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

***Пояснювальна* записка**
до кваліфікаційної роботи бакалавра на тему:
«*Стратегія управління підприємством*»

Виконав здобувач *4 курсу*

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Калугін Ярослав Іванович

Керівник к.е.н., доцент **Зайцева Л. О.**

Рецинзенд: к.е.н., **Горбатюк Л.М.**

Полтава 2025 року

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Інститут: **Навчально-науковий інститут бізнесу та менеджменту**
Кафедра: **Менеджменту**
Освітньо-кваліфікаційний рівень – **бакалавр**
Спеціальність – **073 «Менеджмент»**

"ЗАТВЕРДЖУЮ"
Зав. кафедри менеджменту
ЗАЙЦЕВА Л.О..
Л.Зайц
"____" _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Калугіна Ярослава Івановича

1. *Тема роботи*: «*Стратегія управління підприємством*»**,** керівник роботи – Зайцева Л.О., к.е.н., доцент, затверджена наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__року №___

2. *Строк подання здобувачем роботи*_____

3. *Вихідні дані до роботи*: положення про організацію, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники

4. *Зміст розрахунково-пояснювальної записки* (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Характеристика підприємства та аналіз його діяльності

Розділ 2. Теоретичні основи стратегічного управління

Розділ 3. Стратегічне управління діяльність підприємств в умовах військового стану

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Табл. 1.1. Оцінка факторів внутрішнього середовища МП «Контакт»; Табл. 1.2. Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища МП «Контакт»; Табл. 1.3. Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища МП «Контакт»; Табл. 1.4. Оцінка факторів макросередовища діяльності МП «Контакт»; Табл. 1.5. Основні техніко-економічні показники діяльності МП «Контакт»; Табл. 1.6. Розрахунок інтегрального показника ефективності ї господарської діяльності МП «Контакт»; Табл. 1.7. Структура активу та пасиву балансу МП «Контакт» за 2022 – 2024 роки; Табл. 1.8. Показники ліквідності МП «Контакт»; Табл. 1.9. Аналіз показників платоспроможності за 2022 – 2024 роки; Рис.2.1. Модель стратегії підприємства; Таблиця 2.1. Аналіз стратегічних інструментів планування; Рис. 2.2. Графічне зображення SWOT-аналізу; Таблиця 3.1. Основні функції стратегічного управління діяльністю підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

*7. Дата видачі завдання*_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір напрямку дослідження	Вересень 2024	
2.	Формування тематики дослідження	Вересень 2024	
3.	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми дипломної роботи та наукового керівника	Вересень 2024	
4.	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження	Жовтень-грудень 2024	
5.	Подання теоретичної частини дипломної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об’єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження	20 березня 2025	
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини дипломної роботи на друге читання	5 квітня 2025	
7.	Подання практичної частини дипломної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети дипломної роботи та напрямків вирішення завдань дипломної роботи	До 15 квітня 2025	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту	До 20 квітня 2025	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі	За місяць до державної атестації	
10	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням рекомендацій після по-переднього 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	

Здобувач вищої освіти ___ _____ **Калугіна Я. І.**

Керівник роботи _____ **Зайцева Л.О.**

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота: «*Стратегія управління підприємством*».– ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025.

Обсяг роботи: 64 сторінки, включаючи 2 рисунки, 11 таблиць, 50 літературних джерел, 3 додатки.

Ключові слова: стратегія підприємства, класифікація стратегій, стратегічне управління, SWOT-аналізу, зовнішнє середовище.

У кваліфікаційній роботі бакалавра надано характеристику МП «Контакт» та основних видів його діяльності, проведено аналіз результатів його роботи, охарактеризовано вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, визначено загрози та можливості реалізації діяльності підприємства.

В роботі проаналізовано різні підходи науковців до трактування змісту стратегії. Виділено принципи, яким повинна відповідати стратегія. Обґрунтовано класифікацію стратегій, яка розглядає їх відповідно до ієрархічного рівня на підприємстві. Представлено особливості SWOT-аналізу та визначенно його значення в стратегічному плануванні різних бізнес-ситуаціях.

Запропоновано практичні рекомендації щодо формулювання довгострокових цілей, адаптації до змінного середовища та трансформації кризових викликів у можливості для розвитку. Особлива увага приділена системності стратегічного управління, його орієнтації на результат, довгостроковість і здатність до коригування в умовах нестабільності.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ І ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ 8
1.1. Характеристика МП «Контакт» та аналіз його діяльності 8
1.2.Оцінка середовища діяльності МП «Контакт» 12
1.3. Аналіз фінансового стану МП «Контакт» 21
РОЗДІЛ ІІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 29
2.1. Концепції сутності поняття «стратегія» 29
2.2. Характеристика стратегії різних ієрархічних рівнів 34
2.3. Інструменти стратегічного планування організацій 36
РОЗДІЛ ІІІ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ 41
ВИСНОВКИ 46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 51
ДОДАТКИ 56

ВСТУП

У період посилення невизначеності умов функціонування суб'єктів господарювання та загострення конкурентної боротьби все більшої важливості набуває стратегічне управління підприємствами. Таким чином, цілком зрозумілою та переконливою є потреба в дослідженні та подальшому розвитку теоретичних основ формування стратегії підприємства: визначення її економічної сутності, розуміння видів стратегій та їх особливостей, знання методів розробки і т. ін., Тому виникає необхідність дослідження цього фундаментального елементу стратегічного управління.

Серед робіт присвячених стратегії підприємства, ключове значення мають наукові праці таких учених, як: І. Ансофф, О. Віханський, О. Гудзь, І. Герчикова, М. Портер та ін. [3, 16]. У працях вітчизняних сучасних науковців: Л. П. Артеменко, В. А. Власенко, Ю. В. Гончаров, І. Денисюк, Р. М. Захарчин, А. В. Золотаревський, С. М. Клименко, В. М. Кобєлєв, О. І. Кузьмак, В. В. Македон, Ю. С. Погорєлов, С. М. Ступчук та ін. [22, 38, 43], зокрема, представлено сутність стратегії підприємства, її відмінності та узгодженість із іншими сферами виробництва, розглянуто чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії. Але, незважаючи на такий значний обсяг досліджень у цій сфері, ціла низка принципових аспектів цього напряму ще є недостатньо вивченою з позицій сучасних викликів в діяльності підприємств особливо підсиленних працею в умовах военного стану, що і зумовило вибір теми роботи та встановлення її мети та завдань.

Мета дослідження полягає в узагальненнІ теоретичних основ та розробЦІ практичних рекомендацій щодо системИ стратегічного управління суб’єкта господарювання в сучасному бізнес-середовищі.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено й вирішено такі завдання, а саме:

– проаналізувати підходи науковців до трактування змісту стратегії.

– класифікувати основні види стратегії різних ієрархічних рівнів відповідно до сутності, функціональних ознак, очікуваних результатів.

– представити особливості SWOT-аналізу та визначити його значення в стратегічному плануванні діяльності підприємств.

– охарактеризувати діяльність МП «Контакт» та визначити його ринкові позиції;

– проаналізувати фінансовий стан МП «Контакт» та показники господарської діяльності підприємства;

– провести діагностику впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на діяльність МП «Контакт».

– Виокремити напрями стратегічного управління діяльністю підприємства що потребують особливої уваги в умовах військових викликів.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У результаті проведеного дослідження, сучасне поняття стратегії було сформульовано за рахунок методів порівняння та узагальнення; удосконалення класифікації стратегії здійснено через застосування методів аналізу та синтезу; завдяки методу моделювання та таблично-графічного запропоновано механізм формування стратегії підприємства та надано характеристику окремих його етапів. Також використано спеціальні економічні методи дослідження – метод спостереження та збору даних, метод групування.

Інформаційною базою роботи є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо організації господарської діяльності субектів господарювання та звітність МП «Контакт».

РОЗДІЛ І
ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Характеристика МП «Контакт» та аналіз його діяльності

Підприємство МП «Контакт» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано 18.05.1994 року.

Місце проведення державної реєстрації – Миргородська районна дер жавна адміністрація.

Код ЄДРПОУ: 21076154.

Поштова адреса 37600, Україна, #, Полтавська обл., місто Миргород, вулиця ГОГОЛЯ, будинок # .

Форма власності – приватна.

Інформація про засновника підприємства: (Зв′язки:) керівник Карпен ко Олександр Анатолійович

Видами діяльності підприємства є

43.12 - Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.22 - Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.74 - Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткованням і приладдям до нього

46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля (основний)

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель

42.11 - Будівництво доріг і автострад

49.39 - Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

18.13 - Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

18.12 - Друкування іншої продукції

77.21 - Прокат товарів для спорту та відпочинку

46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

МП “Контакт” є офіційним імпортером продукції торгівельних марок Pedrollo (насосне обладнання), Elbi (пластикові накопичувальні ємності, гідроакумулятори та розширювальні баки, бойлери непрямого нагріву), Aquapress (гідроакумулятори та розширювальні баки), Italtecnica & Device (реле тиску, захисту від сухого ходу, електронні реле та інвертори), Se.Fa (мембрани до гідроакумуляторів), IMP Pumps (циркуляційні насоси).

Все обладнання відповідає основним вимогам директив ЄС і гармонізованим стандартам Європейського Союзу та має необхідні сертифікати та декларації, що підтверджують його відповідність чинному законодавству України. Обладнання закуповується безпосередньо у компаній-виробників. Основним способом реалізації продукції на ринку України є гуртова торгівля через дилерську мережу.Дилери знаходяться в усіх регіонах України. Доставка на їхні склади здійснюється власним транспортом МП “Контакт” або через компанії експрес-доставки.

Основною метою діяльності підприємства є досягнення фінансових результатів від реалізації обладнання шляхом ведення комерційної діяльності, підтримка прав споживачів, створення позитивного іміджу компанії, швидке та якісне обслуговування клієнтів. Персонал підприємства шанобливо ставиться до будь-якого клієнта, приділяючи велику увагу до дрібниць на які не звертають уваги більшість конкурентів.

Імідж компанії – це її ставлення до своїх покупців. Стратегією та політикою підприємства від часу його заснування є комерційний продаж обладнання/

Місія підприємства: залучення більшої кількості висококваліфікованих працівників до діяльності у фірмі, високий рівень обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення у професійній галузі. Цінності: – клієнти (теперішні та майбутні);

– репутація компанії (обрали відкритий формат та завжди доступні для діалогу);

– партнери (надійні та перевірені компанії, що надають товар та послуги на рівні преміум–сегменту). На меті у підприємства є збільшення клієнтської бази та здійснення торгових розрахунків з потенційними клієнтами, розширення спектру продажів товарів та послуг, модернізація підходів до продажи товарів шляхом поліпшення існуючої системи обліку товарів на основі створення електронної бази даних.

Побудова структури управління організацією – це важлива складова загальної функції управління організацією, однією з центральних завдань якої є створення необхідних умов виконання всієї системи планів організації. У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а отже – права та відповідальність за їх виконання. Відповідно до цього побудова організаційної структури управління вимагає: угруповання всіх видів робіт з функцій, обов’язків чи завдань; формування відповідних відділів, робочих груп та визначення індивідуальних виконавців; встановлення повноважень щодо прийняття рішень та відносин між відділами, робочими групами та індивідуумами щодо виконання ними функцій, обов’язків та завдань; встановлення каналів комунікацій та механізмів, що забезпечують координацію та передачу рішень по вертикалі та горизонталі.

