

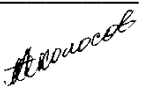
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту
та публічного управління
Кафедра менеджменту


Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи магістра
на тему:

**«Удосконалення управління розвитком підприємства в умовах
конкурентного середовища»**

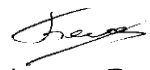
Виконав: студент 2 курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Береговий М.В. _____ 

Керівник Колосов А.М. _____ 

Рецензент Тринчук В.В. _____ 

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

Береговий М.В. _____ 
Полтава - 2026 року

**ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»**

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та публічного управління

Кафедра менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

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.



“ _____ ” _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Береговому Миколі Вікторовичу

1. Тема роботи: **Удосконалення управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища**

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. Питання теорії і практики управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища. Розділ 2. Характеристика і аналіз діяльності підприємства ТОВ «МІГ». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «МІГ»

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Ілюстративні матеріали, що розкривають сенс формування сучасної концепції управління розвитком підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі, розкривають типові підходи, розроблені в процесі розвитку теорії і практики стратегічного управління. Таблиці і рисунки, що підкреслюють суть і питань розробки механізму реалізації стратегії управління розвитком підприємств. 2. Таблиці і рисунки, що відображають характеристику підприємства – ТОВ «МІГ», його організаційну структуру та особливості управління ним, дані аналізу фінансово-економічних показників його діяльності. 3. Ілюстративні матеріали, що розкривають пропозиції щодо запровадження елементів стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема, заходи, спрямовані на досягнення показників розвитку підприємства стосовно його економічного стану в конкурентному середовищі.


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 2025	
2	Формування тематики дослідження.	10 вересня 2025	
3	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми дипломної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2025	
4	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2025	
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 2025	
6	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини дипломної роботи на друге читання.	1 грудня 2025	
7	Подання практичної частини дипломної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань дипломної роботи.	10 грудня 2025	
8	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	20 грудня 2025	
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 _____  _____ **Береговий М.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____  _____ **Колосов А. М.**

(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст 85 стор., 7 рис., 18 табл.

управління, стратегічне управління, розвиток, підприємство, конкурентне середовище, управління розвитком підприємства

Розглянуто питання теорії і практики управління розвитком підприємств, зокрема, з урахуванням особливостей їх функціонування в умовах конкурентного середовища. Розглянуто розвиток сучасної концепції управління підприємствами в конкурентному середовищі і питання розробки стратегії управління їх розвитком.

Подано загальну характеристику ТОВ «МІГ», яке є виробничо-комерційним підприємством, що функціонує на ринку виробництва й продажу бакалійної продукції, цукерок, тістечка. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства і виявлено актуальність вдосконалення системи управління його розвитком.

Представлено пропозиції щодо запровадження елементів стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема, заходи, спрямовані на досягнення показників розвитку підприємства стосовно його економічного стану в конкурентному середовищі.

Анотація

Розглянуто питання теорії і практики управління розвитком підприємств, зокрема, з урахуванням особливостей їх функціонування в умовах конкурентного середовища. Розглянуто розвиток сучасної концепції управління підприємствами в конкурентному середовищі і питання розробки стратегії управління їх розвитком.

Подано загальну характеристику ТОВ «МІГ», яке є виробничо-комерційним підприємством, що функціонує на ринку виробництва й продажу бакалійної продукції, цукерок, тістечка. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства і виявлено актуальність вдосконалення системи управління його розвитком.

Представлено пропозиції щодо запровадження елементів стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема, заходи, спрямовані на досягнення показників розвитку підприємства стосовно його економічного стану в конкурентному середовищі.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, розвиток, підприємство, конкурентне середовище, управління розвитком підприємства

Abstract

The issues of the theory and practice of enterprise development management are considered, in particular, taking into account the peculiarities of their functioning in a competitive environment. The development of the modern concept of enterprise management in a competitive environment and the issue of developing a strategy for managing their development are considered.

A general characteristic of LLC "MIG", which is a production and commercial enterprise operating in the market for the production and sale of grocery products, sweets, and pastries, is given. An analysis of the financial and economic indicators of the enterprise's activities is carried out and the relevance of improving the system for managing its development is revealed.

Proposals are presented for the introduction of elements of strategic enterprise development management, in particular, measures aimed at achieving enterprise development indicators in relation to its economic condition in a competitive environment.

Keywords: management, strategic management, development, enterprise, competitive environment, enterprise development management

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Розвиток сучасної концепції управління підприємствами в конкурентному середовищі	9
1.2. Типізація стратегій управління розвитком підприємств	18
1.3. Питання розробки механізму реалізації стратегії розвитку	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІГ»	30
2.1. Загальна характеристика підприємства-бази виконання випускної роботи магістра ТОВ «МІГ»	30
2.2. Аналіз організації управління діяльністю ТОВ «МІГ»	34
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІГ»	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІГ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	58
3.1. Загальні положення концепції управління розвитком ТОВ «МІГ» в конкурентному середовищі	58
3.2. Актуалізація управління економічним становищем ТОВ «МІГ» в конкурентному середовищі	71
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Сучасне підприємство представляє собою сукупність складних соціально-економічних систем, які функціонують в умовах безперервно мінливого зовнішнього середовища, а це, в свою чергу, є постійним джерелом як можливостей, так і загроз її діяльності та розвитку. У швидко мінливих ринкових умовах ті відносно стабільні правила, методи і технології, що позитивно зарекомендували себе в минулому, перестають бути адекватними до поточних умов розвитку підприємства, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до його розвитку.

Світовий досвід доводить, що будь-який механізм управління розвитком підприємства має формуватися на основі запровадження стратегічного підходу до управління. Тобто, перед кожним підприємством постає завдання з розробки стратегії свого розвитку. Взагалі, стратегія розвитку є пошуком розумного балансу між наявними ресурсами і можливостями використання цих ресурсів для задоволення своїх потреб. Отже, *стратегія розвитку підприємства* – це чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсів із врахуванням конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг.

За своєю суттю стратегія розвитку підприємства формується як організаційно-економічний механізм управління розвитком, як система організаційно-економічних заходів, що стосуються підвищення ефективності діяльності підприємства за будь-яких умов, що складаються в зовнішньому середовищі його функціонування.

Вибір організаційно-економічного механізму стратегії розвитку, його концепція залежать від обраних підприємством цілей розвитку, напрямків стратегічного зростання. Тому об'єктивною потребою є пошук сучасних шляхів організаційно-економічного механізму розвитку підприємств є визначення форм і методів використання наукових досягнень для

удосконалення управління підприємством з урахуванням його власних умов і цілей діяльності. Отже, вирішення таких задач цілком здійснюється в межах кожного підприємства, що пояснює актуальність вибору теми даної випускної роботи магістра.

Отже, *об'єктом* вивчення в роботі є категорія управління розвитком підприємств, а *предметом* – особливості розвитку підприємств в конкурентному середовищі.

Робота виконана на базі Товариства ТОВ «МІГ», яке є торгівельно-виробничим підприємством, яке потребує постійної уваги стосовно його розвитку у відповідності із вимогами динамічного і конкурентного ринку усередині України. Сам статус підприємства свідчить про те, що вирішальні зрушення у напрямку розвитку даного підприємства можуть бути виявлені саме в сфері його діяльності на ринку. Оскільки ТОВ «МІГ» працює в сфері виробництва і продажу харчової продукції, воно має велику кількість конкурентів, а також на ринку постійно з'являються нові товари-замінники, що створює доволі напружене конкурентне середовище. Отже, завдання розвитку даного підприємства полягає в удосконаленні управління розвитком в умовах конкурентного середовища.

Робота складається з 3-х розділів.

У першому розділі розглянуто питання теорії і практики управління розвитком підприємств, зокрема, з урахуванням особливостей конкурентного середовища їх функціонування.

У другому розділі подано характеристику і аналіз діяльності підприємства, проаналізовано його структуру управління та проведений аналіз фінансово-економічних показників його діяльності.

У 3-му розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «МІГ». Запропоновані заходи спрямовані на можливість їх практичного застосування в діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Розвиток сучасної концепції управління підприємствами в конкурентному середовищі

Ефективне функціонування підприємств у сучасному нестійкому і непередбачуваному середовищі все більше залежить від якості систем управління ними. Умови управління діяльністю підприємств постійно ускладнюються, як за рахунок все більш жорсткою конкуренцією учасників ринку, так і через періодичне подорожчання вартості енергетичних ресурсів, значні коливання споживчого попиту, сезонні впливи, стан стійкості в самій державі та ін. Особливістю останніх десятиріч є все більша неочікуваність змін на ринку в наступних періодах, що ускладнює планування діяльності підприємств, в іноді робить його майже неможливим.

Враховуючи ці умови функціонування підприємств на ринку системи управління підприємствами перебувають в стані постійного розвитку, рушієм якого є намагання керівництва підприємств максимально пристосовуватися до нових умов і загроз, які з'являються в зовнішньому середовищі.

Становище підприємства в зовнішньому середовищі і, відповідно, можливості успішного управління його діяльністю залежать від наявної парадигми відносин підприємства із середовищем, які принципово можуть бути такими, що:

- 1) підприємство успішно відбиває або перемагає негативні впливи зовнішнього середовища (наприклад, якщо воно є монополістом на ринку, або має стабільні державні замовлення на свою діяльність);

2) підприємство знаходиться у стані постійній боротьби із негативними чинниками впливу з боку конкурентів та інших чинників, які породжує зовнішнє середовище);

3) підприємство знаходиться у стані пристосування до змінюваних умов на ринку.

Протягом останніх десятиріч саме умови функціонування підприємств у зовнішньому середовищі вимушували систему менеджменту робити новий крок у своєму розвитку для набуття нової здатності більш ефективно управляти підприємством з урахуванням із наявною парадигмою його відносин із зовнішнім середовищем.

Саме під цим кутом розглядається весь шлях розвитку сучасного менеджменту підприємств. Так, у процесі глобалізації ринку, коли формування корпорацій, у тому числі світових, набуло значної сили у другій половині ХХ століття, менеджмент підприємств збагатився інституціональною теорією, яка ввела до практики управління підприємствами змінювання їх меж шляхом злиття й поглинання економічних об'єктів [15].

У разі наявності парадигми 1) взаємин підприємства і середовища, коли підприємство захищено від суттєвих впливів ззовні, менеджмент підприємств отримує можливість додержуватися бездоганної концепції управління сталим розвитком [43].

Необхідність управління підприємством в умовах жорсткої конкуренції – за парадигмою 2) призвела до запровадження концепції стратегічного менеджменту [49], який надає ефективні інструмента аналізу і закріплення становища підприємства на певних сегментах ринку завдяки особливій увазі, яка приділялася певним товарним групам підприємства-виробника у приблизно однакових умовах для всіх учасників ринку. У разі значного нагромадження зовнішніх загроз для діяльності підприємства на непередбачуваному ринку з'явилася нова концепція антикризового менеджменту [5], спрямованого на запобігання настанню кризового стану

підприємства в разі негативного впливу на нього з боку зовнішнього середовища.

У найбільш складних умовах діяльності підприємства за парадигмою 3) однією з концепцій управління є управління стійкістю підприємства, інструментарій якого спрямований на своєчасне прийняття рішень з відновлення стійкості діяльності підприємства в разі її втрати в результаті негативного впливу зовнішніх обставин [44].

Взагалі, діяльність підприємств в неочікуваному середовищі при відсутності певного тренду його змінювання, мала би походити на поведінку людини, яка шукає виходу зі складного становища, що привело до появи концепції організаційної поведінки підприємства на ринку [17].

Практично одночасно з кінця ХХ – на початку ХХІ століть в розвитку ринків та суспільства в цілому починають виникати й оформлюватися різноспрямовані явища і тенденції, визначення яких виходять за межі традиційного інструментарію сучасного менеджменту. У цих умовах склалася нова концепція управління на основі антисипативного менеджменту [1; 18], спрямованого на виявлення перших проявів слабких сигналів загроз, які, у разі їх нагромадження, можуть становити велику проблему для діяльності підприємства, навіть, які здатні привести його до стану кризи.

Актуальні питання визначення стратегічного менеджменту підприємств.

Світовий досвід доводить, що будь-який механізм управління розвитком підприємства має формуватися на основі запровадження стратегічного підходу до управління. Тобто, перед кожним підприємством постає завдання з розробки стратегії свого розвитку. Взагалі, стратегія розвитку є пошуком розумного балансу між наявними ресурсами і можливостями використання цих ресурсів для задоволенням своїх потреб. Отже, ***стратегія розвитку підприємства*** – це чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких

забезпечать сформовані обсяги ресурсів із врахуванням конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг.

Отже, стратегія підприємства – це систематичний план того, як воно має діяти в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища, зокрема, всієї системи підприємництва навколо нього. Це включає формування певних процесів і правил прийняття рішень для використання стратегічних ресурсів підприємства з найбільшою ефективністю, оцінку своїх сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін і захист від зовнішніх загроз, щоб забезпечити майбутню прибутковість як одну з найголовніших цілей свого розвитку.

Підприємства повинні розробити стратегію через нестабільність ринку, коли недостатньо інформації про майбутній стан підприємства та вплив на адаптацію його до стратегічних змін у сучасних мінливих і невизначених умовах. Необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство [40].

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище підприємств надзвичайно нестабільне, непередбачуване та в значній мірі не залежить від його зусиль. Як зазвичай, ігнорування підприємством цього стратегічного контексту у своїй діяльності може призвести до дуже несподіваних, а іноді й катастрофічних наслідків. Здатність працівників працювати за принципом «сьогодні-на-сьогодні» не має жодного ефекту, якщо вони не вживають заходів, які забезпечать успіх підприємства в майбутньому та дадуть віддачу в даний момент.

В даному контексті, про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [31].

Вперше поняття «стратегія» і ідеї, що пов'язані з його використанням, з'явилися серед управлінських термінів у 50-ті роки ХХ 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.

Як показує практика, будь яке підприємство має певний напрямок стратегії, який проявляється у підходах до прийняття рішень стосовно життєвих інтересів та цілей конкретного підприємства, у порядку розділу ресурсів, у системі виробничо-комерційних пріоритетів. Задля досягнення кінцевого результату, яким і є дотримання стратегії підприємства, та підняття його на вищий рівень конкурентоспроможності, розглянемо використання певних прийомів і методів стратегічного управління, та розробку стратегічних планів.

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

Предметом стратегічного управління виступають: проблеми, що прямо пов'язані з стратегічними 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 [27].

