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

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи бакалавра
на тему:

«Запровадження стратегічного підходу в управлінні підприємством»

Виконав: студент 4 курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Шевцов А.П._____ _____

Керівник Колосов А.М.__

Рецензент Штапаук Г.П.____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі бакалавра немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Шевцрв А.П. _____

Полтава - 2025 року

ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр
Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»
(шифр і назва)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
к.е.н., доцент Зайцева Л.О.

“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Шевцову Артему Павловичу

1. Тема роботи: «Запровадження стратегічного підходу в управлінні підприємством»
Керівник роботи: Колосов А. М., д.е.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від “___”_____20_____року №___.
2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Характеристика і аналіз діяльності ТОВ «МІГ». Розділ 2. Питання теорії і практики стратегічного підходу в управлінні підприємством. Розділ 3. Пропозиції щодо запровадження стратегічного підходу в управління ТОВ «МІГ».
5. Перелік графічного матеріалу: Табл. 1.1. Опубліковані дані щодо фінансової звітності ТОВ «МІГ». Табл. 1.3. Приклади товарів у номенклатурі ТОВ «МІГ». Рис. 1.1. Схематичне представлення зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «МІГ». Рис. 1.2. Організаційна структура управління ТОВ «МІГ». Табл. 1.5. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІГ». Рис. 1.3. Дерево цілій діяльності ТОВ «МІГ» у стратегічній перспективі. Табл. 2.2. Версії тлумачення поняття «стратегія».Табл. 2.3. Характеристики найпоширеніших типів стратегії діяльності підприємства на ринку. Рис. 2.2. Матриця аналізу портфеля ділової активності підприємства за методологією Бостонської консалтингової групи (BCG). Табл. 3.1. Етапи розробки стратегії управління підприємством. Рис. 3.1. Стан товарних груп ТОВ «МІГ» на ринку. Табл. 3.5. Склад етапів методики вибору торгівельної стратегії ТОВ «МІГ»
6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____Шевцов А.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____Колосов А. М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Р Е Ф Е Р А Т

Текст 8 стор., 6 рис., 17 табл.

Стратегія, управління, стратегічний менеджмент, підприємство, ринкове середовище, економічний аналіз

Подано загальну характеристику підприємства ТОВ «МІГ», яке працює на ринках України у сфері торгівлі товарами виробничого призначення. Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства показав актуальність у здійсненні заходів, спрямованих на запровадження стратегічного підходу в управління підприємством у сучасному нестабільному середовищі.

Розглянуто питання теорії і практики стратегічного управління підприємствами в сучасному нестабільному середовищі, принципи розробки стратегії управління підприємствами.

Розроблено пропозиції щодо запровадження стратегічного підходу в управлінні ТОВ «МІГ» із застосуванням методики Бостонської консультативної групи стосовно встановлення стану товарних груп підприємства на ринку.

Анотація

Подано загальну характеристику підприємства ТОВ «МІГ», яке працює на ринках України у сфері торгівлі товарами виробничого призначення. Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства показав актуальність у здійсненні заходів, спрямованих на запровадження стратегічного підходу в управління підприємством у сучасному нестабільному середовищі.

Розглянуто питання теорії і практики стратегічного управління підприємствами в сучасному нестабільному середовищі, принципи розробки стратегії управління підприємствами.

Розроблено пропозиції щодо запровадження стратегічного підходу в управлінні ТОВ «МІГ» із застосуванням методики Бостонської консультативної групи стосовно встановлення стану товарних груп підприємства на ринку.

Ключові слова: стратегія, управління, стратегічний менеджмент, підприємство, ринкове середовище, економічний аналіз/

Abstract

A general description of the enterprise LLC "MIG", which operates in the markets of Ukraine in the field of trade in industrial goods, is given. The analysis of the main financial and economic indicators of the enterprise's activity showed the relevance of implementing measures aimed at introducing a strategic approach to enterprise management in a modern unstable environment.

The issues of the theory and practice of strategic management of enterprises in a modern unstable environment, the principles of developing an enterprise management strategy are considered.

Proposals are developed for introducing a strategic approach to the management of LLC "MIG" using the Boston Consulting Group methodology for establishing the state of the enterprise's product groups on the market.

Keywords: strategy, management, strategic management, enterprise, market environment, economic analysis

ЗМІСТ

ВСТУП……..7

РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІГ» І СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМ ……9

РОЗДІЛ 2. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ …… 33

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «МІГ»……...58

ВИСНОВКИ…….73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….76

ВСТУП

Завданням будь-якого підприємства досягнути в своєї роботі на ринку певних цілей, які здебільшого пов'язані із отриманням сильних позицій в конкурентній боротьбі на ринку. Успішне становище підприємства на ринку дозволяє забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність всередині підприємства, підвищити його здатності до виживання та конкурентоспроможності в разі чергової зміни ринкових умов. Враховуючи нестабільність сучасного ринкового середовища в системі досягнути запланованих результатів дуже складно, тому що плани формуються в умовах непередбачуваних змін на ринку, які можуть відбутися у будь-який момент часу у майбутньому. Поступове змінювання характеру ринку протягом другої половини минулого століття приведи до розуміння того, що в діяльності підприємства на ринку поточні цілі не є ефективними, що призвело до появи нового напряму у розвитку менеджменту – формування концепції ***стратегічного управління*** діяльністю підприємств у нестабільному середовищі.

Стратегічні цілі підприємств мають ряд функціональних особливостей, які, з одного боку, відрізняють їх від тактичних цілей, а з другого, роблять їх визначаючими змінними параметрами функціонування підприємства як системи. Цілісна система стратегічних цілей може складатися з різних за своєю природою окремих цілей, які також є стратегічними, але торкаються певної сфери діяльності економічного суб'єкту. Отже, у практиці підприємств доцільно визначати організаційні, економічні, технічні та інші цілі, що відображають окремі інтереси окремих груп всередині підприємства, які можуть конфліктувати між собою і які мають бути узгоджені завдяки вмілому керівництву підприємством як цілою системою.

Отже, стратегічні цілі є основою побудови планів підприємства,

критеріїв оцінки діяльності підприємства, виникнення проблеми і прийняття рішень, а також формування організаційних структур, процесів та методів управління.

Відомо, що прибуток підприємства можна найчастіше вважати за найбільш узагальнений критерій ефективності його діяльності, оскільки він визначається як різниця між одержаними доходами та витратами, що понесені підприємством під час діяльності. Як перше так і друге залежать від безлічі факторів, більшість з яких мають зовнішнє походження. Так. прибуток є функцією успішності підприємства на ринку, де відбувається продаж його продукції, і відповідно, отримують дохід. З іншого боку, також на ринку закупівлі відбувається придбання підприємством потрібних для його діяльності матеріалів і товарів також за ринковими цінам, які також складаються в процесі постійної боротьби за їх підвищення з боку продавців і за їх зменшення з боку покупців. Тому у центрі уваги будь-якого підприємства завжди є вироблення й підтримка певної ***стратегії*** управління діяльністю підприємства на ринку, яка би забезпечувала як найбільше прибуткову діяльність підприємства. Таким чином, обрана тема кваліфікаційної роботи магістра є актуальною.

Отже ***об'єктом*** розгляду у роботі є стратегія діяльності підприємства у нестабільному середовищі, а ***предметом*** – управління такою стратегією діяльності підприємства.

Робота виконана на прикладі підприємства ТОВ «МІГ», яке працює на ринках України у сфері торгівлі товарами виробничого призначення.

Робота складається з трьох розділів.

У першому розділі подано загальну характеристику ТОВ «МІГ» і проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

У другому розділі розглянуто питання теорії і практики стратегічного управління підприємствами в сучасному нестабільному середовищі.

У третьому розділі представлено пропозиції щодо запровадження

стратегічного підходу в управлінні ТОВ «МІГ» у його власному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 1
ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІГ» І СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМ

Загальна характеристика підприємства ТОВ «МІГ».

Загальні відомості про ТОВ «МІГ» містяться у відкритому доступі на Сайті ТОВ [44].

Юридична особа ТОВ "МІГ.", код ЄДРПОУ 38837864, було зареєстровано 27.08.2013. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 835 000,00. На час останнього оновлення даних 17.12.2024 статус юридичної особи – зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІГ" є ГРОМИКА ОЛЕКСІЙ ОЛЕГОВИЧ.

Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МІГ.

Скорочена назва – ТОВ "МІГ."

Статус юридичної особи (станом на 17.12.2024) – зареєстровано.

Статус з ЄДР – зареєстровано.

Код ЄДРПОУ: 38837864.

Дата реєстрації: 27.08.2013.

Розмір статутного капіталу: 835 000,00 грн.

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Види діяльності:

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

Всього за цим КВЕД – 36 526:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, Неспеціалізована оптова торгівля, Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, Будівництво житлових і нежитлових будівель

Всі види діяльності. Контактна інформація: Місцезнаходження юридичної особи: Україна, **2, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ КОМУНАРІВСЬКА, будинок **.

Телефон: +380567889975

Реєстраційні дані.

Час витягу з ЄДР: 17 грудня 2024 р. о 21:30

Пошта: nova2012@ukr.net

Телефон: +380 (56) 788-99-75

Дата заснування: 27.08.2013

Опубліковані дані щодо фінансової звітності ТОВ «МІГ» приведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Опубліковані дані щодо фінансової звітності ТОВ «МІГ»

	2023	**2022**	**2021**	**2020**
Дохід	86 480 200 ₴	56 627 600 ₴	80 073 900 ₴	73 747 400 ₴
Чистий прибуток	1 414 800 ₴	236 400 ₴	1 082 900 ₴	833 300 ₴
Активи	23 088 600 ₴	19 493 400 ₴	21 184 600 ₴	13 002 200 ₴
Зобов'язання	17 072 300 ₴	14 889 700 ₴	16 817 300 ₴	—
Кількість працівників	18	19	16	

ТОВ «МІГ» здійснює свою торгівельно-постачальницьку діяльність за участю держаних підприємств і організацій виключно на тендерній основі. Участь ТОВ «МІГ» у тендерних торгах продемонстровано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Участь ТОВ «МІГ» в тендерних торгах у якості продавця

Топ	Замовник	Сума
1	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД "ЗАПОРІЗЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ САНАТОРНА ШКОЛА-ІНТЕРНАТ №7 І-ІІ СТУПЕНІВ" ЗОР	124 000 ₴
2	Філія «Південно-Західна залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»	49 974 ₴
3	ГП «Дніпропетровський РСП Украероруху »	25 000 ₴
4	Дніпропетровська установа виконання покарань управління Державної пенітенціарної служби України у Дніпропетровській області (№4)	19 859 ₴
5	Комунальний вищий навчальний заклад «Дніпропетровська академія музики ім. М. Глінки» Дніпропетровської обласної ради»	13 000 ₴
6	Комунальне автотранспортне підприємство 052810	10 202 ₴
7	ДП «ВІДДІЛ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ»	6 500 ₴
8	Білгород-Дністровська філія державного підпириємства «Адміністрація морських портів України» (адміністрація Білгород-Дністровського морського порту)	6 299 ₴
9	КП «Київський метрополітен»	5 687 ₴
10	КЗ «Криворізька станція швидкої медичної допомоги Дніпропетровської обласної ради»	4 766 ₴

Перелік учасників і умов проведення останніх тендерів за участю ТОВ «МІГ».

1. Рукавички трикотажні робочі ПВХ Універсал код ДК - 5 101 ₴

Покупець Комунальне автотранспортне підприємство 052810

Завершено04.06.2024

2. Штукатурка декоративна - 115 000 ₴

Покупець: КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД "ЗАПОРІЗЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ САНАТОРНА ШКОЛА-ІНТЕРНАТ №7 І-ІІ СТУПЕНІВ" ЗОР

Завершено01.07.2019.

3. Профілі для підвісної стелі - 9 000 ₴

Покупець: КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД “ЗАПОРІЗЬКА ЗАГАЛЬНО-ОСВІТНЯ САНАТОРНА ШКОЛА-ІНТЕРНАТ №7 І-ІІ СТУПЕНІВ” ЗОР

Завершено27.06.2019.

4. Плівка самоклейна D-C-FIX 0,675 м*15 м - 5 687 ₴

Покупець: КП «Київський метрополітен»

Завершено06.12.2018.

5. 44810000-1 Фарба - 15 000 ₴

Покупець: Дніпровський регіональний структурний підрозділ Державного підприємства обслуговування повітряного руху України

Завершено26.06.2018.

6. Щітка, валик для фарбування, за кодом ДК 016:201 - 6 299 ₴

Покупець: Білгород-Дністровська філія державного підпириємства «Адміністрація морських портів України» (адміністрація Білгород-Дністровського морського порту)

Завершено13.12.2016

7. Водонагрівальний бойлер “GORENJE OGBS 100 SMV9”. - 6 500 ₴

Покупець: ДП «ВІДДІЛ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ»

Завершено29.11.2016.

8.25.99.1 (39224330-0, Відро оцинковане) - 49 974 ₴

Покупець: Філія «Південно-Західна залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»

Завершено23.11.2016.

9. Спецодяг, захисний одяг для засуджених - 3 751 ₴

Покупець: Державна установа «Софіївська виправна колонія (№45) »

Завершено29.04.2024.

10. Рукавички трикотажні робочі помаранчеві з синім -5 101 ₴

Покупець: Комунальне автотранспортне підприємство 052810

Завершено14.02.2024

11. Клеї різні – 766 ₴

Покупець: КЗ «Криворізька станція швидкої медичної допомоги Дніпропетровської обласної ради»

Завершено19.07.2018

12. Код ДК 021:2015 – 44810000-1 Фарби (Фарба Фасад – 510 ₴

Покупець: КП «Миронівка - благоустрій»

Завершено19.06.2017

Податкова та інші державні органи, що контролюють діяльність ТОВ «МІГ».

За даними з податкових реєстрів України ТОВ «МІГ, яке перебуває на обліку в органах доходів та зборів, є зафіксованим за реєстром «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» і на 26.07.2024 не має податкового боргу. Інформація про дану юридичну особу відсутня в базі в реєстрі боржників-платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій. Ознака прибутковості (станом на 26.10.2024) – ТОВ «МІГ» відсутнє в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Реєстр платників ПДВ (станом на 31.05.2017) – ТОВ «МІГ» перебуває на обліку в органах доходів та зборів. Податковий борг згідно з реєстром «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» (станом на 26.07.2020) – платник податків ТОВ «МІГ» не має податкового боргу. Реєстр «Великих платників податків» (станом на 2021) – інформація про особу – ТОВ «МІГ» відсутня в базі.