Підприємство складається з елементів: відділ продажів; торгівельно-виставкові зали; бухгалтерія; склад. Організаційна структура МП «Контакт» є лінійно-функціональною, організація ділиться на окремі елементи, кожний з яких має свої чітко-визначені задачі та обов'язки. Організаційна структура такого типу побудована на ієрархічному поділі праці в системі управління. Серед переваг цієї моделі слід відмітити прогресію розвитку професійної спеціалізації, а також якісні відносини між керівником та його підлеглими. Серед недоліків даної моделі зазначимо класичну ієрархію між працівниками та керівниками, що ускладнює взаємодію між персоналом уразі некомпетентності однієї із сторін, уповільнення виконання встановлених завдань. Проте зважаючи на розміри підприємства, такі недоліки нівелюються.

Директор утворює верхній рівень управління, він забезпечує єдине взаємопов'язане управління усіма напрямами діяльності підприємства. Головний бухгалтер – він веде всю фінансову діяльність: розрахунок доходів, нарахування та сплата податків, розподіл прибутку, нарахування амортизації, розрахунок та видачу зарплати.

Менеджер із закупівель – допомагає у виборі та знаходженні потрібного продукту. Основними якостями кандидата на цю посаду є комунікабельність, активність, наполегливість, відповідальність, знання технологій виробництва у своїй товарній категорії. До обов'язків менеджера із закупівель входить пошук та робота з постачальниками, налагодження зв'язку постачальника з торговим об'єктом, складання (коригування) асортиментної матриці, відстеження поставок, фіксування недопоставок; контроль стабільності асортименту та повернень.

Категорійний менеджер. Фахівець, який відповідає за продаж товару певної категорії. Посадові обов'язки категорійного менеджера: формування асортиментної матриці у межах певної категорії, ведення переговорів із постачальниками, планування та аналіз продажів. На цю посаду наймається людина з аналітичними здібностями, ініціативна та з управлінськими навичками.

Продавець-консультант має професійні знання особливостей товару, що продаються, асортимент, навички грамотного спілкування з клієнтами. Функції продавця-консультанта такі: консультування покупців, викладення товару, контроль якості та термінів придатності товару, представленого у відділі.

1.2. Оцінка середовища діяльності МП «Контакт»

МП «Контакт» поступово розвивається й сьогодні займає гідну позицію на ринку обладнання. У своїй роботі підприємство використовує найсучасніші інформаційні технології, власні програмні розробки й накопичену аналітичну та статистичну інформацію про ринок. Завдяки висококваліфікованому колективу та ефективній системі менеджменту «Контакт» пропонує широкий асортимент обладнання – від оригінальних виробників до замінників, від продукції преміум-класу до економ-класу. Це дає змогу споживачам обирати запчастини та комплектуючі відповідно до власного запиту.

Серед основних сервісів, що надає МП «Контакт»:

1. Online-каталог обладнання (наприклад, посилання: https://www.mirgorod.biz/pedrollo/, https://www.mirgorod.biz/elbi/, https://www.mirgorod.biz/price/). Можливість швидкого пошуку необхідних деталей. Отримання вичерпної інформації про характеристики кожної позиції.

2. Величезний асортимент: У прайс-листах представлено всі найменування обладнання. Співпраця з закордонними постачальниками.

3. Персоналізоване обслуговування: Кожен клієнт отримує персонального менеджера, який супроводжує замовлення від моменту його розміщення до доставки.Автоматизована система онлайн-контролю виконання замовлення (електронне управління оплатою/доставкою). Оповіщення клієнта зручним способом (SMS, e-mail, через інтернет-магазин). Швидкий документообіг і можливість обрати зручну форму оплати.

Головний пріоритет МП «Контакт» – швидкість та зручність доставки товару. Персонал характеризується уважним ставленням до клієнтів і готовністю надати кваліфіковану

У табл. 1.1 представлено експертну оцінку ключових показників внутрішнього середовища МП «Контакт». Оцінювання виконано за трьохбальною шкалою:

«1» – слабкий (або мінімальний) рівень реалізації показника;

«2» – помірний рівень;

«3» – високий рівень.

Таблиця 1.1

Оцінка факторів внутрішнього середовища МП «Контакт»

№	Показники	Бали		
		«1»	«2»	«3»
1	Ступінь досягнення цілей		+	
2	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства	+		
4	Стиль правління	+		
5	Рівень прибутку		+	
6	Доля ринку	+		
7	Система контролю якості продукції		+	
8	Широта асортименту		+	+
9	Гнучкість цінової політики		+	
10	Доцільність договірної політики		+	
11	Система організації збуту		+	
12	Рівень сервісу		+	
13	Система стимулювання покупців		+	
14	Ступінь маркетингової активності		+	
15	Дослідження і розробки	+		
16	Стан матеріально-технічної бази	+		
17	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
18	Оцінка руху кадрів	+		
19	Ступінь вмотивованості кадрів		+	
20	Фінансові можливості підприємства		+	
21	Організаційна культура		+	

Отже, МП «Контакт» демонструє високий рівень реалізації стратегічних цілей (показник 1) і доцільності організаційної структури (показник 2).

Систему контролю якості (показник 7) та рівень прибутку (5) також оцінено як високі. Широта асортименту (показник 8) отримала двобальну оцінку за ширину асортименту (дві «2»), що свідчить про помірну, але не критичну широту продуктової лінійки. У більшості пунктів (3–6, 9–14, 17–21) рівень реалізації показників є помірним («2»), що говорить про наявність перспектив для подальшого удосконалення: комунікаційні зв'язки (п. 3) та стиль управління (4), кваліфікація персоналу (17), маркетингова активність (14), система збуту (11), сервіс і стимулювання покупців (12, 13), фінансові можливості (20), мотивація персоналу (19) та інші.

На основі вищевказаних показників експертним шляхом виокремлено ключові сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища МП «Контакт», табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища МП «Контакт»

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1	Організація управління	Чітка стратегія та визначені цілі	2	Недостатня комунікація	3
2	Маркетинг	Аналіз ринку та конкуренції	2	Недосконале спілкування зі споживачами; недоліки роботи з постачальника ми	3
3	Дослідження і розробки	Інноваційність	3	Ризик неуспіху	1
4	Технологія	Інноваційність та розширення можливостей	2	Високі витрати	2
5	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Недостатня кваліфікація	2
6	Фінанси	Стабільність та ресурси	3	Великі зовнішні та	2

				внутрішні ризики	
7	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

Оцінювання проводилося за такою шкалою: 3 бали – сильний вплив на підприємство; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 балів – відсутність впливу.

Отже, найсильніші сторони (оцінка 3): Інноваційність у сфері досліджень і розробок; мотивація та працездатність персоналу; стабільність фінансових ресурсів.

Слабкі сторони з найвищою оцінкою (п. 1, 2, 7 – «3 бали»):

1. Недостатня комунікація як всередині організаційної структури, так і з клієнтами чи постачальниками.
2. Недосконала програма взаємодії зі споживачами (відсутність інтерактивних інструментів зворотного зв’язку).
3. Нестача системної комунікації щодо корпоративної культури та іміджу.

Тому пріоритетними напрямами вдосконалення мають стати:

1. Розробка єдиної системи внутрішньої комунікації (регулярні наради, CRM-інструменти, внутрішній портал).
2. Удосконалення взаємодії зі споживачами (онлайн-чат, опитування якості обслуговування, програми лояльності).
3. Прозоре комунікування корпоративних цінностей і стандартів, аби підсилити єдність команди й імідж бренда.

Результати вивчення зовнішнього середовища (мікро- і макросередовище) підприємства МП «Контакт» наведені у табл.1.3-1.4. Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за наступною шкалою, де «+1» бал – позитивний вплив; «-1» бал – негативний вплив, щодо оцінки ступеню впливу фактора на підприємство представлено експертну думку, де 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця 1.3

Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища МП «Контакт»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство(+, –)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	+	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	-	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	-	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	1
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	+	3
	2. Сила конкурентного тиску	+	1
	3. Число активних конкурентів	-	3

Отже, сприятливі фактори у групі «Споживачі»: тенденції попиту на товари підприємства (+2); незначна мінливість вимог споживачів (+1) – означає, що частина клієнтів залишається лояльною. Водночас низька прихильність клієнтів (−1) та зниження купівельної спроможності (−2) ставлять завдання розробити програми лояльності й адаптувати прайс-політику до рівня доходів.

У групі «Постачальники» найсильніший негативний вплив має конкуренція серед них (−3), тобто високі ціни та нестабільність умов співпраці. Разом з тим, доцільність договірної політики оцінено позитивно (+1), що свідчить про можливість поліпшити умови закупівель через перегляд контрактів.

У частині «Конкуренти» суперництво в галузі та кількість конкурентів сприймаються як сприятливі для МП «Контакт» (+3), але водночас висока

конкуренція знижує рентабельність і вимагає активної маркетингової стратегії.

Таблиця 1.4

Оцінка факторів макросередовища діяльності МП «Контакт»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство (+, –)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	2
	3. Темп інфляції	-	3
	4. Рівень податкових ставок	-	2
	5. Рівень доходів населення України	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	1
Демогра-фічні	1. Чисельність населення України	-	2
	2. Статево-віковий склад населення	+	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	2
	2. Нововведення в області технологій	+	2
	3. Нововведення в області менеджменту	+	1
Природні	1. Природні умови	+	2
	2. Стан природних ресурсів України	+	0
	3. Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	1

З огляду на високу інфляцію (−3) та падіння економіки (−3), підприємству необхідно посилити фінансове планування і знайти механізми зниження витрат. Помірний позитив від розвитку виробництва номенклатури (+2) означає, що частина постачальників у регіоні здатна самостійно постачати аналогічний товар, але загалом це сприяє розширенню асортименту. Низький рівень підтримки міжнародних інновацій у менеджменті (+1) підкреслює

потребу активніше впроваджувати сучасні IT-рішення. Соціальні та природні фактори загалом радше нейтральні або помірно сприятливі (+1÷+2), що дає можливість підприємству зосередитися на технологічному оновленні, не турбуючись про критичні обмеження з боку демографії чи екології.

У сучасному конкурентному середовищі для підвищення ефективності діяльності субєктів господарювання потрібно обгрунтовано вибирати стратегічні напрями її розвитку. Ефективним інструментом у цих цілях може виступити SWOT-аналіз, тобто зіставлення сильних, слабких сторін компанії, можливостей та загроз. За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації сформована матриця SWOT-аналізу МП «Контакт» (Додаток, табл. В.1)

Порівнюючи дані сильні, слабкі сторони фірми МП «Контакт», можливості та загрози, можна зробити наступні висновки:

Сильні сторони: Інноваційність – наявність власної R&D-команди, що впроваджує новітні технології в пошук і продаж обладнання. Мотивація й компетентність персоналу – високий рівень залученості співробітників у процес обслуговування клієнтів. Стабільність фінансових ресурсів – достатні оборотні кошти для ефективної закупівлі товарів і компенсації сезонних коливань попиту. Налагоджені зв’язки з постачальниками – можливість швидко оновлювати асортимент і підтримувати конкурентні ціни. Розвинена інформаційна система – online-каталог із деталізованими описами та автоматизованою системою замовлень.

Слабкі сторони: Недостатня комунікація (зовнішня та внутрішня) – відсутність систематизованого зворотного зв’язку з клієнтами й слабка взаємодія між відділами. Недосконала програма взаємодії зі споживачами – низький рівень клієнтоорієнтованості, через що важко залучити нову аудиторію. Високі витрати на впровадження інновацій – вартість нових технологій може перевищувати бюджетні можливості. Недостатній рівень кваліфікації окремих працівників – потреба в додатковому навчанні й

підвищенні кваліфікації. Велика залежність від кількох ключових постачальників – ризик збоїв.

