоволення потреб, досягнення цілей діяльності. У той же час розвиток означає визначає збільшення впорядкованості, узгодженості, найкращу взаємодію автономних частин у межах цілого, досягнення кращого поєднання елементів системи з метою покращення показників системи порівняно з показниками попереднього періоду.

Виходячи з цих міркування розвиток підприємства визначається тим, на скільки його функціонування зорієнтоване на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і кінцевими продуктами, що виготовляє підприємство, чи забезпечується постійне підвищення їх якості, чи досягається зростання продуктивності праці на основі кращого використання наявних ресурсів.

Отже, не дивно, що проблема розвитку підприємств стала останніми десятиріччями об'єктом вивчення з боку управління діяльністю підприємства, його менеджменту, що утворило такий новий науковий напрямок в уп-

равління як ***стратегічний менеджмент***.

В основі стратегічного менеджменту лежить поняття стратегії, отже, вирішення для будь-якого підприємства проблем свого розвитку перш за все полягає в обґрунтуванні ***стратегії*** його розвитку. Сучасна наука трактує стратегію як засіб організації діяльності підприємства, що дозволяє досягти стратегічних цілей. Необхідність в розробці стратегії для кожного підприємства стала нагальною в умовах сучасного ринку, який є конкурентним, що й пояснює актуальність вибраної теми даної роботи.

Отже ***об'єктом*** розгляду у роботі є стратегія розвитку підприємства, ***предметом*** – аналіз та розробка стратегії розвитку торгівельного підприємства в контексті забезпечення його ефективної роботи на ринку.

У ***1-му розділі*** роботи розглянуто теоретичні питання виникнення й ролі поняття ***стратегія*** у процесі забезпечення розвитку підприємств. Найпоширеніші версії тлумачення терміну «стратегія» приведено в ***табл. 1.2.*** Одним зі способів показників розвитку прийнято вважати ефективність його діяльності. Критерії і показники вимірювання ефективності діяльності підприємств приведено **в *табл. 1.1.*** Ієрархія стратегій підприємства приведена на ***рис. 1.1.***

Теорією і практикою стратегічного менеджменту розроблено декілька видів визначення стратегій розвитку, зокрема, наступних:

концентрованого зростання – посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту;

інтегрованого зростання – розширення діяльності шляхом додавання нових бізнес структур;

диверсифікаційного зростання – відцентрованої, горизонтальної або вертикальної диверсифікованості, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу;

скорочення – тобто ліквідації, «збору врожаю», скорочення бізнесу або видатків.

Щоб вибрати необхідну стратегію необхідно чітко визначити місце підприємства в його ринковому оточенні, для чого розроблено і практично застосовуються декілька інструментів, Три підходи до вироблення стратегії розвитку підприємства приведені в ***табл. 1.3.***

У ***другому*** розділі роботи подано характеристику підприємства-бази виконання роботи – ТОВ «МІО-КОМ», яке працює на ринку продажу хімічних товарів. Організаційну структуру ТОВ, яка в цілому забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства, приведено на ***рис. 1.1***.

Фінансово-економічні показники роботи ТОВ приведено в ***табл. 2.3*****, а** динаміку обсягів реалізації товарів по їх видах у ТОВ «МІІО-КОМ» **– *у табл. 2.4*.**

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІО-КОМ» демонструє зростання обсягу товарообороту за останні три роки, а саме, його зростання у 2023 році у порівнянні з попереднім 2022-м склало 10%. У той же час загальний доход ТОВ у вигляді торгівельної надбавки також зріс на 9,8 %, що цілком є прийнятним. Більш значними темпами, на жаль, у цей же період зростали витрати торгівельного підприємства. І це не в останню чергу через суттєве зростання середньої заробітної плати, яка у 2023 році у середньому на місяць склала 16 тис. грн, тоді як у попередньому році складала лише 12800 грн. Протягом трьох років зростали і загальні торгівельні витрати Товариства, що є зрозумілим через значне подорожчання енергоресурсів та інших матеріалів і закупівельних матеріалів.

Зрозуміло, що на фоні зростання витрат спостерігається поступове зменшення маси прибутку і рентабельності роботи Товариства. У 2023 році абсолютна величина прибутку склала лише 1,3 млн грн, тобто на мінімальному позитивному рівні, що означає майже неприбуткову робот Товариства. Також і рентабельність торгівельної діяльності складала в 2023 році лише 7,2%, а рентабельність торгівельного обороту взагалі на рівні 1,1 %

Покращення динаміки зростання прибутку, а відповідно й рентабельності, є доволі складним завданням, яке має вирішуватися на основі запровадження системного підходу до запровадження ***стратегії*** розвитку підприємства.