Місцезнаходження реєстраційної справи – Департамент реєстрації Дніпровської міської ради.

Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в Головному управлінні регіональної статистики. Ідентифікаційний код органу: 21680000. Дата взяття на облік: 08.08.2016.

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

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

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

Номенклатура товарів ТОВ «МІГ» включає декілька сотень позицій, але основні групи товарів згруповано у чотири групи: деревина, крани водяні, зерно, водозапірна арматура, труби водопровідні. Зовнішній вигляд деяких найбільш важливих товарів у номенклатурі ТОВ «МІГ» приведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Приклади товарів у номенклатурі МП «МІГ»

Загальний вигляд товару	Назва товару
	Деревина

	Крани водяні
	Водозапірна арматура
	Водопровідні труби

Підприємство ТОВ «МІГ» за своїм розміром відноситься до малих, враховуючи класифікаційні ознаки віднесення підприємств до певного класу за розміром згідно діючого в Україні законодавства. За ознаками, які встановлюються Господарським Кодексом України, діюча класифікація,

приведена в табл. 1.4, свідчить про віднесення ТОВ «МІГ» до малого підприємства за чисельністю працівників менше 50-ти осіб.

Таблиця 1.4

Класифікація підприємств і інших суб'єктів економічної діяльності за розміром згідно Господарського Кодексу України

<table>
<tr><td>Ознака розміру підприємства</td><td>Мікропідприємництво</td><td>Малі підприємства</td><td>Середні підприємства</td><td>Велике</td></tr>
<tr><td>Кількість працівників</td><td>Менше 10</td><td>Менше 50</td><td rowspan="2">Підприємства, що за своїми ознаками не класифікуються як малі або великі</td><td>Більше 250</td></tr>
<tr><td>Річний дохід</td><td>Менше 2 млн. євро</td><td>Менше 10 млн. євро</td><td>Більше 50 млн. євро</td></tr>
</table>

Крім того, річний дохід ТОВ «МІГ» також не перевищує 10 млн. євро. Отже, ТОВ «МІГ», як мале підприємство може вибирати між повною та спрощеною моделлю ведення бізнесу, а отже, й системи бухгалтерського обліку і системи оподаткування. У даному разі підприємство працює на умовах загального оподаткування, оскільки споживачами його продукції є як населення, так і промислові та торгівельні об'єкти, які також працюють на системі повного оподаткування з урахування зобов'язань підприємств сплачувати податок на додану вартість (ПДВ). Основна робота підприємства ведеться на ринку пропозиції своїх товарів, де підприємство отримує свої доход і намагається збільшувати обсяги прибутку від результатів своєї торгівельної діяльності у своїх власних сегментах вітчизняного ринку.

Приведені дані щодо підприємства ТОВ «МІГ» і його діяльності свідчать про те, що воно функціонує в доволі розвиненому оточуючому середовищі, яке складає ***зовнішнє*** макро- і мікросередовище функціонування підприємства, а також його ***внутрішнє*** середовище, що характеризує організацію діяльності і управління нею усередині Товариства, що взагалі схематично представлено на рис. 1.1.

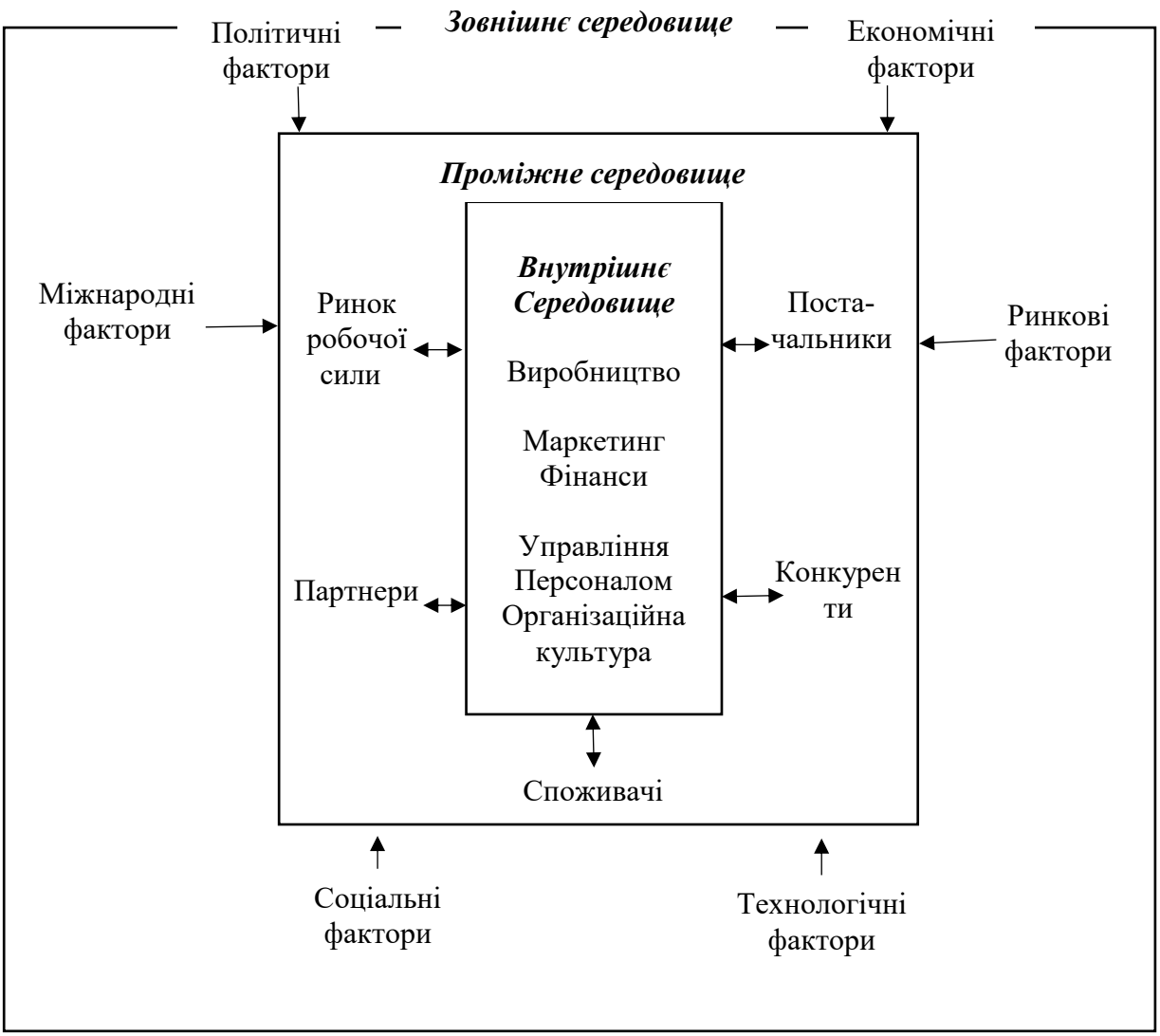

Рис. 1.1. Схематичне представлення зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «МІГ»

При вивченні безпосереднього оточення підприємства увага звертається на аналізі стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо визначити, чи має підприємство вплив на характер і зміст цієї взаємодії, чи може тим самим активно формувати додаткові можливості щодо запобігання погрозам подальшому існуванню підприємства.

Організаційна структура ТОВ «МІГ» представлена схемою на рис. 1.2.

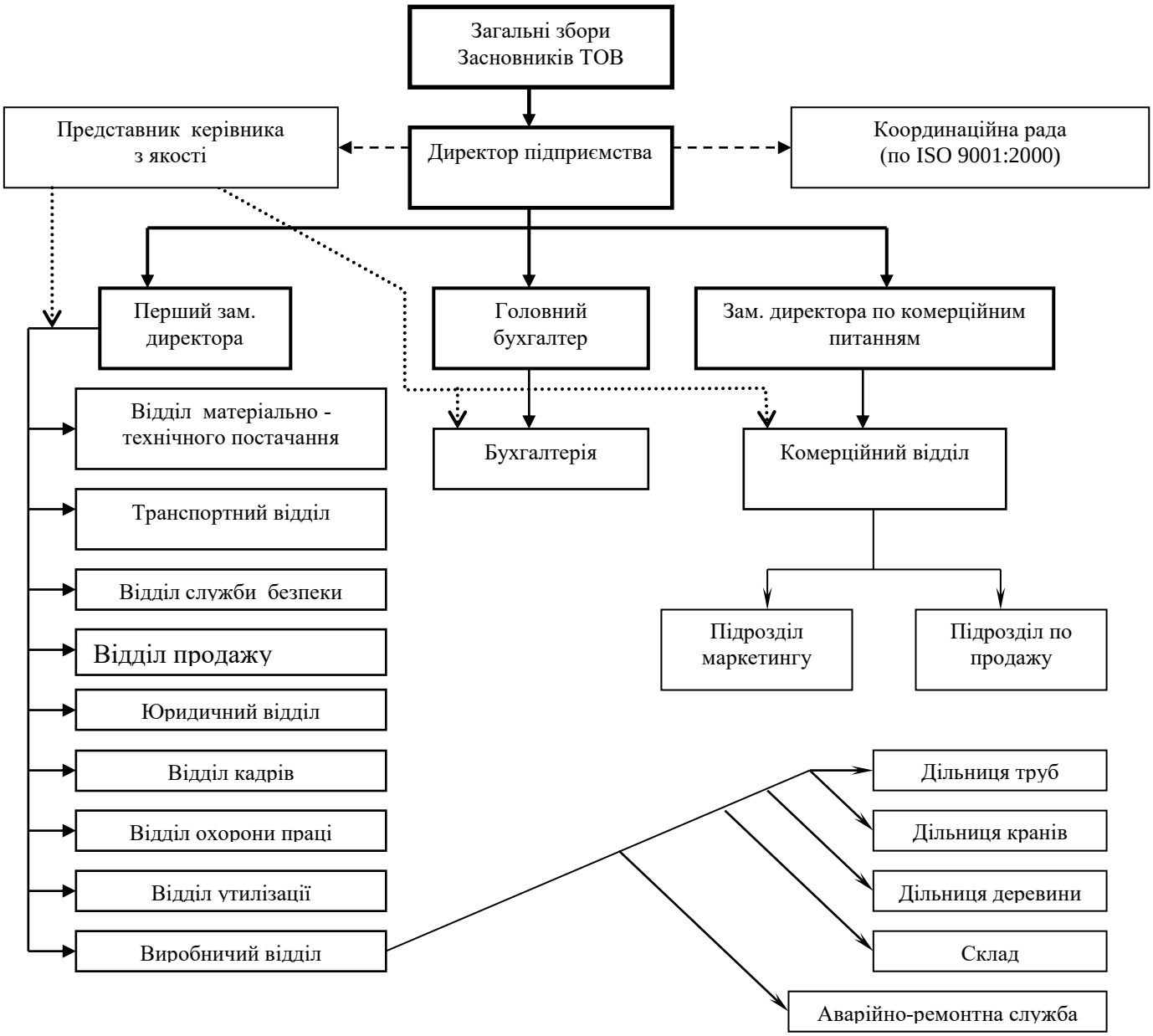

Рис. 1.2. Організаційна структура управління ТОВ «МІГ»

Керівні органи ТОВ діють за аналогією із іншими підприємствами подібного типу, тобто, організаційна структура управління діяльністю ТОВ «Міг» відноситься до типу лінійно-функціональних.

Функціональними підрозділами і окремими посадами у ТОВ «Міг» є наступні.

ФЕВ – фінансово-економічний відділ, який здійснює всі планові, економічні і фінансові роботи у ТОВ.

Головна бухгалтерія.

Посада інспектора з охорони праці.

Посада інспектора з підготовки кадрів.

Відділ збуту.

Відділ постачання.

Решта підрозділів і посад відносяться до лінійного типу.

Дане поділення ґрунтується на тому, що рішення функціональних підрозділів і посад стосуються всіх інших підрозділів і посад, які знаходяться в лінійному підпорядкуванні своїх власних керівників.

Така організаційна структура підприємства спрямована, перш за все, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, на розподіл між ними прав і відповідальності. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив, який допомагає йому в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Але, як правило, найвищі керівні особи у ТОВ «Міг» виконують функції і лінійного і функціонального характеру. Так, фінансовий директор у ТОВ «Міг» відповідає за фінансовий стан ТОВ як функціональний керівник. Але, як лінійний керівник, він виконує свої повноваження відносно колективу фінансово-економічного відділу. Відповідно комерційний директор як функціональний керівник наділений повноваженнями стосовно всіх підрозділів і осад на підприємстві, але одночасно є лінійним керівником відділів постачання й збуту.

У цілому функції з керівництва діяльністю Товариства розподілені між конкретними посадовими особами, на чолі яких є генеральний директор.

Генеральний директора Товариства очолює й організовує роботу цілого підприємства, укладає угоди, представляє його у всіх організаціях, установах, видає доручення, відкриває в банках розрахункові рахунки, видає накази, що обов’язкові для всіх працівників, затверджує штатний розклад підприємства, приймає та звільняє з роботи працівників, від його імені ухвалюються угоди іншими керівниками підприємства. Він контролює такі сфери діяльності керівництва в цілому як:

інформованість персоналу про його прямі обов'язки, поточних і перспективних завданнях;

забезпечення персоналу необхідними їм у роботі нормативними документами, методиками роботи, інструкціями, нормативами, поточним даними, звітною інформацією, всім, що потрібно для роботи колективу;

забезпечує необхідний ступінь освоєння персоналом документів, необхідних їм для виконання роботи, можливість персоналу своєчасно отримувати необхідну інформацію, забезпечує засобами її швидкої переробки.

Секретар директора здійснює роботу по організаційно-технічному забезпеченню адміністративно-розпорядчої діяльності керівника, веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збору, обробки та подання інформації для підготовки і прийняття рішень, організовує проведення телефонних переговорів керівника.

Другою за важливістю є посада ***комерційного директора***, який у Товаристві організує всю поточну комерційну діяльність підприємства, за результати якої він несе відповідальність перед генеральним директором. Звичайно, до його сфери входить контроль надходження необхідних матеріалів, сировини, а також і продажів готової продукції.

Відділ постачання у сфері підпорядкування цього керівника здійснює постачання сировини, закупівельних товарів, допоміжних матеріалів, інвентарю і всього, що потрібно для функціонування підприємства. Відділ збуту під головуванням комерційного директора безпосередньо займається реалізацією продукції, створенням клієнтської бази, використовуючи при цьому інформаційне забезпечення (рекламу, Інтернет, комунікаційні зв'язки та ін.). Під прямим керівництвом комерційного директора працюють склади ТОВ.

