

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Розробка стратегії розвитку бізнесу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Сокуров А. А.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук

Томарева-Патлахова В. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Сокуров Артур Асланович

1. Тема роботи «Розробка стратегії розвитку бізнесу»

керівник роботи: Томарева-Патлахова В.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2. РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

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

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В.В.		
2	Томарева-Патлахова В.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

(підпис)

А. А. Сокуров

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

В. В. Томарева-Патлахова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 49 с., 15 рис., 15 табл., 30 джерел.

У сучасному світі бізнес-середовище постійно змінюється, і успішні підприємства повинні мати чітку стратегію розвитку для досягнення конкурентних переваг і стійкого успіху. Розробка стратегії розвитку є ключовим етапом управління бізнесом, оскільки вона визначає напрямок руху компанії і способи досягнення мети. У цьому рефераті розглянемо основні аспекти розробки стратегії розвитку бізнесу.

Стратегія розвитку бізнесу - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей компанії і забезпечення її стабільного зростання. Вона враховує зовнішнє середовище, конкурентні умови, потреби ринку та внутрішні ресурси компанії.

Аналіз ситуації: Вивчення зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів) і внутрішніх ресурсів компанії.

Визначення місії, візії та цілей: Формулювання основної місії компанії, визначення візії майбутнього та конкретних стратегічних цілей.

Вибір стратегічних напрямків: Розробка альтернативних варіантів розвитку і вибір найбільш оптимального.

Розробка дієвих дій: Створення конкретного плану дій з визначенням ресурсів, відповідальних осіб і строків виконання.

Метою дослідження є розробка стратегії розвитку ПП «Топ-Драйв», спрямованої на підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення цієї мети ми ставимо перед собою такі завдання:

- розглянути теоретичні засади формування стратегії розвитку організації;
- розкрити сутність, цілі та завдання стратегічного планування;
- провести аналіз стратегії розвитку ПП «Топ-Драйв»;
- розробити стратегію розвитку ПП «Топ-Драйв».

Розробка стратегії розвитку є важливим кроком для забезпечення успіху підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Вона допомагає компанії уникати ризиків, визначати свої цілі і напрямок розвитку, а також ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг. Важливою частиною стратегії є постійне оновлення і адаптація до змін, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, БІЗНЕС-ПЛАН, МІСІЯ КОМПАНІЇ, ВІЗІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ІННОВАЦІЇ, АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 49 pages, 15 figures, 15 tables, 30 sources.

In today's world, the business environment is constantly changing, and successful enterprises must have a clear development strategy to achieve competitive advantage and sustainable success. Developing a development strategy is a key stage of business management, as it determines the direction of the company and ways to achieve the goal. In this essay, we will consider the main aspects of developing a business development strategy.

A business development strategy is a long-term action plan aimed at achieving the company's goals and ensuring its stable growth. It takes into account the external environment, competitive conditions, market needs and internal resources of the company.

Analysis of the situation: Study of the external environment (political, economic, social, technological and other factors) and internal resources of the company.

Definition of the mission, vision and goals: Formulation of the main mission of the company, definition of the vision of the future and specific strategic goals.

Choice of strategic directions: Development of alternative options for development and selection of the most optimal.

Development of effective actions: Creation of a specific action plan with the definition of resources, responsible persons and deadlines.

The purpose of the study is to develop a strategy for the development of Top-Drive PE, aimed at increasing the efficiency of its activities.

To achieve this goal, we set ourselves the following tasks:

- consider the theoretical foundations of the formation of the organization's development strategy;
- reveal the essence, goals and tasks of strategic planning;
- conduct an analysis of the development strategy of PE "Top-Drive";
- to develop a strategy for the development of Top-Drive PE.

Developing a development strategy is an important step to ensure the success of an enterprise in a changing business environment. It helps the company avoid risks, determine its goals and direction of development, as well as effectively use available resources to achieve competitive advantages. An important part of the strategy is constant updating and adaptation to changes, which allows the company to remain competitive.