Одними з сучасних видів управління для вдосконалення або розробки стратегії підприємства 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 літератури по стратегічному управлінню і плануванню свідчать про те, що інформаційне забезпечення підприємства в процесі стратегічного управління та планування здійснюється на всіх стадіях. 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, 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 [11]:

- 1) формування стратегічного бачення і місії підприємства;
- 2) постановку мети і цілей розвитку;
- 3) розробку стратегії розвитку;
- 4) реалізацію стратегії розвитку;
- 5) покрокову оцінку результатів запровадження стратегії, аналіз нових напрямків та внесення корегувань.

Процес вирішення цих задач складає суть стратегічного управління. Визначальна ідея, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, це ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення з метою своєчасної реакції на зміни, які відбуваються в ньому [51].

Актуальні питання стратегічного планування підприємствами свого розвитку.

Розповсюдження стратегічного планування як складової стратегічного менеджменту мало місце наприкінці 1970-х – початку 80-х років, коли воно сприймалось як панацея – засіб вирішення існуючих проблем підприємства. На той період методи стратегічного планування мали обмежену сферу дії, причиною стало підсилення невизначеності ділового середовища. Стратегічне управління активно впровадило інструменти і методи управління на основі гнучких екстрених рішень. Стратегічне планування характеризується як особливий механізм регулювання планових рішень (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів). Принципіальна відміна стратегічного

планування від стратегічного управління – в принципово різних альтернативних моделях «корпоративного менеджменту»: планування й розвиток організації, згідно мисленню, «від минулого – через сьогодні – до майбутнього» чи стратегічне управління – «від образу майбутнього бізнес-успіху – до теперішнього» [26].

Стратегічне планування є фундаментом, на якому побудована вся система управлінських функцій, основою функціональної структури систем управління. Стратегічне планування – інструмент, за допомогою якого формується система цілей функціонування підприємства та об'єднуються зусилля всього колективу підприємства з її досягнення [6].

Існують немало версій щодо тлумачення термінів «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічне планування» та інших, пов'язаних із визначенням становища та характеру діяльності підприємства у зовнішньому середовищі, у тому сегменті ринку, у якому воно функціонує.

Стратегія – це довгостроковий план розвитку організації, який охоплює сфери, ресурси та форми її діяльності, структуру взаємин усередині організації та її місце в навколишньому середовищі. Ця стратифікація допомагає організації досягти своїх цілей. Стратегія компанії – це загальний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків, необхідних для досягнення стратегічних цілей [46]. Воно починається із стратегічного планування. Так, найбільш відомі висловлення стосовно стратегічного планування, з якого починалося стратегічне управління, представлено в табл. табл. 1.1.

Дослідження визначень, що наведені в табл. 1.1, дозволяє сформулювати власне визначення понять «стратегічне управління», «стратегія».

Стратегія, як організуючий тренд стратегічного управління – набір процедур та рішень, за допомогою яких розробляється стратегія підприємства, що забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства. **Стратегія** – організуючий початок діяльності колективу, що забезпечує цілісність організації і її направленість на досягнення стратегічних цілей [20].

Тлумачення категорії «стратегічне планування»

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.

У табл. 1.2 покажемо варіанти тлумачень самого терміну «стратегія».

Варіанти визначення поняття «стратегія»

1. Г. Мінцберг	Стратегія – комбінація п'яти „П”: план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути)
2. К. Омайє	Стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів
3. Г.Кіндрацька	Стратегія – як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення)
4. А. Томпсон і А. Стрікланд	Стратегія в загальному розумінні – план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.
5. К. Андріс	Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципів планів та політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників

6. Дж. Б. Куїн	Розглядає стратегію як спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації
7. А. Чандлер	Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей
8. І. Ансофф	Стратегія – набір правил, якими організація керується у своїй діяльності
19. А. Мескон	Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
10. Б. Карлоф	Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
11. М. Портер	Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг

У самому загальному випадку *стратегії* розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях [3], як це показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ієрархічна структура стратегії розвитку підприємства

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності організації – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [42].

1.2. Типізація стратегій управління розвитком підприємств

Корпоративний стратегічний план складається зі стратегій, розроблених на різних рівнях організаційної ієрархії. Стратегія, що розроблена на більш низькому рівні, є складовою частиною стратегії, що розробляється на більш високому рівні. При цьому повинна виконуватися умова взаємозв'язку місії, цілей і стратегій на кожному рівні.

Основна задача корпоративної стратегії – визначення напрямку розвитку, що відрізняється від інших фірм, з урахуванням існуючих ресурсів, навичок, умінь та обмежень зовнішнього середовища. Іноді корпоративну стратегію організації називають загальною або портфельною [28].

Для забезпечення конкурентних переваг однієї стратегічної компанії в довгостроковій перспективі використовується ділова стратегія, також відома як бізнес-стратегія.

Функціональні відділи та служби підприємства використовують корпоративну та ділову стратегію для розробки своїх функціональних стратегій. Функціональні стратегії включають маркетинг, фінанси та виробництво. Основними цілями функціональних стратегій є розподіл ресурсів для окремого відділу чи служби та визначення того, наскільки ефективно функціональний підрозділ впливає на стратегію компанії та її бізнесу.

Ефективність *ділової стратегії* у значній мірі залежить від функціональних стратегій.

Оперативна стратегія – це ще один рівень стратегічного вирішення завдань, що виникають перед окремою операційною чи географічною одиницею компанії [37].

У сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту спостерігається широкий спектр підходів до класифікації корпоративних стратегій, але не існує єдиної думки в літературі щодо цього питання.

Так, типологія стратегій заснована на специфіці зростання організації і полягає у виділенні наступних стратегій.

Стратегії стабільності включають стратегії підтримки та оборони. Організація не використовує нові можливості та не враховує нові загрози в постійно змінюваному середовищі. Таким чином, можна сказати, що цей підхід ефективний лише тоді, коли навколишнє середовище відносно стабільне.

У ситуаціях, коли є сильні конкуренти, використовується стратегія фокусування на обмеженій або спеціальній можливості. Ця стратегія базується на підвищенні та використанні будь-яких особливостей організації або зовнішніх факторів. Основною метою стратегії сильного зростання є збільшення частки підприємства на перспективному ринку та/або його захоплення. Коли виживання організації під загрозою, використовується стратегія відходу, також відома як стратегія скорочення.

Іншу класифікацію стратегій запропонував Друкер. П. [9], серед яких: стратегія стабільності – зосередження на існуючих напрямках бізнесу і їх підтримка;

стратегія зростання – розширення організації, часто через проникнення і захоплення нових ринків (різновидом стратегії зростання є вертикальна і горизонтальна інтеграція, яка, зокрема, виявляється через поглинання, злиття, приєднання і створення спільних підприємств);

стратегія скорочення застосовується в тих випадках, коли виживання організації знаходиться під загрозою (її різновидом є: стратегія розвороту – відмова від неефективного використання ресурсів і пошук нової стратегії;

стратегія відділення – продаж структурного підрозділу або виділення його в самостійну організацію; стратегія ліквідації – розпродаж активів).

Василенко В.О. [7] у розгляді питань системного корпоративного управління поділяє стратегії на три категорії: глобальні, корпоративні та функціональні.

На початку 1980-х років М. Портер розробив конкурентну стратегію, яка ґрунтувалася на широкому або вузькому масштабі ринку, а також на тому, щоб підприємства докладали зусиль, щоб зменшити витрати або виробляти унікальну продукцію, що дозволяє встановлювати вищі ціни.

Комбінації перерахованих переваг утворюють чотири типи стратегій [32]. Концепція еталонних стратегій за Портером має ряд недоліків. Так, у концепції диференціації і лідерства по витратах багато загального: при диференціації потрібно пам'ятати про собівартість, а при зниженні витрат не можна забувати про стандарти якості.

Зусиллями дослідників та досвідом передових компаній виявлено декілька типів стратегій.

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 [23].

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 [14].

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 [31]. 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 [33].

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 менеджменту.

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 [13].

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 [8].

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.

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 [19].

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 [10].

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, наприклад, «Надавати високоякісні продукти для покращення якості життя наших клієнтів» або «Забезпечувати доступ до інформації та технологій для всіх».

1.3. Питання розробки механізму реалізації стратегії розвитку

Найважливішою умовою динамічного розвитку підприємства є забезпечення раціонального використання його потенціалу, тобто внутрішніх ресурсів та зусиль щодо їх оптимального залучення. При цьому, коли підприємство здійснює пошук прихованих ресурсів та зусиль шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень, мова йде про потенціал розвитку підприємства. Здатність підприємства здійснювати пошук прихованих зусиль сфери використання ресурсів відображає його бажаний майбутній (проектний) стан. Для прогнозу такого стану виникає необхідність уточнення послідовності створення, розбудови, втілення потенціалу розвитку підприємства, тобто процесу його формування.

Приклад схеми, що відображає системи реалізації стратегії розвитку підприємства приведемо на рис. 1.2. Схема демонструє наявність стратегічного і поточного рівнів стратегічного управління. Вирішальними блоками управління є блоки формулювання цілей механізму розвитку підприємства і функцій, необхідних для застосування такого механізму управління. Має бути розроблений методичний інструментарій прийняття управлінських рішень стосовно управління розвитку підприємства. Максимально враховуються фактори управлінського впливу на розробку програм розвитку підприємств.

Тобто, стратегії управління розвитком підприємства має бути реалізована завдяки розвиненій системі менеджменту підприємства.

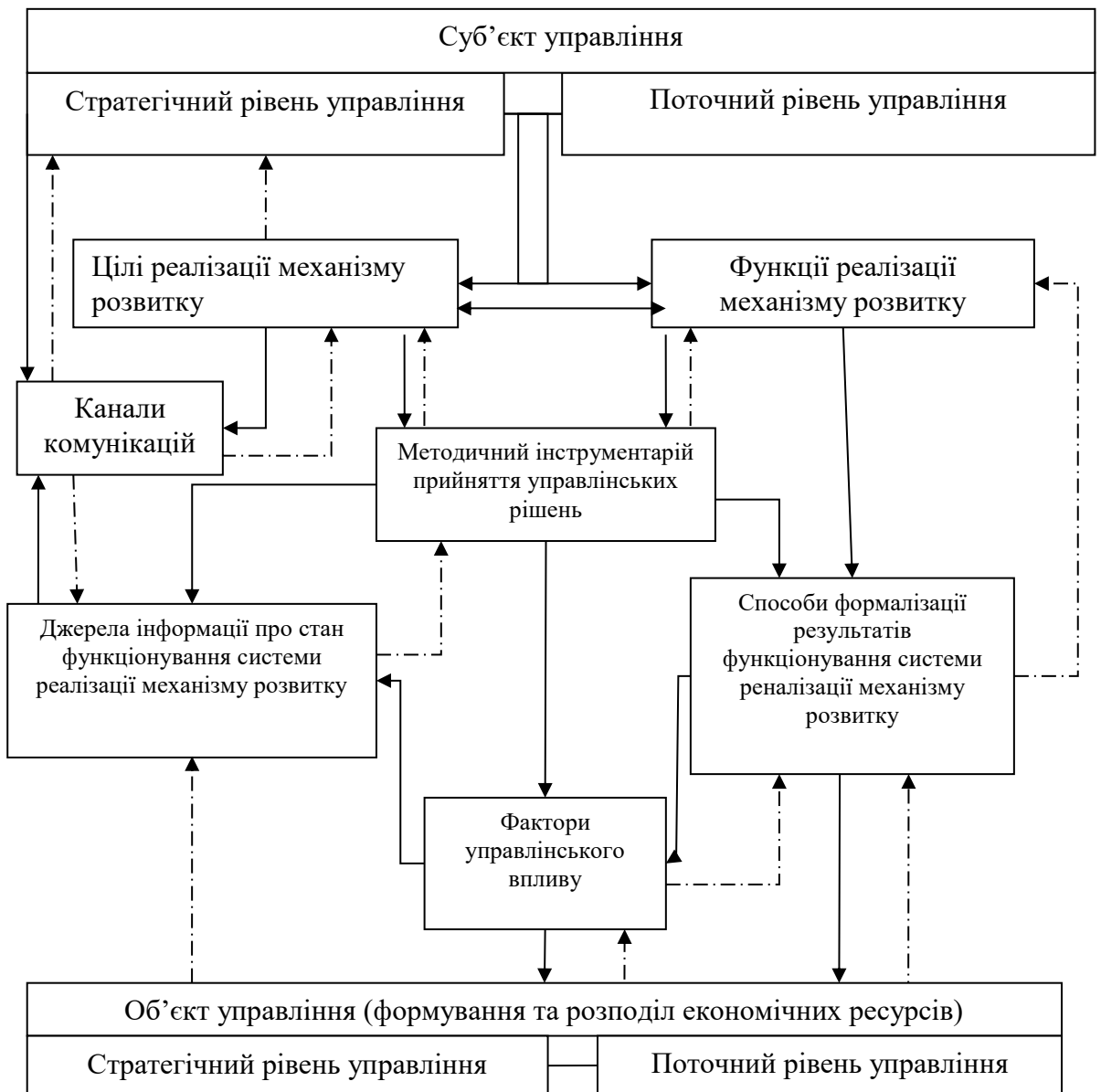


Рис. 1.2. Схема механізму реалізації стратегії розвитку підприємств

Формування сучасного менеджменту управління розвитком підприємств в конкурентному середовищі.

Застосування практики антисипативного менеджменту в управлінні підприємствами здійснюється за допомогою нових інструментів, які наближають підприємства до владнання з загрозами неочікуваних ситуацій на ринку. У таких умовах перед керівництвом підприємств на перше місце виходять задачі визначення, попередження й своєчасного усунення негативного розвитку стану підприємства під впливом загрозливого впливу з

боку зовнішнього середовища. Це потребує запровадження нової підсистеми спостереження за *слабкими інформаційними сигналами*, які відбуваються в зовнішньому середовищі, оцінюючи, ще на етапі їхнього початкового прояву, які з них у подальшому набудуть найбільшого загрозливого впливу на діяльність підприємства. Наприклад:

- погіршення монопольного становища підприємства через посилення ринкових позицій конкурентів загрожує втратити частину ринку, а відповідно і доходів і прибутків;

- тих же загрозливих результатів може отримати підприємства в разі початкового слабого сигналу стосовно затримки фінансування державного замовлення;

- погіршення стану корпорації на ринку через появу сильних конкурентів може призвести до втрати замовлень дочірніми підприємствами усередині корпорації;

- початкове погіршення прибутковості діяльності в кінцевому рахунку може призвести до втрати доходів, прибутку, власного сегменту ринку та ін.