Можливості: Розвиток онлайн-продажів – активне залучення інструментів digital-маркетингу (SEO, SMM, контекстна реклама). Розширення ринків збуту – вихід на суміжні регіони завдяки партнерствам із локальними дистриб'юторами. Участь у партнерських програмах провідних виробників – доступ до навчальних курсів для технічних фахівців і менеджерів, спеціальних цін і акційних пропозицій. Використання програм лояльності – впровадження індивідуальних пропозицій для постійних клієнтів, знижок і бонусних систем. Автоматизація внутрішніх процесів – впровадження CRM-, ERP-систем та прогнозної аналітики для оптимізації закупівель і зменшення запасів.

Загрози: Поява нових конкурентів – збільшення кількості приватних продавців обладнання з нижчими цінами. Нестабільність економіки країни – високі темпи інфляції, зміни валютного курсу, що підвищують собівартість імпортного обладнання. Подорожчання постачальницьких контрактів – зростання цін на сировину та логістику. Складнощі з утриманням клієнтів – через високу конкуренцію та відсутність достатньо привабливих сервісних програм. Зміни у законодавстві (митна політика, стандарти безпеки обладнання), що можуть призвести до додаткових витрат на сертифікацію та адаптацію асортименту.

Отже, МП «Контакт» має чітко визначену стратегію, ефективну організаційну структуру та достатньо коштів для функціонування. Разом із тим, виявлено слабкі місця у внутрішній комунікації, клієнтоорієнтованості та рівні кваліфікації частини персоналу. Позитивні тенденції попиту на техніку стимулюють розвиток підприємства. Негативний вплив інфляції та економічної нестабільності потребує посилення фінансового контролю та адаптації цінової політики. Збільшена конкуренція серед продавців обладнання вимагає активних маркетингових кроків і диференціації пропозиції.

Сильними сторони діяльності є інноваційність, кваліфікація персоналу, фінансова стабільність, що можуть нейтралізувати певні загрози: зміни попиту, підвищення цін.

Слабкими сторонами, які виявлено є недостатня комунікація, високі витрати на інновації, залежність від постачальників, ризик втрати клієнтів.

Для подальшої ефективної діяльності та забезпечення кокурентної позиції МП «Контакт» потрібно:

удосконалювати комунікаційні процеси шляхом впровадження внутрішньої CRM-систему для обміну інформацією між відділами (продажі, логістика, бухгалтерія); організації регулярних міжпідроздільних нарад та тренінгів з корпоративної культури; створення єдиного каналу зворотного зв'язку з клієнтами: інтегрованног онлайн-чат, відкритої лінії підтримки, автоматизованого опитування задоволеності;

розвивати клієнтоорієнтованість: запроваджувати програму лояльності, накопичувальні бонуси, знижки на повторні замовлення, індивідуальні акції для постійних клієнтів; розширювати можливості онлайн-консультацій (відео-демонстрації обладнання, вебінари щодо технічного обслуговування); поліпшити інтерфейс інтернет-магазину.раметрами;

підвищювати кваліфікацію персоналу: організувати регулярні навчальні курси та тренінги з технічних аспектів устаткування та сучасних методів продажу; створити систему наставництва: досвідчені працівники передають знання новим спеціалістам; впровадити KPI-систему мотивації з урахуванням якості обслуговування клієнтів, швидкості обробки замовлень і результатів роботи в команді;

здійснювати фінансове планування й управліти ризиками: розробити сценарії реагування на зовнішні шоки (інфляція, зміна валютних курсів); використовувати хеджування валютних ризиків при укладанні імпортних контрактів; створити резервний фонд на випадок непередбачених витрат (зростання цін на постачання, додаткові сертифікаційні витрати);

запроваджувати маркетингові та бізнес-стратегії: розробити унікальні торгові пропозиції (наприклад, безкоштовна доставка, гарантії на конкретні категорії товарів, розширена техпідтримка); відкрити партнерські програми з локальними сервісними центрами для довгострокового обслуговування клієнтів після продажу (ремонт, консультації);

впроваджувати нові технологій: розвивати власні IT-модулі: автоматичну видачу рахунків, аналітичні звіти щодо товарообігу, інтеграцію з опулярними платіжними системами; використовувати прогнозну аналітику для оптимізації закупівель (щоб уникнути надлишкових запасів та дефіциту).

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища МП «Контакт» показав, що підприємство має суттєві переваги: інноваційність, кваліфікований персонал і стабільні фінансові ресурси. Разом із тим, існують слабкі місця, зокрема недостатня внутрішня й зовнішня комунікація та високі витрати на впровадження нових технологій.

У сучасних умовах нестабільної економіки важливо й надалі розвивати онлайн-продажі, автоматизувати бізнес-процеси та вдосконалювати програми лояльності клієнтів. Завдяки реалізації рекомендацій із удосконалення комунікацій, фінансового планування, підвищення кваліфікації персоналу й інтенсифікації маркетингу МП «Контакт» зможе зміцнити свої конкурентні позиції, розширити ринок збуту та підтримувати високий рівень рентабельності навіть за умов посилення конкурентного тиску.

1.3. Аналіз фінансового стану МП «Контакт»

Майно МП «Контакт» складають основні фонди, обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена у самостійному балансі. Джерелами формування майна підприємства є: грошові та матеріальні внески засновників; прибутки, отримані від реалізації послуг; інші джерела не заборонені законодавством. Для того, щоб краще проаналізувати фінансово-економічну діяльність МП «Контакт» за 2022 – 2024 роки, розглянемо більш детальніше її основні техніко-економічні показники (табл.1.5). Доходи МП «Контакт»

протягом 2022 – 2024 років зростали. Зокрема у 2023 році порівняно із 2022 роком доходи збільшилися на 38,26 % або на 110,2 тис.грн. В 2024році порівняно із попереднім періодом доходи збільшилися на 83,7 % або на 333,3 тис.грн. Ці зміни відбулись в основному за рахунок зміни кількості реалізованої продукції, послуг та цін на них. Із зростанням обсягів доходів у 2023 році порівняно із 2022 роком зростали й витрати підприємства. У цей період вони збільшилася на 24,63 % або на 68,8 тис.грн. У 2024 порівняно з 2023 роком витрати підприємства збільшились в 2,03 рази або на 357,6 тис.грн.

Таблиця 1.5.

Основні техніко-економічні показники діяльності МП «Контакт»

Показники	Рік			Темпи зростання, %		Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Разом доходи	288,0	398,2	731,5	138,26	183,7	110,2	333,3
Разом доходи у співставних цінах	332,64	438,02	731,5	131,68	167,0	105,38	293,48
Середньооблікова (штатна) чисельність працівників	6	6	6	100	100	0	0
Дохід на одного працівника	166,32	219,01	365,75	131,68	167,0	52,69	146,74
Фонд заробітної плати працівників тис. грн	132,0	156,0	264,0	118,2	169,2	24,0	108,0
Середньорічна заробітна плата одного працівника	22,0	26, 0	44,0	118,18	169,23	12,0	54,7
Разом витрати	279,3	348,1	705,7	124,63	202,73	68,8	357,6
Витрати на 1 грн доходів	0,97	0,87	0,97	90,14	110,0	0,1	0,1
Чистий фінансовий результат	8,7	50,1	25,8	575,86	51,5	41,4	24,3
Рентабельність (збитковість): – доходу%	3,02	12,58	3,53	-	-	9,561	9,05
– витрат	3,11	14,39	3,66	-	-	11,3	-10,74
Середньорічна вартість основних фондів	190,6	121,15	91,6	63,56	75,61	69,45	29,55
Фондовіддача	1,51	3,29	7,99	217,52	242,96	1,78	4,7
Середньорічний залишок оборотних коштів	209,95	258,65	314,45	123,20	121,57	48,7	55,8
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,37	1,54	2,33	112,23	151,1	0,17	0,79

На підприємстві працює маленький, але досвідчений та кваліфікований колектив. Середньооблікова чисельність штатних працівників 6 осіб.

Продуктивність праці одного працівника в 2023 році порівняно із 2022 роком збільшилась на 52,69 тис. грн, темпи росту склали 131,68 %. В 2024 році порівняно із 2023 роком продуктивність праці одного працівника збільшилась на 146,74 тис. грн або на 67 %. Витрати підприємства на оплату праці працівників щорічно збільшувались.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції в 2022 році становили 0,97 грн та були найбільшими за досліджуваний період. В 2023 році вони зменшились та були, відповідно, 0,87 грн. В 2024 році сягнули рівня 2022 року – 0,97 грн. Отже діяльність підприємства є витратомісткою, але в досліджуваний період вона була прибутковою та рентабельною. За 2022 рік чистий прибуток складав 8,7 тис. грн, за 2023 рік – 50,1 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів фірми в 2023 році порівняно із 2022 роком зменшилась з 190,6 тис. грн до 121,15 тис.грн або на 36,44 %, а в абсолютних показниках – на 69,45 тис. грн. В 2024 році порівняно із 2023 роком їх вартість зменшилась на 24,39 % або в абсолютних показниках – на 29,55 тис. грн. Фондовіддача зростає з 1,51 грн у 2022 році до 3,29 грн у 2023 році. В 2024 році вона зростає до 7,99 грн, тобто ефективність використання основних фондів зросла. Середньорічний залишок оборотних коштів фірми щорічно зростає: в 2023 році порівняно із 2022 роком він збільшився на 48,7 тис. грн або на 23,2 %, а у 2024 році порівняно із 2023 роком – на 55,8 тис. грн або на 21,57 %

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів в 2023 році збільшився на 0,17 оборотів / рік, в 2024 році – на 0,79 оборотів / рік. Тобто ефективність їх використання зростає.

Доречно представити комплексну оцінку ефективності використання потенціалу підприємства та розрахувати інтегральний показник ефективності господарської діяльності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Розрахунок інтегрального показника ефективності ї господарської діяльності МП «Контакт»

Показники	Рік			Темпи зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1.Разом доходи	288,00	398,20	731,50	110,20	333,30
2. Фонд заробітної плати працівників	132,0	156,0	264,0	24,00	108,00
3.Середньорічний залишок оборотних коштів,	209,95	258,65	314,45	48,70	55,80
4.Середньорічна вартість основних фондів	190,6	121,15	91,6	-69,45	-29,55
5.Чистий фінансовий результат (прибуток),	8,7	50,1	25,8	41,40	-24,30
6.Інтегральний показник оцінки ефективності господарської діяльності підприємства (п.1 / (п.2 + п.3 + п.4)	0,541	0,743	1,092	0,20	0,35
7 Інтегральний показник оцінки фінансової діяльності підприємства (п.5 / (п.2 + п.3 + п.4)	0,016	0,094	0,039	0,08	-0,06
8 Інтегральний показник оцінки ефективності трудової діяльності (п.1 / п.2)	2,182	2,553	2,771	0,371	0,218
9 Інтегральний показник фінансовогосподарської діяльності	0,268	0,562	0,488	0,294	-0,074

Згідно проведених розрахунків віддача господарського потенціалу підприємства збільшувалась у 2023 році порівняно із 2022 роком на 0,2 пунктів. В 2024 році порівняно із 2023 роком значення цього показника зростає на 0,35 пунктів, а це свідчить про зростання ефективності використання господарського потенціалу. Ефективність трудової діяльності зростала та, зокрема, в 2024 році порівняно із 2023 роком на 0,218 пункти. Значення показника оцінки ефективності фінансової діяльності фірми зменшується у 2024 році порівняно із 2022 роком на 0,06 пунктів. За інтегральним показником фінансово-господарської діяльності ефективність діяльності МП «Контакт» у 2024 році зменшується. На діяльність підприємства мають негативний вплив військові дії та ризики що виникають в результаті господарювання: кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик управління капіталом та інші