DEVELOPMENT STRATEGY, BUSINESS PLAN, COMPANY MISSION, VISION, STRATEGIC GOALS, INNOVATION, ADAPTATION TO CHANGES, COMPETITIVENESS, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Стратегія: поняття, сутність, види	10
1.2 Методи та етапи стратегічного планування.....	14
1.3 Реалізація стратегій, планів та проектів.....	22
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	26
2.1 Характеристика та розробка стратегії розвитку бізнесу ПП «Топ- Драйв».....	26
2.2 Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	31
2.3 Оцінка стратегії бізнесу	35
2.4 Стратегії щодо підвищення фінансового стану підприємства.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	47

ВСТУП

Слово «стратегія» в перекладі з грецької мови означає «мистецтво розгортання військ у бою». У умовах турбулентної економіки, керівники більшості вітчизняного бізнесу усвідомили необхідність концентрації уваги на розробці довгострокової стратегії діяльності.

В останні десятиліття в нашій країні стратегічне планування стало надзвичайно важливим для успішної конкурентної боротьби у довгостроковій перспективі. Умови жорсткої конкуренції та швидко змінююча ситуація змусили всі компанії зосередити увагу не лише на внутрішніх аспектах своєї діяльності, а й на розробці стратегій для довгострокового виживання. Раніше багато фірм успішно функціонували, фокусуючись в основному на щоденній діяльності та внутрішніх питаннях, пов'язаних з ефективністю ресурсів. Проте зараз перспективним стало управління, що забезпечує адаптацію компанії до швидкозмінюючого середовища. На сьогоднішній день очевидно, що швидкість адаптації набуває переваг у конкурентній боротьбі над розміром компанії. Фактори, такі як швидкі зміни в середовищі, зростання конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, зміни у споживчому попиті та доступність нових технологій, призвели до раптового збільшення важливості стратегічного управління.

Стратегічне управління - це прогнозне управління, спрямоване на розробку концепції розвитку, яка дозволяє досягати конкурентних переваг та виживати в довгостроковій перспективі в умовах жорсткої конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Практика бізнесу підтверджує, що не існує універсальної стратегії, яка б підходила для всіх компаній, так само як і однієї загальноприйнятої стратегії управління. Кожна компанія має свої особливості, і процес розробки стратегії для неї є унікальним. Це зумовлено позицією компанії на ринку, її розвитком, потенціалом, поведінкою конкурентів, характеристиками виробничих факторів та іншими факторами.

Метою дослідження є розробка стратегії розвитку ПП «Топ-Драйв», спрямованої на підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення цієї мети ми ставимо перед собою такі завдання:

- розглянути теоретичні засади формування стратегії розвитку організації;
- розкрити сутність, цілі та завдання стратегічного планування;
- провести аналіз стратегії розвитку ПП «Топ-Драйв»;
- розробити стратегію розвитку ПП «Топ-Драйв».

Структура роботи включає в себе вступ, два розділи, висновок, список використаних джерел. Теоретичною основою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, представлені у списку джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія: поняття, сутність, види

Стратегія є складною та потенційно потужною зброєю, за допомогою якої сучасна компанія може протистояти змінюючимся умовам. Проте, це не лише засіб. Впровадження та використання стратегії є витратними. Тим не менше, існують вагомні докази того, що стратегічне управління доводить свою ефективність з лихвою, особливо для компаній, що опинилися в умовах нестабільності. Проте важливо усвідомлювати, що стратегія не просто доповнює природну поведінку працівників організацій, а й вимагає її зміни. Тому співробітники зазвичай ставляться до неї без особливого ентузіазму.

Поняття стратегії має стародавні коріння і походить від грецького слова «стратегія». Спочатку воно відображало аспекти воєнного мистецтва, включаючи підготовку та ведення війни, мистецтво або науку бути полководцем. Значення полководців в Давній Греції було очевидним. Історія свідчить, що найбільш талановиті та успішні полководці надавали великого значення правильній організації забезпечення армії, а також вмілим рішенням щодо вступу в битву чи ведення переговорів з народом, політиками чи дипломатами.[11]

У 20-30-х роках ХХ століття можна помітити використання стратегічного підходу до управління бізнес-організаціями. Але саме в 50-і роки цей термін став ключовим у менеджменті, коли відгуки компаній на несподівані зміни на зовнішньому ринку стали критичними.