У процесі спостереження за слабкими сигналами в непрогнозованому зовнішньому середовищі має здійснюватися перемикання з одного сигналу на інший в залежності від динаміки набуття ними найбільш загрозливого стану. Це формує відповідну технологію антисипативного управління, яка включає, у найбільш загальному вигляді, наступні інструменти.

1. Систематичний моніторинг *слабких сигналів* загрозливих явищ у зовнішньому середовищі.

2. Визначення зон впливу слабких сигналів загрозливих явищ і сили їхнього впливу на діяльність підприємства, її міри, визначеної через можливі втрати підприємства, аж до крайнього прояву, що відповідає призупиненню діяльності підприємства, що може вважатися як стан його *кризи*.

3. Проведення експертного оцінювання *тривалості* процесу зростання загрозливого явища аж до його максимально можливого значення.

4. Розробка й запровадження антикризових заходів (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження (так званого *періоду переходу* з одного стану підприємства до іншого).

5. Визначення крайнього моменту у часі (так званої *точки біфуркації*) для запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану підприємства за визначеними параметрами передбачених АКЗ.

Умовою застосування інструментарію антисипативного менеджменту є встановлення швидкості й *тривалості* процесу нагромадження загрозливих явищ у середовищі до максимуму, настання якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його *кризи*,

Отже, запровадження антисипативного менеджменту визначається його *методологією*, яка вносить до управління підприємством нові й об'єктивно незаперечливі інструменти раннього виявлення, оцінювання сили і швидкості нарощування потенційної зовнішньої загрози і своєчасного прийняття антикризових заходів задля подолання або зменшення її негативного впливу.

Вирішальним інструментом методології антисипативного менеджменту є запровадження поняття й визначення у часі *точки біфуркації*, тобто крайнього моменту прийняття антикризових заходів, дія яких встигає запобігти розвитку кризи підприємства.

Запровадження антисипативного менеджменту модифікує систему управління підприємством у вигляді потрійного ланцюга управлінських рішень за блок-схемою, приведеною на рис. 1.3.

За 1-м ланцюгом моделі управління здійснюються:

1) виявлення слабкого сигналу загрозливого впливу із експертно оцінкою його максимального ефекту – T_3 із передачею до блоку антикризового менеджменту;

2) у блоці антикризового менеджменту розробляються варіанти комплексів антикризових заходів (АКЗ), які передаються до блоку управління змінами;

3) у блоці управління змінами вибраний варіант АКЗ передається до блоку адаптивної організації для розробки технічних проєктів АКЗ із визначенням тривалості їх запровадження – Тпер.

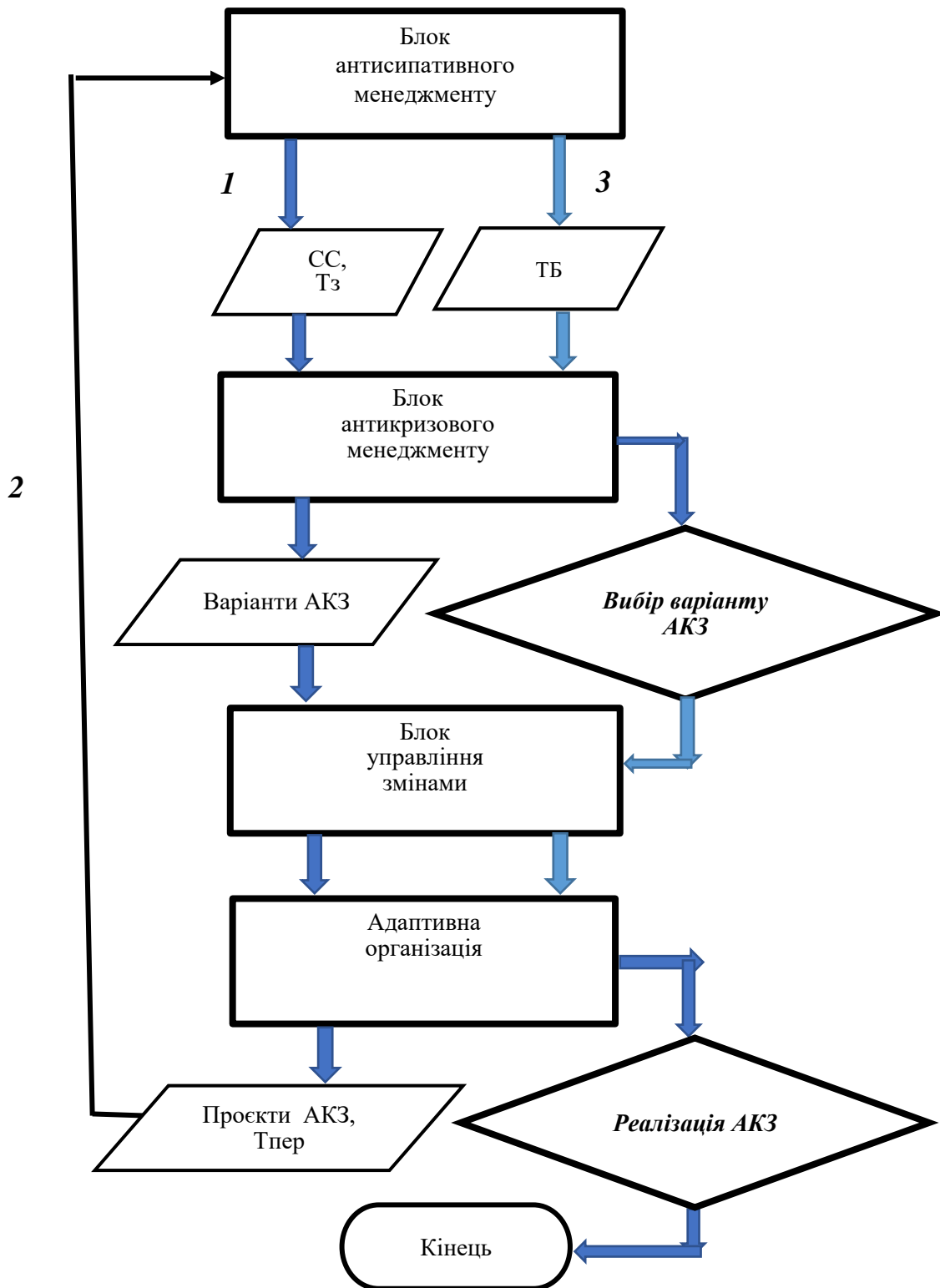


Рис. 1.3. Блок-схема сучасної системи менеджменту підприємства

За 2-м ланцюгом здійснюється передача до блоку антисипативного менеджменту даних щодо тривалості запровадження антикризових заходів (АКЗ) – Тпер..

За 3-м ланцюгом здійснюються:

– визначення в блоці антисипативного менеджменту даних стосовно точки біфуркації для запропонованого проєкту АКЗ і передачі їх до блоку управління змінами;

– розробка й запровадження робочого проєкту АКЗ в блоці адаптивної організації і його запровадження в дію у момент часу не пізніше визначеної точки біфуркації.

Розглянуті в даному розділі звіту актуальні питання визначення і запровадження стратегічного підходу до управління розвитком підприємств в умовах конкурентного середовища та елементи системи реалізації даного механізму дають змогу рекомендувати їх до впровадження в практичній діяльності ТОВ «МІГ» з метою формування стратегії його розвитку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІГ»

2.1. Загальна характеристика підприємства-базис виконання випускної роботи магістра ТОВ «МІГ»

Підприємство, що є базою виконання випускної роботи магістра, це виробничо-комерційне підприємство ТОВ «МІГ» [41], яке функціонує на ринку виробництва й продажу харчової продукції. Дане підприємство було створено в Луганській області на базі виробничих потужностей фізичної особи підприємця (ФОП). Але після подій, пов'язаних із конфліктом у Донбасі в 2014 році, воно було вимушено евакуюватись до міста Києва, де відновило свою діяльність. Як і раніше підприємство зберігає свою спеціалізацію на виробництві, окрім пива і безалкогольних напоїв, такої продукції, як цукерки тістечка, інші кондитерські вироби, напівфабрикати та ін. Загальні відомості про ТОВ «МІГ», представлені у відкритому доступі, приведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «МІГ» [41]

Показник	Відомості
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МІГ»
Скорочена назва	ТОВ "МІГ"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	36159773
Дата реєстрації	01.10.2008
Уповноважена особа	Макаренко Євген Вікторович
Статутний капітал	54 500,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	Україна, **5, місто Київ, ВУЛИЦЯ КНЯЖИЙ ЗАТОН

Інформація про кінцевого бенефіціара	МАКАРЕНКО ЄВГЕН ВІКТОРОВИЧ Україна, 03083, місто Київ, вул. Парникова, будинок
Податкова та інші державні органи	За даними з податкових реєстрів України контрагент ТОВ "МІГ", Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 06.06.2022 не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.
Ознака прибутковості	Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій
Ознака платника ПДВ	Дійсне свідоцтво ПДВ Індивідуальний податковий номер: 361597726513 Дата реєстрації: 01.10.2018
Реєстр «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера»	Перебуває на обліку в органах доходів та зборів (станом на 21.05.2022)
Місцезнаходження реєстраційної справи	Дарницька районна в місті Києві державна адміністрація
Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в податкових органах	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ Ідентифікаційний код органу: 37507880 Дата взяття на облік: 02.10.2008
Види діяльності	Основні: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Всього за цим КВЕД:1 310 Інші: <ul style="list-style-type: none"> • 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів • 11.05 Виробництво пива • 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Підприємство ТОВ «МІГ» є доволі значним виробником продукції у сфері харчових продуктів, що робить його одним з лідерів ринку харчових продуктів, раніше, східної, а останнім часом – і середньої України. Основною метою діяльності підприємства є насичення ринку України якісними

продуктами харчування за всім переліком їх номенклатури за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД).

Підприємство володіє і використовує ефективні технології виробництва власної номенклатури харчових продуктів. Завдяки цьому, а також ефективному управлінню, ТОВ «МІГ» є популярним виробником багатьох виробів, які користуються попитом у споживачів. ТОВ здійснює досвідченні дії на ринку розповсюдження своєї продукції, маж певне визнання серед споживачів. У ТОВ постійно вивчають кон'юнктуру ринків стосовно своєї номенклатури виробів, шукають ефективні способи донесення до покупців її якостей.

Підприємство, навіть у часи російсько-української війни намагається зберігати значну частку своєї присутності в інших містах і областях України, про що свідчать дані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка постачань продукції ТОВ «МІГ» в містах і регіонах України
у передвоєнні і воєнні роки (%)**

Регіон України	2021	2023	2024
1. Луганська і Донецька області	15	12	6
2. м. Київ	3	5	6
3. Київська область	3	6	8
4. Харківська та Сумська області	12	11	8
5. Дніпропетровська область	9	10	10
6. Запорізька область	8	7	9
7. Львівська та Тернопільська області	9	12	15
8. Закарпатська область	5	6	8
9. Вінницька область	5	6	6
10. Черкаська та Кіровоградська області	11	12	11
11. м. Одеса.	10	6	6
12. Одеська, Миколаївська і Херсонська області	6	4	7
Разом	100	100	100

У табл. 2.2 приведені дані стосовно структури постачань продукції підприємства по областях України протягом останніх трьох років. Дані свідчать про те, що, утративши частково свої позиції саме на своїй малій

батьківщині, у Донбасі. підприємство систематично нарощує постачання у центральні й західні області України. Окрім пива і безалкогольних напоїв ТОВ виробляє цілу номенклатуру харчових продуктів: сухарів і сухого печива; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, а також какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Найважливішим завданням ТОВ вважає постійно безперебійно постачати на ринок свою продукцію, що б не утворилося пустоти, яку з легкістю може зайняти інше підприємство – конкурент.

Кондитерські вироби підприємства (солодощі, солодкі страви) – висококалорійні і легкозасвоювані харчові продукти з великим вмістом цукру, що відрізняються приємним смаком та ароматом.

Згідно з діючою класифікацією, враховуючи річний обсяг продажів, ТОВ «Пивна країна» відноситься до категорії середнього підприємництва. У залежності від розміру підприємств різні суб'єкти в Україні можуть мати спеціальні податкові режими у випадках і порядку, визначених виключно Податковим кодексом України. Спеціальний податковий режим передбачає особливий порядок визначення елементів податку та зборів, звільнення від сплати окремих податків та зборів.

Відповідно до діючого законодавства ТОВ «МІГ» у своїй діяльності керується Законами України, Постановами ВРУ, Указами КМУ, постановами, розпорядженнями і наказами міністерств і відомств України, дотримується вимог органів місцевого самоврядування. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а також вводять власні вимоги, що мають силу закону.

Господарська діяльність ТОВ «МІГ», як і будь-якої іншої організації, що займається торговельною діяльністю на місцевому рівні, підлягає комплексній ревізії фінансових органів за затвердженим планом не частіше ніж 1 раз на рік. Перевірка діяльності ТОВ може здійснюватися спеціальною комісією від податковою служби.

За своїм профілем підприємство ТОВ «МІГ» є багатопрофільним у тому сенсі, що воно виробляє продукцію декількох класифікаційних видів. Відповідно, воно має розгалужену організаційну структуру, із чітким виділенням підрозділів підприємства, як стосовно виробничих підприємств, так і стосовно підрозділів його апарату управління. Виробничі підрозділи Товариство відносяться до основні і допоміжних. До основних відносяться цехи (найчастіше – дільниці), які безпосередньо виготовляють продукції для постачання, а до допоміжних – такі, що здійснюють роботи на користь інших підрозділів усередині ТОВ, або на Товариство в цілому. Але їхня продукція не споживається ззовні ні оптовими, ні роздрібними покупцями.

2.2. Аналіз організації управління діяльністю ТОВ «МІГ»

Організаційна структура ТОВ «МІГ».

Організаційну структуру ТОВ «МІГ» представимо схемою на рис. 2.1.