Доречно проаналізувати баланс підприємства, використовуючи методику горизонтального та вертикального аналізу активів та пасивів. Горизонтальний аналіз дозволяє провести порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду. Вертикальний аналіз показує структуру коштів підприємства та джерел їх утворення. Вертикальний та горизонтальний аналіз активу балансу відображений в табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Структура активу та пасиву балансу МП «Контакт» за 2022 – 2024 роки

Стаття балансу	Балансова вартість на кінець року, тис. грн			Відхилення, (+, -)		Структура, %			Відхилення, (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 – 2022	2024 – 2023	2022	2023	2024	2023 – 2022	2024 – 2023
Актив										
I Необоротні активи	65,6	40,5	25,8	-25,1	-14,7	22,71	12,11	7,15	-10,60	-4,95
1.1.Основні засоби	65,6	40,5	25,8	-25,1	-14,7	22,71	12,11	7,15	-10,60	-4,95
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II Оборотні активи	223,3	294,0	334,9	70,7	40,9	77,29	87,89	92,85	10,60	4,95
2.1. Запаси	40,2	2,3	5	-37,9	2,7	13,91	0,69	1,39	-13,23	0,70
2.2. Дебіторська заборгованість	178,1	266,4	307,8	88,3	41,4	61,65	79,64	85,33	17,99	5,69
2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	5,0	25,3	22,1	20,3	-3,2	1,73	7,56	6,13	5,83	1,44
БАЛАНС	288,9	334,5	360,7	45,6	26,2	100	100	100	-	-
Пасив I										
Власний капітал	279,9	330,0	355,8	50,1	25,8	96,88	98,65	98,64	1,77	-0,01
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
III Поточні зобов'язання і забезпечення	9,0	4,5	4,9	-4,5	0,4	3,12	1,35	1,36	-1,77	0,01
Баланс	288,9	334,5	360,7	45,6	26,2	100,0	100,0	100,0	-	-

З даних таблиці видно, що сума необоротних активів в 2023 році зменшилась на 25,1 тис. грн, а в 2024 році – на 14,7 тис. грн. Сума оборотних активів в 2023 році збільшилась на 70,7 тис. грн, а в 2024 році – на 40,9 тис. грн. Частка необоротних активів зменшилась на 10,6 % в 2023 році у порівняні

із 2022 роком, в 2024 році порівняно із 2023 роком вона зменшилась ще на 4,95 %. В структурі необоротних активів найбільшу частку займає частка основних засобів, вона щорічно зменшується.

В структурі оборотних активів найбільшу частку на кінець 2023 року займала дебіторська заборгованість (79,64 %), що на 17,99 % більше ніж у 2022 році. В 2024 році частка дебіторської заборгованості становила 85,33 %, або на 5,69 % більше ніж у 2023 році. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2023 році складали 7,56%, що на 5,83 % більше ніж у 2022 році. На кінець 2024 року порівняно із 2023 роком частка грошових коштів та їх еквівалентів зменшилась на 1,44 % та становила 6,13 %. Негативним моментом є зростання частки дебіторської заборгованості, зменшення частки грошових коштів та їх еквівалентів.

У ході аналізу складу та структури пасиву балансу виявилося, що відбулося зростання власного капіталу на 50,1 тис. грн у 2023 році та на 25,8 тис.грн у 2024 році. У 2023 році сума поточних зобов’язань зменшилась на 4,5 тис. грн, в 2024 році збільшилась на 0,4 тис. грн

В структурі пасиву збільшилась частка власного капіталу на 1,77 % у 2023 році та зменшилась на 0,01 % у 2024 році. Частка поточних зобов’язань зменшилась на 1,77 % у 2020 році та збільшилась на 0,01 % у 2021 році. Отже, спостерігаються позитивні зрушення в складі та структурі пасиву балансу.

Проаналізуємо фінансовий стан МП «Контакт».

Платоспроможність діяльності підприємства демонструє якісний стан її фінансової діяльності. Тому виникає необхідність проаналізувати показники ліквідності та платоспроможності. Аналіз показників ліквідності представлено в табл. 1.8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину нетривалих позикових зобов’язань, які у разі необхідності можна погасити одразу. Значення цього коефіцієнта в 2023 році збільшилось у порівнянні з 2022 роком на 5,1, та в 2024 році зменшилося ще на 1,1 та становило 4,51. Значення коефіцієнтів в 2023 році та 2024 році є вищим за нормативне (0,25). Отже у підприємства є достатня величина грошових коштів на рахунку, та

вона їх ефективно використовують. Коефіцієнт термінової ліквідності показує частину позикових зобов'язань, які можна погасити за рахунок готівки та дебіторської заборгованості. Значення цього коефіцієнта в 2022 році дорівнювало 24,8, в 2023 році – 65,3, а в 2024 році – 68,3. Значення коефіцієнтів є вищим за нормативне (0,7 – 1).

Таблиця 1.8

Показники ліквідності МП «Контакт»

Показники	Рік			Відхилення (+,-)		Нормативне значення
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	
1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	5,62	4,51	5,1	-1,1	0,25 – 0,35
2 Коефіцієнт термінової ліквідності	24,8	65,3	68,3	40,5	3,0	0,7 – 1,0
3 Коефіцієнт покриття	24,8	65,3	68,3	40,5	3,0	> 2

Коефіцієнт покриття показує, скільки поточних активів МП «Контакт» припадає на одиницю поточних пасивів. Значення цього коефіцієнту збільшується та є вищим за нормативне значення (>2). Розрахуємо коефіцієнти платоспроможності (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Аналіз показників платоспроможності за 2022 – 2024 роки

д	Рекомен -доване значення	Рік			Відхилення (+,-)	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Власний капітал	-	279,9	330	355,8	50,1	25,8
2. Валюта балансу		288,9	334,5	360,7	45,6	26,2
3. Власні оборотні кошти		214,3	289,5	330	75,2	40,5
4. Залучений капітал		9	4,5	4,9	-4,5	0,4
5. Оборотні активи		223,3	294	334,9	70,7	40,9
6. Залишкова вартість основних засобів		65,6	40,5	25,9	-25,1	-14,6
7. Коефіцієнт автономії 7=1÷2	≥ 0,5	0,97	0,99	0,99	0,02	0
8. Коефіцієнт фінансової залежності 8=2÷1	≥ 1	1,03	1,01	1,01	-0,02	0

9 Коефіцієнт маневрування власним капіталом 8=3÷1	≥ 0,5	0,77	0,88	0,93	0,11	0,05
10. Коефіцієнт загальної заборгованості 10=4÷2	≤ 0,5	0,03	0,01	0,01	-0,02	0,57
11. Коефіцієнт частки власного оборотного капіталу в оборотних активах 11=3÷5	0,5	0,96	0,98	0,99	0,02	0
12. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів 12=6÷2		- 0,23	0,12	0,07	-0,11	-0,05
13. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу 13=4÷1	≤ 1	0,03	0,01	0,01	-0,02	0
14. Коефіцієнт фінансової стійкості 14=1÷4		- 31,10	73,33	72,61	42,23	-0,72

Питома вага власного капіталу авансованого у діяльність підприємства збільшується з 0,97 у 2022 році до 0,99 у 2024 році. Частка власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності збільшується. Зростання значень розглянутих коефіцієнтів є позитивним моментом у діяльності МП «Контакт». Значення коефіцієнтів загальної заборгованості є меншим за нормативне значення, що свідчить про позитивні тенденції. Значення решти показників також вказують на платоспроможність субєкта господарювання за досліджуваний період.

РОЗДІЛ ІІ
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

2.1. Концепції сутності поняття «стратегія»

Поняття «стратегія» та пов'язані з його використанням ідеї, які нині досить актуальні й набули широкого застосування в економіці та управлінні, прийшли в економічну науку із військової сфери.

Термін «стратегія» походить від грецького «strategia», англійською «general», тобто «воєначальник».

У первісному своєму значенні термін «стратегія» означав уміння складати загальний план військової компанії. В економічній практиці стратегія постає як система правил і способів реалізації концепції розвитку підприємства [32, с. 23].

Багатоаспектність, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до її тлумачення, серед яких найпомітніші:

погляд на неї як на мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників, власників);

позицію на ринках (орієнтує на посилення конкурентної позиції, розширення участі на риках, захоплення нових ринків);

зразок (є джерелом прагнення підприємства наблизитися до еталона – фірми, що процвітає) [32, с. 9].

У сучасній літературі можна відокремити дві основні концепції стратегії підприємства: філософську і організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства та асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямами розвитку підприємства. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку

підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки і забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства. У цьому контексті «стратегію фірми» розглядають і як засіб, і як результат (ціль), і як процес [48, с. 9].

Деякі автори [29, с. 13] виділяють наступні підходи до трактування поняття «стратегія»: цільовий, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства; другий -«спосіб дій» або «спосіб поведінки» – формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства. Ряд вчених визначає стратегію як конкретний плановий документ, ставлячи основною задачею необхідність формалізації стратегії. Не зменшуючи значущості формування стратегічного плану, слід зазначити, що стратегія і стратегічний план – різні поняття і їх не можна ототожнювати.

Г. Мінцберг запропонував п’ять тлумачень поняття «стратегія» [12, с. 11-21]:

1) стратегія як план (свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, дороговказівна лінія, якої дотримуються у конкретній ситуації;

2) стратегія як спритний прийом («маневр», що вживається з метою перехитрити противника або конкурента);

3) стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій; стратегія – і заздалегідь продумана, і така, що формується з ходом розвитку подій, – є певна послідовність у поведінці);

4) стратегія як позиція (співвідношення організації із зовнішнім середовищем, тобто стратегія стає опосередковуючою силою, або «посередником»);

5) стратегія як перспектива (концепція; винахід, фантазія, незалежно від того, розробляється вона навмисно для регулювання поведінки в майбутньому або ж вилучається з минулого досвіду). При цьому автор зазначає, що «всі

розглянуті визначення взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдино вірним. У якомусь сенсі дефініції самостійні, але в більшій мірі кожна з них немислима без інших. Не всі плани стають принципами поведінки, і не всі патерни виникають на основі плану. Деякі хитрі прийоми не піднімаються до рівня позиції, тоді як деякі стратегії є чимось більшим, ніж просто позиція, але все ж меншим, ніж перспектива. Кожне визначення стратегії додає щось важливе до нашого розуміння, орієнтує нас на те, щоб задавати нові фундаментальні питання щодо природи організації в цілому» [12, с. 20]. Для більш повного й глибокого розкриття змісту стратегії доцільно систематизувати численні трактування даного поняття сучасними науковцями у табл. 1. ДодаткуА.

Аналіз наведених трактувань поняття «стратегія» вказує на те, що більшість науковців під стратегією розуміють напрям розвитку підприємства (через окреслені цілі підприємства); план діяльності підприємства; правила дій або поведінки.

У сучасних умовах розвитку економіки стратегію необхідно розуміти через поєднання трьох вищезазначених аспектів: чітко визначених цілей розвитку підприємства, комплексного плану та конкретних заходів їх досягнення. При цьому слід враховувати [31, с. 214], що стратегія підприємства є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі три найважливіші складові:

1) основні ланцюги (або завдання) діяльності;

2) найбільш суттєві елементи політики, направляючі або обмежуючі поле діяльності;

3) послідовність основних дій (або програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей і які не виходять за межі обраної політики [25, с. 29].