Під стратегією, передусім, розуміють довгострокові плани керівництва щодо досягнення перспективних цілей організації. Деякі автори стверджують, що це довгострокові наміри керівників щодо виробництва, маркетингу, комерції, доходів, витрат або капіталовкладень. Спільним для них є те, що

розуміння поняття «стратегія» та його визначення змінювалися разом із складнішими умовами ведення бізнесу. На основі різних визначень стратегії можна побачити, як зі зростанням вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи формування стратегічної поведінки суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1 – Визначення стратегії [8; 11; 15; 20; 1; 2; 2]

	Вид стратегії	Опис	Автори та рік
1.	Стратегія, як метод установлення довгострокових цілей організації	Установлення довгострокових цілей, програми дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.
2.	Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Визначення основних сфер бізнесу, які компанія буде продовжувати або розпочне здійснювати	М. Портер, 1980-1985 рр.
3.	Стратегія, як спосіб реагування на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	Досягнення довгострокових конкурентних переваг над конкурентами в кожній сфері бізнесу	І. Ансофф, 1965 р., П. Лоранж, 1977 р. та інші
4.	Стратегія, як метод установлення цілей для корпоративного, бізнесового та функціонального рівнів	Визначення корпоративних, бізнесових та функціональних цілей з різних точок зору впливу на управлінські процеси	Г. Мінцберг, 1987 р.
5.	Стратегія, як послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень	Створення планів, які служать для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей	Д. Стейнер, 1977 р.
6.	Стратегія, як метод визначення економічних та неекономічних переваг, які організація намагається надати зацікавленим сторонам	Розгляд стратегії з точки зору корпоративної філософії та організаційної культури	Г. Хамель, 1989 р.
7.	Стратегія, як метод розвитку ключових конкурентних переваг організації	Створення особливих здібностей компанії та внутрішніх ресурсів	А. Томпсон, 1995 р.
8.	Стратегія, як набір дій та підходів для досягнення визначених показників діяльності		

Отже, під стратегією розуміється комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Ця стратегія складається з різних конкурентоспроможних заходів і підходів до бізнесу, які визначають успішне керування фірмою. У ситуації швидких змін на ринку неможливо досягти позитивних результатів без попереднього планування дій та передбачення наслідків. У літературі зі стратегічного планування існують два протилежні підходи до розуміння стратегії. Згідно з першим підходом, стратегія - це

конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а формування стратегії - це процес визначення цілей та складання довгострокового плану. Цей підхід базується на припущенні, що всі зміни передбачувані, а процеси, що відбуваються у середовищі, піддаються повному контролю та управлінню..[9]

Таким чином, під стратегією розуміється довгостроковий, якісно визначений шлях розвитку підприємства, який охоплює його сферу, методи та форми діяльності, систему внутрішнього виробничого співробітництва та позиції у зовнішньому середовищі. За цим розумінням, стратегія може бути описана як обраний курс дії, який повинен привести організацію до досягнення своїх цілей. У стратегічному плануванні напрям діяльності зазвичай визначається на основі стратегічного аналізу, здійсненого з використанням матриці БКГ та інших методів, а також на основі результатів SWOT-аналізу підприємства.

У діловому житті стратегія розуміється як загальна концепція досягнення цілей організації, вирішення стоячих перед нею проблем та розподіл обмежених ресурсів. Ця концепція включає кілька складових. По-перше, це система цілей, що включає місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі. Іншим елементом стратегії є політика, або сукупність конкретних правил організаційних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Зазвичай стратегія розробляється на кілька років вперед, конкретизується в різних проектах, програмах, практичних діях та реалізується під час їх виконання. Значні зусилля та час багатьох людей, необхідні для створення стратегії підприємства, не дозволяють її часто змінювати або серйозно коригувати. Тому вона формулюється достатньо загально. Це - припущена стратегія. Однак як всередині, так і поза організацією, можуть з'являтися нові, непередбачені обставини, які не вписуються в первісну концепцію стратегії. Вони можуть, наприклад, відкривати нові перспективи розвитку та можливості для покращення існуючого стану справ, або, навпаки, змусити відмовитися від припущеної політики та плану дій. У останньому випадку первісна стратегія стає нереалізовною, і підприємство переходить до розгляду та формулювання невідкладних стратегічних завдань.