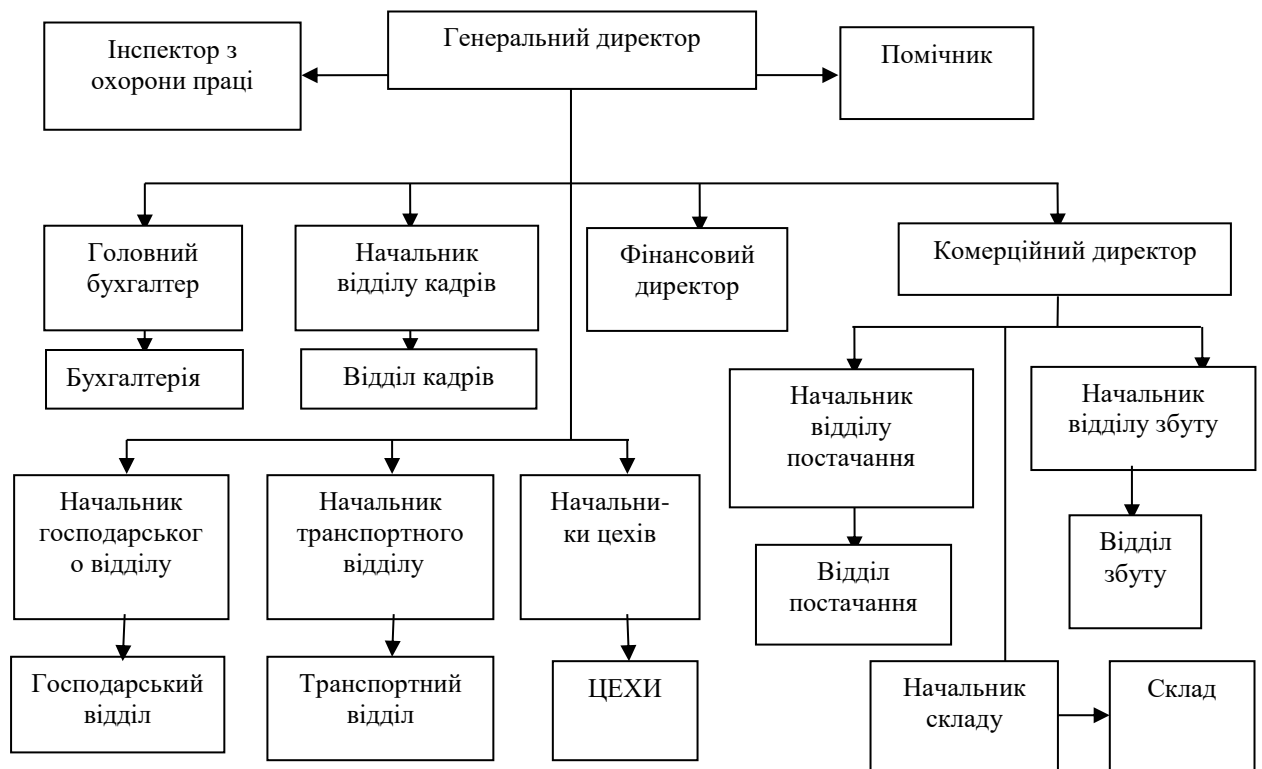


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МІГ»

Організаційно-правова форма підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), правові основи його діяльності регулюються Господарським кодексом та іншими законодавчими актами України.

Керівні органи ТОВ створено за аналогією із системами управління інших підприємств подібного типу, підрозділи управління можуть бути поділені на лінійні й функціональні, а загалом організаційна структура управління діяльністю ТОВ «МІГ» відноситься до типу лінійно-функціональних. 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.

Як правило, найвищі керівні особи у Товаристві виконують функції як функціонального так і лінійного керівника. Наприклад, фінансовий директор відповідає за фінансовий стан ТОВ як функціональний керівник. Але, але як лінійний керівник він виконує свої повноваження відносно колективу людей, що працюють в підрозділах, які підпорядковані заміснику директора з фінансових питань (фінансовому директоріві).

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

Повноваження генерального директора ТОВ.

Генеральний директор у ТОВ 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.

Генеральний директор контролює такі сфери діяльності керівництва стосовно діяльності підприємства в цілому:

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;

Другою за значенням для діяльності підприємства є посада **комерційного директора**. Комерційний директор ТОВ організує та управляє всією поточною комерційною діяльністю 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.).

Склад підприємства здійснює доставку продукції споживачам. Основне призначення складу – концентрація запасів, готової продукції, їх зберігання та забезпечення безперебійного і ритмічного виконання замовлень споживачів.

Фінансовий директор очолює всю сферу фінансів підприємства, він забезпечує його необхідними фінансовими ресурсами, визначає фінансову політику Товариства, розробляє та вживає заходи щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства, його ліквідності, прийняттого стану кредиторських і дебіторських відносин із своїми контрагентами.

Відділ кадрів у ТОВ – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства, а отже й головні 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.

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.

Цех – основне виробниче підрозділ промислового підприємства. Беручи участь у загальному процесі виробництва, виконує певні функції з виготовлення продукції, з технічного або господарському обслуговуванню виробництва.

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

Підприємство здійснює свою діяльність згідно з прийнятою **місією**, яка сформульована як «забезпечення споживачів високоякісною харчовою 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.

Аналіз практики економічного управління у ТОВ «МІГ» у напрямки підготовки до запровадження бюджетування.

Важливим напрямком товарної політики підприємства є поліпшення якості продукції та розширення її асортименту.

Це є важливим чинником підтримувати привабливість продукції Товариства до споживачів.

Але у ТОВ справедливо вважають, що проблема підвищення ефективності діяльності ТОВ «МІГ» в значній мірі залежить від чинників зовнішнього середовища, у якому воно функціонує. Керівництво підприємства визначає свої цілі розвитку виробничо-комерційної діяльності із урахуванням основних конкурентних сил, що впливають на ринок, за оцінкою методології Майкла Портера, визначеної в його відомій моделі п'яти сил конкуренції. З цього погляду в ТОВ розглядають наявні загрози.

1. Загроза появи нових конкурентів для ТОВ «МІГ». Ця загроза полягає в можливості легкого входження в галузь нових фірм, особливо іноземних. Це загострює конкурентну боротьбу, спричиняє перерозподіл ринку, і, як наслідок, знижує ціни і рентабельність. Спроможність нових фірм увійти в галузь залежить від «вхідних бар'єрів», які на ринку харчових продуктів не такі вже й потужні. Загроза появи нових конкурентів для ТОВ «МІГ» значна, оскільки ринок жваво реагує на ціни продуктів харчування. Поява будь-якого виробника-«лоукостера» ставить ТОВ в неприйнятне становище подальшого зниження цін.

У той же час, ТОВ враховує й на спроможність певних фільтрів на вході до харчового ринку, які полягають в наступному:

1) дії чинник масштабу проникнення на ринок, що означає, що масштабне впровадження на новий ринок являє собою серйозний бар'єр, так як вимагає від фірми організації об'ємного виробництва, реклами, проведення маркетингових досліджень, наукових досліджень і так далі;

2) для нових мало досвідчених постачальників бар'єром стає відсутність вільного доступу до технологій, патентів, ноу-хау, які є в розпорядженні фірм, що вже працюють на цьому ринку;

3) витрати на освоєння нової продукції і на навчання працівників. Компанія, яка проникає на новий ринок, має більш високі витрати порівняно з компаніями, які вже працюють на цьому ринку, які накопичили досвід, ноу-хау і мають тісні зв'язки із споживачами;

4) лояльне ставлення клієнтів до відомих торгових марок. Створення своєї торгової марки вимагає великих витрат і часу;

5) очікувані відповідні заходи конкурентів. Ці заходи з'являються при загрозі появи на ринку нового конкурента.

2. Доволі значною загрозою для ТОВ «МІГ» на харчовому ринку стає поява товарів-замінників (така званих субститутів), а такими може бути доволі широка номенклатура виробів типу «снеків», що частково замінюють звичайні продукти, що виробляє ТОВ «МІГ».

Загроза полягає в можливості появи таких нових товарів, які обмежують прибутковість галузі та загострюють конкуренцію. Для досліджуваного підприємства вплив цього фактору являє собою серйозну загрозу, але його вплив можна знизити. Появи таких субститутів може запобігти (знизити) стратегія нововведень, що передбачає нові технології виробництва, нові форми комунікації, нові методи збуту, нові засоби платежу, через що ТОВ «МІГ» постійно вдосконалює номенклатуру своєї продукції, освоєє випуск нових харчових товарів, зокрема, на основі використання зарубіжних технологій.

3. Наявність ринкової влади споживачів.

Цей фактор працює на захист становища ТОВ «МІГ», але слід побоюватися все ж таки того, що загроза з боку споживачів може проявитися в тому, що нові агенти на ринку мають можливість впливати на рівень конкуренції за допомогою зміни своїх запитів і переваг у галузі, рівня цін, рекламної активності тощо. Стратегічні дії з боку підприємства повинні бути

спрямовані на постійне вивчення поведінки покупців, мотивацію їх купівель, виявлення тенденцій їх зміни, адаптацію до цих змін, активне формування попиту та ін.

4. На користь ТОВ також діє чинник ринкової влади постачальників.

Загроза з боку постачальників проявляється в наявності у них можливості чинити тиск на ринок, а отже, впливати на рівень конкуренції через підвищення цін, зниження якості та ін. Зниженню загрози з боку постачальників будуть сприяти такі стратегічні дії, як: ретельний відбір постачальників за заздалегідь обраним критерієм, постійний пошук нових постачальників; встановлення тривалих господарських зв'язків з відомими постачальниками; постійне стеження за діями постачальників.

5. Стан конкуренції в галузі.

Конкуренція в галузі харчової промисловості є дуже жорсткою, вона знижує прибуток, так як доводиться витратити великі кошти на рекламу, вдосконалення продукції, підвищення її якості, організацію післяпродажного сервісу, відпрацювання різноманітних форм взаємодії з конкурентами. Щоб зменшити рівень цієї загрози, підприємство повинно знайти таку позицію, в якій вони змогло б протистояти дії конкурентних сил або ж використати їх у власних інтересах.

Стосовно діючої практики управління ефективністю діяльності ТОВ «МІГ» слід відмітити, що цими питаннями опікуються керівники практично всіх підрозділів, пов'язаних не тільки зі збутом продукції, але й постачанням до підприємства сировини та з виробленням продукції. Такий стан здійснення комерційної діяльності характерний для більшості виробничо-комерційних підприємств, які працюють на конкретного споживача своєї продукції на власних сегментах ринків збуту продукції, особливо – продовольчої, де відбувається найбільш жорстка конкуренція виробників.

Загальне керівництво комерційною діяльністю здійснює директор підприємства, у підпорядкуванні якого фахово комерційною сферою діяльності займається заступник директора з комерційних питань, або

комерційний директор (КД).

Саме КД здійснює діяльність на самому важливому напрямку – збуту продукції, чим займається спеціально створений відділ збуту. У той же час значна роль в цій діяльності належить керівникам виробничих підрозділів, які зобов'язані швидко реагувати на виклики стосовно асортименту та якості продукції шляхом запровадження необхідних технологічних, виробничих, організаційних заходів. Роль фінансового відділу дуже значна з міркувань забезпечення комерційної діяльності підприємства необхідними фінансовими ресурсами. А роль бухгалтерії полягає в контролі виконання статей витрат на виробництво, від чого залежить низька собівартість, а з нею й висока конкурентоздатність продукції Товариства на ринках збуту.

У своїй збутової діяльності ТОВ «МІГ» використовує різноманітні маркетингові заходи, торгівельні схеми, засоби мотивації працівників, заробітна плата яких встановлюється з урахуванням досягнутих показників з продажу продукції та надання послуг. Але визначення дійсного рівня якості діяльності підприємства на споживчому ринку має те велике значення, що за рахунок виявлених напрямків її вдосконалення реально можна ставити завдання з систематичного підвищення обсягів продажів, а звідси – отримання більшого прибутку та створення власних джерел розвитку підприємства та підвищення рівня соціально-економічної забезпеченості колективу працівників.

Організація маркетингової діяльності у ТОВ «МІГ».

Формально процеси збуту сконцентровані у відділі постачання та збуту загальною чисельністю 6 чоловік, хоча фактично збутом займається понад 12 осіб.

З аналізу складу відділу можна зробити висновок, що працівники відділу спеціалізовані за продуктовою ознакою: кожен виконує свій власний обсяг робіт. Видно, що відділом не здійснюються на постійній основі такі важливі функції діяльності на споживчому ринку, як:

вивчення сегментації ринку за ознаками соціальної стратифікації

споживачів (за рівнем доходів, наявності вільного часу тощо);

обґрунтування рівня можливого дисконтування цін з метою підвищення обсягів продажу продукції;

створення і обробка зворотного потоку інформації від споживачів.

Склад відділу збуту продукції у ТОВ «МІГ» представимо схемою на рис.

2.2.

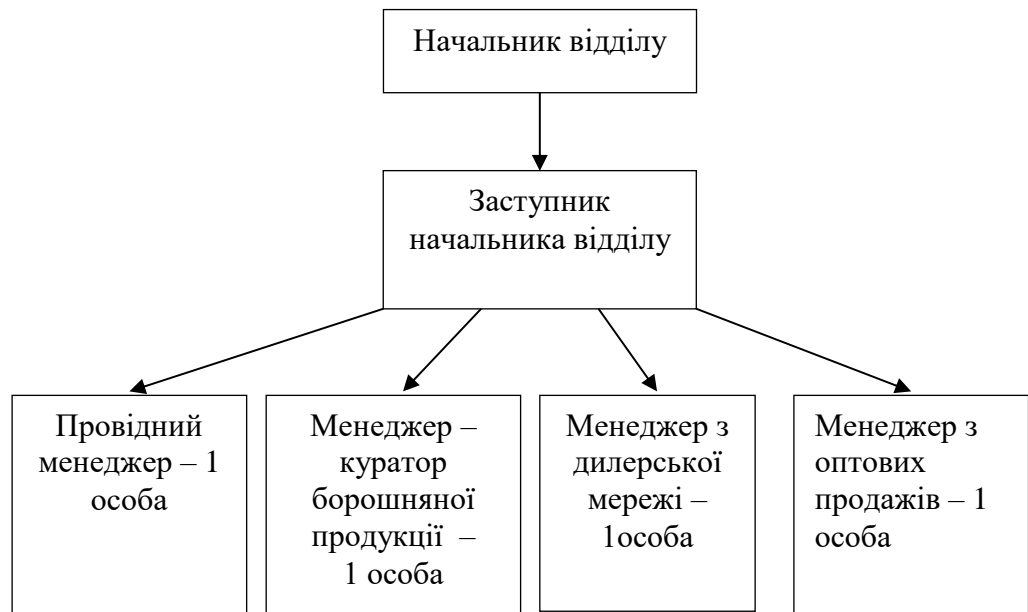


Рис. 2.2. Склад відділу збуту продукції у ТОВ «МІГ»

Загалом у діючій системі збуту продукції ТОВ «МІГ» не використовується в достатній мірі реклама та public relation, а дії з просування продукції не мають властивостей, що посилюють залучення нових клієнтів. Тобто, не вистачає саме системи таких маркетингових комунікацій, як рекламні компанії, public relation, виставки, ярмарки, презентації, що виконують особливу роль просування продукції і збільшення обсягів її продажу, так необхідного для ефективної діяльності підприємства в цілому, але це суто технічні зауваження, які можуть бути з легкістю подолані силами самого керівництва ТОВ.

В результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «МІГ» можна зробити висновок, що керівництво підприємства сформувало певні початкові засади для запровадження бюджетування. У ТОВ практично діють необхідні

інститути здійснення бюджетування як управлінського процесу. Фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним, як і до роботи ТОВ на ринку те ж можна не пред'являти суттєвих претензій. З цього можна зробити висновок, що основною задачею запровадження бюджетування у ТОВ «МІГ» слід вважати підсилення планувальної функції та функції забезпечення контролінгу ходу і результатів виробничого процесу всередині підприємства з метою отримання таких результатів усередині ТОВ, які можуть стати резервами для компенсації негативних впливів на результативність роботи ТОВ з боку ринкового середовища у теперішньому його стані в Україні.

Для діяльності підприємств типу ТОВ «МІГ» має велике значення ще й соціальний компонент зовнішнього середовища, найбільш пов'язаний із формуванням споживчих переваг населення. Ситуація на ринку є доволі складною через взаємодію різних процесів: інфляції, зростання конкурентного тиску, низької купівельної спроможності населення тощо. У зв'язку з цим підприємству потрібно виробити чітку стратегію дій у майбутньому в залежності від того, як будуть змінюватися соціальні фактори в середовищі.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІГ»

Аналіз фінансово-економічних показників роботи ТОВ «Пивна країна» є одним з напрямів роботи всієї системи управління підприємством. Знання того, чи справляється підприємство із встановленими завданнями має велике значення для його керівництва [15]. Аналізом показників роботи ТОВ фахово займаються економічні служби ТОВ – економічний, фінансовий відділи, бухгалтерія, служба та ін., до розгляду результатів якого залучаються том-менеджери ТОВ, а також керівники всіх його підрозділів.

Питання аналізу показників роботи ТОВ систематично розглядаються на тематичних і загальних 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 центрі уваги також оцінка залишків готової продукції у торгівельній мережі, оскільки від цього залежить, скільки потрібно виготовляти продукції у наступному плановому періоді.

У ТОВ «МІГ» проводиться ретельна робота з аналізу показників діяльності підприємства у двох вимірах:

- 1) у динаміці за 3 останні роки;
- 2) та в співставленні планових та фактичних значень показників за кожний звітний період.

Дані аналізу фінансово-економічних та виробничих показників діяльності ТОВ «МІГ» 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 ТОВ «МІГ» 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.

Найважливішими показниками діяльності підприємства є показники обсягу діяльності. Такими є показники обсягу виробництва та обсягу реалізації продукції, які є взаємозалежними показниками.

Реалізація виражає вартість всієї продукції, що у даному календарному періоді поставлена споживачам і прийнята ними з оплатою в даному періоді або згодом. До складу реалізованої й товарної продукції, крім поставленої на сторону, включається також обсяг продукції, робіт або послуг, спрямованих на приріст вартості основних фондів (тобто постачання собі).

Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства. Тому аналіз даних показників має дуже важливе значення. Його основні завдання:

оцінка виконання виробничого і встановлення динаміки виробництва і реалізації продукції;

визначення впливу чинників на зміну величини цих показників;

виявлення внутрішньогосподарчих резервів збільшення випуску і реалізації продукції.

Динаміку обсягу виробництва та реалізації продукції ТОВ «МІГ» за останні 3 передвоєнні роки представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Виконання плану з виробництва і реалізації продукції
ТОВ «МІГ» протягом чотирьох передвоєнних років**

Роки	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.				Обсяг реалізації продукції, тис. грн.			
	План	Факт	+, –	% до плану	План	Факт	+, –	% до плану
2021	11121	11301	180,0	101,02	10956	10998	42	101,01
2022	10035	10185	150	101,01	12129	12360	231	101,02
2023	12345	12200	–145	98,8	12380	12470	90	100,01
2024	14200	14500	300	102,1	15100	14900	– 200	98,67

Дані, приведені у табл. 2.3, демонструють показники з виробництва та реалізації продукції у вартісному вимірі. Загалом же у ТОВ «МІГ» обсяг виробництва і реалізації продукції виражається також:

у натуральних показниках – кількості виробленої продукції у тонах (т) та за позиціями номенклатури виробів, у кількості упакованої продукції;

у умовно-натуральних показниках – кількості виробленої продукції у тонах;

у трудових – показниках у кількості відпрацьованих робочих годин; у вартісних вимірниках – показник кількості виробленої продукції за її загальною вартістю.

Відповідно до даних табл. 2.3 видно, що планові завдання не виконувалися з обсягів виробництва у 2023 році, а з реалізації – у 2024 році.

За результатами 2024 року планові показники виробництва й реалізації продукції зросли, навіть обсяги виробництва вище планових, але в продажу підприємство дещо не виконало поставлених завдань, що свідчить про ускладнення ситуації на ринку продуктових товарів. В умовах світової кризи, а головне – під час російсько-української війни, яка ще продовжується і яка супроводжується зменшенням попиту практично на всі види товарів, і навіть – продуктів – це об’єктивна тенденція, що з’явилася, і яка є дуже загрозливою для підприємства. Дані зі структури обсягу продукції підприємства за її видами приведемо в табл. 2.4, яка демонструє динаміку реалізації продукції ТОВ «МІГ» по її основних видах протягом останніх 4-х років.

Таблиця 2.4

**Динаміка реалізації продукції у ТОВ «МІГ»
по її видах у тис грн.**

Група товарів або послуг	Рік			
	2021	2022	2023	2024
1. Розлив безалкогольних напоїв	7200	7500	7600	8100
2. Виготовлення пива	360	600	620	850
3. Виробництво борошняних виробів, цукерок	1400	1480	1680	2060

4. Виробництво тортів і тістечок	1500	1700	1800	2150
5. Виробництво какао	190	550	550	950
6. Інші послуги	348	530	220	790
Разом	10998	12360	12470	14900

Збільшення обсягу виробництва (реалізації) по одних видах і скорочення по інших видах продукції приводить до зміни її структури, тобто співвідношення окремих виробів загалом їх випуску. Виконати план по структурі – означає зберегти у фактичному випуску продукції заплановані співвідношення окремих її видів. Аналіз, представлений у табл. 3.2, важливий з того погляду, що він відображає поступове зростання обсягів реалізації по всіх основних видах продукції, а це свідчить про правильність стратегічного вибору керівництвом підприємств щодо свого профілю і своєї спеціалізації.

Дані табл. 2.4 свідчать про поступове збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «МІГ», особливо значним воно відбулося в 2024 році. Збільшення відбувається по всіх видах продукції і послуг, що має великий вплив на всі економічні показники: обсяг випуску у вартісній оцінці, матеріаломісткість, собівартість товарної продукції, прибуток, рентабельність. З даних табл. 2.4 видно, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі реалізації становить виробництво та реалізація продукції екструзії (макаронів, вермішелі, спагеті та ін.).

Загальні показники діяльності ТОВ «МІГ» за останні три звітних роки наведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «МІГ» за останні три роки

Показник	Одиниця виміру	Дані по роках			2024 до 2023, %
		2022	2023	2024	
1. Товарна продукція	тис. грн.	10185	12200	14500	118,8
2. Повні виробничі витрати	тис. грн.	9060	11260	13900	123,4
3. Прибуток (стр.1– стр.2)	тис. грн.	1125	940	600	63,8
4. Рентабельність	%	11,0	7,7	4,1	– 3,6

5. Середня місячна заробітна плата одного працівника	грн.	12980	14350	15328	122,5
6. Продуктивність праці (річний виробіток продукції в розрахунку на 1 робітника)	грн./люд.	207,9	250,8	287	105
7. Чисельність працівників	осіб	49	44	51	104,1

Очевидно, що хоча загальні темпи зростання обсягів продукції невеликі, підприємство має можливості комбінувати структуру виробництва та обсягу реалізації з метою виконання планових показників.

З табл. 2.4 видно, що обсяг товарної продукції зростав протягом останніх трьох років, але одночасно зменшувалася й маса отриманого прибутку. За звітними даними у останньому році значно зменшився прибуток підприємства, його значення за результатами роботи за 2024 рік зменшилося у порівнянні з попереднім 2023-м роком на 340 тис. грн., що склало 63,8% від показнику 2023 року, а рентабельність знизилася до мінімального рівня у 3,6%, що є найнижчим значенням для виробничих підприємств подібного профілю. Причиною цього слід вважати зростання величини повних виробничих витрат. Отримані негативні результати стосовно прибутковості діяльності ТОВ свідчать про наявність серйозних проблем у економічному управлінні діяльністю підприємства.

Виправлення динаміки зростання прибутку, а відповідно й рентабельність, не вважається простим завданням, тому що подальше подорожчання сировини, закупівельних матеріалів, енергетичних ресурсів є ймовірним, а також те, що потребує подальшого підвищення заробітної плати, рівень якої значно нижче середніх показників по країні за проектом бюджету України на 2025 рік має дорівнювати більше 17000 грн. на місяць.

У ТОВ «МІГ» усвідомлюють, що для збільшення прибутку потрібні заходи, що групуються за наступними двома напрямками:

1) постійне збільшення обсягів продажу продукції, 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 вироблення й реалізації продукції підприємства.

У цілому складається думка, що комплексне вирішення поставлених двох груп задач потребує відповідно доволі комплексне вирішення цього питання.

З проведеного аналізу бачимо, що планом передбачувалися більш прийнятні показники отримання прибутку та рентабельності роботи ТОВ, але планові показники не виконувалися. Отже, проблематика покращення економічного стану ТОВ знаходиться саме в сфері поточного контролю виконання планів, що може бути досягнуто одночасно із запровадженням в діяльності ТОВ цілої системи бюджетування.

Для визначення актуальних напрямків контролю витрат підприємства розглянемо їх структуру за основними статтями затрат за останні три роки, яку приведемо в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Структура виробничих витрат у ТОВ «МІГ»

Елементи витрат	Сума, тис. грн.			Відхилення по роках			
	2022	2023	2024	2023-2022, т. грн.	2024-2023 т. грн.	2023-2022, %	2024-2023, %
1. Витрати на основні матеріал, сировину	3969	5273	7169	1304	1896	32,8	35,96
2. Витрати на оплату праці	3840	4460	5100	620	640	16,14	14,35
3. Єдиний соціальний податок	845	980	1122	135	142	15,98	14,49
4. Амортизація основних фондів	266	322	299	58	-23	21,8	-7,1
5. Інші витрати	140	180	210	40	30	28,5	16,67
6. Повна собівартість продукції	9060	11260	13900	2200	2640	24,28	23,44

Приведені в табл. 2.5 дані свідчать, що у цілому собівартість продукції щорічно зростає, у 2023 році – на 24,3%, у 2024 – на 23,4%. У грошовому вимірі щорічне зростання також доволі суттєве – у 2023 році на 2,2 млн. грн., а в 2024 – на 2,64 млн. грн. При цьому, найбільш значно зростають матеріальні витрати – у 2023 році на 1,3 млн. грн., а в 2024 – майже на 1,9 млн. Це легко пояснюється постійним процесом подорожчання сировини, усіх видів закупівельних матеріалів, що використовує підприємство в своїй виробничо-комерційної діяльності. Порівнюючи дані стосовно зростання витрат із показниками зростання прибутку, бачимо найбільш гостру проблему – це зменшення рівня рентабельності роботи підприємства, яка в 2022 році досягла свого найменшого значення – лише 4.1%.

Для результатів діяльності будь-якого підприємства має певне значення наявність власних коштів і їхня структура [32]. Приведемо склад власних коштів підприємства ТОВ «МІГ» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури власних коштів ТОВ «МІГ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення по роках	
				2023 – 2022	2024 – 2023
Необоротні активи	642	662	645	20	-17
Оборотні активи	411	618	1568	207	950
Виробничі запаси	3	5	20	2	15
Товари і продукція.	17	35	207	18	172
Дебіторська заборгованість:					
бюджету	2	4	10	2	6
за виданими авансами	6	12	69	6	557
інша заборгованість	–	–	18	0	18
Грошові кошти	274	345	82	71	-263
Інші оборотні активи	3	5	5	2	0
Разом	1062	1297	2395	235	1100

За даними табл. 2.6 видно, що загальна сума власних коштів підприємства залишається невеликою – трохи більше 600 тис. грн. при тому, що обсяги реалізації перевищили 10 млн. грн. в рік. Це ставить підприємство в дуже складне становище у тому сенсі, що доволі невеликою сумою підприємства

приходиться забезпечувати фінансами всю свою діяльність. Непросте положення трохи спрощує те, що значна частка продукції підприємства береться у продаж торгівельними підприємствами-покупцями із значною часткою передоплати. Це надає ТОВ «МІГ» можливість розпоряджатися певною сумою коштів посередників. Частково це відбувається ще на стадії до оформлення передачі товару покупцеві. Для успішної роботи підприємства має величезне значення наявність джерел формування господарчих активів. Такі дані стосовно ТОВ «МІГ» приведемо у формі табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз джерел формування господарчих активів ТОВ «МІГ»

Показники	Роки			Відхилення по роках	
	2022	2023	2024	2023 – 2022	2024 – 2023
Власний капітал ТОВ	900	972	1101	72	129
Статутний капітал ТОВ	510	510	510	0	0
Інший додатковий Капітал ТОВ	–	–	51	–	51
Резервний капітал	30	30	36	0	6
Непокритий збиток	360	432	504	72	72
Відстрочені податкові зобов'язання	2	3	25	1	22
Інші довгострокові зобов'язання	114,0	–	90	–114	90
Поточні зобов'язання	160	322	1165	162	843
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	–	–	24	–	24
Кредиторська заборгованість за товари і роботи	126	252	992	126	740
З одержаних авансів	15	29	84	14	55
З бюджетом	12	25	22	13	–3
Зі страхування	2	3	12	1	9
За оплати праці	4	7	24	3	17
Інші поточні зобов'язання	1	6	7	5	1
Разом	1062	1297	2395	235	1098

За даними табл. 2.7, поточні зобов'язання підприємства, представленні кредиторською заборгованістю за товари (послуги), поточними зобов'язаннями за рахунками: (з бюджетом, з оплати праці; і іншими поточними зобов'язаннями).