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує формулювання стратегії та її виконання. Формулювання стратегії

є становленням ідеальної аналітичної мети, тоді як її виконання має передусім адміністративне наповнення. Таким чином, стратегія повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і відрізняють його від інших підприємств [29, с. 13].

З огляду на посилення конкуренції, динамічність змін зовнішнього середовища, низький рівень конкурентоспроможності підприємств та гостру необхідність адаптації до означених умов діяльності, стратегія повинна забезпечувати формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства у різних сферах його діяльності, що гарантуватиме високий рівень його конкурентоспроможності. Крім того, стратегія кожного підприємства повинна враховувати інтереси усіх учасників ринку та базуватися на принципах сталого розвитку – гарантувати досягнення соціального, економічного та екологічного ефектів у процесі діяльності підприємства. Враховуючи означені елементи стратегії підприємства, доречно представити модельь стратегії (рис. 2.1) [25].

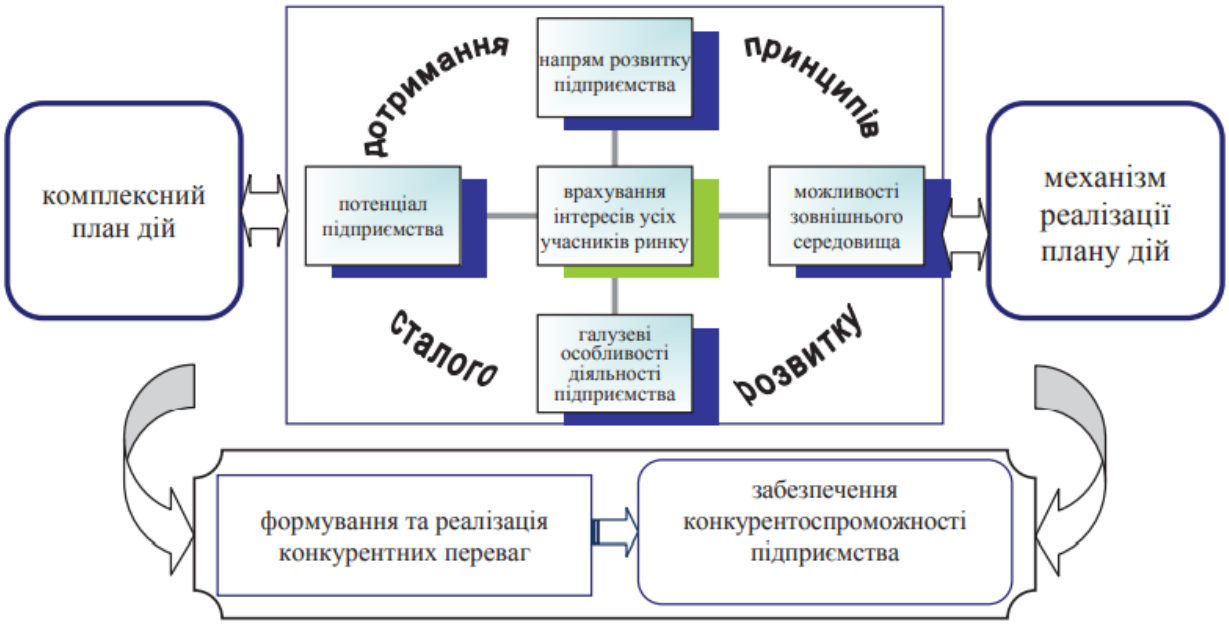

Рис.2.1. Модель стратегії підприємства

На основі аналізу представлених у табл.2.1 трактувань поняття «стратегія» та з урахуванням побудованої моделі стратегії підприємства доречно представити наступне визначення даного поняття: стратегія

підприємства як відкритої соціально-економічної системи – це довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, адекватному умовам та вимогам зовнішнього середовища, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку й галузеві особливості діяльності підприємства та спрямовані на реалізацію визначених аспектів напряму розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу. Для цього стратегія повинна відповідати таким принципам [25]:

1. Обґрунтованість (кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями, що забезпечує її реалістичність).

2. Прозорість (стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців).

3. Легітимність (розуміння і прийняття її існуючими інституціями).

4. Адекватність (стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій реалізується).

5. Підконтрольність (доступність не лише щодо сприйняття, а й щодо здійснення, наявність чітко визначених критеріїв реалізації, досягнення конкретних результатів, чітких їх оцінок).

6. Логічність (пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обгрунтованих висновках) [32, с. 11].

7. Структурно-динамічна раціональність (внутрішня цілісність, збалансованість та ефективна взаємодія складових елементів стратегії, що гарантує синергетичний ефект).

8. Альтернативність (наявність альтернативних варіантів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та пропонують різні сценарії його розвитку).

9. Конкурентоспроможність (спрямованість на зміцнення наявних та формування і реалізацію нових конкурентних переваг, спроможність успішно конкурувати із конкурентами).

10. Адаптивність (забезпечення швидкості та гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища).

11. Гармонійність (урахування інтересів усіх учасників ринку, дотримання принципів сталого розвитку, виконання суспільно значимої функції).

12. Ефективність (забезпечення ефекту від реалізації у процесі діяльності підприємства) [25].

2.2. Характеристика стратегії різних ієрархічних рівнів

У стратегічному управлінні використовують різні класифікації стратегій, що дозволяють упорядкувати їх у цілісну систему та створити загальні підходи для розуміння їх сутності. Отже, методологічно важливим є питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві. Суттєвими класифікаційними ознаками є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна сила галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства в конкурентній боротьбі, напрями його розвитку та зростання; стадія життєвого циклу галузі та функціональні сфери діяльності [21].

Детальніша узагальнена класифікація ґрунтується на застосуванні різноманітних класифікаційних ознаках [27; 28; 38], однак і вона не є цілком досконалою (табл.2, Додатку А).

У наведеній табл.2. Додатку А. представлено різні рівні класифікаційного поділу стратегії. Класифікаційні ознаки, наведені вище, відрізняються за раціональністю, обов’язковістю (чи не обов’язковістю)

використання на підприємстві тощо. Таким чином, узагальнена повна таблиця спрощує вибір певної потрібної підприємству стратегії.

Доречно розкрити сутність кожного виду стратегії за рівнем управління на підприємстві. Оскільки корпоративна стратегія (вона ж ділова для вузькопрофільних підприємств) описує загальний напрям розвитку підприємства і «складається з дій, які вживаються для зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії» [27], то цілком коректним буде назвати її портфельною. Так, корпоративна (портфельна) стратегія містить такі основні напрямки[28]:

–розподіл інвестицій за окремими господарськими підрозділами;

–здійснення диверсифікації для забезпечення синергійного ефекту;

–посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;

–формування потенціалу підприємства в цілому.

У науковій літературі конкурентну (ділову) стратегію називають ще бізнес-стратегією і вона має спрямованість на забезпечення стабільних конкурентних переваг та на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності. Ділова стратегія реалізує наступні напрямки:

–реагування на зовнішні зміни з метою досягнення результативності діяльності;

–розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг;

–формування заходів з метою посилення конкурентних позицій і поліпшення показників діяльності [28].

Функціональні стратегії – забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистему управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і

коригуванні останніх. Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Основні особливості операційної стратегії підприємства [28]:

– має акцентуватися на всій операційній діяльності загалом, але перш за все на нарощуванні можливостей на обраних стратегічних напрямах;

– розглядається як складова загальної стратегії бізнес-організації;

– в обов’язковому порядку вона має узгоджуватися з всіма іншими функціональними стратегіями підприємства;

– акцентується на ефективних технологіях, організації операційної діяльності та на використанні ресурсів;

– сутність розроблення стратегії полягає в прийнятті довгострокових рішень стосовно поточної та майбутньої операційної діяльності підприємства.

2.3. Інструменти стратегічного планування організацій

Стратегії управління бізнесом можуть бути побудовані на різних теоретичних концепціях, серед яких особливе місце займає теорія ресурсної бази, яка [1] описує, що успіх компанії залежить від її здатності ідентифікувати, культивувати та ефективно використовувати унікальні внутрішні ресурси, перш ніж зосереджуватися на зовнішніх ринкових можливостях. Центральним елементом цієї теорії є SWOT-аналіз. Це дає можливість організації виявити свої унікальні активи, котрі можуть стати джерелом її конкурентної переваги [6]. Наявність цінних, рідкісних, важковідтворюваних та незамінних ресурсів може відігравати вирішальну

роль у формулюванні та реалізації стратегічних планів компанії, тим самим підтримуючи її стратегічне положення на ринку.

У розвитку та реалізації стратегічних планів організацій використовуються різні інструменти. Вони допомагають керівникам оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, а також формувати рекомендації щодо майбутнього розвитку [34]. Найбільш активно використовувані інструменти стратегічного планування організацій представлеі в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз стратегічних інструментів планування

№	Назва	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	SWOT Analysis	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз	Дозволяє компаніям оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики. Простота у використанні, визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх.	Суб'єктивність оцінок, може не відображати всі ключові загрози чи можливості без глибокого аналізу.
2	PESTEL Analysis	Аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на організацію	Охоплення широкого спектру зовнішніх факторів, допомагає організаціям адаптуватися до макроекономічних змін.	Може бути часозатратним, не враховує внутрішні ресурси компанії.
3	Porter's 5 Forces	Аналіз п'яти конкурентних сил, які формують галузь: конкуренція, загроза нових учасників, загроза замінників, переговорна сила покупців та постачальників.	Допомагає розуміти структуру галузі, ідентифікувати основні джерела конкурентної боротьби.	Менш ефективний у швидкозмінних або інноваційних галузях, може недооцінювати роль нових технологій.
4	McKinsey 7S	Фреймворк (набір інструментів), який аналізує сім ключових елементів компанії: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички.	Охоплює внутрішню координацію і взаємозв'язок всіх аспектів організації.	Складність у впровадженні, потребує детального аналізу всіх компонентів.
5	Porter's Value Chain	Аналіз внутрішніх активностей компанії для ідентифікації джерел створення цінності та конкурентних переваг.	Покращує розуміння внутрішніх процесів, сприяє оптимізації та зниженню витрат.	Може бути обме- женим при змінах зовнішнього середо- вища, оскільки зосе- реджений лише на внутрішніх процесах.

6	Business Model Canvas	Візуальне представлення ключових аспектів бізнес-моделі, включаючи ціннісні пропозиції, клієнтів, канали, відносини та джерела доходів.	Легко використовувати для ітеративного планування та стратегічних змін.	Може бути занадто спрощеним для складних бізнес-структур.
7	Boston Consulting Group Matrix	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць на основі ринкового зростання та частки для визначення стратегічних пріоритетів	Чітко визначає пріоритетні напрямки для інвестицій та ресурсів.	Може не враховувати зміни в ринкових умовах або конкурентних діях.
8	Pareto Analysis	Використовує принцип 80/20 для ідентифікації критичних проблем, які впливають на результати.	Допомагає визначити ключові фактори успіху або проблеми.	Може вести до ігнорування менш видимих, але важливих проблем.
9	Strategy Canvas	Візуалізація конкурентного позиціонування компанії порівняно з ринковими гравцями на основі різних факторів цінності.	Покращує розуміння стратегічного положення компанії, допомагає виділити унікальні аспекти.	Потребує глибоких знань ринку та конкурентних стратегій.
10	Scenario Analysis	Розробка різних можливих майбутніх сценаріїв і планування відповідей на них.	Допомагає підготуватися до непередба- чених змін, забезпечує гнучкість стратегічного планування.	Може бути ресурсо-затратним і вимагати значних зусиль для розробки реаліс- тичних сценаріїв.

SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі особливо при використання ресурсно-орієнтованого підходу у плануванні. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є критичним для розробки ефективної стратегії бізнесу. Він допомагає організаціям у формулюванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Цей інструмент забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес-середовищі. Оцінка цих факторів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до змінюваних умов ринку [11]. Графічно SWOT-аналіз подається у вигляді матриці (рис. 2.2.). SWOT-аналіз використовується широким спектром організацій, від малого бізнесу до міжнародних корпорацій. Доцільність SWOT-аналізу залежить від контексту та специфіки ситуації. Він особливо корисний при визначенні

стратегічних напрямків в періоди значних змін у ринкових умовах або при аналізі нових бізнес-ініціатив. Однак його використання може бути менш ефективним у стабільних умовах, де зміни не є значними [17; 34].

Рис. 2.2. Графічне зображення SWOT-аналізу

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, однак його корисність може варіюватися залежно від типу бізнесу та галузі. Наприклад, у високотехнологічних галузях, де швидкість інновацій та технологічні зміни високі, SWOT-аналіз допомагає швидко адаптуватися до нових умов. У традиційних галузях він може використовуватися для оптимізації існуючих процесів та покращення ефективності [10]. Більш повний перелік внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на підприємства, представлено на рис. 1 та 2. Додатку Б

Визначення вагових коефіцієнтів за системою Фішберна [9] є методом експертної оцінки, який зазвичай використовується в рамках багатокритеріального аналізу рішень. Цей метод включає кілька кроків для встановлення відносної важливості кожного критерію або параметра, який

входить до моделі оцінки. Процес визначення ваг за системою Фішберна, має наступну послідовність [34]:

– список критеріїв: спочатку потрібно сформулювати повний список критеріїв (факторів), які будуть включені до оцінки. У контексті SWOT-аналізу, це можуть бути різні внутрішні та зовнішні фактори, такі як ресурси компанії, ринкові умови, технологічні можливості, конкурентне середовище тощо.

- парне порівняння: кожен критерій порівнюється з кожним іншим критерієм за важливістю для організації. Результати порівнянь формують матрицю парних порівнянь. Вагові коефіцієнти визначаються на основі того, наскільки один критерій важливіший від іншого.

- шкала оцінювання: Фішберн запропонував використовувати шкалу від 0 до 1 для вимірювання важливості критеріїв. Часто для цього використовують шкалу відносної важливості (наприклад, від 1 до 9), де вищі числа позначають більшу важливість.

- нормалізація результатів: після заповнення матриці вираховується ваговий коефіцієнт для кожного критерію. Це робиться шляхом нормалізації суми оцінок кожного критерію, так що сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює 1.

- результат: отримані вагові коефіцієнти використовуються для визначення загального впливу кожного фактору на стратегічну позицію організації. Вони допомагають кількісно оцінити сили, слабкості, можливості та загрози в контексті загальної стратегії [9]. Використання системи Фішберна дозволяє зробити оцінку більш об’єктивною та забезпечити кількісне обґрунтування для прийняття стратегічних рішень на основі SWOT-аналізу.

РОЗДІЛ III
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Стратегічне управління є основою для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє підприємству прогнозувати зміни в економічному середовищі та розробляти стратегії для реагування на ці зміни.

Основними характеристиками стратегічного управління діяльністю підприємства, що сприяє його розвитку є [24; 44]:

1. Довгостроковість. Стратегічне управління орієнтується на досягнення цілей підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Це передбачає розробку стратегій, які дозволяють організації не тільки вирішувати поточні задачі, але й забезпечити стійкий розвиток на найближчі роки.

2. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища. Стратегічне управління враховує зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, таких як економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, що дозволяє передбачати можливі ризики та можливості для підприємства.

3. Системність і інтеграція. Стратегічне управління включає в себе всі аспекти діяльності підприємства, що взаємопов’язані між собою: фінанси, маркетинг, виробництво, кадри тощо. Стратегічні рішення мають бути інтегровані в усі бізнес-процеси організації.

4. Гнучкість і адаптивність. В умовах змінного зовнішнього середовища стратегічне управління повинно бути здатним швидко адаптуватися до нових обставин, реагувати на зміни на ринку, запроваджувати коригування в стратегію підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

5. Орієнтація на результат. Всі стратегії мають бути націлені на досягнення конкретних цілей і результатів. Це може включати підвищення прибутковості, збільшення ринкової частки, поліпшення репутації компанії, розширення географії бізнесу тощо.

6. Інноваційність. Стратегічне управління вимагає впровадження нових підходів, технологій і методів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та постійних змін [24].

Основні функції стратегічного управління діяльністю підприємства представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні функції стратегічного управління діяльністю підприємства [30; 41]

Функції	Характеристика
Аналіз ситуації	Першим кроком стратегічного управління є вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. А саме, оцінка конкурентного середовища, економічних тенденцій, інноваційних змін, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
Формулювання стратегії	На основі аналізу визначаються стратегічні цілі підприємства, які можуть охоплювати розширення ринку, оптимізацію процесів, зростання прибутку, збереження та розвиток конкурентних переваг. Стратегічне формулювання охоплює розробку конкретних планів для досягнення цих цілей, визначення ресурсів і напрямків діяльності.
Вибір стратегічних альтернатив	Після аналізу ситуації та формулювання цілей стратегічне управління передбачає вибір найбільш оптимальних варіантів для досягнення поставлених завдань. Це можуть бути різні варіанти стратегії розвитку, які відповідають на поточні виклики та можливості.
Реалізація стратегії	Після вибору оптимальної стратегії необхідно забезпечити її ефективне впровадження на всіх рівнях підприємства. Це включає мобілізацію ресурсів, визначення завдань для підрозділів, розподіл обов’язків серед менеджерів та співробітників, контроль за виконанням і своєчасну корекцію дій.
Моніторинг та оцінка результатів	Оскільки стратегічне управління – це постійний процес, необхідно здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегії. Це дає змогу вчасно виявити проблеми, неузгодженості та відхилення від плану, що дозволяє коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.
Коригування стратегії	З огляду на зміни в зовнішньому середовищі, стратегічне управління передбачає постійне коригування обраної стратегії для її адаптації до нових умов, підтримки конкурентоспроможності та ефективності.

Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах військового стану є багатогранним підходом, який спрямований на забезпечення стійкості бізнесу, адаптацію до змінного зовнішнього середовища та реалізацію довгострокових цілей навіть в умовах критичної нестабільності, що вимагає від підприємств гнучкості, здатності до швидкої перебудови, впровадження

проактивних стратегій та використання адаптивних механізмів для збереження й розвитку конкурентних переваг [22].

Ключовими аспектами та завданнями стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах військових загроз є [24]:

–Ідентифікація зовнішніх загроз та оцінка ризиків. В зазначених умовах збільшується вирогідність стикання з унікальними ризиками: зростанням цін на ресурси, втратою ринків збуту, знищенням або пошкодженням виробничих потужностей, вимушеним скороченням персоналу тощо. Тому першочерговим завданням є аналіз і оцінка таких ризиків, а також виявлення найбільш уразливих ланок у ланцюгах постачання та бізнес-процесах [22].

– Адаптивність та гнучкість стратегічного планування. Стратегічне управління в умовах кризи потребує гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучке планування передбачає створення альтернативних стратегій та сценаріїв розвитку, які дозволять підприємству оперативно змінювати фокус та ресурси залежно від розвитку ситуації [23].

– Антикризові стратегії та механізми виживання. Під час військових дій підприємства змушені розробляти антикризові стратегії. Це може включати тимчасове скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів, диверсифікацію продуктів чи ринків, пошук нових каналів постачання або залучення партнерів. Важливою складовою є розробка стратегій виживання, таких як мінімізація фінансових втрат, утримання ключових клієнтів і збереження стабільності кадрового складу [22].

–Розвиток та підтримка системи внутрішнього контролю. Ефективне стратегічне управління в сучасних умовах передбачає посилення внутрішнього контролю та управлінських процесів для швидкого реагування на зміни та забезпечення ефективності. Військові та кризові часи вимагають жорсткішого контролю за фінансовими ресурсами, оптимізації витрат, постійного моніторингу результатів і корекції планів.

– Ланцюги постачання та логістика. Зміни у логістиці та ланцюгах постачання є одними з найпоширеніших наслідків військових конфліктів. У

таких умовах підприємства змушені оперативно знаходити нових постачальників, адаптувати маршрути доставки та мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів [50].

– Інновації та цифрова трансформація. Впровадження дистанційних форм роботи, автоматизація процесів, використання цифрових платформ для комунікації з клієнтами і постачальниками. Цифровізація сприє розвитку нових послуг або продуктів, зміцнюючи позиції підприємства [23].

– Управління персоналом та корпоративна культура. Людський ресурс є важливою складовою стратегічного управління в умовах кризових ситуацій. Підприємства повинні зосередитися на підтримці персоналу, зберігаючи робочі місця та створюючи комфортні умови навіть у складні часи. Розвиток корпоративної культури, що орієнтована на стійкість, адаптивність і взаємопідтримку, допомагає співробітникам легше адаптуватися до нових реалій.

– Взаємодія з державою та іншими підприємствами. У військовий час важливим фактором стає взаємодія з державними структурами, міжнародними організаціями, іншими підприємствами та партнерами для спільного вирішення викликів, що виникають. Це може включати участь у державних програмах підтримки бізнесу, пошук нових партнерів, залучення міжнародної допомоги [44].

– Етика та соціальна відповідальність. Військові умови висувають на перший план питання соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства повинні діяти відповідально перед суспільством, зокрема підтримувати громади, допомагати працівникам, брати участь у волонтерських ініціативах, забезпечувати безпеку працівників та підтримувати моральний дух.

– Аналіз і використання досвіду. Успішне стратегічне управління в військових умовах включає аналіз попереднього досвіду, як власного, так і інших підприємств, що стикалися з подібними викликами [50].

Ефективне стратегічне управління в умовах військових викликів дозволяє підприємствам не лише виживати, але й формувати передумови для подальшого розвитку [24].

Завдяки адаптивним стратегіям і здатності до швидкої реакції бізнеси можуть мінімізувати втрати, відновити операційну стабільність, і в перспективі зайняти більш стійкі та конкурентоспроможні позиції на ринку. Це також сприяє покращенню відносин із партнерами, зміцненню корпоративної культури та збереженню довіри клієнтів навіть у найскладніших обставинах.

ВИСНОВКИ

Отже, враховуючи різні підходи науковців до трактування змісту поняття «стратегія», а також умови та вимоги динамічного середовища діяльності підприємства стратегію необхідно розуміти як довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, адекватному умовам та вимогам зовнішнього середовища, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку та спрямовані на реалізацію усіх визначених аспектів напряму розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Дотримання розглянутих принципів (Обґрунтованість, Прозорість, Легітимність, Адекватність, Підконтрольність, Логічність, Структурно-динамічна раціональність, Альтернативність, Конкурентоспроможність, Адаптивність, Гармонійність, Ефективність), яким повинна відповідати стратегія, дозволяє створити необхідні умови для досягнення основної цілі стратегії, яка відображає також і її ключову сутнісну рису, – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу на засадах сталого розвитку через формування та реалізацію конкурентних переваг за всіма напрямами діяльності підприємства. Проте багатоаспектність і неоднозначність поняття «стратегія», стрімкий розвиток теорії, методології та практики стратегічного управління і динамічна зміна умов зовнішнього середовища обумовлюють об’єктивну необхідність постійного удосконалення та уточнення змісту стратегії, з акцентуванням на певних її аспектах згідно із продиктованими зовнішнім середовищем умовами і вимогами та, відповідно, поставленими підприємством цілями і завданнями як реакцією на ці вимоги.