Потреба в стратегічному управлінні організаціями обумовлена рядом зовнішніх об'єктивних причин, серед яких основними є наступні, що визначені у табл 1.2:

Таблиця 1.2 – Причини в стратегічному управлінні

Причина	Характеристика
Глобалізація економіки	Зі зростанням глобальної економіки організації стикаються зі значною конкуренцією та зміною умов діяльності. Вони повинні розвивати стратегії, які дозволять їм адаптуватися до міжнародного ринку та конкурувати на ньому.
Технологічні зміни	Швидкий темп розвитку технологій створює нові можливості для бізнесу, але водночас може стати загрозою для тих, хто не готовий до змін. Організаціям потрібно розробляти стратегії, що враховують ці технологічні зрушення.
Зміни в ринкових умовах	Ринкові умови постійно змінюються через зростання конкуренції, зміни в попиті споживачів, нові регуляторні вимоги тощо. Організаціям потрібно адаптуватися до цих змін та розробляти стратегії для забезпечення свого успіху на ринку.
Демографічні зміни	Зміни в населенні, такі як старіння населення або зміна структури населення, можуть впливати на попит на товари та послуги. Організаціям слід розробляти стратегії, які враховують ці демографічні тенденції.
Політичні та економічні кризи	Нестабільність у політичному або економічному середовищі може створювати значні ризики для бізнесу. Організаціям слід розробляти стратегії, які дозволять їм виживати та процвітати навіть у складних умовах

Принципи побудови стратегії - це основні ідеї та підходи, які використовуються для розробки стратегії організації. Визначимо деякі з них (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Принципи побудови стратегії

Візія та місія	Стратегія повинна ґрунтуватися на чіткій візії та місії організації, які визначають її цілі та цінності.
Аналіз зовнішнього середовища	Побудова стратегії передбачає ретельний аналіз зовнішніх факторів, таких як ринок, конкуренти, технологічні та економічні тенденції.
Аналіз внутрішніх ресурсів	Не менш важливим є аналіз внутрішніх можливостей та обмежень організації, таких як фінанси, персонал, технології.
Сформулювання стратегічних цілей	На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища встановлюються конкретні стратегічні цілі, які організація прагне досягти.
Вибір стратегічних альтернатив	Основним етапом є вибір стратегічних альтернатив, які допоможуть організації досягти своїх цілей.
Розробка планів дій	На основі обраних стратегічних альтернатив розробляються конкретні плани дій для реалізації стратегії.
Впровадження та контроль	Після розробки планів вони впроваджуються в дію, а також встановлюється система контролю за виконанням стратегії та її коригування відповідно до змін у середовищі.

Ці принципи допомагають організаціям створити ефективну та конкурентоздатну стратегію, спрямовану на досягнення їхніх стратегічних цілей.

Стратегія в організаційному контексті виконує різноманітні функції (рис. 1.1), спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Визначимо деякі з найважливіших функцій стратегії:

Орієнтація		Стратегія допомагає організації визначити свій шлях до досягнення стратегічних цілей, встановити пріоритети та зрозуміти, що потрібно зробити для успіху.
Вирішення проблем		Через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища стратегія допомагає ідентифікувати проблеми та визначити шляхи їх вирішення.
Адаптація до змін		Стратегія дозволяє організації реагувати на зміни в середовищі, швидко адаптуватися до нових умов та уникати негативних наслідків.
Планування ресурсів		Шляхом розробки стратегії організація може ефективно планувати та використовувати свої ресурси, такі як фінанси, людські ресурси та технології.
Мотивація та співпраця		Чітко сформульована стратегія може мотивувати працівників, створювати спільні цілі та сприяти співпраці всередині організації.
Розробка конкурентних переваг		Стратегія допомагає організації розвивати та зберігати свої конкурентні переваги, встановлювати своє унікальне положення на ринку.
Контроль та оцінка		Стратегія надає рамки для контролю за виконанням стратегічних цілей та оцінки ефективності стратегічних дій.

Рис. 1.1- Функції стратегії

Ці функції допомагають організаціям створити цілісну та ефективну стратегію, спрямовану на досягнення успіху та стійкості на ринку.

1.2 Методи та етапи стратегічного планування

В умовах глобалізації економіки підприємствам доводиться конкурувати на міжнародному рівні. Розробка стратегії дозволяє визначити оптимальні стратегічні партнерства та способи входу на нові ринки.