У ***3-му розділі*** роботи запропоновано заходи щодо розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ»

При розробці заходів запропоновано науково обґрунтовані рекомендації щодо обґрунтування конкурентної стратегії підприємства, що продемонстровано в ***табл. 3.1***. Аналіз наявності ознак формування стратегій розвитку в управлінській діяльності ТОВ «МІО-КОМ» приведено в ***табл. 3.2.***

Методику порівняльного аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «МІО-КОМ» відносно основної кількості конкурентів на ринку показано в ***табл. 3.4.*** На ***рис. 3.2.*** представлено алгоритм перевірки актуальності діючої стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» та визначення необхідності переходу до іншої. Впровадження стратегії розвитку підприємства потребує введення певних змін до його організаційної структури, для чого запропоновано створити в системі керівництва ТОВ «МІО-КОМ» спеціальний цільовий орган – Раду стратегічного розвитку підприємства, місце якого в діючій організаційній структурі управління представлено на ***рис. 3.3.***

Запропоновані заходи стосовно розробки стратегії розвитку ТОВ «МІО-КОМ» здатні, у разі їх застосування, забезпечити сталий розвиток підприємства цілком за рахунок покращення своєї діяльності на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.

2. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.

4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.

5. Бєлова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Бєлова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.

6. Бєлоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Бєлоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.

7. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.

8. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУП, 2003. – 396 с.

9. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 145 с.

10. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 349 с.

11. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.

12. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

14. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст : теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Середа ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 274 с.

15. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.

16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

17. Горлачук В.В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. С. 344.

18. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2010. – 268 с.

19. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. № 6, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660

20. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2012. – 270 с.

21. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства конспект лекцій, Суми, 2016, 81 с.

22. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Ефективна економіка № 12, 2016. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329

23. Єгоров П.В. Формування механізму управління прибутком підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / П. В. Єгоров, А. А. Кобець, Ю. В. Сердюк-Копчекчі ; Донецьк. нац. ун-т. Донецьк : Юго-Восток, 2010.

24. Економічне управління підприємством : навч. посіб. за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493

25. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

26. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. Посібник ; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002 – 190 с.

27. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. Посібник ; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002 – 190 с.

28. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 427 с.

29. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.

30. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 321 с.

31. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 3 – тє вид., перероб. і доп. – К.: Т-во “знання” КОО, 2002. – 294 с.

32. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

33. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб, Суми, 2013. 446 с.

34. Карапетян Е.Т. Економіка підприємств: навч.-метод. посіб. Тернопіль: Вектор, 2015. 320 с.

35. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 527 с.

36. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К.: Наш формат, 2018, 380 с. Режим доступу: https://www.yakaboo.ua/ua/anatomija-menedzhmentu-efektivnij-sposib-keruvati-kompanieju.html?srsltid=AfmBOopLmguKNlFdNcSoJLsyQl_kx3vYO

37. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

38. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621

39. Олійник Л.І., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118-126.

40. Офіційний сайт ТОВ «МІО-КОМ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39780264/

41. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*, 2018. № 2. С. 92-96.

42. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 330 с.

43. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

44. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: Стратегія, організація, ефективність: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 448 с.

45. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.- К.: Основи, 1997, 389 с.

46. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка, 2015. №4. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976

47. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2012. №7. С. 105-108.

48. Скібіцький О.М., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб., Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

49. Сунь-цзи. Мистецтво війни. Переклад: Сергій Лесняк. Львів : Видавництво Старого Лева, 2015. 108 с.

50. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

51. Сотник І.М., Таранюк Л. М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.

52. Теорія організації: навч. посіб. / А. М. Колосов, Н. В. Прус; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». — Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2014. — 213 с.

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

54. Юденко В. А. Аналіз фінансових результатів підприємства в умовах реформування бухгалтерського обліку // *Фінанси України*. – 2000. – №8. – С. 97-102.

55. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О. О. Юшкевич // Вісник Житомирського дер-

жавного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – Ч. 2. – С. 179 – 183.

56. Шумпетер Й.А., Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер; пер. [з англ.] Василя Старка. К.: Києво-Могилянська академія, 2011.

57. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*, 2019. № 3. С. 144-148.