В роботі представлено удосконалену класифікацію стратегій, яка розглядає їх відповідно до ієрархічного рівня, сутності, функціональних ознак, очікуваних результатів і т. ін.

Стратегічне планування на основі використання ресурсів акцентує на значенні внутрішніх ресурсів для досягнення конкурентної переваги компанії. SWOT-аналіз, що використовується в системі стратегічного планування, дозволяє ідентифікувати унікальні цінності організації. Різні інструменти стратегічного планування, які включають SWOT, PESTEL і Porter's 5 Forces, допомагають керівникам ефективно оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище для формулювання стратегічних планів. SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом у стратегічному плануванні, використання цього інструменту дозволяє виявити сильні сторони, які можуть бути використані як стратегічні переваги, та слабкості, які потребують усунення або мінімізації. Ключовою перевагою SWOTаналізу є його універсальність та простота у застосуванні, що робить його придатним для різних типів організацій – від стартапів до мультинаціональних корпорацій. Водночас, на практиці SWOT-аналіз може мати певні обмеження, такі як суб’єктивність оцінок та недостатність глибини аналізу, якщо він не доповнюється іншими аналітичними методами. Однією з методик, яка може підсилити SWOT-аналіз, є система вагових коефіцієнтів Фішберна, яка застосовується для кількісного оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Використання цієї системи дозволяє забезпечити більш об’єктивну оцінку факторів, визначаючи відносну важливість кожного з них за допомогою експертної оцінки. Це сприяє раціональному прийняттю рішень та оптимізації стратегічних напрямів, оскільки компанія може приділити більше ресурсів тим аспектам, які мають найвищий вплив на її діяльність.

Об’єктом дослідження роботи були оцінка особливостей господарювання та тенденцій розвитку підприємства сфери торгівлі на прикладі МП «Контакт». МП «Контакт» спеціалізується на гуртовій торговлі обладнання через дилерську мережу в усіх регіонах України. Основною метою діяльності підприємства є досягнення фінансових результатів від реалізації обладнання шляхом ведення комерційної діяльності, підтримки прав

споживачів, створення позитивного іміджу компанії, швидкого та якісного обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища МП «Контакт» дав змогу сформулювати чітку стратегію розвитку, що базується на власних сильних сторонах та використовує наявні можливості ринку. Завдяки:

1. Чітко визначеним цілям і стратегії управління, підприємство має змогу системно планувати свою діяльність, розподіляти ресурси й моніторити ефективність всіх бізнес-процесів.

2. Інноваційним підходам (власна IT-інфраструктура, онлайн-каталог, автоматизована система замовлень) «Контакт» поступово підвищує рівень сервісу й знижує витрати на операційні процеси.

3. Мотивації персоналу і активному інвестуванню в навчання фахівців, що дає змогу швидко реагувати на зміни ринку й удосконалювати якість обслуговування.

4. Гнучкій ціновій політиці та розмаїттю асортименту від економ- до преміум-класу, що дозволяє адаптуватися до різного рівня купівельної спроможності клієнтів.

5. Системі внутрішньої й зовнішньої комунікації, поступове впровадження CRM-модуля та програм лояльності, що зміцнює зв’язок із постійними клієнтами та підвищує їхню прихильність.

— підприємство змогло закріпитися на локальному ринку й створити міцну основу для подальшого зростання.

Водночас реалізація стратегії передбачає постійне вдосконалення:

–Зміцнення внутрішньої комунікації (регулярні наради, єдиний інтерфейс для обміну інформацією між відділами), що гарантуватиме узгодженість дій і зменшить ризики помилок у процесі обробки замовлень.

–Активний розвиток онлайн-каналів продажів (SEO, контекстна та таргетована реклама, соціальні мережі), що дасть змогу залучити нових клієнтів не лише з Миргорода, а й із суміжних регіонів.

–Вдосконалення фінансового планування (стратифіковані сценарії, формування резервного фонду, хеджування валютних ризиків), необхідні для запобігання негативному впливу інфляційних шоків і нестабільності ринку постачальників.

–Посилення клієнтоорієнтованості (програми лояльності, оперативний обробіток звернень, регулярні опитування задоволеності), що допоможе утримувати існуючу базу та привертати увагу потенційних покупців.

–Розвиток партнерських відносин (з виробниками обладнання та сервісними центрами), які забезпечать повноцінний сервісний цикл — від продажу й доставки до гарантійного та післягарантійного обслуговування.

Таким чином, стратегічне управління МП «Контакт» зосереджено на стабільному використанні наявних ресурсів і одночасному впровадженні інноваційних рішень. Чітке визначення місії, цілей та механізмів їх досягнення, комбіноване з глибоким аналізом внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища. У підсумку, стратегічне управління створює умови для довготривалого, конкурентоспроможного розвитку, забезпечуючи МП «Контакт» стійкість навіть за обставин економічної нестабільності та активної конкуренції.

Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах військових викликів є важливим інструментом для забезпечення його стійкості та адаптації в екстремальних умовах. Процес стратегічного управління дозволяє підприємству не тільки ефективно реагувати на зовнішні загрози, але й передбачати можливості для розвитку, адаптуючи свої стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основні характеристики стратегічного управління, такі як довгостроковість, гнучкість, системність і орієнтація на результат, сприяють успішній реалізації стратегій навіть в умовах непередбачуваних кризових ситуацій. Актуальність цього процесу стає ще більш очевидною під час військових викликів, коли підприємства змушені приймати оперативні рішення для мінімізації ризиків(порушення ланцюгів

постачання, втрата ринків, кадрові проблеми, збільшення витрат на безпеку й ускладнений доступ до фінансування) і забезпечення безперервності своєї діяльності.

Обґрунтовано важливість впровадження антикризових стратегій, які дозволяють забезпечити гнучкість і стійкість бізнесу. Зазстосування сучасних підходів до управління, включаючи інтеграцію ризик-менеджменту, інноваційні стратегії та проактивне планування дозволяють підприємствам зберігати конкурентні переваги, знижувати негативні наслідки кризи та забезпечувати стійкий розвиток. Особлива увага приділена системності стратегічного управління, його орієнтації на результат, довгостроковість і здатність до коригування в умовах нестабільності.

Таким чином, стратегічне управління виступає не лише як механізм реагування на виклики, але й як фактор, що забезпечує підприємству можливість процвітати навіть у найскладніших умовах. Стратегічне мислення та відповідні інструменти управління є критичними для збереження життєздатності підприємств у кризових і військових ситуаціях, даючи їм змогу орієнтуватися на майбутнє та зберігати свої позиції в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and fi rm performance in international joint ventures. Journal of World Business, 42(1). DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.001

2. Altomonte, L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. Safety Culture. URL:https://safetyculture.com/ app/swot-analysis-software/

3. Ansoff H. I. Strategic Management / H. I. Ansoff. - Wiley, 1979. 236 p.

4. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

5. Chandler A.D. Strategy and StructureCambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.

6. Chetty, P. (2019). Importance of strategic management to excel in business. Project Guru. URL: https://www.projectguru.in/importance-of-strategic-management-to-excel-in-business/

7. Doyle P. Marketing Management and Strategy / P. Doyle. - Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p.

8. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century / P. F. Drucker. - Routledge , 2007. - 181 p.

9. Fishburn, P.C. (1970). Utility theory for decision making. Wiley. Available at: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ AD0708563.pdf

10. Grant, R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons

11. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management, 3, 215–251. DOI: https://doi.org/10.1108/ 17554251011064837.

12. Henry Mintzberg, «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978.

13. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 30, 46-52. DOI: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7.

14. Kotler, P., & Keller, K.L. (2021). Marketing management (Global Edition, 15th ed.). URL: https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf.

15. Mescon M. H. Management: Individual and Organizational / M. H. Mescon, M. Albert & F. Khedouri. - Effectiveness Harper & Row, 1985. - 756 p.

16. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First / M. E. Porter. - Free Press Edition A Division of Simon & Schuster Inc 1230 Avenue of the Americas New York, 1980. - 658 p.

17. Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Winter 1991, 12. DOI:https://doi.org/10.1002/smj.4250121008

18. Rich Horwath, «The Origin of Strategy», Strategic Thinking Institute, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf

19. Stevenson W. J. Production/Operations Management / W. J. Stevenson. - Irwin/McGraw-Hill, 1998. - 912 p.

20. StratNav. (2024). 25 Best strategic planning tools for 2024. URL: https://www.stratnavapp.com/Articles/strategic-planning-tools.

21. Thompson A. Strategic Management / A. Thompson, A. J. Strickland. - McGraw-Hill Education, 2001. - 486 p.

22. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризові стратегії промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2021. No 34. С. 112–119.

23. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. No 61. URL:

24. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових

викликів. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62

25. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 73.

26. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

27. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.

28. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 2(82). С. 152–160

29. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с.

30. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 23.С. 152–156.

31. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент : К. : Каравела, 2008. 480 с.

32. Клівець П.Г. Стратегія підприємства К. : Академвидав, 2007. 320 с.

33. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. . 2017. Випуск 14, частина 1. С. 146-150.

34. Копчак, Ю., Лобунець , Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146

35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : К. : КНЕУ, 2006. 152 с.

36. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL: https://elibrary.nadu.edu.ua

37. Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». ДонНУЕТ, Кривий Ріг, 2016. 114 с.

38. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.

39. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

40. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – № 1. – С. 316-32

41. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56.

42. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

43. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76-84.

44. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. No 3. С. 101–105.

45. Савченко В.Д. Стратегія підприємства: навч. посіб. Х., 2004. 206 с.

46. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

47. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

48. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.– Х. : ХНАМГ, 2012. 121 с.

49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління .К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

50. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. No 13. С. 257–263

ДОДАТОК

Додаток А

Таблиця А.1

Трактування поняття «стратегія» сучасними науковцями

Автор, джерело	Визначення поняття «стратегія»
І. Ансофф [3, с. 78-79]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)
С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько [29. с. 14]	Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг
М.-Е. Портер [16, с. 51]	Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п’яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми
О.С. Віханський [25]	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей
О.Д. Гудзинський [26 с. 210]	Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв’язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей
І.А. Ігнатьєва [31, с. 217]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
Б. Карлоф [25]	Узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
П.Г. Клівець [32, с. 8]	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів
Н.В. Куденко [35, с. 11]	Координуючий, об’єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми
В.Д. Савченко, М.І. Байдик, Р.М. Шелудько [45, с. 10-11]	Констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов’язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення
М.Г. Саєнко [46, с. 9]	Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [15]	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
А. Чандлер [5, с. 15-16]	Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення
З.Є. Шершньова [49, с. 235]	Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану

Таблиця А.2

Загальна класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Науковець
1.За ієрархією в системі управління	• корпоративна (портфельна) стратегія • конкурентна (ділова) стратегія • функціональні стратегії • операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься до функціональних стратегій)	Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.
2. За функціональними ознаками	• маркетингова стратегія • операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) • виробнича стратегія (як функціональна стратегія) • фінансова стратегія • соціальна стратегія • екологічна стратегія • стратегія НДКПР	Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства», 2012. 121 с.
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	• зростання • скорочення • сполучення базових альтернатив • стратегія ліквідації (банкрутство) • стратегія виживання (запобігання банкрутству) • стратегія стабілізації	Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ, 2008. 123с.
4. За конкурентною позицією на ринку	• стратегія лідерства • стратегія претендента • стратегія послідовника • стратегія новачка	Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с.
5. За способом досягнення конкурентних переваг	• стратегія оптимальних витрат • стратегія лідерства за витратами • стратегія диференціації • стратегія фокусування	Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition 1980. 658 p.
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	• стратегія товарної диференціації • стратегія сервісної диференціації • стратегія іміджевої диференціації • стратегія кадрової диференціації	Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 1998. 152с.