ТОВ має як склади вхідних матеріалів і сировини, так і склад готової продукції. Також у процесі виготовлення продукції багато її елементів перебувають у стані очікування або зберігання в самому технологічному процесі, Ці складські утворення діють безпосередньо в основних виробничих

підрозділах і знаходяться під відомством керівників цехів і виробничих дільниць, хоча в цілому вони формують єдину систему складування незавершеної продукції (НЗП).

Склад готової продукції (СГД) є підрозділом, який фактично здійснює відпуск і постачання продукції споживачам. Основне призначення складу – концентрація запасів, готової продукції, їх зберігання та забезпечення безперебійного і ритмічного виконання замовлень споживачів. Частково доставку продукції споживачам здійснює транспорт Товариства.

Фінансовий директор у ТОВ «Міг» очолює всю сферу планової, економічної і фінансової роботи підприємства, він є відповідальним за встановлені планові завдання і порядок їх виконання, забезпечує ТОВ необхідними фінансовими ресурсами, визначає фінансову політику Товариства, розробляє та вживає заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства, його ліквідності, прийнятного стану кредиторських і дебіторських відносин із своїми контрагентами – постачальниками і споживачами.

Фахівець з підготовки кадрів у ТОВ є уповноважений з питань реалізації кадрової політики підприємства, а отже й головне його завдання: забезпечувати підприємство працівниками високої кваліфікації.

Централізована ***бухгалтерія*** у Товаристві виконує функції обліку матеріальних та грошових коштів; розрахунків з працівниками; обліку виробництва та його результатів; бухгалтерського обліку; контролю за правильністю, законністю та доцільністю всіх господарських операцій.

Фахівець з охорони праці здійснює контроль за умовами безпечної праці, проводить інструктаж працівників з техніки безпеки і контролює додержання її вимог.

Основні цехи і дільниці – основні виробничі підрозділи, що здійснюють виробничу підготовку товарів до продажу. До них відносяться:

дільниця іспитів водонапорної арматури;

дільниця водопровідних кранів;

дільниця деревини.

Беручи участь у загальному процесі виробництва, ці підрозділи виконують технологічні процеси з підготовки товарів і продукції до продажу.

До допоміжних підрозділів відносяться наступні.

Ремонтна дільниця, штат якої виконує всі питання з ремонту і технічного обслуговування виробничих процесів, ремонту і утримання технічного обладнання, у тому числі здійснюють ремонт і утримання енергетичного устаткування.

Господарський відділ забезпечу господарче, матеріально-технічне і соціально-побутове обслуговування підприємства.

Транспортний відділ забезпечує ТОВ транспортом різного призначення, у тому числі, із постачання готової продукції споживачам.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІГ».

В управлінні діяльністю ТОВ «МІГ» аналіз фінансово-економічних показників його роботи займає важливе місце. Ці питання систематично розглядаються на нарадах у керівництва підприємства, практично щотижнево підводяться попередні дані щодо найважливіших економічних показників. Особлива увага приділяється показнику реалізації, оскільки від нього залежать всі найважливіші результати для цілого колективу, зокрема, заробітна плата. Поряд з показником реалізації увага приділяється показникам суми отриманого прибутку, рентабельності виробництва, зокрема, по окремих видах продукції, які є найважливіші в номенклатурі підприємства.

У ТОВ «МІГ» проводиться ретельна робота з аналізу показників діяльності підприємства у двох вимірах: у динаміці за 3 останні роки та в співставленні планових та фактичних значень показників за кожний звітний період. Дані аналізу фінансово-економічних та виробничих показників використовуються при розробці заходів стосовно досягнення підприємством поставлених перед ним цілей, тобто такий аналіз є тією практичною фінансово-економічною роботою, що забезпечує життєдіяльність підприємства та поліпшення її результатів.

При проведенні аналізу показників діяльності на підприємстві вирішують наступні завдання:

пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;

виявлення рівня фінансового забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;

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

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

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

Практика оцінювання фінансових показників діяльності та фінансово-економічного стану підприємства при господарюванню в сучасних умовах є невід'ємною частиною управлінської роботи керівництва підприємства, її результати важливі інвесторам, партнерам, кредиторам та державним органам, як і всьому колективові. Загальні показники діяльності ТОВ «МІГ» наведемо у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІГ»

Показник	Одиниця виміру	Дані по роках			2023 до 2021, %
		2021	2022	2023	
1. Товарообіг (сума продажу товарів)	млн. грн.	99,1	107,8	118,6	110,0
2. Собівартість товарів (за закупівельною ціною)	млн. грн.	68,1	91,6	100,7	109,9
3. Торгівельна надбавка, дохід (стр.1– стр.2)	млн. грн.	11,0	16,2	17,9	109,8
4. Чисельність працівників	осіб	28	33	35	106,1
5. Середня місячна заробітна плата	Грн.	11000	12800	16000	1,25
6. Річний фонд заробітної плати	млн грн	3,7	5,07	6,72	1,32
7. Відрахування єдиного	22% до	0,813	1,12	1,48	1,32

соціального внеску (ЄСВ), млн. грн.	рядку 6				
8. Інші торгівельні витрати	млн грн	3,8	7,8	8,4	1,08
9. Торгівельні витрати разом (сума рядків 6,7,8)	млн грн	8,31	13,99	16,6	1,19
10. Прибуток від торгівельної діяльності (до оподаткування), рядок 3 – рядок 9	млн грн	2,69	2,21	1,3	0,59
4. Рентабельність торгівельної діяльності, (рядок 10 / рядок 3)* 100	%	24,4	13,64	7,2	0,53
Рентабельність торгівельного обороту, (рядок 10 / рядок 1)*100	%	2,7	2,05	1,1	0,53

За даними табл. 1.5 видно, що показник обсягу товарної продукції зростав протягом останніх трьох років, зокрема, його зростання у 2023 році у порівнянні з попереднім склало 10%, при цьому зростання торгівельної надбавки також склало 9,8 %, що цілком є гарним результатом. Але більш значними темпами зростали витрати підприємства. По-перше, за рахунок зростання середньої заробітної плати, яка у середньому на місяць у 2023 році зросла до 16 тис. грн, тоді як у попередньому році складала лише 12800 грн. Поступово протягом трьох років зростали торгівельні витрати підприємства, що є неминучим через подорожчання енергоресурсів та інших матеріалів і закупівельних матеріалів.

На фоні цих показників спостерігається поступове зменшення маси прибутку і рентабельності роботи підприємства. Так, у 2023 році абсолютна величина прибутку склала лише 1,3 млн грн, що практично означає неприбутковість роботи підприємства. Відповідно рентабельність торгівельної діяльності складала в 2023 році лише 7,2%, а рентабельність торгівельного обороту взагалі на рівні 1,1 %

Виправлення динаміки зростання прибутку, а відповідно й рентабельності не вважається простим завданням, тому що має місце подальше подорожчання закупівельних матеріалів, енергетичних ресурсів, а також те, що потребує подальшого підвищення заробітної плати, рівень якої

ще залишається нижче середніх показників по країні. Відомо, що для збільшення прибутку потрібні заходи, що групуються за наступними двома напрямками:

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

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

Отже, висновок з аналізу показників роботи підприємства такий, що спрямованість на нарощування прибутку має стати стратегічним завданням для керівництва підприємства. Аналізуючи наявні резерви зростання прибутковості діяльності ТОВ «МІГ» можна бачити, що єдиним вирішальним резервом зростання прибутку підприємства є збільшення обсягів продажів товарів, що потребує рішучого покращення діяльності ТОВ на ринку збуту своєї продукції, що оправдовує тему кваліфікаційної роботи магістра з розробки більш досконалої стратегії управління діяльністю підприємства.

Проаналізуємо динаміку продажу товарів підприємством ТОВ «МІГ», оскільки саме зростання обсягів реалізації продукції при всіх інших умовах діяльності підприємства залишається універсальним напрямом підвищення обсягів коштів на рахунки підприємства, у разі, якщо продукція, товари та послуги є прибутковими. У діяльності на внутрішньому ринку, тим не менше, навіть забезпечення найменшого прибутку для кожної групи товарів є також непростою задачею, оскільки торгівельна діяльність усередині країни відбувається в умовах найжорстокішої конкуренції. Її основою в Україні, зокрема є те, що різні продавці в змозі знаходити в світи виробників продукції із найнижчими цінами продажу нижче навіть цін національних виробників хімічної продукції.

Представимо дані з динаміки продажу товарів номенклатури продукції ТОВ «МІГ» за останні чотири роки, у тому числі і роки війни із РФ, у наступній табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка реалізації товарів та послуг ТОВ «МІГ» по її видах у млн. грн.

Група товарів або послуг	Обсяг продажів по роках, млн грн.			
	2020	2021	2022	2023
Деревина	10,1	16,3	22,11	22,6
Крани водяні	19,7	25,2	27,5	33,1
Водозапірна арматура	5,5	6,3	7,5	9,5
Труби та вироби з труб	6,2	9,8	11,5	12,0
Інші	42,5	41,5	39,2	33,4
Загалом	85,0	99,1	107,8	118,6

Дані табл. 1.6 свідчать про поступове збільшення обсягів реалізації ТОВ «МІГ», особливо в 2023 році, що збільшує доходи і прибуток ТОВ.

Аналіз джерел формування господарчих активів ТОВ «МІГ» проведемо в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Аналіз джерел формування господарчих активів ТОВ «МІГ»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 року	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Власний капітал в тому числі:	830,57	1482,4	1618,3	135,9	9,2
Статутний капітал	0,14	0,14	0,14	0	0
Додатковий капітал	833,13	1487,16	1618,16	131	8,8
Непокритий збиток	-2,7	-4,9	0	4,9	0
Поточні зобов'язання в тому числі:	60,27	42,5	35	- 7,5	- 17,6
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	33,9	25	20	- 5	- 20
Інші кредитори	8,9	5,8	4,6	- 1,2	- 20,7
З бюджетом	13,6	9,6	5,1	- 4,5	- 46,9
Зі страхування	2	6,3	3,3	- 3	- 47,6
За оплати праці	1,7	3,2	2	- 1,1	- 37,5
Інші поточні зобов'язання	0,17	- 7,4	0	7,4	0
Разом	770,3	1 439,9	1 583,3	143,4	10

За даними табл. 1.7 видно структуру поточних зобов'язань підприємства, які представленні кредиторською заборгованістю за товари (роботи, послуги), поточними зобов'язаннями за рахунками (з бюджетом, з оплати праці), і іншими поточними зобов'язаннями).

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2023 році становила 20 млн. грн., що на 5 млн. грн., менше у порівнянні з 2022 роком. Сума інших поточних зобов'язань з бюджетом, зі страхування, з оплати праці також зменшилися у 2023 році у порівнянні з 2022 роком. Зменшення зобов'язань говорить про своєчасні розрахунки перед постачальниками, персоналом, державою, що свідчить про достатній обсяг обігових коштів та є позитивним чинником для підприємства.

Розмір власного капіталу на 2023 рік – 1618,3 тис. грн., що на 135,9 тис. грн., більше у порівнянні з 2022-м роком. Вартість чистих активів підприємства більше від статутного капіталу. Це є позитивним моментом підприємства.

Пасив балансу ТОВ «МІГ» складають розділи:

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

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

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

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

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

В пасиві ТОВ «МІГ» відбулося підвищення частки капіталу на 135,9 тис. грн., що дало можливості до збільшення балансу. Скорочення кредиторської заборгованості у 2023 році здійснилося на рівні 17,6%, що склало 7,5 тис. грн рік працює порівняно успішно, бо воно отримує прибуток та не має збитків. У

результаті аналізу приведених даних видно, що підприємству, у першу чергу, потрібно докласти зусиль, щоб збільшити обсяг реалізації продукції. Виконання цього завдання залежить від того, на скільки успішно підприємство реалізує розроблену економічну стратегію.

Проаналізуємо склад власних коштів підприємства в табл. 1.8. Як свідчать дані табл. 1.8, загальна сума власних коштів підприємства значно зросла за результатами 2023 фінансового року.

Таблиця 1.8

Аналіз структури власних коштів ТОВ «МІГ»

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

Як свідчать приведені дані найбільший зріст у показника необоротних активів. Це сталося за рахунок придбання високовартісних основних засобів, необхідних підприємству для здійснення фінансово-господарської діяльності.

Якщо узагальнити економічний стан підприємства, то слід вважати його таким, що потребує запровадження управління, спрямованого на підвищення економічної ефективності виробничо-торгівельної діяльності, перш за все, збільшення маси отриманого прибутку від торгівельної діяльності, який залишається найважливішим джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення виробничих процесів, покращення умов праці та підвищення матеріального забезпечення працівників. Найважливішим завданням у ТОВ «МІГ» вважається суттєве покращення показників рентабельності торгівельної діяльності ТОВ.

Проведемо ***аналіз елементів стратегічного управління в діяльності ТОВ «МІГ».***

У звичайному сенсі ***стратегічне управління*** в діяльності ТОВ не здійснюється, але, як кожне підприємство, що працює в реальному ринку, вимушено підкорятися об'єктивним проявам ринку і сучасним методам функціонування на ньому сучасних підприємств. Таким прикладом стратегічного підходу в управління діяльністю ТОВ можна вважати наявну й затверджену в ТОВ систему основних цілей, які стоять перед підприємством у стратегічному вимірі, які схематично приведено на рис. 1.3.