Ринки постійно змінюються через технологічні прориви, зміну у споживацьких уподобаннях, нові правила та регуляції. Розробка стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до цих змін та визначати оптимальні напрямки розвитку. Конкуренція на ринку посилюється, і підприємства

потребують ефект ивної стратегії для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Розробка стратегії допомагає виявити конкурентні переваги та знайти шляхи для їх збереження або зміцнення. Зміни в технологіях та споживацьких уподобаннях створюють нові можливості для інновацій. Стратегічне планування дозволяє підприємствам виявити та впровадити інноваційні рішення, що сприятимуть їхньому успіху на ринку.

Стратегія визначає напрямки розвитку та пріоритети для підприємства. Це дозволяє зосередитися на найважливіших завданнях та забезпечити ефективний контроль за їхнім виконанням.[4]

Отже, розробка стратегії залишається актуальною у будь-який час, оскільки вона допомагає підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Розробка стратегії - це складний процес, що включає кілька етапів. Визначимо основні з них (табл. 1.4):

Таблиця 1.4- Етапи розробки стратегії

Назва етапу	Характеристика
Аналіз ситуації (діагностика)	На цьому етапі проводиться аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Внутрішній аналіз оцінює сильні та слабкі сторони організації, а зовнішній - можливості та загрози зовнішнього середовища.
Формулювання місії, візії та цілей	На цьому етапі визначається місія (суть існування) та візія (бажаний стан у майбутньому) організації. Також формулюються стратегічні цілі - конкретні завдання, які має досягти організація.
Вибір стратегії	Під час цього етапу визначаються основні напрямки діяльності організації для досягнення встановлених цілей. Можливі стратегії включають розвиток нових продуктів, розширення ринків, зниження витрат тощо.
Розробка ділового плану	На цьому етапі розробляється конкретний план дій для реалізації обраної стратегії. Це може включати в себе розробку маркетингових планів, фінансові прогнози, плани розвитку персоналу тощо.
Впровадження та виконання	Після розробки стратегії та ділового плану, організація переходить до впровадження цих планів в життя. Цей етап включає в себе адаптацію організаційної структури, розподіл ресурсів та виконання запланованих дій.
Моніторинг та	Останній етап полягає в постійному моніторингу реалізації

контроль:	стратегії та вчасному виявленні будь-яких відхилень від плану. Якщо такі відхилення виявляються, проводяться коригувальні заходи для виправлення ситуації.
-----------	--

Ці етапи є загальними принципами розробки стратегії і можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації та потреб організації.

Методологія стратегічного планування включає в себе низку методів і прийомів, які використовуються для розробки, обґрунтування, аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів на всіх рівнях та в різних періодах часу. Розглянемо основні методики стратегічного планування та визначимо їх ключові переваги і недоліки.

PEST аналіз - це метод стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації. Аббревіатура PEST відображає чотири основних категорії факторів, які впливають на діяльність підприємства:

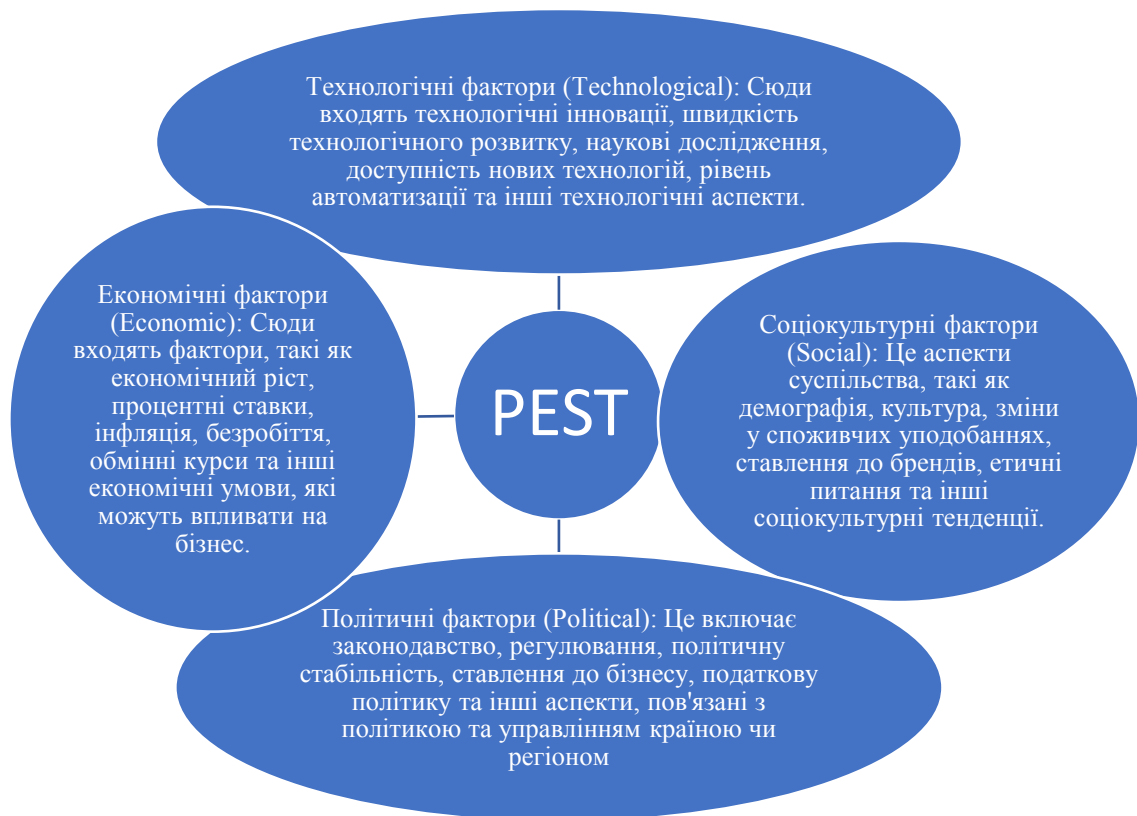


Рис. 1.2 – PEST-аналіз

PEST аналіз допомагає підприємствам зрозуміти зовнішнє середовище, виявити можливості та загрози, що можуть впливати на їхню діяльність, і врахувати ці фактори при розробці стратегій та прийнятті рішень.

PEST-аналіз має велике значення для стратегічного управління з наступних причин:

Розуміння зовнішнього середовища: PEST-аналіз допомагає організаціям розуміти вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на їх діяльність. Це дозволяє побачити загальні тенденції та прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі.

Виявлення можливостей та загроз: Аналіз цих факторів допомагає ідентифікувати можливості для розвитку бізнесу та потенційні загрози, що допомагає у формулюванні стратегій.[5]

Планування стратегій: Організації можуть використовувати PEST-аналіз як основу для розробки стратегій, орієнтованих на зовнішнє середовище.

Адаптація до змін: З розумінням зовнішніх факторів організація може краще адаптуватися до змін у своєму оточенні, враховуючи їх в стратегічному плануванні.

Підвищення конкурентоспроможності: Аналізуючи зовнішнє середовище, організації можуть зробити кращі стратегічні рішення, що допоможе їм підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Отже, PEST-аналіз важливий інструмент для стратегічного управління, який допомагає організаціям розуміти їхнє зовнішнє середовище та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Визначимо переваги та недоліки PEST-аналізу (табл. 1.6) в стратегічному плануванні:

Таблиця 1.5 – Недоліки та переваги PEST-аналізу

Переваги	Недоліки
Широкий огляд зовнішнього середовища: PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на організацію. Це допомагає зрозуміти загальні тенденції та перспективи розвитку.	Складність прогнозування: Прогнозування впливу зовнішніх факторів на довгострокову перспективу може бути складним і недостатньо точним через непередбачуваність багатьох аспектів.
Ідентифікація можливостей та загроз: Аналіз цих факторів допомагає виявити можливості для розвитку бізнесу та потенційні загрози, що допомагає	Ігнорування внутрішніх факторів: Аналіз конкретних факторів зовнішнього середовища може призвести до

організації приймати кращі стратегічні рішення.	ігнорування внутрішніх сильних та слабких сторін організації.
Врахування ризиків: Розуміння зовнішніх факторів дозволяє організації приймати заходи для зменшення ризиків та адаптації до змін у середовищі.	Обмежена точність: Оцінка впливу зовнішніх факторів може бути суб'єктивною і ґрунтуватися на припущеннях, що обмежує точність аналізу
Планування стратегій: PEST-аналіз може служити основою для розробки стратегій організації, враховуючи зовнішнє середовище.	Відсутність конкретних дій: PEST-аналіз може виявити тенденції та загрози, але не надає конкретних рекомендацій щодо дій для вирішення виявлених проблем.