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2024 році становила 992 тис. грн., що на 866 тис. грн., більше у порівнянні з 2023 роком. Сума інших поточних зобов'язань з бюджетом, зі страхування, з оплати праці також збільшилися у 2024 році у порівнянні з 2023 роком. Збільшення зобов'язань говорить про несвоєчасні розрахунки перед постачальниками, персоналом, державою, що є негативним чинником діяльності підприємства. Розмір власного капіталу на 2024 рік – 1101 тис. грн., що на 201 тис. грн., більше у порівнянні з 2023 роком. Вартість чистих активів підприємства більше від статутного капіталу. У цілому ці дані свідчать про позитивний стан господарчих активів ТОВ.

З приведених даних видно, що розмір статутного капіталу та іншого додаткового капіталу у ТОВ «МПГ» у період з 2022 по 2024 роки був практично незмінним. У 2022 та 2023 роках мав місце непокритий збиток у розмірі 360 тис. грн., та 432 тис. грн., а у 2024 році – нерозподілений прибуток у розмірі 504 тис. грн.

Це є свідченням того, що підприємство станом на 2024 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 управляє своїм інтелектуальним капіталом і наскільки успішно працівники взаємодіють один з одним, зокрема, це залежить від того, чи сприятливим є соціально-психологічний клімат в колективі підприємства, чи не виникають в його діяльності певні конфлікти, які потребують свого вирішення, що й підтверджує актуальність теми вдосконалення управління розвитком підприємства у даної випускній роботі.

Для підкріплення уявлення щодо фінансового стану підприємства необхідно більш ретельно відноситися також і до показників фінансових результатів діяльності підприємства. Для визначення діючої на підприємстві практики управління ефективністю діяльності проведемо спочатку аналіз фінансово-економічного стану підприємства за даними його звітного балансу.

Відомо, що вивчати дані балансу підприємства більш корисно за два і більше періодів. Прослідивши тенденції, можна знайти цінні ключові моменти у відношенні росту і других важливих факторів, які впливають на діяльність підприємства. Крім того, лише деякі показники в фінансовій звітності мають значення самі по собі. Необхідний їх взаємозв'язок з іншими показниками або спрямованість та величина змін за період.

Фінансові показники (коефіцієнти), що використовуються в аналізі й оцінці фінансового стану підприємств, можна згрупувати таким чином [21]:

- показники, що характеризують структуру джерел капіталу і його фінансову стійкість;

- показники, що характеризують розміщення капіталу і ефективність його використання;

 - показники ліквідності;

 - показники прибутковості (рентабельності).

Однією з важливих характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона зв'язана перш за все з загальною фінансовою структурою підприємства, ступеню його залежності від кредиторів та інвесторів.

Важливим кроком в цьому блоці аналізу фінансового стану підприємства є такий показник, як коефіцієнт зносу основних засобів характеризує долю вартості основних засобів, списану на витрати в попередніх періодах, в первісній вартості. З даних табл. 2.8 видно, що в 2022 та 2024 роках він був однаковий – 0,25, а в 2023 році він становив 0,22, це свідчить про те, що в 2023 році було оновлення основних засобів, при тому, що підприємство використовує прямолінійний метод амортизації.

Розглянемо показники фінансового стану ТОВ у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «МІГ»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 року до	
				2022	2023
Аналіз майнового стану підприємства					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,22	0,25	–	0,03
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,75	0,78	0,75	–	–0,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,01	0,24	0,01	–	–0,23
Аналіз фінансової стійкості підприємства					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,87	0,94	0,86	–0,01	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,06	1,16	0,01	0,10
Коефіцієнт фінансового ризику	0,15	0,07	0,16	0,01	0,09
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,07	0,64	0,07	–	–0,57
Аналіз ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,16	0,16	–0,45	–
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,08	4,77	8,14	–11,94	3,37
Період оборотності дебіторської заборгованості (дні)	18	77	45	27	–32
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	49,8	5,25	88,73	38,93	83,48
Період оборотності кредиторської заборгованості (дні)	7	70	4	–	66
Коефіцієнт оборотності запасів	4,94	6,00	5,01	0,07	–0,99
Тривалість оборотності запасів (дні)	74	61	73	–1	12
Тривалість операційного циклу (дні)	92	153	118	26	–35
Тривалість оборотності оборотних засобів (дні)	85	83	114	29	31

Розрахувавши наступний показник ми можемо виявити причину зниження коефіцієнту зносу в 2023 році. Це – коефіцієнт оновлення основних засобів [32] – він показує частку від існуючих на кінець звітної періоду основних засобів, яка складає нові основні засоби. У 2022 та 2024 роках він також становив однакове значення – 0,01, дивлячись на це значення можна зробити висновок, про те, що оновлення основних засобів було дуже

невеликим, а в 2023 році коефіцієнт становив – 0,24, він вказує на те, що було значне оновлення основних засобів, яке в 24 рази більше ніж в 2024 та 2023 роках. За рахунок оновлення основних засобів в 2022 році коефіцієнт зносу був меншим за інші аналізовані роки.

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, який залишається найважливішим джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення виробничих процесів, покращення умов праці та підвищення матеріального забезпечення працівників.

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) характеризує долю власних коштів підприємства (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльності. Чим вище значення даного коефіцієнту, тим фінансово стійкіше, стабільніше та найбільш незалежне від зовнішніх кредиторів підприємство. На практиці встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто джерела фінансування підприємства (загальна сума капіталу) повинна бути хоча б на наполовину сформуванні за рахунок власних коштів. Таким чином, критичне значення коефіцієнта автономії – 0,5. У роботі підприємства коефіцієнт автономії становив в 2023 році 0,86, що на 0,01 менше ніж в 2019 році та на 0,08 менше ніж в 2022 році.

Коефіцієнтом, зворотнім коефіцієнту фінансової незалежності, є коефіцієнт фінансової залежності [32]. Перемноження цих коефіцієнтів дорівнює 1. Для ТОВ «МІГ» даний коефіцієнт у 2023 році виріс в порівнянні з 2021 та 2022 роками на 0,01 та 0,10 відповідно, це свідчить про збільшення частки запозичених коштів в фінансуванні підприємства, отже і втрату фінансової незалежності, але ці значення близькі до одиниці, що вказує на те, що власник в більшій мірі самостійно фінансує своє підприємство.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених

коштів та власних капіталу. Цей коефіцієнт показує, що в 2023 році на 1 гривню власного капіталу, приходилось 0,16 гривні залученого капіталу, це на 0,01 гривню та на 0,09 гривні більше ніж в 2021 та 2022 роках відповідно. Зростання показника в динаміці свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу показує яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована.

Діяльність ТОВ відзначається низьким рівнем маневрування власного капіталу, в 2021 та 2023 роках цей показник становив 0,07. Зумовлено це високою часткою власних коштів в структурі пасивів підприємства.

Проаналізувавши фінансову стійкість ТОВ «МІГ», можемо зробити висновок, що підприємство здійснює свою діяльність, в більшій мірі, за рахунок власних коштів та має низьку залежність від залучених коштів.

Ділова активність підприємства – поточна виробнича та комерційна діяльність підприємства. Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Даний коефіцієнт показує, що в 2023 році 1 гривня активів принесла 0,16 гривні реалізованої продукції, це в два рази менше ніж в 2021 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує скільки разів в середньому на протязі звітнього періоду дебіторська заборгованість перетворювалась в грошові кошти, виходячи з цього коефіцієнту можна розрахувати тривалість обороту дебіторської заборгованості, його також часто називають строком кредитування. У 2023 році цей коефіцієнт становив 8,14, тобто за звітний період відбулося більше 8 оборотів, які тривали близько 45 днів кожен, і на 11,94 пункти менше ніж в 2021 році, але майже в два рази більше ніж в 2022 році.

Що стосується кредиторської заборгованості ТОВ «МІГ», можна побачити, що в 2023 році коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості становив 88,73, що більше ніж в 2021 та 2022 роках відповідно.

Тривалість одного обороту в 2023 році становила приблизно 4 дні.

Розрахувавши коефіцієнт оборотності запасів можна зробити висновок, що у 2023 році запаси здійснили 5 оборотів, або, інакше кажучи, вони 5 разів перенесли свою вартість на готові вироби, це на 1 пункт менше ніж у 2022 році і на 0,06 більше, ніж у 2021 році. Тривалість одного обороту в 2023 році становила майже 73 днів, що не є вже таким загрозливим.

Тривалість операційного циклу показує, що для виробництва, продажу та оплати продукції підприємству знадобилося в 2023 році 118 днів, що на 26 днів більше, ніж в 2021 році та на 35 днів менше, ніж у 2022 році. Позитивне значення тривалості оборотності оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство потребує додаткових грошових коштів і збільшення цього показника в динаміці свідчить про негативну тенденцію. Проаналізувавши фінансовий стан підприємства можна зробити висновки, що майновий стан в цілому позитивний. Свою діяльність підприємство здійснює, у більшій мірі, за рахунок власних коштів, які у 2023 році становлять 86%, що також свідчить про невелику залежність ТОВ від залучених коштів.

У підсумку можна вважати, що значний вплив на становище ТОВ на ринку все ж таки слід шукати у поліпшенні внутрішньої діяльності підприємства у напрямку різкого посилення контрольної функції стосовно додержання економічних планів, які приймають на підприємстві, так і у зовнішній діяльності підприємства на ринку, враховуючи зростання кількості конкурентів у сфері вироблення харчової продукції швидкого споживання, снєків.

На основі отриманих результатів аналізу діяльності ТОВ «МІГ», його фінансово-економічних показників розглянемо актуальні питання удосконалення управління розвитком ТОВ «МІГ» у наступному розділі звіту.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІГ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Загальні положення концепції управління розвитком ТОВ «МІГ» в конкурентному середовищі

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

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов конкурентного 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 ефективно використання.

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

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

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

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

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

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

6. Залежно від темпів розвитку виділяють стратегії "прискореного зростання", "обмеженого зростання", "збереження становища" або "скорочення".

Найбільш поширеною є стратегія "обмеженого зростання", для якої характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні.

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

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

що прогноуюються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства.

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

В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи:

- ліквідація підприємства;
- «відсічення зайвого», тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;
- скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

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

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

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

Формування стратеги розвитку торговельного підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу

підприємства, ефективності його господарювання та інше) та суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців, рівня керівництва).

Розробка стратегії розвитку опирається на такі принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів.

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

Таблиця 3.1

Зміст етапів розробки стратегії розвитку ТОВ «МІГ»

Етап	Мета етапу	Зміст етапу
1	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 більшості випадків місією підприємства є виробництво продукції (надання послуг), що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку. Таке розуміння місії підприємства є нормальним з економічної точки зору, відповідає суті підприємницької діяльності. Можливе інше усвідомлення місії підприємства – створення іміджу конкретної особи або групи осіб, сімейні традиції, підтримка (забезпечення) основного виду діяльності та інше. В цьому випадку економічна робота на підприємстві орієнтована не на отримання прибутку, а організовується на умовах самодостатності виробничої системи (самоокупності)
2	Вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність ТОВ «МІГ»	Стратегічний підхід до управління підприємством надає першочергової уваги вивченню його зовнішнього середовища. Необхідність цього викликана великим впливом зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства. Воно не тільки визначає загальні умови (правила) ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності

3	Оцінка сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «МІГ»	<p>На цьому етапі розробки стратегії проводиться комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус, конкурентоспроможність.</p> <p>Метою проведення цієї роботи є оцінка можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей розвитку: росту маси та норми прибутку, обсягу діяльності, збереження або зміцнення ринкових позицій та інше.</p> <p>Аналіз ефективності господарської діяльності торговельного підприємства покликаний визначити його внутрішні проблеми, що потребують розв'язання в наступному періоді. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідним етапом розробки майбутньої стратегії його діяльності на ринку, оскільки остання повинна ліквідувати або нейтралізувати наявні недоліки та максимально використовувати виявлені конкурентні переваги</p>
4	Формування системи стратегічних цілей розвитку ТОВ «МІГ»	<p>На цьому етапі визначається система стратегічних цілей його функціонування на період розробки стратегії. Для подальшої роботи з розробки стратегічного плану (стратегії діяльності) сформульовані цілі повинні мати наступні ознаки: зміст, обсяг, спосіб вираження, рівень якого необхідно досягти та наявний період часу для досягнення кінцевого результату. Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
5	Розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «МІГ» та їх оцінка і вибір	<p>Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір). Поставлені цілі розвитку підприємства можуть бути досягнуті різними способами. Для їх визначення та наступної оцінки ефективності розробляються стратегічні альтернативи, тобто різні варіанти подальшого розвитку. Їх відмінними ознаками є форми, методи, засоби, шляхи, час досягнення поставлених цілей, ступінь досягнення кожної з них, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватись, та інше. Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем; – внутрішня збалансованість стратегії; – реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства; – прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії

6	Здійснення заходів з реалізації розробленої стратегії розвитку ТОВ «МІГ»	<p>Обраний варіант стратегічної альтернативи розвитку підприємства є лише загальною концепцією його діяльності в перспективному періоді.</p> <p>Реальність досягнення поставлених стратегічних цілей забезпечується розробкою заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії.</p> <p>Такими заходами є наступні.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка системи функціональних стратегій, що забезпечують розвиток, і які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами діяльності підприємства, ресурсами, що використовуються, економічними показниками та напрямками діяльності торговельного підприємства в рамках всього періоду розробки загальної стратегії. 2. Формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його загальної стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно-фінансової діяльності в короткостроковому періоді. 3. Розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників в рамках окремих часових періодів, визначаються цільові показники діяльності окремих структурних підрозділів підприємства
7	Моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування в діяльності ТОВ «МІГ»	<p>На цьому етапі роботи, який триває протягом всього періоду здійснення стратегії, проводиться моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюється стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.</p> <p>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.</p> <p>Своєчасне внесення уточнень та доповнень в прийнятту стратегію розвитку є запорукою успішного функціонування підприємств та досягнення поставлених стратегічних цілей</p>

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

зовнішнього середовища діяльності ТОВ «МІГ» необхідно класифікувати за декількома групами факторів.