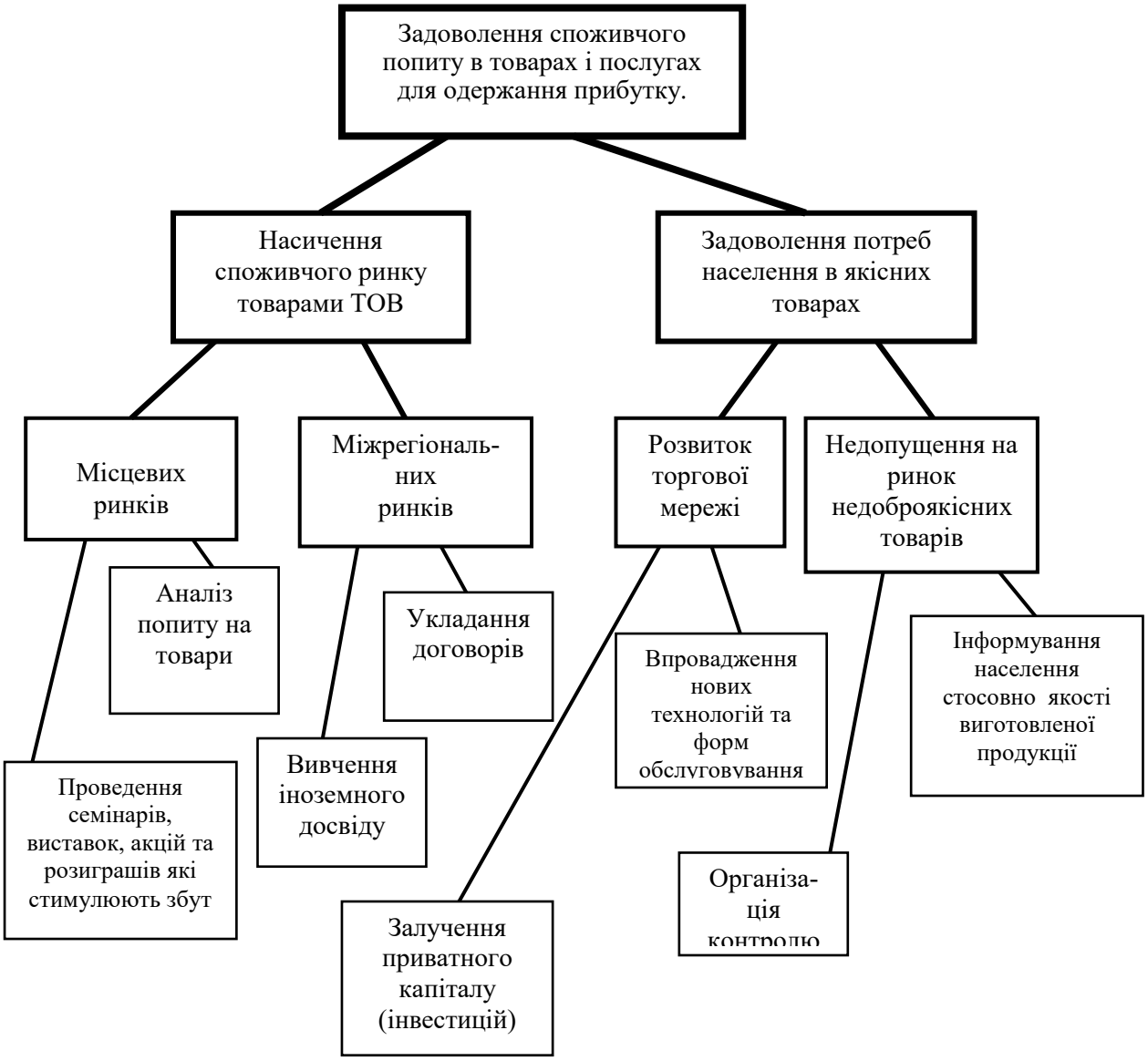

Рис. 1.3. Дерево цілій діяльності ТОВ «МІГ» у стратегічній перспективі

Але для виконання цілій та місії підприємства край необхідне персонал (трудові ресурси). Це один з найбільш значимий елемент внутрішнього середовища організації. З цією ціллю у ТОВ «МІГ» створено сприятливий внутрішній клімат, оснований на задоволенні від стабільності роботи підприємства. Накопичено багатий досвід, завдяки якому підприємство може працювати в кризових умовах, кваліфікація працівників ТОВ є доволі високою. На підприємстві велика клієнтська база по всій країні, що дає можливість якнайшвидше доставити якісний продукт своїм клієнтам, чому сприяє організація роботи представництв компанії в декількох містах країни.

До явного свідоцтва наявності елементів стратегічного планування у діяльності ТОВ «МІГ» є робота підприємства на ринку продажу своїх товарів.

Елементи стратегічного управління в діяльності ТОВ «МІГ» на споживчому ринку.

Як торгівельне підприємство, ТОВ «МІГ» своїми руками складало свій торгівельний профіль, вибираючи номенклатуру товарів для продажу з урахуванням декількох факторів:

1) наявність нескладного доступу до гуртової закупівлі товарів, особливо, водопровідної арматури закордонного виробництва;

2) оригінальність товарів за умовами їх виробництва ї їхня відповідність вимогам з якості;

3) наявність стабільної потреби в споживанні товарів, особливо, в разі його зростання, зокрема, це стосується деревини і виробів із деревини;

4) специфічні потреби в товарній номенклатурі регіону забезпечення товарами, яким є східна і центральна частини України;

5) рівень оптових цін, що допускає проводити лояльну цінову політику на ринку продажу товарів в умовах України;

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

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

Господарським кодексом України закладено правову базу діяльності підприємств, зокрема, загальні правові, організаційні, соціальні та економічні засади політики держави з приводу господарських об'єктів, забезпечує умови для мотивування ділової активності суб'єктів господарювання, забезпечує сприятливий рівень державного регулювання росту пріоритетних галузей в Україні. Відповідно до положень Указів президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства економіки України, державних національних стандартів, ведеться регулювання підприємницької діяльності України.

У відповідності з основними цілями діяльності підприємства завданнями ТОВ «МІГ» є:

1) вести господарську та комерційну діяльність: продавати товари власної номенклатури, супутні товари для населення та оптових покупців, витратні матеріали, а також доставляти товар, гарантійне обслуговування проданого товару, надавати сервісні та інформаційні послуги, а саме такі види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України і не суперечать основним завданням діяльності організації згідно статуту, а отже, цілком сприяють поєднанню інтересів споживачів продукції і товарів підприємства;

2) забезпечення майнових інтересів підприємства та його ділової репутації;

3) забезпечення високого рівня матеріального забезпечення працівників ТОВ;

4) здійснення всіх необхідних заходів з підтримки незнижувального обсягу реалізації продукції ТОВ;

5) забезпечення прибуткової діяльності підприємства на рівні рентабельності подібних підприємств;

6) забезпечення фінансовими ресурсами діяльності та позитивних показників фінансової стійкості підприємства;

7) здійснення активної соціальної політики підприємства у відношенні до своїх працівників і членів їх родин, зокрема, у частині підтримки прогресивного соціального пакету, надання допомоги працівникам у сфері збереження ними свого здоров'я та у зв'язку проведенням ними тарифної відпустки.

ТОВ «МІГ» надає наступні послуги додатково до основних видів своєї діяльності:

фасування продукції і товарів за замовленнями оптових покупців;

постачання товарних позицій власним коштом;

передпродажна підготовка товарів;

виконання зустрічних розрахунків за проданий товар;

тримання проданого товару на своїх складах;

постачання товару у певні моменти часу;

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

У ТОВ «МІГ» значну увагу приділено якості своїх товарів і послуг, які відповідають діючим в торгівельній діяльності стандартам стосовно власної продукції. З питань загальної практики управління для ТОВ є характерним те, що воно здійснює свою діяльність згідно з прийнятою ***місією***, яка сформульована як «***забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентоспроможними цінами, а також збільшення своєї частки на місцевому внутрішньому ринку й вихід на інші ринки в межах України***».

Таке формулювання місії підприємства спонукає весь його колектив постійно удосконалювати як свою діяльність усередині підприємства, так і покращувати свою роботи на ринках продажу своєї продукції. Основним напрямком товарної політики підприємства є поліпшення якості продукції та розширення її асортименту, що є важливим чинником підтримувати привабливість продукції Товариства до споживачів.

Розгляд питань теорії і практики застосування стратегічного підходу в управлінні підприємствами розглянуто в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Суть і зміст стратегічного підходу в управлінні підприємствами.

Поняття «***стратегії***» стосовно діяльності підприємств, а також ідеї, пов'язані з його використанням, з'явилися у сучасному менеджменті у 50-ті роки XX сторіччя. Протягом певного часу стратегія означала лише управління ресурсами. Термін «***стратегічне управління***» був введений в економіку в 60-70-х роках у зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринках функціонування підприємств.

Стратегічне управління виникло з розуміння того, що будь-яке підприємство потребує нових управлінських інструментів, які допомагають йому досягнути в своєї роботі на ринку певних цілей, які здебільшого пов'язані із отриманням сильних позицій в конкурентній боротьбі на ринку. Успішне становище підприємства на ринку дозволяє забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність всередині підприємства, підвищити його здатності до виживання та конкурентоспроможності в разі чергової зміни ринкових умов. Враховуючи нестабільність сучасного ринкового середовища в системі досягнути запланованих результатів дуже складно, тому що плани формуються в умовах непередбачуваних змін на ринку, які можуть відбутися у будь-який момент часу у майбутньому. Поступове змінювання характеру ринку протягом другої половини минулого століття приведи до розуміння того, що в діяльності підприємства на ринку поточні цілі не є ефективними, що призвело до появи нового напряму у розвитку менеджменту – формування концепції ***стратегічного управління*** діяльністю підприємств у нестабільному середовищі.

Стратегічне управління – це управління, яке опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, які

відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1]. Отже, поняття стратегії лежить в основі стратегічного управління або менеджменту.

Сучасний менеджмент трактує «стратегію» як функціональний засіб організації діяльності людей, зокрема і підприємств, щодо розподілу ресурсів, який дозволяє досягти стратегічних цілей.

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

Об'єкти стратегічного управління – організації, стратегічні господарчі підрозділи і функціональні зони організації.

Предметом стратегічного управління виступають: проблеми, що прямо пов'язані з генеральними цілями організації; проблеми та рішення, пов'язані з певним елементом організації, якщо цей елемент потрібен для досягнення цілей, але в існуючих умовах відсутній чи знаходиться в недостатньому об'ємі; проблеми, які пов'язані з зовнішніми факторами, що не контролюються.

Сучасними видами управління є стратегічне планування і стратегічне управління в реальному масштабі часу. Дані види управління можуть впроваджуватися окремо один від одного, але частіше використовуються при рішенні планових та непередбачених завдань.

Дослідження опублікованих робіт за тематикою зі стратегічного управління і планування свідчать про те, що інформаційне забезпечення підприємства в процесі стратегічного управління та планування здійснюється на всіх стадіях. Звітні дані про використання інформації при різних методах і етапах запровадження стратегічного управління доцільно зобразити в вигляді табл. 2.1 [2].

Таблиця 2.1

Потреби в інформації для запровадження стратегічного підходу в управлінні підприємствами

№ п/п	Найменування	Використана інформація
1	Ранжування стратегічних задач	Визначення конкретних першочергових напрямків діяльності на базі обраної стратегії, з урахуванням найбільш суттєвих змін, що відбулися у навколишньому середовищі в період планування
2	Керування по слабких сигналах	Інформація про слабкі сигнали, дані оцінки ступеню впливу певних загроз на підприємство з урахуванням обраної раніше стратегії
3	Керування в умовах стратегічних випадковостей	Постійний моніторинг навколишнього середовища на предмет можливостей і загроз у процесі проведення керування (відсутність часу на побудову моделей сприяє прийняттю рішень спеціально створеним штабом)

З табл. 1.1 бачимо, що стратегічне управління в реальному масштабі часу спирається, переважно, на спеціальну інформацію, що необхідна тільки в конкретний момент виникнення певної загрози з боку зовнішнього середовища. На відміну від нього, стратегічне планування вимагає періодичних спостережень за конкретним набором основних параметрів, що характеризують визначену стратегічну зону господарювання (СЗГ), з метою складання рекомендацій щодо вибору стратегій, оцінки та контролю обраної стратегії.

Автори, що викладають загальне уявлення про процес стратегічного управління, передбачають рішення п’яти задач [3]:

формування стратегічного бачення и місії підприємства;

постановку мети, розробку стратегії;

впровадження і реалізацію стратегії;

оцінку діяльності, аналіз нових напрямків;

внесення корегувань.

Отже, стратегічне управління є процесом вирішення цих задач.

Сутність переходу від уявлення оперативного управління до прийняття стратегічного полягала в переносі центра уваги керівництва економічних

суб'єктів на середовище з метою своєчасної реакції на зміни, які відбуваються в ньому.

Розповсюдження стратегічного управління почалося з кінця 1970-х років, коли воно сприймалось як засіб вирішення існуючих проблем підприємств, що виникали в середовищі їхнього функціонування. Стратегічне управління сформувало й активно впроваджувало нові інструменти і методи управління на основі гнучких екстрених рішень. Стратегічне управління характеризується як особливий механізм формування й регулювання планових рішень, оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів. Стратегічне управління стає фундаментом, на якому побудована вся система управлінських функцій, основою функціональної структури систем управління. Це інструмент формування система цілей функціонування підприємства та об'єднання зусиль колективу підприємства на її досягнення. Розглянемо версії тлумачення терміну «стратегічне управління» найбільш відомими авторами, приведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Приклади тлумачення поняття «стратегічного управління»

Автор	Версія автора
Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення зв'язку організації з її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та спроб досягти бажаного стану взаємовідносин із оточенням засобами розподілу ресурсів, який дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам
Дж. Хіггенс	Стратегічне управління – процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Дж. Пірс Р. Робінсон	Стратегічне управління – набір рішень та дій із формулювання та виконання стратегій, що розроблені з метою досягнення мети організації.
П. Лоранж	Стратегічне управління – інструмент, що дозволяє ухвалити управлінські рішення. Головна задача – забезпечити нововведення та зміни в організації в достатньому ступені.

Дослідження визначень, що наведені в табл. 2.1 та 2.2, дозволяє сформулювати власне визначення понять «стратегічне управління», «стратегія». ***Стратегічне управління*** – набір процедур та рішень, за

допомогою яких розробляється стратегія. Розглянемо суть і зміст категорії «стратегія».

Поняття стратегії управління та її типи у менеджменті

Уявлення стратегії починається з того, що ***стратегія*** уособлює програму досягнення цілей функціонування підприємства. Стратегія – організуючий початок діяльності колективу, що забезпечує цілісність організації і її направленість на досягнення стратегічних цілей. Стратегія – це довгостроковий певний напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілям. Стратегія підприємства – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Використання уявлень, форм та методів, сформованих в системі стратегічного управління, у діяльності підприємств формує поняття і суть сучасного ***стратегічного менеджменту***.

За своєю суттю ***стратегія в менеджменті*** представляє собою набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вона включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть ухвалювати взаємопов'язані розв'язки, покликані забезпечити координоване й упорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

На разі існує уявлення про чотири принципові типи стратегій [1]:

Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед.

Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікованості, стратегія горизонтальної диверсифікованості.

Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення видатків.

Існують чотири різні групи правил.

1. Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтиром, а кількісне втримування – завданням.

2. Правила, по яких складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди й кому збувати свої вироби, яким образом домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу.

3. Правила, по яких установлюються відносини й процедури усередині організації, які найчастіше називають організаційною концепцією.

4. Правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називані основними оперативними рішеннями.

Основні відмінні риси використання стратегії в менеджменті виділив І. Ансофф [2].

Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях, а по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані результати.

У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною й неточною інформацією про різні альтернативи.

Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється й більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів

обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це те саме. Але це різні речі. Орієнтир являє собою ціль, яку прагне досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення мети. Орієнтири – це більш високий рівень прийняття рішень.

Нарешті, стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент можуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій – стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири й стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях керування є елементами стратегії, а ті, що на нижніх перетворюється в орієнтири.

У сучасних умовах діяльності підприємств на конкурентному ринку діяльність підприємств щодо розробки своєї стратегії здебільшого полягає у наступних двох напрямах:

1) вдосконаленні своєї продукції, підвищення її якості, привабливості, експлуатаційної надійності тощо;

2) більш ефективного позиціонуванні своєї продукції на рику.

Але досягнення успіхів на ринку потребує також постійного удосконалення діяльності підприємства у середині, що створює підстави підсилення позицій продукції підприємства на її ринках.

Особливості стратегі управління діяльністю підприємства в сучасному нестабільному середовищі.

Сукупність завдань підприємств за першим напрямом зазвичай інтегрується у вигляді вибору ним певної торгівельної стратегії.

Торгівельна стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які дозволять ефективно реалізувати завдання з реалізації продукції у середньострокового й короткостроковому вимірах. Розробка й реалізація торгівельної стратегії на споживчих ринках вимагає від керівництва підприємства гнучкості, здатності

розуміти, пристосовуватися й, в окремих випадках, впливати на дії ринкових механізмів за допомогою спеціальних маркетингових методів.

Більшість стратегічних рішень, які ухвалює будь-яка компанія, лежать у сфері маркетингу, частиною якого є торгівельна діяльність.

Торгівельні стратегії підприємств [8] на рикну нерідко розділяють на такі три типи, охарактеризовані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика найпоширеніших типів стратегії діяльності підприємства на ринку

<table>
<tr><th>Тип стратегії</th><th colspan="2">Характеристика</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Стратегія лідерства</td><td>Орієнтована на попит продукції</td><td rowspan="2">При оптимізації свого товарного асортименту підприємства мають враховувати різні маркетингові стратегії: диференціацію, вертикальну інтеграцію, диверсифікацію, вузьку товарну спеціалізацію та суміші з них. Враховується, що коли ринок має тенденцію швидкого зростання, можна досягти успіху, проводячи однакову політику як і інші конкуренти, оскільки конкурентна боротьба послабляється при розширенні ринку</td></tr>
<tr><td>Орієнтована на конкурентну боротьбу</td></tr>
<tr><td>2. Воєнна стратегія</td><td>а) атакуюча (стратегія наступу)</td><td>Стратегія наступу відображає активну, агресивну позицію фірми на ринку з метою заволодіти його суттєвою часткою, яка би, хоча б як найменше, забезпечувала фірмі необхідний для ефективної діяльності й розвитку прибуток.
Вибір атакуючої стратегії здійснюється в декількох випадках:
якщо частка на ринку нижче необхідного мінімуму або різко скоротилася в результаті дії конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутків;
якщо фірма випускає на ринок новий товар</td></tr>
</table>

		якщо фірма здійснює розширення виробництва, яке окупиться лише при значному збільшенні продажів, якщо фірми-конкуренти втрачають свої позиції й створюється реальна можливість при відносно невеликих витратах розширити ринкову частку. Дотримуючись стратегії концентрованого наступу, фірми послідовно здійснюють наступні тактичні кроки: «нагромадження бойового спорядження» – фірма готує атаку на зовнішні ринки, займає вичікувальну позицію й відпрацьовує «торговельну технологію» на освоєному внутрішньому ринку, концентруючи на ньому всі свої підприємницькі зусилля; «завоювання плацдарму» – коли для наступних розширювальних ринкових дій фірма поступово освоює нейтральний закордонний ринок, ринок тих країн, де немає конкуренції з боку національних фірм; «фронтальна атака», «штурм» – коли порушуються границі важкодоступних ринків з активною конкуренцією національних фірм, і при цьому передбачається застосування жорстких методів ринкової боротьби
	б) оборонна стратегія	Оборонна, або стратегія стабільності, інколи – стратегія помірного зростання може використовуватися з метою лише збереження наявної ринкової частки й утримання своїх позицій на ринку. Подібна стратегія характерна для таких ситуацій, коли ринкова позиція фірми задовільна, або в неї для проведення активної агресивної політики недостатньо коштів чи

		інших засобів, або фірма побоюється її проводити через небажані відповідні заходи сильних конкурентів або з боку держави. У випадку проведення стратегії концентрованої оборони фірма вибирає іншу тактику: «кріпосна оборона» – припускає невеликий рівень інтернаціоналізації внутрішнього проведення й активне застосування заходів протекціонізму як захисту місцевого ринку від проникнення іноземних фірм, як з товарами, так і з капіталами, що, як правило, властиво для країн, що розвивати; «утримання периметра оборони» – припускає певний рівень інтернаціоналізації економічних відносин фірм із іншими країнами й розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до границь так званих нейтральних ринків з ринками основних конкурентів, де дана фірма вже закріпила свої позиції, перетворюючи нейтральний ринок у своєрідний санітарний кордон
3. Стратегія відступу	Ця, як правило, змушена, а не обирана стратегія у певних випадках припускає: поступове згортання операцій; швидку ліквідацію бізнесу (у цьому випадку важливо не допустити витоку інформації про припинення, що готується, діяльності)	

Стратегічне управління в реальному масштабі часу спирається, переважно, на спеціальну інформацію, що необхідна тільки в конкретний момент виникнення певної загрози з боку зовнішнього середовища. На відміну від нього, стратегічне планування вимагає періодичних спостережень за конкретним набором основних параметрів, що характеризують визначену

стратегічну зону господарювання (СЗГ), з метою складання рекомендацій щодо вибору стратегій, оцінки та контролю обраної стратегії.

Загальний склад торгівельної стратегії відобразимо в табл. 2.4 [32.].

Таблиця 2.4

Загальний склад торгівельної стратегії підприємства в його діяльності у нестабільному ринковому середовищі

Елемент торгівельної стратегії		***Характеристика торгівельної стратегії***
1. Продукція та послуги по видах		Характеристика сегментів ринку збуту
2. Загальна характеристика маркетингової стратегії		Недиференційована (масова), диференційована, концентрована
3. Тип маркетингу стосовно продукції на різних стадіях свого життєвого циклу	упровадження	Сукупність заходів забезпечення того, що би життєві цикли різних товарів перекривали один одного, не допускаючи розриву між циклами появи нових товарів у часі
	зростання	
	зрілості	
	спаду	
4. Тип маркетингу відповідно до характеру попиту на продукцію підприємства		Конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, ремаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий, демаркетинг
5. Маркетингова політика	Товарна	Оновлення продукції, підвищення її якості, дизайну та ринкової атрибутики, сервісного обслуговування
	Асортиментна	Формування структури, ширини, насиченості й глибини асортименту
	Цінова	Запровадження методів ціноутворення й заходів забезпечення дієвості продажних цін в умовах жорсткої конкуренції
	Збутова	Розробка системи поширення товару
	Комунікативна	Розробка заходів взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи
6. Бюджет маркетингу		Обґрунтування витрат на здійснення маркетингової стратегії

За стратегічним вибором підприємства не зобов’язано діяти однаково на різних сегментах ринку, де пропонується його продукція. Для цього мають бути сформовані стратегічні зони господарювання підприємства для певних окремих груп своєї продукції або товарів, що спирається на методи вивчення ринку та його сегментів.

Методи визначення напряму розвитку стратегії діяльності підприємства у сучасному нестабільному середовищі.

Визначенню напряму розвитку торгівельної стратегії підприємства служать всілякі методи, які по суті здебільшого є моделями, модельними інструментами.

Взагалі ***моделювання*** – це такий специфічний метод науки, а також особливий пізнавальний спосіб, коли замість безпосереднього досліджуваного об'єкта пізнання досліджується його образ чи модель, а отримані нові знання щодо функціонування моделі переносять на оригінальний об'єкт. Математичне моделювання в економіці та управлінні є вираженням мовою математики основних властивостей досліджуваного економічного чи управлінського явища, відображеного через взаємозв'язок та функціональну залежність його факторів. Практичними завданнями математичного моделювання в економіці та управлінні є аналіз економічних об'єктів і процесів, визначення режимів їхнього функціонування, прогнозування, передбачення їх розвитку, що дозволяє приймати не одне, а цілу сукупність економічних та управлінських рішень щодо досліджуваного об’єкту з урахуванням різних режимів їх функціонування. Здійснюється математичне моделювання на основі опису математичними функціями взаємодіючих параметрів, серед яких виділяють параметр функції (Y), яка змінюється під впливом множини параметрів, що називаються аргументами (X), при наявності певних взаємозалежних між ними.

Такі вимоги до математичного моделювання потребують спеціального етапу – формалізації певної реальної задачі, зміст якої полягає в наданні

досліджуваним економічним та управлінським явищам вигляду, дотичного до застосування математичних моделей і методів.

Моделі стратегічного управління скоріше мають характер попередніх до математичного моделювання інструментів. Такими є, наприклад, моделі Бостонської консультаційної групи (БКГ), «General Electric» (GE/McKinsey), ADL-LC та багато інших. Найбільш широко використовують матрицю ділової активності підприємства на ринку, розроблену Бостонською консалтинговою групою [9]. Матриця створюється на зразок декартових координат і складається з чотирьох квадрантів, представлених на рис. 2.1.

	ВІДНОСНА ЧАСТКА РИНКУ	
	Висока	Низька
Високий (вищий, ніж в цілому в економіці)	Зірки	Важкі діти
Низький (нижчий, ніж в цілому в економіці)	Дійні корови	Собаки

Рис. 2.1. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ)

По горизонталі матриці фіксується відносна частка ринку, яку займає дане підприємство стосовно певного продукту або групи подібних продуктів.

На вертикальній осі відображений вимір темпів зростання ринків відповідного продукту. Таку модель можна кваліфікувати також як модель «зростання/частка», або «частка ринку – темп зростання». Моделлю пропонується поділяти темпи зростання галузі на високі й низькі.

Підприємства, що діють у повільно зростаючих галузях, потрапляють у квадранти з низькими темпами зростання. Такими можуть бути як галузі в стані зрілості, так і в стані стагнації, спаду. Межа між цими двома типами ринку має бути завбільшки 5 %.

Пропозиції БКГ основані на тому, що будь-яке підприємство функціонує:

по-перше – в умовах конкурентного середовища;

а по-друге – в умовах постійної зміни структури товарних груп на ринку через науково-технічний прогрес, зміну потреб споживачів, появу нових товарів, підвищення їх якості тощо.

Найкращі економічні результати підприємству можуть забезпечити так звані «товари-зірки», тобто товари, попит на які зростає, і доля підприємства в продажі таких товарів суттєва. Оскільки зростання попиту колись призупиняється, то важливо, хоча б, зберегти провідну роль на ринку продажу цих товарів у якості «дійних корів». З іншого боку, слід засобами реклами намагатися перевести так звані «дійні корови» до категорії зірок. «Товари-собаки» у складі асортименту підприємства можуть складати обов'язковий мінімум, без якого торговий заклад не може працювати. У той же час, найбільш вигідні товари категорії «дійні корови» потрібно просувати на нові ринки, де попит на них спочатку може бути малим, але й може далі зрости, що характеризується непередбачуваністю кінцевих результатів стосовно цих товарів, які позначено як ??? або «важкі діти».

Взагалі успішність використання математичних моделей потребує чіткого уявлення їх ***гомоморфізму***, тобто, такого їх стану, коли змінювання параметрів моделі не завжди паралельно відображається змінами в модельованому об'єкті, що характерно для ***ізоморфних*** моделей, які є повністю подібні модельованому об'єкту, як, наприклад, дитячій автомобіль можна вважати за ***ізоморфну модель*** справжнього [53; 54]. Взагалі ізоморфізм і гомоморфізм – поняття, що виражають однаковість (ізоморфізм; від грец. isos - однаковий і morphe - форма) або подоба (гомоморфізм; від грец. homoios - подібний) будови (структури) систем (множин, процесів, конструкцій) .

Гомоморфний характер математичних моделей потребує, по-перше, при їх конструюванні, визначати найбільш суттєві взаємодій усередині модельованого об'єкту, що потребують математичного опису, а по-друге, при

використанні моделі, враховувати обмеження на змінювання її параметрів у межах, що відповідають реальним можливостям змінювання модельованого об’єкту.

Виходячи з цих уявлень результати позиціонування продукції та товарів підприємства на ринку дозволяють визначити напрямки торгівельної стратегії підприємства за схемою, приведеною на рис. 2.2.

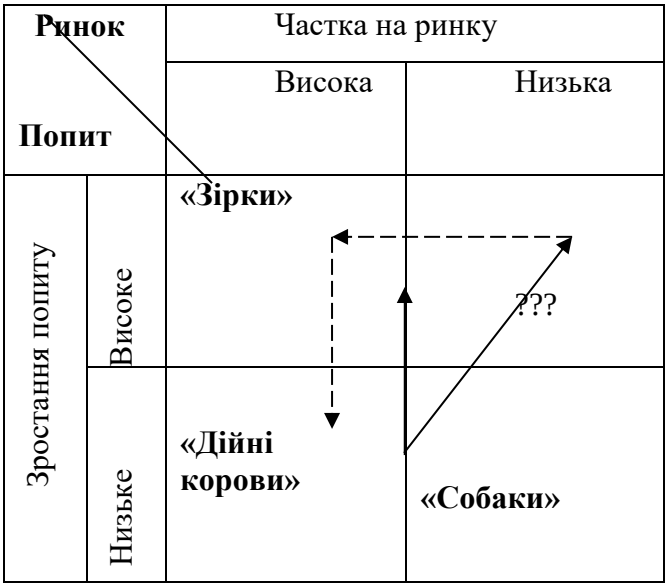

Рис. 2.2. Напрями змінюваності торгівельної стратегії підприємства на ринку

Модельний інструмент БКГ, таким чином, має суттєві можливості стосовно вироблення торгівельної стратегії підприємства.