Усі ці фактори варто враховувати при використанні PEST-аналізу в стратегічному плануванні.

Не менш важливим напрямом стратегічного аналізу є визначення впливу факторів мікросередовища, для аналізу яких найбільш поширеними є наступні інструменти: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, аналіз «ланцюга значимості» Портера і система управлінського аналізу McKinsey.

Модель «П'ять сил» Майкла Портера - це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає розуміти конкурентну ситуацію в галузі або секторі ринку. Основні «п'ять сил» включають:

Загрозу нових учасників на ринку: Це оцінює ризик появи нових конкурентів у даній галузі. Чим вищий рівень цієї загрози, тим складніше для існуючих учасників зберегти свою позицію.

Сила поставників: Оцінюється вплив поставників на ціни та умови на ринку. Якщо поставники мають велику силу, вони можуть впливати на ціни або якість товарів.

Сила покупців: Це вплив покупців на ціни та умови угод. Якщо покупці мають значну силу, вони можуть диктувати свої вимоги постачальникам.

Загроза заміщення продуктів або послуг: Це вплив можливості заміни продуктів або послуг іншими альтернативами. Якщо такі альтернативи доступні, це може знизити попит на продукт або послугу.[9]

Сила конкурентів у галузі: Оцінюється рівень конкуренції між існуючими учасниками ринку. Чим більша конкуренція, тим менше можливостей для підвищення цін або отримання більшого ринкового володіння.

Переваги та недоліки моделі «П'ять сил» Портера включають (табл.1.6):

Таблиця 1.6– Переваги та недоліки моделі «П'ять сил» Портера

Недоліки	Переваги
Недооцінка динаміки ринку: Модель не завжди враховує швидкі зміни на ринку або ефекти технологічних інновацій.	Простота і зрозумілість: Ця модель проста для розуміння і застосування.
Обмежений огляд макросередовища: Вона фокусується переважно на мікросередовищі, ігноруючи зовнішні фактори, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, що також можуть впливати на ринок.	Повнота аналізу: Вона дозволяє оцінити широкий спектр факторів, які впливають на конкурентну ситуацію на ринку.
Недостатня аналітична глибина: Модель може не забезпечувати достатньо глибокого розуміння окремих факторів, таких як інновації або психологічні аспекти споживчої поведінки.	Сприяння прийняттю стратегічних рішень: Аналіз «п'ять сил» допомагає підприємствам розробляти стратегії для збереження або підвищення їх конкурентоспроможності.

Для узагальнення та систематизації стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища може бути застосована модель Гарвардської школи бізнесу (SWOT-аналіз). Цей аналіз передбачає використання сильних сторін підприємства з урахуванням реальних та потенційних можливостей для зниження ризику виникаючих загроз та усунення слабких сторін.[11]

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного управління, який використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths, Weaknesses) підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats), що впливають на нього. Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб допомогти підприємству розробити стратегію, яка використовує його сильні сторони для використання можливостей, а також знижує вплив слабких сторін та усуває чи мінімізує загрози.

Таблиця 1.6- Недоліки та переваги SWOT аналізу

Недоліки	Переваги
Суб'єктивність: Оцінки сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз можуть бути суб'єктивними і залежать від точки зору аналізуючого.	Простота використання: SWOT аналіз це простий і легкий у використанні інструмент, який не потребує складних математичних обчислень.
Неявне порівняння: SWOT-аналіз не надає чітких критеріїв для порівняння сильних та слабких сторін підприємства або оцінки їх впливу.	Широке застосування: Цей метод може бути використаний у будь якому виді діяльності, від бізнесу до освітніх закладів та громадських організацій.
Безконкретність: Інформація, яка надається SWOT-аналізом, може бути недостатньо конкретною або деталізованою для вирішення стратегічних завдань.	Забезпечення стратегічного орієнтування: SWOT аналіз допомагає компаніям зорієнтуватися на розробку стратегії, яка враховує їхні внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішнє середовище.
Недолік аналізу взаємозв'язків: SWOT-аналіз не завжди дозволяє врахувати взаємозв'язки між різними факторами і впливами на підприємство.	Виявлення потенційних можливостей та загроз: SWOT аналіз дозволяє виявити можливості для розвитку та інновацій, а також загрози, які можуть виникнути у майбутньому.