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

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

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

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

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

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

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

Конкурентне становище ТОВ на ринках Полтавської області і України в цілому є неоднозначним – воно має свої переваги та недоліки, що доводить необхідність для ТОВ «МІГ» систематичної роботи з обґрунтування, вибору та додержання певної стратегії своєї діяльності. Для ефективного впровадження такої практики управління рекомендується розробити для умов ТОВ методику аналізу, обґрунтування та вибору стратегії розвитку, ураховуючи умови його функціонування в зовнішньому ринковому середовищі. При розробці такої методики та її використанні у керівній діяльності підприємства потрібно додержуватися науково обґрунтованих рекомендацій та алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. Тобто, Методика повинна відбивати низку вимог, серед яких найважливішими

є наступні.

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

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

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

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

Отже, *по-перше*, рекомендовано для умов ТОВ «МІГ» дотримуватися Методики вибору стратегії розвитку, яка би регламентувала стратегії конкурентної поведінки ТОВ на ринку.

Визначимо корпоративну стратегію підприємства, спираючись на проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ, який був зроблений в попередньому розділі. Розглядаючи трудовий потенціал ТОВ «МІГ», то можна відзначити досить високий рівень кваліфікації персоналу ТОВ, що здатний втілювати в життя нові рішення керівництва. Не менш важливим є те, що дане ТОВ має значний досвід діяльності на

внутрішньому ринках, має давні зв'язки з постачальниками товарів, матеріалів, а також з багатьма постійними споживачами товарів. Можливості зовнішнього середовища (потенціал зовнішніх ринків, виникнення нових сегментів ринку), а також очікувана жорсткість конкуренції дають підстави стверджувати, що необхідно скористатися сприятливою кон'юнктурою для розширення присутності на ринках.

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

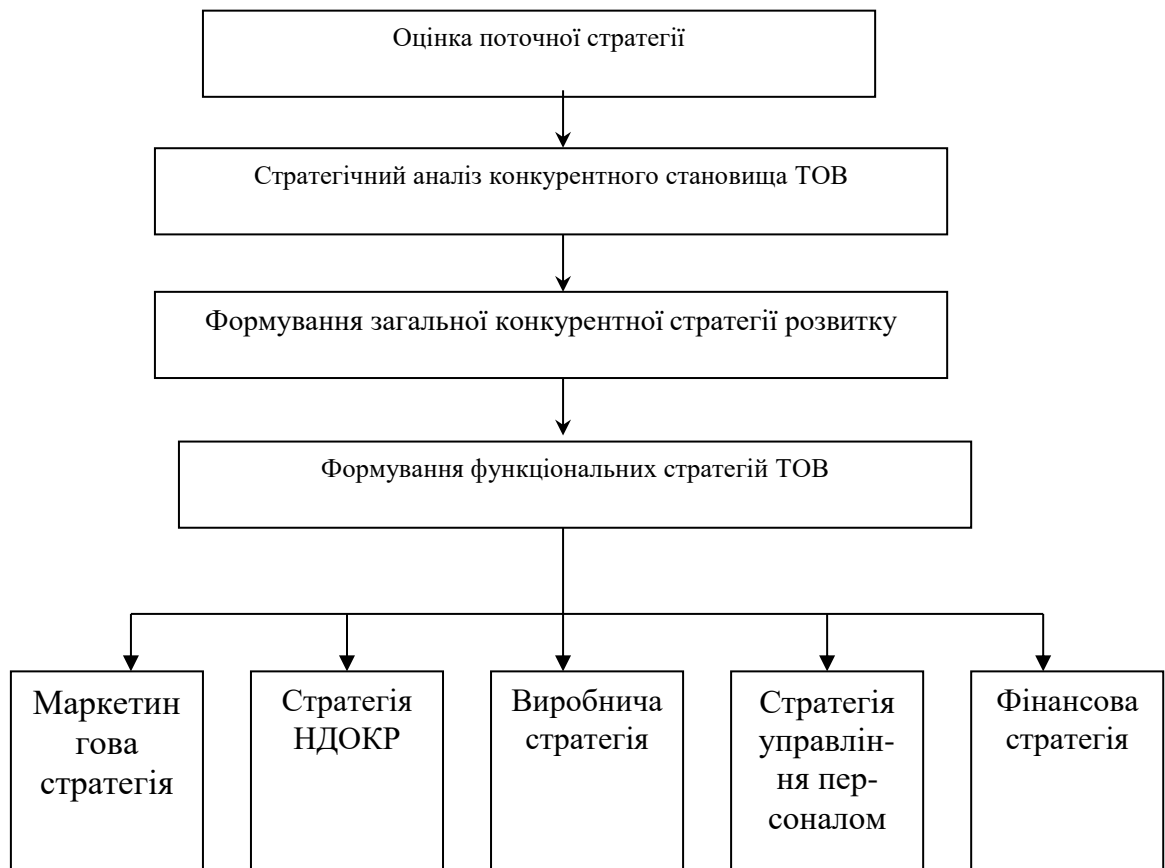


Рис. 3.1. Схема формування функціональних стратегій шляхом розкладу загальної стратегії управління розвитком ТОВ «МІО-КОМ» по вертикалі

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

Склад і зміст етапів розробки стратегії розвитку ТОВ «МІГ»

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

Дані табл. 3.2 у стовпці 3 містять оцінку частки управлінських рішень в балах з 10, які фактично здійснюються в поточній роботі ТОВ, а в стовпці 4 – необхідний обсяг в балах з 10 додатковій роботі, яку персоналу ТОВ ще доведеться зробити для формування повністю стратегічного підходу до управлінням розвитком підприємства.

Користуючись табл. 3.2 керівництво ТОВ, з урахуванням того, які саме етапи є для даного підприємства найбільш актуальними, визначає конкретні заходи щодо розробки конкретних завдань щодо розробки стратегії управління розвитком ТОВ на функціональному рівні. Для постановки цих задач на підприємстві є достатня інформаційна база та можливість застосувати певні методи або моделі оцінювання результатів застосування даної стратегії для розвитку підприємства.

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

Показники конкурентоспроможності підприємства, як самого, так і його продукції, у зіставленні з продукцією та послугами, що надають конкуренти, доцільно формувати у вигляді нижче наведеної табл. 3.3, яка відображає сильні і слабкі сторони діяльності ТОВ з урахуванням галузей торгівлі, у яких воно працює.

Галузь, у якій функціонує ТОВ «МІО-КОМ» знаходиться у стадії зрілості, бо обсяг продажів, грошовий потік поступово наростає, але обсяг прибутку і рівень рентабельності залишаються вкрай незадовільними. Отже, у будь-який момент можуть мати місце і певні небезпеки зміни в цілому

позитивного становища ТОВ на ринку. Тому час від часу необхідно проводити порівняльний аналіз становища підприємства у межах відповідної галузі, як це представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Методика порівняльного аналізу сильних і слабких сторін
ТОВ «МІГ» відносно основної кількості конкурентів на ринку**

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

При аналізі й удосконаленні товарної номенклатури ТОВ розглядаються наступні фактори:

- потреби, що задовольняються запропонованим Товариством товаром;
- показники якості товарів;
- економічні показники діяльності ТОВ;
- зовнішнє оформлення товарів;
- порівняння з іншими аналогічними товарами та товарами -конкурентів;
- патентна захищеність товарів;
- показники експорту і його можливості;

основні напрямки вдосконалювання продукції;

можливі ключові фактори успіху ТОВ у даний момент часу.

При аналізі факторів галузевого характеру необхідно враховувати найбільш важливі галузеві фактори, перелік яких приведений а табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Перелік факторів аналізу галузевого середовища діяльності
ТОВ «МІГ»**

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

35. Валютна стабільність	Важлива
36. Кваліфікація робочої сили	Середня
37. Законодавчі погрози	Відсутні
38. Оподаткування	Жорстке
39. Демографічні зміни	Не впливають

Розглянемо актуальні напрямки управління економічним становищем підприємства ТОВ «МІГ» у конкурентному середовищі.

3.2. Актуалізація управління економічним становищем ТОВ «МІГ» в конкурентному середовищі

Кінцевими показниками розвитку підприємства є систематичне покращення його економічному стану в конкурентному середовищі. Тому вся стратегія розвитку повинна бути націлена на економічні результати діяльності підприємства.

За умов реалізації міжнародної фінансової підтримки відновлення й розвитку післявоєнної України перед величезною кількістю підприємств, включаючи ТОВ «МІГ», постануть складні завдання з удосконалення своєї діяльності, особливо в сфері економічного управління ними для створення гідних умов прийняття й освоєння коштів міжнародних фінансових фондів. У результаті широкого залучення іноземних інституцій до процесів відновлення України неминуче відбудеться розширення ринкового простору діяльності українських підприємств шляхом приєднання до світових ринків, що означатиме й значне посилення і зараз вже дуже жорсткої конкуренції вітчизняних підприємств із іноземними на ринках в Україні і світі. Щоб вистояти у конкурентній боротьбі українським підприємствам необхідно удосконалювати управління своєю діяльністю на основі сучасних концепцій менеджменту, у тому числі, значним чином покращувати *економічне управління* підприємствами, яке має стати більш проактивним, ніж аналітичним, більш динамічним, ніж пасивним, більш плановим, ніж обліково-звітним.

Хоча у ТОВ «МІ», як практично на всіх підприємствах в Україні, здійснюється планування їх діяльності у вигляді фінансово-економічних показників, що відображають поставлені цілі. Самі ж ці показники не відіграють у повній мірі своєї управлінської ролі, оскільки контроль їх поточного стану у реальному режимі часу не відбувається. Регулююча роль планових показників обмежується звітним аналізом фактичних результатів, як найменше, за місяць, згідно з усталеною обліковою практикою, яка базується здебільшого на бухгалтерському обліку при доволі слабо розвиненому управлінському обліку, який би мав найкоротший час врахування внутрішніх і зовнішніх транзакцій підприємства і їх поточного відображення в щоденній обліковій роботі.

Планування собівартості продукції і послуг, як правило, здійснюється лише як плановий норматив на майбутній календарний період, без урахування можливого подальшого подорожчання сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів, зміни продуктивності праці та ін., що оперативно не вноситься в планові калькуляції, які стають практично відірваними від реального ходу процесів і не можуть складати основу дійсного контролю і регулювання стану економічної діяльності підприємства. Ринкова ситуація стосовно збуту продукції вітчизняних підприємств мало впливає на формування їх збутових цін, що гальмує процеси їх просування до споживача.

Мотивація працівників в економічній сфері діяльності вітчизняних підприємств, як правило, ґрунтується на окладній системі і не містить широкої гами спеціальних стимулів для отримання підприємством у цілому запланованих економічних результатів. Таким чином, функціональне коло управління в економічній сфері діяльності підприємства не є повноцінним інструментом керування, що є важливою причиною того, що значна кількість підприємств функціонує на рівні мінімальної, а то й негативної рентабельності.

Порівнюючи більш передову практику економічної діяльності іноземних економічних суб'єктів із традиційною системою економічної сфери діяльності

вітчизняних підприємств покажемо актуальні напрямки її удосконалення в розрізі основних функцій управління в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Актуальні напрямки удосконалення системи економічного управління підприємствами в післявоєнній Україні

Загальна функція управління	Зміст конкретних функцій економічного управління підприємством	
	У традиційній економічній практиці	У сучасній системі (додатково)
Встановлення цілей	Встановлення системи цілей на основі звітних і прогнозних даних на тривалий плановий період	Корегування системи цілей на основі зворотного зв'язку зі внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства стосовно міри досягнення цілей
Планування	Розрахунки економічних показників на плановий період	Підтримка стану економічних показників в реальному часі з урахуванням змінювань вихідних даних та нормативів
Організування	Створення й визначення повноважень економічних служб	Розподіл повноважень з економічного управління серед всіх підрозділів підприємства
Мотивування	Оплата праці, у тому числі з урахуванням виконання планів підприємства	Матеріальне стимулювання підрозділів у залежності від виконання бюджетних показників
Облік	Стандартна система бухгалтерського обліку, нерегламентований управлінський облік	Єдина система обліку поточного стану економічних показників підприємства в
Контроль	Існуючі системи контролю виконання показників	Сучасна система контролінгу центрів доходів, прибутків і витрат на підприємстві
Регулювання	Аналіз і прийняття рішень з підтримки необхідного рівня економічних показників у дискретному режимі	Постійний моніторинг стану виконання економічних показників, наявних резервів їх підтримки й своєчасне їх запровадження

Перш за все, стратегія розвитку ТОВ «МІГ» у післявоєнній Україні має бути максимально націленою на урахування умов їх конкретного ринкового середовища із визначенням міри його невизначеності, яка у значній мірі залежить від характеру розподілу продукції і товарів підприємств, який може відбуватися в різних наступних формах.

1. Найбільш визначеним можна вважати становище на ринку підприємств-монополістів у певній сфері продукції чи послуг.

2. Доволі високою визначеністю на ринку є становище підприємств, що працюють в сфері централізованого розподілу продукції – при виконанні підприємством державного замовлення.

3. Постачання в порядку внутрішньої кооперації всередині корпорацій також залишається доволі визначеним, але залежним від стану визначеності на ринку самої корпорації .

4. Міра визначеності залишається ще доволі високою при постачанні підприємством продукції партнерам на основі довготривалих контрактів.

5. Міра невизначеності підприємства – постачальника продукції на «чистий» немонополізований ринок (наприклад, ринок споживання продукції критичного вжитку – основних харчових продуктів, ліків та ін.), знаходиться у значній залежності від якості, ціни та інших параметрів продукції.

6. Найбільша невизначеність стану підприємств характерна для їхнього функціонування на загальному конкурентному ринку споживання на рівних умовах із іншими учасниками.

Отже, вважатимемо за актуальні наступні кроки у удосконаленні стратегії розвитку ТОВ «МІГ» у напрямку забезпечення систематичного покращення економічного стану ТОВ у конкурентному ринку.

Запровадження політики ціноутворення, спрямовану на підтримку стану підприємства у конкурентному середовищі.

Вітчизняним підприємствам на післявоєнних ринках доведеться зіткнутися з необхідністю подолати консерватизм в ціноутворенні і впритул підійти до запровадження гнучких цін на свою продукцію в залежності від

ситуації, яка складається на ринку. Прийдеться відмовитися від практики гарантованого покриття витрат на виробництво продукції та продаж товарів за рахунок штучно встановленого необхідного рівня рентабельності, а визначати ціну пропозиції на основі розгляду альтернатив, схематично показаних на рис. 3.2.