Одночасно він має і певні недоліки, а саме:

1) вважається, що запропонована БКГ матриця аналітично не закінчена і потенційно може ввести в оману;

2) чотирьохклітинна матриця, що оцінює критерії тільки як «низький — високий», не відображає того, що багато господарських підрозділів (можливо, більшість) працюють на ринках із середніми темпами зростання і їхня відносна частка ринку не є ні високою, ні низькою, а знаходиться десь посередині;

3) розглядаючи господарські підрозділи як зірки, дійні корови, собаки і знаки питання, доводиться поділяти їх лише на чотири групи, що є спрощеним підходом. Деякі підприємства-лідери, що володіють максимальною часткою ринку, ніколи не були зірками з погляду прибутковості. Багато компаній з низькою відносною часткою ринку не є собаками чи знаками питання – у більшості випадків фірми, що відіграють другорядні ролі, мають стабільні темпи зростання, прибуткові, і здатні успішно конкурувати і, навіть, перевершувати так званих лідерів. Отже, ключовою характеристикою, що вимагає оцінки, є тренд відносної частки ринку компанії;

4) матриця BCG не відтворює відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами компаній, наприклад, інвестування в зірку не завжди більш вигідне, ніж інвестування у дійну корову, що приносить високий прибуток;

5) позиція підприємства-лідера на повільно зростаючому ринку не гарантує статусу дійної корови, оскільки, по-перше, інвестиційні потреби стратегії зміцнення і захисту від впливів інфляції і технології, що змінюється, на витрати по заміні зношеного устаткування, можуть викачувати велику частину чи взагалі всі кошти. По-друге, у міру переходу ринку в стадію зрілості конкуренція найчастіше оздоблюється і подальша боротьба за збільшення обсягу продажів і займаної частки ринку може знизити норму прибутку і припинити будь-які додаткові надходження готівкових коштів.

Для того щоб вірно оцінити довгострокову привабливість групи господарських підрозділів, стратегії повинні проаналізувати не тільки темпи зростання галузі і відносну частку ринку.

Практика використання моделі BCG виявила як її плюси, так і мінуси, а також визначила чіткі межі її використання. Оскільки ситуація з обмеженнями по використанню моделі BCG є типовою для інших подібних моделей, то сформулюємо загальне правило відповідності.

Дану конкретну бізнес-ситуацію насамперед треба дуже ретельно перевірити на відповідність всім істотним передумовам даної конкретної

бізнес-моделі; якщо виявиться хоча б одна така невідповідність, то модель застосовувати не варто.

Дослідження стратегічних позицій за допомогою моделі GE/McKinsey. Альтернативний підхід, що усуває частину недоліків матриці «зростання-частка» BCG, був запропонований на основі дев'ятиклітинної моделі.

Модель GE/McKinsey, або матриця McKinsey, – багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій конкретних бізнесів. У назві моделі вказуються фірми, що її розробили і реалізували на практиці: GE – компанія General EIectric і консалтингова фірма McKinsey & Co [11].

Матриця McKinsey – матриця формату 3 х 3, що використовується для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій різних бізнесів організації. Вважається, що великим плюсом моделі GE/McKinsey є те, що вона переборює істотний недолік моделі BCG – занадто спрощена побудова горизонтальної і вертикальної осей матриці. У матриці McKinsey горизонтальна вісь – це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу; а вертикальна вісь – інтегральний багатофакторний вимір привабливості ринку з даного конкретного бізнесу.

При складанні відповідних інтегральних оцінок вперше були враховані не тільки показники так званих об'єктивних матеріальних факторів типу прибутку, обсягу продажу, ефективності інвестицій, але і показники так званих суб'єктивних факторів, таких як привабливість ринку з попиту, вплив на ринок фактора технологій, мінливість частки ринку, оцінка якості відповідного менеджменту тощо.

Тільки одна така характеристика основних оціночних показників моделі GE/McKinsey переконливо показує, що повна методика даної моделі є досить великою і дещо складною. Зазначені складні оцінки роблять модель GE/McKinsey як аналітичний інструмент стратегічного управління більш багатою і потужною, а як модель бізнесу – більш реалістичною.

Основний методичний опис моделі GE/McKinsey зводиться до такого: у матриці по осі *Y* оцінюються ті параметри конкретного бізнесу, які організації

тактично непідконтрольні (тобто фактично це значимі фактори її зовнішнього середовища), а по *X* — які залежать від організації.

Модель GE/McKinsey, як і будь-яка інша модель відносно нескінченно різноманітної «живої» бізнес-практики, має ряд істотних обмежень. Наприклад, до них належать такі три обмеження [13].

1. Відповідно до методики моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на розглянутий стратегічний період.

2. Процес стратегічного вибору по моделі — це пасивний випереджувальний процес, тобто організація угадує майбутнє, що повинно відбутися ніби без її участі.

3. Модель GE/McKinsey структурує бізнес-портфель аналізованої організації по 9 конкретних позиціях своєї матриці.

Але при цьому модель не дає ніякої системної відповіді на питання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як (знову ж системно) перебудовувати дану вже сформовану структуру бізнесі в умовах завжди обмежених ресурсів організації.

На початковому етапі застосування моделі GE/McKinsey для інтегральної оцінки координат кожного бізнесу використовувалось до 45 параметрів. Згодом їхня кількість скоротилась до рівня 15-20.

Побудовані за допомогою такої моделі позиції бізнесу дають менеджменту необхідну інформацію: про загальний бізнес-простір, взаємне розташування фого сегментів; про можливі окремі стратегічні рішення по кожному бізнесу, виходячи з його конкретної позиції.

Отже, формування торгівельних стратегії стає найголовнішим інструментом стратегічного управління діяльністю підприємств в умовах сучасного нестабільного середовища.

У табл. 2.5 наведено приклад 16 параметрів, за якими оцінюються конкретні координати окремих бізнесів у своїх СЗГ (стратегічних зонах господарювання) по кожній матриці [4].

Таблиця 2.5

Показники для оцінки координат торгівельних бізнесів при їх позиціонуванні за моделлю GE/McKinsey

Оцінка конкурентного статусу	Оцінка привабливості ринку
1.Відносна частка ринку	1. Розмір ринку і темпи зростання
2.Розкид по прибутку щодо основних конкурентів	2.Особливості конкуренції
3.Здатність конкурувати за цінами і якістю	3.Прибутковість ринку
4.Технологічні переваги	4.Вимоги до технологій і інвестицій
5.Маркетингові переваги	5.Бар'єри входу і виходу
6.Рівень менеджменту	6.Сезонність
7.Знання споживача і ринку	7.Циклічність
8.Гнучкість	8.Вплив зовнішнього середовища.

Сучасні уявлення щодо типів стратегій.

Розглянемо найпоширеніші погляди стосовно типажу стратегій в управлінні підприємствами.

Стратегії концентрованого зростання – це підходи до розвитку підприємства, за яких організація фокусується на певних ринках, продуктах чи сегментах клієнтів, спрямовуючи свої зусилля на досягнення лідерства чи високої ефективності в цих галузях. Ці стратегії дозволяють підприємству максимізувати свій вплив та ресурси в обмеженому числі напрямків.

Основні сегменти стратегії концентрованого зростання включають в себе:

Стратегію лідерства за вартістю: орієнтована на досягнення конкурентних переваг через найнижчі витрати у галузі. Підприємство має велику масштабність виробництва та оптимізовану ланцюгову постачання.

Стратегію диференціації: спрямована на створення унікальних продуктів чи послуг, які цінуються клієнтами. Заохочується інновація та висока якість продукції [24].

Фокусна стратегія (стратегія фокусування): включається до двох форм, перша, це - фокусна стратегія лідерства за вартістю яка спрямовується на досягнення найнижчих витрат на обмеженому сегменті ринку. Друга - фокусна

стратегія диференціації, вона спеціалізується на створенні унікальної продукції чи послуги в обмеженому сегменті.

Стратегія вертикальної інтеграції: орієнтована на включення всіх етапів виробничого процесу у межах одного підприємства. Дозволяє забезпечити кращий контроль за постачальниками та зниження витрат.

Стратегія горизонтальної інтеграції: спрямована на розширення діяльності шляхом придбання або злиття з іншими підприємствами у тій же галузі. Дозволяє збільшити обсяги виробництва та ринкову частку.

Стратегія зростання за рахунок інновацій: орієнтована на створення нових продуктів, технологій чи послуг для розширення чи створення нових ринків.

Стратегія зростання за рахунок розширення ринків: спрямована на входження на нові ринки або розширення географічного покриття.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної стратегії залежить від цілей, ресурсів та особливостей ринку підприємства. Комбінування різних стратегій також може бути використане для досягнення більшого ефекту.

Стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед.

Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікованості, стратегія горизонтальної диверсифікованості.

Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення видатків [18].

По своїй істоті стратегія є набір правил для прийняття розв'язків, якими підприємство керується у своїй діяльності. Вона включає загальні принципи, на основі яких менеджери даного підприємства можуть ухвалювати взаємопов'язані розв'язки, покликані забезпечити координоване й упорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді [33].

Існують деякі групи правил.

Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності підприємства в сьогоденні й у перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтиром, а кількісне втримування – завданням.

Правила, по яких складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде розробляти, куди й кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу [36].

Один із ключових аспектів сучасного підприємництва полягає в умінні ефективно розробляти та впроваджувати стратегії для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку.

Сучасні уявлення щодо змісту стратегічного менеджмент.

Стратегічний менеджмент визначається як систематичний та інтегрований процес, спрямований на досягнення поставлених цілей цього підприємства.

Сучасні уявлення щодо змісту стратегічного менеджменту відображають складність та динаміку бізнес-середовища, де організації функціонують. Основні аспекти сучасного стратегічного менеджменту включають в себе цілу низку аспектів розглянемо деякі з них:

Гнучкість та адаптивність: зміна уявлень від стратегій, які є статичними та довгостроковими, до акценту на гнучкість та здатність адаптуватися до змін. Мобільність та реакція на ринкові зміни стають ключовими компонентами [16].

Цифрова трансформація: врахування впливу технологічних інновацій, штучного інтелекту, аналітики даних та інших цифрових технологій на стратегічне прийняття рішень та оптимізацію бізнес-процесів.

Системний підхід: перехід від розглядання стратегії як окремого елемента до системного підходу, що враховує взаємозв'язки між різними частинами організації та їх вплив на стратегічне управління [4].

Культура і лідерство: зростання уваги до важливості корпоративної

культури та лідерства в ефективному стратегічному управлінні. Створення організаційної культури, що підтримує стратегічні цілі.

Співпраця та партнерства: розуміння значущості співпраці з іншими організаціями, створення стратегічного партнерства та мереж для досягнення спільних цілей.

Стратегічна інновація: зосередження на створенні та впровадженні інновацій, які визначають нові можливості та дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним [12].

Сталість та сталої розвиток: врахування принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні, включаючи соціальну відповідальність та врахування екологічних аспектів.

Глобалізація та міжнародна стратегія: розширення орієнтації від національного рівня до глобальної перспективи та врахування міжнародних факторів у стратегічному менеджменті.

Клієнтська орієнтованість: фокус на задоволення потреб клієнтів та створення цінності для них, що включає в себе аналіз покупців та інтеграцію їх потреб у стратегію [20].

Ці аспекти відображають нові виклики та можливості для сучасних організацій у контексті стратегічного управління, де активно використовуються інновації, технології та гнучкі стратегії для досягнення конкурентних переваг у швидкозмінному світі. Світовим досвідом розвитку стратегічного менеджменту запропоновано безліч специфічних його теорій та інструментів, наприклад, моделі SWOT-аналізу, п'яти сил конкуренції за Портером, матриця BCG та стратегії росту, для розкриття фундаментальних принципів стратегічного мислення та планування [11].

Теоретичні аспекти стратегічного управління є основою для розуміння, розробки та впровадження стратегій в організаціях. Ці аспекти визначають принципи, моделі та концепції, які допомагають керівникам вирішувати завдання створення й реалізації стратегій. Існують ключові теоретичні елементи формування стратегії розвитку підприємства, розглянемо декілька з

них:

Місія, візія та цілі стратегії.

Місія, візія та цілі стратегії є ключовими елементами стратегічного управління організації. Кожен з цих елементів визначає основні напрямки та цільові орієнтації діяльності компанії.

Місія.

Визначення: місія організації визначає основне покликання, її роль та мету існування.

Характеристика місії: зазвичай формулюється в короткій, але виразній заяві, яка визначає, для кого та яким чином компанія створює цінність.

Приклад: "Надавати високоякісні продукти для покращення якості життя наших клієнтів" або "Забезпечувати доступ до інформації та технологій для всіх шарів суспільства".

Візія.

Визначення: візія визначає бажаний стан або результат, якого організація прагне досягти у майбутньому.

Характеристики: Це довгострокове та удосконалення зображення того, як організація хоче бачити собі в майбутньому.

Приклад: "Бути світовим лідером в інноваційних технологіях" або "Створення світу, де всі мають рівний доступ до можливостей".

Цілі.

Цілі – це конкретні, вимірювані та досяжні результати, які організація прагне досягти у визначений період часу.

Характеристика: цілі можуть бути короткостроковими та довгостроковими, а також глобальними чи сфокусованими на конкретних аспектах діяльності.

Приклад: "Збільшити частку ринку на 10% протягом наступних двох років" або "Зменшити вуглецевий викид на 20% до 2030 року".

Ці три елементи взаємодіють, створюючи основу для стратегічного управління. Місія вказує, чому існує організація, візія визначає, яким чином

вона може побачити своє майбутнє, а цілі визначають конкретні кроки для досягнення цього бажаного стану. Колективне розуміння та узгодженість місії, візії та цілей є важливим елементом успішного формування стратегії розвитку та подальшим позитивним результатом діяльності роботи підприємства [17].

Місія визначає основну сутність та мету існування підприємства.

Візія описує бажаний стан у майбутньому.

Цілі визначають конкретні досягнення, які допомагають реалізувати візію.

Визначенню місії, візії та цілям діяльності допомагає проведення спеціальних методів аналізу стану підприємства у його ринковому оточенні, наприклад за методологією SWOT-аналізу.

SWOT-аналізу є методом проведення аналізу внутрішніх сильних та слабких сторін самого підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, які впливають на його стан. Це допомагає зрозуміти позицію підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Поняття моделі «п'ять сил Портера».

Модель Майкла Портера визначає вплив конкурентної сили п'яти елементів: потужність покупців, потужність постачальників, загроза нових учасників, загроза заміщення та інтенсивність конкуренції.

Цілепокладання та стратегічні напрямки:

Встановлення конкретних стратегічних цілей та обрання стратегічних напрямків для досягнення їх.

Портфельна модель:

Модель розвитку бізнесу, яка оцінює та управляє портфелем підприємств чи продуктів організації.

Конкурентні стратегії:

Засновані на роботі Майкла Портера, вони включають стратегії лідерства за вартістю, диференціації та фокусування.