7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	• стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його • стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку • стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші • стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)	Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181 p.
8. За конкурентністю стратегій	• стратегії зростання (використовують за позитивноїринковоїкон'юнктури) • стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо) • стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку) • стратегії скорочення (згортання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану) • стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства)	Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

Додатку Б

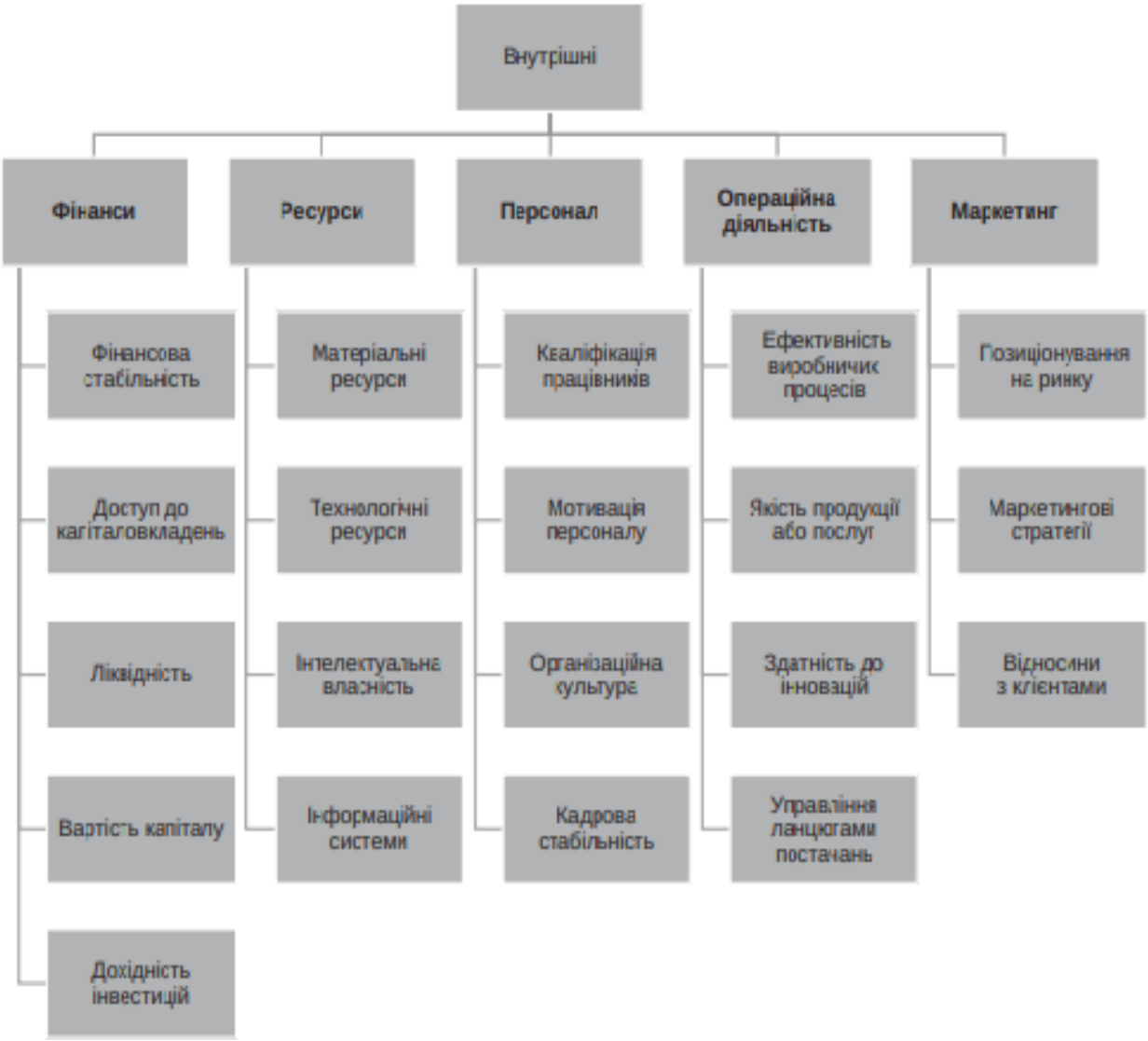

Рис. 1. Внутрішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу

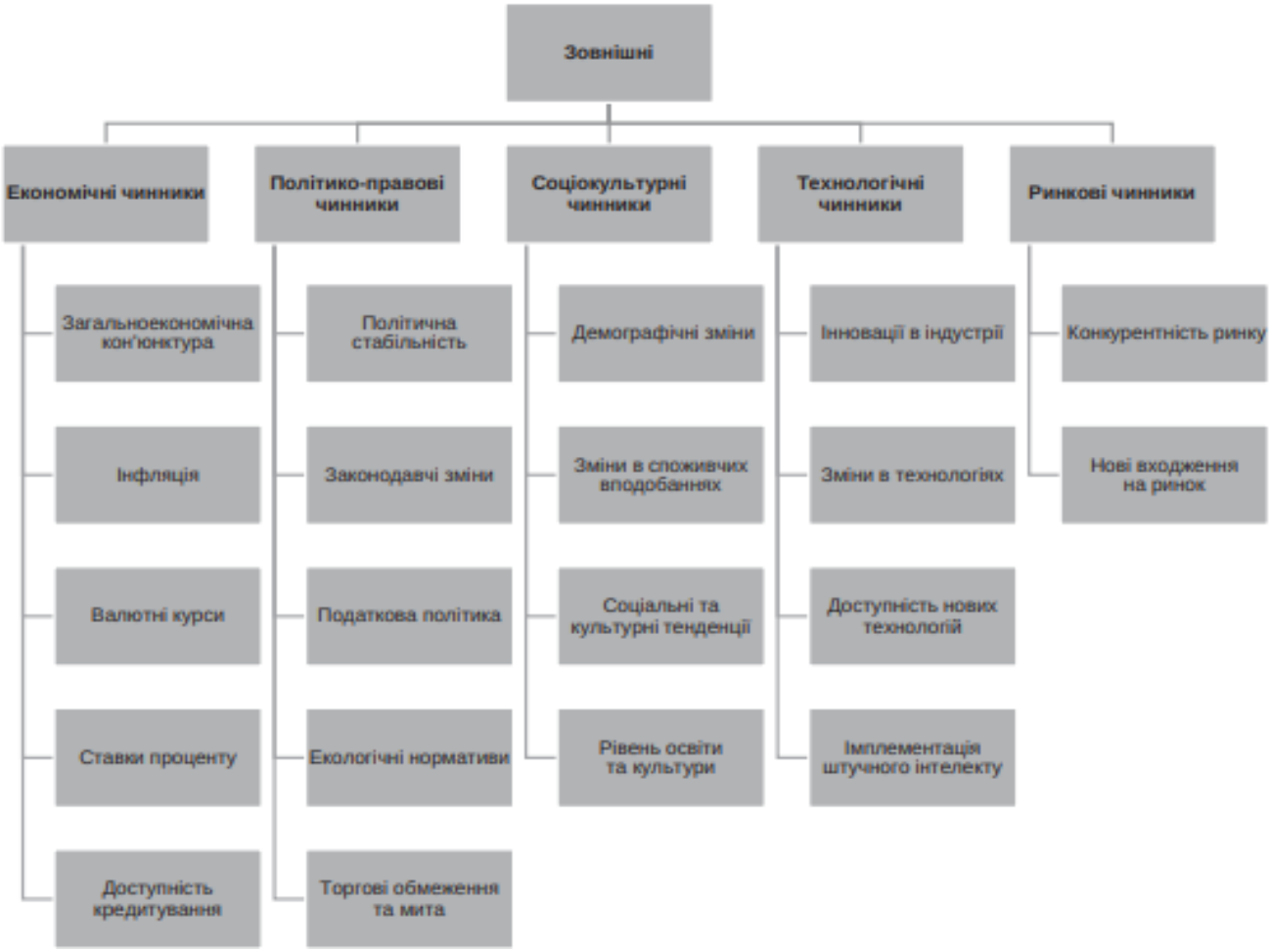

Рис. 2. Зовнішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу

Додаток В

Таблиця В.1

Матриця SWOT-аналізу діяльності МП «Контакт»

SWOT МАТРИЦЯ	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) 1. Гнучка система знижок. Відстрочка оплати товару. 2. Швидке підписання договору. 3. Зручна та оптимальна для покупців форма замовлення та оплати. Розміщення заказів он-лайн. 4. Мінімальні терміни комплектації замовлень. 5. Швидка доставка. Доставка замовлення в будь-який регіон України 6. Своєчасне консультування. 7. Маркетингова та рекламна підтримка продаж. Доступ до спеціальних пропозицій та акцій. 8. Широта асортименту	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) 1. Періодична нестача оборотних коштів на закупівлю обладнання. 2. Недостатня популярність. 3. Відсутність ефективної реклами. 4. Плинність кадрів. 5. Відсутність своєї кур'єрської служби. 6. Залежність від постачальників. 7. Середній рівень цін.
МОЖЛИВОСТІ (O) 1. Можливості зростання ринку та попиту. 2. Поява нових постачальників та покупців. 3. Ринок продажу через Інтернет, який динамічно розвивається. 4. Розширення ринків збуту в Україні за рахунок впровадження нових технологій продажу. 5. Розорення та витиснення з ринку фірм-конкурентів. 6. Пошук нових постачальників та освоєння абсолютно нових видів продукції (товарів, послуг). 7. Партнерські програми розвитку	Поле СіМ (об'єкти розвитку): Стратегія «Сильні сторони - Можливості» S-O SO1: Розширення підприємства, створення представниць. SO2: Можливість заохочення постійних клієнтів, запровадження для них спеціальних пропозицій та акцій (програми лояльності – бонуси, знижки, особливі умови обслуговування, доступ до закритих заходів; emailмаркетинг). SO3: Підвищення кваліфікації керівників середньої ланки.	Поле СліМ (об'єкти невизначеності) Стратегія «Слабкі сторони - Можливості» W-O WO1: Пошук нових постачальників WO2: Вдосконалення сайту

бізнесу, навчання технічних фахівців та менеджерів		
ЗАГРОЗИ (Т) 1. Зниження доходів цільової аудиторії 2. Ризик банкрутства внаслідок наявності сильних конкурентів. 3. Зміна митних процедур. 4. Зростання відпускних цін та подорожчання продукції, що поставляється за рахунок збільшення цін на перевезення. 5. Зміна законодавства України, нестабільність економіки країни. 6 Загроза зростання інфляції, що впливає на фінансове становище.	Поле СіЗ (об'єкти невизначеності): Стратегія «Сильні сторони – Загрози» S-T ST1: Підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання ресурсів підприємства. ST2: Рекламні заходи, пропаганда, організація спеціалізованих програм для розширення клієнтської бази.	СліЗ (об'єкти реформування): Стратегія «Слабкі сторони – Загрози» W-T WT1: Розширення кількості постачальників. WT2: Контроль та ефективне управління витратами, уникнення нагромадження надмірних запасів сировини, матеріалів; посилення режиму економії; створення умов для використання оборотних коштів за призначенням.