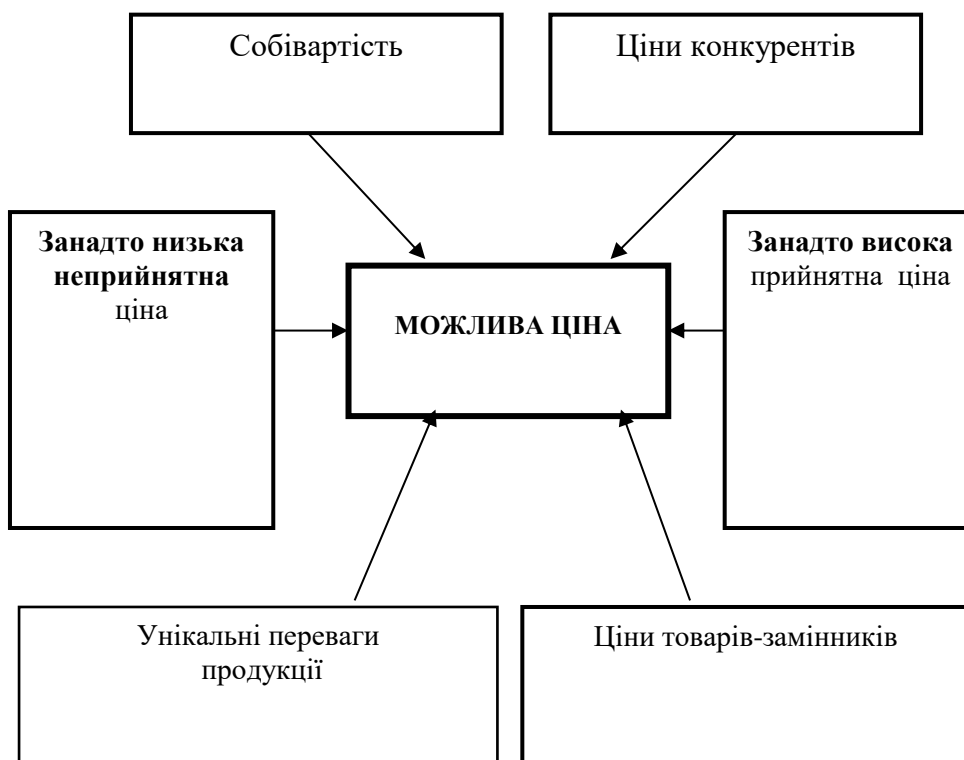


Рис. 3.2. Межі встановлення цін на власну продукцію підприємства

Відповідно до схеми, визначеної табл. 3.5, ТОВ має користуватися нормативами знижок і підвищень до цін власної продукції і товарів порівняно із діями конкурентів на користь споживача. Це дозволить підприємству відчувати себе комфортніше на конкурентному ринку, представляючи продукцію і товари рівного рівня якості за цінами, більш привабливими для споживачів.

У той же час, при наявності явних конкурентних переваг власної продукції і товарів показники підвищення цін можуть біти вище за підвищення цін конкурентами. Така стратегія спонукатиме колектив Товариства

працювати більше і використовувати краще всі наявні резерви підвищення якості і привабливості своєї продукції і товарів.

У якості прикладу реалізації завдань стратегії розвитку підприємства пропонуємо наступний інструментарій визначення прогресивних цін на товари і продукцію Товариства, приведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Система визначення показників встановлення цін товарів і продукції
ТОВ «МІГ» в межах концепції його розвитку**

Інтервали показників конкурентів за базовими параметрами, %	Параметри знижок і підвищення ціни у % за наступними базовими параметрами		
	Знижки цін конкурентами	Підвищення цін	
		за конкурентами	при наявності конкурентних переваг
0 – 5	0 – 7	0 – 3,5	5 – 8
5,1 – 12	7,1 – 15	3,6 – 12	8, 1 – 15
12,1 – 18	15,1 – 20	12,1 – 20	15, 1 – 25

Впровадження знижок щодо цін еластичної продукції та товарів.

При встановленні ціни продукції або товарів у ТОВ «МІГ» мають бути розроблені нормативи знижок до цін товарів за ознакою їх еластичності.

Тобто, має бути враховано, яким чином збільшення ціни впливає на зменшення попиту (або навпаки, зниження ціни впливає на збільшення попиту), чим визначається **еластичність** попиту в залежності від ціни. Виходячи з еластичності попиту на дану позицію у ТОВ має бути визначена **верхня межа ціни**, вище якої попит стає неприпустимо малим. **Нижня межа ціни** продукції визначається витратами на її виробництво й реалізацію.

Якщо зворотний зв'язок з ринком споживання продукції сигналізує про відмінність обсягів продажів даного товару при різних рівнях цін на нього, то це дає можливість враховувати **властивість еластичності товарів**, коефіцієнт еластичності якої E розраховується за формулою:

$$E = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \cdot \frac{C_1}{C_2 - C_1}, \quad (3.1)$$

де Q_2 – новий обсяг споживання товару при новій ціні;

Q_1 – попередній обсяг споживання товару при раніше встановленій ціні;

C_1, C_2 – попередня й нова ціна, відповідно.

Цінова *еластичність* показує, на скільки відсотків зміниться попит при зміні ціни на 1%. Залежно від значення коефіцієнта цінової еластичності розрізняють:

$E_p < 1$ – нееластичний попит (нижче зміни цін);

$E_p = 1$ – попит одиничної еластичності (дорівнює зміні цін);

$E_p > 1$ – еластичний попит (більше зміни цін).

Отже, мають бути визначені коефіцієнти еластичності всіх товарів і продукції виробничо-торгівельної програми ТОВ, що би вибрати з них товари і продукти з високим рівнем еластичності, тобто $E_p > 1$. У залежності від рівня еластичності позицій можуть бути встановлені наступні максимальні знижки до цін товарів і продукції, які гарантують таке збільшення обсягів реалізації, при яких втрати прибутку на одній одиниці товару чи продукції, будуть компенсовані із збільшення на весь збільшений обсяг продажів за нормативами, представленими в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Запропоновані нормативи знижок до цін на продукції і товари з високим рівнем еластичності за ціною

Інтервал значень коефіцієнта еластичності, %	Норматив зниження ціни, %	Розраховане збільшення обсягів продажів, %	Розраховане збільшення маси прибутку, %
3 – 8	2 – 6	4 – 12	2–3
9 – 15	7 – 13	14 – 20	4 – 6
16 – 25	14 – 20	21 – 30	7 –9

Розроблені в роботі пропозиції щодо запровадження елементів стратегії розвитку ТОВ «МІГ» у конкурентному середовищі спрямовані на можливість їх використання у реальній роботі підприємства.

ВИСНОВОК

Сучасне підприємство – складна система з притаманними їй властивостями, серед яких неодмінна умовою є постійний їх розвиток. У сучасних умовах неможливо забезпечувати розвиток підприємства, не впроваджуючи нових управлінських технологій, які спрямовані як на усунення причин невідповідності діючого підприємства із середовищем функціонування, так і на вплив на це середовище з метою зниження виникнення ризику можливої появи цієї невідповідності в майбутньому. Все це вимагає науково обґрунтованої оцінки реальних можливостей розвитку підприємства за рахунок організаційно-економічних чинників, а отже, перш за все, формування уявлення щодо стратегії його зростання, а по-друге, створенні організаційно-економічного механізму стратегії його розвитку.

Це пояснює актуальність вибраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

У *першому розділі* роботи розглянуто питання теорії і практики управління розвитком підприємств, зокрема, з урахуванням особливостей їх функціонування в умовах конкурентного середовища. Розглянуто розвиток сучасної концепції управління підприємствами в конкурентному середовищі і питання розробки стратегії управління їх розвитком.

Показано, що теорією і практикою сучасного менеджменту розроблено типові підходи стратегічного управління розвитком підприємств, але показано також, що кожне підприємство має обґрунтувати власний стратегічний підхід до управління своїм розвитком. Для підприємств, що працюють у торгівельній сфері, показниками, що ідентифікують розвиток, мають біти параметри, що визначають становище підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

У *другому розділі* роботи подано загальну характеристику ТОВ «МІГ», яке є виробничо-комерційним підприємством, яке функціонує на ринку виробництва й продажу бакалійної продукції, цукерок, тістечка. Функціонування підприємства на ринку харчової продукції означає високий

рівень конкуренції, оскільки виробництвом і продажом харчової продукції займаються тисячі підприємств лише в Україні, а, крім того, продуктивний ринок України щомісяця насичається продукцією зарубіжних виробників, що ще підсилює конкурентність середовища, у якому функціонує ТОВ «МІГ».

Проаналізовано організаційну структуру підприємства та систему управління його діяльністю.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства і виявлено актуальність тематики вдосконалення системи управління його розвитком.

У *третьому розділі* представлено пропозиції щодо запровадження елементів стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема, заходи, спрямовані на досягнення показників розвитку підприємства стосовно його економічного стану в конкурентному середовищі.

Запропоновано включення в систему управління розвитком підприємства більш удосконаленого підходу до обґрунтування цін своєї продукції і товарів, що допомогло би Товариству підтримувати, а то й покращувати своє становище на ринку.

Розроблені в роботі пропозиції щодо запровадження елементів стратегії розвитку ТОВ «МІГ» у конкурентному середовищі спрямовані на можливість їх використання у реальній роботі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с. Режим доступу: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/7311/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_%D0%9A%D0%A3%D0%97%D0%AC%D0%9C%D0%86%D0%9D.pdf
2. Андрийченко И. А. Особенности стратегии предприятия-экспортера в условиях конкуренции / И.А. Андрийченко // Вісник Донецького університету. Серія Економіка і право, 2005. Вип. 2/2. – С. 231-235.
3. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. К.: Патер, 2011. 344 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с. Режим доступу: www.library.if.ua
6. Василенко В. О Стратегічне управління і конкурентоспроможність організації // Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко ; М-во освіти і науки України. - Київ, 2013. – С. 23–31.
7. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Володькина М.В. Стратегічний маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006.
9. Виклики для менеджменту XXI століття. Пітер Друкер. Електронне видання. 2020. Режим доступу: <https://nashformat.ua/authors/piter-druker-books?srsltid=AfmBOoqumVc7->

10. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисциплін. Київ: КНЕУ, 2001. 119 с.

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

12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.

13. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність організації та методи її визначення // Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко; "Київський політехнічний інститут". - Київ, 2009. – С. 167–200.

14. Забродська Л. Д. Загальна характеристика процесу стратегічного управління // Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків, 2004. – С. 7–33.

15 Івашук Ю. П. Емерджентний інституційний порядок в економіці та його поведінкові підстави. *Економічна теорія*. 2016. № 3. С. 69-81. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2016_3_6

16. Колосов А.М. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493>

17. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>

18. Колосов А.М., Чеботарьов Є.В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. Економічний вісник Донбасу. № 2 (72), 2023. С. 162-171. Режим доступу: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/20-Kolosov.pdf>

19. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
20. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства / Л. Ю. Кокоць // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : Луцьк, 2014. С. 365-367.
21. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку» » URL: <https://buklib.net/books/24933/>
22. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
23. Міщенко А. П. Стратегічне управління фірмою: визначення, сутність, моделі // Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Київ, 2004. – С. 6–54.
24. Міщенко А. П. Стратегічний аналіз, прогнозування і моніторинг середовища діяльності фірми // Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Київ, 2004. – С. 55–121.
25. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т. С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету – 2013. – № 2(6). – С. 289-300. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(6\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)__35)
26. Орлова Н. С. Стратегічне управління розвитком економіки України / Н. С. Орлова, А. І. Іващенко // Економіка та держава. - 2009. - № 6. - С. 18-20. - Бібліогр.: 11 назв.
27. Основні поняття стратегічного управління., URL: https://pidru4niki.com/73364/investuvannya/osnovni_ponyattya_strategichnogo_u_pravlinnya
28. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом ., URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=390>
29. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища / І. В. Парій // Вісник Національного університету "Львівська

політехніка" / відп. ред. Й. М. Петрович. Львів, 2011. № 698 : Проблеми економіки та управління. С. 244-250.

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

31. Поняття «Стратегія підприємства». Необхідність її формування URL: <https://buklib.net/books/22372/>

32. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат. 2019. 624 с.

33. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ. 2000. 2003. 272 с.

34. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. – 448 с.

35. Руденко Л.В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія. К.: Кондор, 2004. 480 с.

36. Сазонець І.Л., Сокуренько П.І., Вдовиченко Ю.В. Корпоративне управління // Навчальний посібник з грифом Міністерства освіти і науки України. – Київ, Центр учбової літератури. Д.: ДНУ, 2007. 478 с.

37. Сельський А. А. Стратегічне управління як функціональний механізм в управлінні суспільними справами А. А. Сельський // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2013. Вип. 3. С. 185-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_3_26

38. Скібіцький О. М. Загальна характеристика стратегічного управління // Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. Київ, 2006. С. 6-46.

39. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т. В. Співаковська. // Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

40. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка».

2006. 390 с.

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

42. Турило, А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення / А. А. Турило // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2014. № 3. С. 65-71.

43. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування ; за заг. ред. В. П. Бежа, М. В. Туленкова. Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ: Каравела, 2018. 538 с. Режим доступу: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052827.pdf>

44. Управління стійкістю підприємства : монографія. За заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во Держ. закл. «Луган. Нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с. URL:
<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2492>

45. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства., URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5306>

46. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства О. І. Хоменко // Управління розвитком : зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2015. № 3. С. 131-137. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23

47. Череп А. В. Аналіз середовища // Стратегічне планування і управління : навч. посіб. : / А. В. Череп, А. В. Сучков ; Київ, 2011. С. 196–212.

48. Череп А. В. Особливості стратегічного управління. Концепції стратегічного управління // Стратегічне планування і управління : навч. посіб. : / А. В. Череп, А. В. Сучков; Київ, 2011. С. 24–28 ; 89–149.

49. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. Режим доступу:
<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056515.pdf>

50. Шершньова З. Є. Розробка цілей, стратегій та формування

стратегічного набору підприємства // Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. Київ, 1999. – С. 94–245.

51. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Віта Бугайчук. Режим доступу: <https://orcid.org/0000-0002-7282-1794>