Стратегічний маркетинг:

Акцент на розвитку та впровадженні стратегій маркетингу для

досягнення стратегічних цілей.

Інновації та технологічний ландшафт:

Врахування важливості інновацій у стратегічному управлінні та адаптація до технологічних змін.

Концепція сталого розвитку:

Врахування соціальних та екологічних вимог у стратегічному плануванні для досягнення сталого розвитку.

Ці теоретичні аспекти є основою для розуміння принципів та практик стратегічного управління, а їх вивчення допомагає підготувати підґрунтя для успішної розробки та реалізації стратегій в організаціях [44].

Практичні аспекти розробки стратегії діяльності підприємств.

Практичний вимір стратегічного менеджменту розглядається через призму впровадження стратегій на підприємствах різних галузей на основі аналізу досвіду успішної розробки та реалізації стратегій, а також наведення прикладів вирішення труднощів та викликів у цьому процесі.

Практичні аспекти розробки стратегії включають в себе конкретні кроки та інструменти, які використовуються для створення та впровадження стратегій у підприємстві. Розглянемо основні практичні елементи цього процесу.

Системний аналіз, який включає:

– внутрішній аналіз визначення сильних та слабких сторін підприємства, включаючи аналіз ресурсів, компетенцій та організаційної культури;

– зовнішній аналіз оцінка можливостей та загроз підприємству у зовнішньому середовищі через SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Визначення місії, візії та цілей включає в себе формулювання місії, візії та конкретних стратегічних цілей, які відображають бажані результати та визначають напрямок розвитку.

Вибір стратегічних напрямків – включає визначення стратегічних альтернатив, таких як стратегії лідерства за вартістю, диференціації,

фокусування або інноваційні стратегії.

Розробка стратегій – створення детальних стратегій для кожного вибраного напрямку, включаючи плани дій, використання ресурсів та технологічні аспекти [25].

Ресурсне забезпечення формування стратегічного менеджменту має відображати:

визначення та забезпечення необхідних ресурсів (фінансових, технічних, людських тощо) для успішної реалізації стратегії;

створення дорожньої карти, тобто, розробку чіткого плану впровадження стратегії, включаючи конкретні кроки та терміни виконання.

Впровадження та комунікація означає :

реалізація стратегії в практиці, включаючи комунікацію з усіма рівнями персоналу та забезпечення внутрішньої легітимності;

моніторинг та корекцію – тобто, здійснення постійного моніторингу виконання стратегії, оцінку результатів та вчасну корекція стратегії відповідно до змін у середовищі або внутрішніх умовах.

Оцінка результатів має включати аналіз та оцінка ефективності стратегії з урахуванням досягнених цілей та покращень у ключових показниках продуктивності.

Ці практичні аспекти є важливими для забезпечення успішного впровадження стратегій та досягнення мети розвитку підприємства. Вони дозволяють організації виходити на новий рівень конкурентоспроможності та стійкості в змінному бізнес-середовищі [10].

Розглянуті питання теорії і практики запровадження стратегічного підходу в управління підприємством дозволяють розробити конкретні пропозиції щодо запровадження стратегічного підходу в управлінні підприємством, яке є базою виконання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Розроблені пропозиції стосовно запровадження стратегічного підходу в управлінні діяльністю підприємства ТОВ «МІГ» представлено в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «МІГ»

Загальні пропозиції щодо розробки стратегічного підходу в управлінні ТОВ «МІГ».

Успішне функціонування ТОВ «МІГ» у сучасних умовах внутрішнього ринку України висуває на перший план вирішення ряду проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і підтримкою його в умовах звуження ринку й загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої торгівельної стратегії підприємства.

Формування такої стратегії дозволяє:

визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни;

оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства;

сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі нею визначені;

визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Розробка торгівельної стратегії в ТОВ має спиратися на такі принципи:

1) орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників;

2) багатоваріантність можливих напрямків розвитку стратегії, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;

3) безперервність розробки стратегії, постійна її адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

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

Сутність та зміст роботи, що має проводитися керівництвом ТОВ «МІГ» можна звести до наступного, що відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи, завдання і зміст розробки стратегії управління ТОВ «МІГ»

Етап розробки стратегії	Цілі й завдання етапу	Зміст етапу
1 етап	Усвідомлення місії ТОВ «МІГ»	Під місією підприємства в світовій практиці прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників). В даному разі місія ТОВ має бути орієнтована на задоволення потреб споживачів на основі продажів товарів потрібної якості і кількості на з отриманням прибутку на стійких ринках
2 етап	Вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.	Стратегічний підхід до формування торгівельної стратегії ТОВ надає першочергової уваги вивченню його зовнішнього середовища. Необхідність цього викликана великим впливом зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства. Воно не тільки визначає загальні умови (правила) ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності
3 етап	Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства на ринку	На цьому етапі розробки стратегії проводиться комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус, конкурентоспроможність, а саме головне – становище підприємства на ринках збуту своєї продукції
4 етап	Визначення внутрішніх проблем, що стримують діяльність МП на ринку	Має бути визначена гострота внутрішніх проблем ТОВ від перших ознак (попереджувальних сигналів) до виникнення реальної загрози подальшому функціонуванню підприємства. Зовнішнім проявом проблемної ситуації є зниження рівня кількісних та якісних показників діяльності, скорочення темпів їх росту, незбалансованість пропорцій між значеннями окремих показників. Найбільш рання діагностика проблем підприємства дозволяє зосередити управлінські зусилля на їх рішенні, визначити необхідні ресурси, методи та засоби впливу

5 етап	Формування системи стратегічних цілей розвитку торгівельної діяльності підприємства	На цьому етапі на основі усвідомлення місії, стану та перспектив змін у зовнішньому середовищі підприємства, виявлення його сильних та слабких (проблемних) сторін життєдіяльності визначається система стратегічних цілей його функціонування на період розробки стратегії
6 етап	Розробка стратегічних альтернатив розвитку торгівельної діяльності підприємства, їх оцінка та вибір	Поставлені цілі розвитку підприємства можуть бути досягнуті різними способами. Для їх визначення та наступної оцінки ефективності розробляються стратегічні альтернативи, тобто різні варіанти подальшого розвитку. Їх відмінними ознаками є форми, методи, засоби, шляхи, час досягнення поставлених цілей, ступінь досягнення кожної з них, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватись, та інше
7 етап	Розробка й здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої торгівельної стратегії підприємства	Обраний варіант стратегічної альтернативи розвитку підприємства є лише загальною концепцією його діяльності в перспективному періоді. Реальність досягнення поставлених стратегічних цілей забезпечується розробкою заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії
8 етап	Моніторинг ходу реалізації торгівельної стратегії та оцінка необхідності її коригування	На цьому етапі роботи, який триває протягом всього періоду здійснення стратегії, проводиться моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюється стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Відсутність у діяльності ТОВ приведених в табл. 3.1 сучасних та адекватних заходів щодо вирішення проблемної ситуації призводить до розвитку кризи діяльності підприємства, реальної (фактичної в періоді, що досліджується) або потенційної (в майбутньому) втрати його конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має за мету визначення з одного боку, його конкурентних переваг, що є запорукою зростання обсягу товарообороту та прибутку підприємства, з іншого – недоліків (слабких сторін діяльності), які призводять до втрати долі ринку, скорочення «ринкової ніші» підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідним

етапом розробки майбутньої стратегії його діяльності на ринку, оскільки остання повинна ліквідувати або нейтралізувати наявні недоліки та максимально використовувати виявлені конкурентні переваги.

Процес формування цілей ТОВ на етапі 5 має складатися з двох взаємопов'язаних напрямків роботи:

1) якісного визначення цілей, наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери, (ніші ринку) та інше;

2) уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу. Наприклад, темпи росту обсягу продажу, показники ефективності використання ресурсів, рівень прибутковості інвестованого капіталу, рівень дивідендів та інше.

Принципова відмінність стратегічного підходу від традиційного, що застосовується в ТОВ, полягає в тому, що значення цих показників визначається не шляхом екстраполяції їх досягнутих значень, а на основі поставлених якісних цілей.

Оцінка на етапі 6 розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:

– узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем. В процесі цієї оцінки визначається, наскільки розроблена стратегія відповідає прогнозованим змінам економіки країни, правовим умовам діяльності торговельного підприємства та кон'юнктурі споживчого ринку;

– внутрішня збалансованість стратегії. В процесі такої оцінки визначаються та узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі та політики торговельного підприємства, а також заходи щодо забезпечення реалізації стратегії. При цьому особлива увага звертається на їх несуперечливість, логічну послідовність та узгодженість в часі;

– реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства. В процесі такої оцінки в першу чергу розглядаються принципові можливості торговельного підприємства в формуванні фінансових ресурсів за рахунок власних джерел для забезпечення всіх накреслених напрямків його розвитку. Крім того, оцінюється рівень кваліфікації персоналу та його технічної оснащеності з позиції можливості реалізації обраної стратегії;

– прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії. Перехід до нової якості та росту обсягів торговельної діяльності супроводжується, як правило, зростанням рівня всіх основних видів господарських ризиків, особливо фінансових та інвестиційних. Тому в процесі оцінки необхідно визначити, наскільки рівень цих ризиків є сприйнятливим для діяльності торговельного підприємства з позиції їх можливих негативних фінансових наслідків;

– результативність стратеги. Оцінка результативності стратегії торговельного підприємства базується, перш за все, на визначенні економічної ефективності її реалізації. Водночас, оцінюються і позаекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації цієї стратегії (зростання ділової репутації торговельного підприємства; підвищення рівня керованості структурними одиницями та підрозділами; зростання якості торговельного обслуговування та іміджу підприємства; покращення психологічного клімату на підприємстві та умов праці персоналу абощо). Вибір кінцевого варіанту стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі комплексного вивчення розглянутих параметрів, оцінки ступеня значущості кожного з них.

Заходами щодо здійснення обраної торгівельної стратегії підприємства на 7 етапі можуть бути наступні.

1. Розробка системи функціональних стратегій, що забезпечують розвиток, і які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами діяльності підприємства, ресурсами, що використовуються, економічними показниками та напрямками діяльності торговельного

підприємства в рамках всього періоду розробки загальної стратегії.

2. Формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його загальної стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно-фінансової діяльності в короткостроковому періоді.

3. Розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників в рамках окремих часових періодів, визначаються цільові показники діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, які повинні бути досягнуті, ефективність використання окремих видів ресурсів.

Предметом опікування підприємством свого становища на етапі 8 стають порушення термінів або рівня досягнення окремих цільових показників, не прогнозовані зміни в ресурсному потенціалі або конкурентній позиції підприємства, збурення в зовнішньому середовищі підприємства свідчать про необхідність коригування раніше розробленої стратегії діяльності підприємства та похідних від неї політик та планів.

Своєчасне внесення уточнень та доповнень в прийняту стратегію розвитку є запорукою успішного функціонування підприємств та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Але торгівельна стратегія може значно відрізнятися для різних груп товарів, якими торгує ТОВ. Отже, для встановлення вихідних даних, які бі змогли допомогти керівництву ТОВ визначитися із змістом розробки 8-ми етапів, приведених в табл. 3.1, необхідно проаналізувати становище основних товарів із номенклатури підприємства в тих сегментах торгівельної мережі, де вони продаються.

Особливість товарної позиції ТОВ «МЫГ» на ринку продажу товарів є така, що покупцями і споживачами товарів Товариства є населення й юридичні особи, які не обмежуються будь-якою галузевою приналежністю, а отже, представляють собою весь спектр народного господарства й масового

споживання.

Проведемо аналіз приналежності товарів і товарних груп з номенклатури МП до кластерів, застосовуваних при використанні методу БКГ визначення стану підприємства на ринку за номенклатурою його продукції або товарів. Згідно з цим методом необхідно класифікувати товарні групи МП за двома параметрами:

1) характер змінюваності ринку продажу даного товару чи товарної групи;

2) частка підприємства як продавця у кожному сегменті на ринку продажу його продукції.

Представимо товарну номенклатуру ТОВ у вигляді наступної табл. 3.2 із визначебнням середньої частки кожної з товарних груп у загальному обсязі продажів.

Таблиця 3.2

Динаміка і структура реалізації товарів та послуг ТОВ «МІГ» по її видах у млн. грн.

Група товарів або послуг	Обсяг продажів по роках, млн грн.				Частка у %
	2020	2021	2022	2023	
Деревина	10,1	16,3	22,11	22,6	20
Крани водяні	19,7	25,2	27,5	33,1	30
Водозапірна арматура	5,5	6,3	7,5	9,5	8,0
Труби та вироби з труб	6,2	9,8	11,5	12,0	12.0
Інші	42,5	41,5	39,2	33,4	30
Загалом	85,0	99,1	107,8	118,6	100

Представлені в табл. 3.2 товарні групи пропонується розглянути як основні об’єкти уваги з боку керівництва ТОВ «МІГ» за результатами розробки та впровадження торгівельної стратегії діяльності ТОВ. Треба відзначити, що значну частину, більше чверті товарної маси займають інші товарні позиції та групи, які практично неможливо поки що включити до списку стратегічних через їх випадковість і непостійну присутність в номенклатурі ТОВ, але їхня частка поступово зменшується протягом останні

років, що дозволяє із впевненістю зупинитися на врахуванні визначених 4-х товарних груп в номенклатурі підприємства.

Охарактеризуємо ринки, на яких продають товари і товарні групи ТОВ, за такими ознаками як:

всі вони розташування в Україні;

уявлення про те, чи зростають вони протягом останніх років, чи залишаються незмінними, а в разі зростання – визначити з якою швидкість вини зростають – суттєво, або ні.

Представимо таку найбільш узагальнену характеристику ринків, на яких функціонує підприємство в вигляді табл. 3.3, визначивши в неї характеристику певних сегментів ринків, на яких присутня продукція ТОВ.

Таблиця 3.3

Характеристика ринкових сегментів продажу товарів ТОВ «МІГ»

Товарна група	Частка в обсязі продажів МП	Частка МП у даному сегменті ринку	Характеристика динаміки попиту у даному сегменті ринку	Кластерна група товарів
Деревина	20	Низька	Зростання попиту	**???**
Крани водяні	30	Висока	Стабільність попиту	**ДК**
Водозапірна арматура	8	Низька	Стабільність попиту	**С**
Труби та вироби з труб	12	Висока	Зростання попиту	**З**

Проведемо кластеризацію товарів і товарних груп підприємства, представлена в табл. 3.3 згідно із схемою використання методики БКГ, представленою на рис. 1.2. Кластеризація товарних груп ТОВ «МІГ» ґрунтується на наступних підставах.

Кластер – зірки (група З)**.** До такого кластеру відносяться товарні групи, що продаються на зростаючих ринках і доля продажу даним підприємством є доволі високою у загальних обсягів торгівлі на даному ринку. Такою групою

для МП «Контакт» є труди і вироби з труб.

Тобто, ИОВ «МІГ» є якби певним монополістом на ринку продажу труб і трубних товарів. Таке становище може пояснюватися тим, що підприємство ТОВ «МІГ» своєчасно зайнялося продажом цих товарів, споживання яких демонструє поступове зростання останніми роками, не в останню чергу, через підвищення переваг населення в товарах для власної домівки.

Даний кластер потребує постійної уваги керівництва ТОВ, що б залишатися в існуючому стані. Товари даного кластеру гарантують отримання доходу за найкращими цінами у даному сегменті ринку.

Кластер – дійні корови. До такого кластеру відносяться товарні групи, що продаються на стабільних ринках за умови, що доля продажу товарів даним підприємством є доволі високою у загальних обсягів торгівлі на даному ринку. Такою групою для ТОВ «МІГ» є крани водяні (група ДК).

Отже, підприємство ТОВ «МІГ» є безумовним монополістом також з продажу кранів водяних, але цей ринок не є мобільним, зростання попиту на ньому не спостерігається, що відбувається.

Даний кластер «дійних корів» складає основу фінансової стабільності підприємства, тому воно має підтримуватися на існуючому рівні, втрата якого нанесе непоправний дефіцит продажів в цілому для підприємства.

Кластер – собаки. До такого кластеру відносяться товарні групи, що продаються на стабільних ринках за умови, що доля продажу товарів даним підприємством на цьому ринку є незначною. Такою товарною групою в номенклатурі ТОВ «МІГ» є водозапірна арматура (група С).

Особливістю даного кластеру є те, що вигоди від продажу цих товарів формуються приблизно на середньому рівні для даного сегменту ринку. Підприємство із задоволенням би замінило частку продукції даного кластеру, але його нема чим замінити. Крім того, ТОВ «МІГ» здійснює дану торгівлю вже давно і доволі складно відмовитись від продажу насіння, яке, все ж таки, забезпечує 8% обсягу отриманих доходів ТОВ.

Кластер – «складні діти», або питання (????). До цього кластеру

відносять товарні групи, які, за класифікацією БКГ відносяться до таких, які знаходиться в зоні ризику і саме вона підлягає найбільшій увазі як при розробці вдосконаленої торгівельної стратегії підприємства на зростаючих ринках, на яких частка продукції ТОВ невелика й може з легкістю бути витіснена іншими підприємствами – конкурентами. Саме на цих сегментах ринку постачають таку ж, або взаємозамінну продукцію і займають більш суттєві частки даних ринків. До такого кластеру відноситься така товарна група у номенклатурі ТОВ, як «деревина» (кластер ???). При всіх проблемах, пов'язаних із торгівлею деревиною, підприємство не може відмовитися від боротьби за підтримку цієї товарної групи в номенклатурі Товариства. Йдеться про такий важний продукт як деревивна, в якому неможливо для підприємства втратити свої позиції на ринку. За підтримку даного кластеру на ринку підприємство має застосовувати певні заходи, спрямовані на збереження статусу даного кластеру товарів. Результати аналізу товарної номенклатури ТОВ «МІГ» у вигляді матриці БКГ представимо на рис. 3.1.

Ринок / **Попит**		Частка МП на ринку	
		Висока	Низька
Зростання попиту	Високе	**«Зірки» – труби, 12%**	**??? – деревина, 20%**
	Низьке	**«Дійні корови» – крани, 30%**	**«С – водозапірна арматура, 8%**

Рис. 3.1. Стан товарних груп ТОВ «МІГ» і напрямки розробки стратегії щодо підтримки і покращення його стану на ринку

Позитивними моментами для МП, судячи зі схеми на рис. 3.1, є те, що:

1) у кластері «собак» знаходиться лише 8% загального обсягу продажів;

2) у кластері «дійних корів» знаходяться 30% обсягу продажів, що гарантує фінансову стабільність підприємства:

Найбільш гострим завданням для ТОВ є підтримка стану товарної групи у кластері «???», а це – деревина. Основні зусилля підприємства мають зосереджені на збереження хоча б діючого нестійкого стану цієї товарної групи, а найкращим завданням є переведення зернової продукції до кластеру «зірок», для чого необхідно постійно завойовувати більш сильні позиції ТОВ. на ринку.

Основні риси розробки торгівельної стратегії ТОВ «МІГ».

При розробці торгівельної стратегії ТОВ «МІГ» та її використанні у керівної діяльності підприємства потрібно додержуватися науково обґрунтованих рекомендацій та алгоритму розроблення стратегії, що містять наступні етапи.

По-перше, стратегія стратегічного управління у ТОВ «МІГ» має розробляється на трьох організаційних рівнях: корпоративному, діловому та функціональному. Корпоративна стратегія є загальним планом підприємства. Вона розповсюджується на все підприємство, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими воно займається. Корпоративна стратегія складається з дій, які приймаються для затвердження своїх конкурентних позицій в галузі, і підходів, які використовуються для управління справами підприємства.

Ділова стратегія або конкурентна розробляється для кожного стратегічного господарського підрозділу підприємств. У даному разі поки що ТОВ «МІГ» виступає на ринку як єдине підприємство і ділова стратегія може розглядатися хиба, як гіпотетична для структурних підрозділів поза межами підприємства у випадку, коли потреби в них виникнуть. Що стосується функціонального рівня стратегії, то він є актуальним.

Таким чином, для ТОВ можна регламентувати наступну загальну структуру розробки торгівельної стратегії, що продемонстровано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загальна структура розробки стратегії управління в ТОВ «МІГ»

Рівень розробки стратегії	Загальний зміст рішень, що відповідають даному рівню
Корпоративний	Основні завдання щодо додержання обґрунтованого рівня конкурентної поведінки підприємства в цілому
Діловий	Не розглядається. Необхідність з'являється у випадку, якщо завданням вищого рівня буде створення стратегічних підрозділів підприємства поза його межами
Функціональний	Витікає з рішень вищого рівня і розглядається по кожної функції діяльності МП «Контакт»

Щодо конкурентоздатності товарів Товариства, можна стверджувати, що товари підприємства є високоякісними і користаються стабільним попитом. Розглядаючи трудовий потенціал підприємства, можна було побачити, що ТОВ «МІГ» має досить кваліфікований персонал, що здатний втілювати в життя нові рішення керівництва підприємства. Не менш важливим є те, що ТОВ «МІГ» має значний досвід діяльності на внутрішньому ринках, має давні зв'язки з постачальниками товарів, матеріалів, а також з багатьма постійними споживачами продукції. Можливості зовнішнього середовища (потенціал зовнішніх ринків, виникнення нових сегментів ринку), ступінь впливу яких досить велика і важлива для заводу, а також очікувана жорсткість конкуренції дають підстави стверджувати, що необхідно скористатися сприятливою кон'юнктурою для розширення присутності на ринках, інакше це зроблять інші постачальники.

По-друге, розробка стратегії управління для ТОВ «МІГ» повинна відбивати концентрацію діяльності підприємства на виборі певної стратегії з наступних:

1) стратегія стабільності – концентрація на існуючих напрямках бізнесу, для чого доцільно використовувати кластер товарів «зірок»;

2) стратегія зростання – передбачає зростання продажів товарів та товарних груп, які належать до кластера «питань», у власних сегментах діючого ринку, або шляхом проникнення на нові ринки;

3) стратегія скорочення – реалізується у разі появи загроз для підприємства і необхідності отримання короткострокового прибутку, скорочення частки ринку, а у випадку досягнення критичної точки – й ліквідації бізнесу.

На основі визначених актуальних для ТОВ даних визначимо склад етапів методики формування стратегії підприємства, приведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Склад етапів методики вибору стратегії управління у ТОВ «МІГ»

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

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

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

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

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

4) показники конкурентоспроможності підприємства.

При розробці торгівельної стратегії ТОВ враховуються наступні фактори стосовно самих товарів, що продаються підприємством:

потреби, що задовольняються товаром;

показники якості;

економічні показники;

зовнішнє оформлення;

порівняння з іншими аналогічними товарами;

патентна захищеність;

показники експорту і його можливості;

основні напрямки вдосконалювання товарів;

можливі ключові фактори успіху на товарних ринках.

Організація робіт з розроблення стратегії управління ТОВ «МІГ» потребує введення певних змін до організаційної структури підприємств, для чого пропонується відтворити у складі ТОВ певного цільового органу стратегічного управління, який би організовував всі дії підприємства у сфері запровадження стратегічного підходу для управління .

ВИСНОВКИ

Вперше поняття «стратегія» і ідеї, що пов'язані з його використанням, з'явилися серед управлінських термінів у 50-ті роки XX сторіччя. Тривалий час стратегія означала лише управління ресурсами. Сучасна наука трактує стратегію як функціональний засіб організації діяльності людей та розподілу ресурсів, який дозволяє досягти стратегічних цілей. Термін «стратегічне управління» був введений в економіку в 60-70-х роках у зв'язку з загостренням конкурентної боротьби. ***Стратегічний підхід в управлінні*** спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Отже, запровадження стратегічного підходу в управління стає нагальною потребою для кожного підприємства, що й визначає актуальність вибраної теми даної кваліфікаційної роботи бакалавра.

У ***першому розділі*** роботи представлено опис і характеристику торгівельного підприємства –Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МІГ», на базі якого виконано дану роботу. У номенклатурі товарів Товариства – деревина, крани водяні, водозапірна арматура, труби і вироби з труб.

Основна інформація про діяльність ТОВ опублікована в відкритих джерелах. У ***табл. 1.1*** представлено опубліковані дані щодо фінансової звітності ТОВ «МІГ». ***Табл. 1.3*** демонструє приклади товарів у номенклатурі ТОВ «МІГ». На ***рис. 1.1*** показано схематичне представлення зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «МІГ», а на ***рис. 1.2*** – організаційна структура підприємства. У ***табл. 1.5***. представлено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІГ».

Проведений аналіз дозволив узагальнити економічний стан підприємства, який слід вважати таким, що потребує запровадження управління, спрямованого на підвищення економічної ефективності його діяльності. Це може бути досягнуто, перш за все, ***збільшенням маси отриманого прибутку*** від торгівельної діяльності, який залишається найважливішим джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення виробничих процесів, покращення умов праці та підвищення матеріального забезпечення працівників. Найважливішим завданням у ТОВ «МІГ» вважається суттєве покращення показників рентабельності торгівельної діяльності ТОВ, що й підтверджує актуальність запровадження стратегічного підходу в управлінні діяльністю підприємства. Про наявність елементів стратегічного підходу в практиці управління Товариством свідчить дерево цілей діяльності ТОВ «МІГ» у стратегічній перспективі, показане на ***рис. 1.3.***

У ***другому розділі*** роботи розглянуто питання теорії і практики запровадження стратегічного підходу в управління діяльністю підприємств.

Деякі найбільш відомі версії тлумачення поняття «стратегія» приведеуо в ***табл. 1.2.***

Стратегічне управління активно впровадило інструменти і методи управління на основі гнучких екстрених рішень. Зусиллями дослідників виявлено чотири основні типи стратегій: стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту; стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед; стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікованості, стратегія горизонтальної диверсифікованості; стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення видатків. У ***табл. 2.3*** приведено характеристику найбільш поширених типів стратегії діяльності підприємства на ринку.

Вибір певної стратегії діяльності підприємства базується на основі багатьох методів визначення місця підприємства в діючому ринковому оточенні. Схемами на ***рис. 2.1 і 2.2*** показано метод визначення стану підприємства на ринку за пропозицією Бостонської консультативної групи (БКГ).

У 3-му розділі розроблено пропозиції щодо розробки стратегії управління підприємством ТОВ «МІГ» у сучасному нестабільному ринковому середовищі. Основні етапи розробки такої стратегії представлено в ***табл. 3.1.***

Запропоновано визначення стратегічного становища основних товарних груп підприємства у власних сегментах ринків збуту на основі матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). На ***рис. 3.1*** показано стан товарних груп ТОВ «МІГ» на ринку за методологією БКГ. У ***табл. 3.5*** приведено склад етапів методики вибору торгівельної стратегії ТОВ «МІГ»

.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. К.: Патер, 2011. 344 с.

3. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. Актуальні проблеми економіки, 2013. № 1(155). С. 115–117.

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

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

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

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

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

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

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

12. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №10. С. 216-219

13. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 392

14. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Центр учбової літератури, 2010.

15. Гуріна Н.Д., Годована О.В. Особливості розвитку стратегічного управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 1. С. 76-80.

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

17. Дженкова Г.К. Фактори зростання прибутку промислового підприємства. Вісник економічних наук. №5, 2013. С. 30-34.

18. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник, К.: Знання, 2008. 389 с.

19. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.

20. Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 квіт.2019 р.: у 8 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019.

21. Євтухова С.М. Сучасні тенденції теорії і практики стратегічного планування в системі корпоративного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, 2018. Вип. 30. Ч. 1. С. 84-87.

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

23. Жукевич С. Аналіз у контролі за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/18048/1/Пед.універ._Аналіз_у_контролі.PDF

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

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

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

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

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

29. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка і суспільство, 2019. № 20. С. 255-262.

30. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Львів, 2018. 426 с.

31. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г.; за заг. ред. Колосова А.М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. С. 352.

32. Колосов А.М., Б. Глінковська-Краузе, В.А. Чеботарьов, Чеботарьова Н.М., Колосова К.А. Науково-методичні засади підприємництва та бізнес-планування : навч. посіб. за заг. ред. А.М. Колосова і В.А. Чеботарьова. Старобільськ : Держ. закл. «Луган. нац. у-т імені Тараса Шевченка», 2019. 272 с. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4158

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

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

35. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка розвитку. 2017. № 4 (84) С. 49-59.

36. Линник О.І., Задорожна О.С. Облік прибутку та визначення резервів забезпечення прибутковості підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. –№ 26(1135). – С. 147–153

37. Лойко В.В., Несенюк Е.С. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. Международный научный журнал, 2015. №7. С. 68-71.

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

39. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. –К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

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

41. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів». Київ» Наш формат. 2019. 624 с. Режим доступу; https://nashformat.ua/products/konkurentna-perevaga.-yak-dosyagaty-stabilno-vysokyh-rezultativ-709286

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

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

44. Сайт ТОВ «МІГ» Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38837864/

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

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

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

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

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

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