Модель Ігоря Ансоффа є ще однією популярною моделлю стратегічного планування. Повна модель детально розглядається, є складною для розуміння, і, отже, є ймовірність зниження ефективності процесу стратегічного планування при її застосуванні. Якщо спробувати спростити її, то формування стратегічних планів включає наступні етапи: оцінка зовнішнього середовища підприємства; визначення основних цілей під впливом зовнішніх сигналів економічного середовища; оцінка ресурсного потенціалу, необхідного для досягнення поставлених цілей; визначення стратегічного бюджету; взаємодія фінансової стратегії, стратегії диверсифікації, адміністративної стратегії та стратегії розширення ринку.[10]

Модель Ігоря Ансоффа, відома також як «Матриця Ансоффа», є інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям приймати рішення щодо напрямків розвитку та ефективного використання ресурсів.

Основна суть моделі полягає в тому, щоб допомогти підприємствам визначити стратегічні альтернативи для розвитку їхнього бізнесу.

Матриця Ансоффа складається з чотирьох стратегічних напрямків розвитку:[9]

Ринкова пенетрація: ця стратегія полягає в збільшенні частки ринку для наявних продуктів чи послуг на поточному ринку. Це може включати збільшення обсягів продажу, залучення нових клієнтів або розширення географічного охоплення.

Розвиток продукту чи послуги: ця стратегія передбачає введення нових продуктів або послуг на поточний ринок. Це може включати модифікацію наявних продуктів, створення нових варіацій або розробку зовсім нових продуктів.

Розвиток ринку: ця стратегія полягає в залученні нових клієнтів чи розширенні географічного охоплення на існуючому ринку. Це може включати введення продуктів або послуг на нових територіях або в нові сегменти ринку.

Диверсифікація: ця стратегія передбачає введення нових продуктів чи послуг на нових ринках. Це може включати розширення бізнесу в нові галузі або в нові географічні регіони.

Модель Ансоффа допомагає компаніям аналізувати свої можливості для розвитку і прийняття стратегічних рішень, що дозволяє їм досягати успіху на ринку.

Модель Ігоря Ансоффа може бути використана компаніями для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку їхнього бізнесу. Визначимо кілька кроків, які можна виконати для використання цієї моделі:

Таблиця 1.7 – Етапи використання модель Ігоря Ансоффа

Етап	Характеристика
Аналіз поточного стану бізнесу	Перш ніж визначити стратегічні напрямки розвитку, важливо зрозуміти поточну ситуацію компанії. Це може включати аналіз ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів та здатностей компанії.
Вибір стратегії розвитку	На основі аналізу поточного стану компанії та ринкових умов можна визначити оптимальні стратегічні напрямки розвитку, використовуючи модель Ансоффа.

Визначення ринкової пенетрації	Якщо компанія вирішить сконцентруватися на ринковій пенетрації, їй слід розробити стратегії для збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів або збільшення обсягів продажу на поточних ринках.
Розробка нових продуктів чи послуг	Якщо компанія вирішить розвивати нові продукти чи послуги, вона повинна зосередитися на дослідженні ринку та розробці продуктів, які відповідають потребам клієнтів.
Розширення ринку	Якщо компанія прагне розширити свою присутність на нових ринках, вона повинна визначити нові географічні або сегментні ринки для введення своїх продуктів або послуг.
Диверсифікація бізнесу	Якщо компанія вирішить диверсифікувати свою діяльність, вона повинна розглянути можливості введення нових продуктів чи послуг на нових ринках або в нових галузях.

Використання моделі Ансоффа допомагає компаніям систематично аналізувати і вибирати оптимальні стратегічні напрямки для забезпечення їхнього успіху та стійкого розвитку.

Підкреслимо, що лише комплексне використання розглянутих інструментів дозволяє створити механізм формування стратегії, який враховує всі переваги та недоліки описаних наукових підходів у питаннях стратегічного планування. Реалізація обраних стратегій, планів та проектів - це завершальний етап стратегічного управління, який, в кінцевому підсумку, визначає успіх або невдачу прийнятих стратегічних рішень.

1.3 Реалізація стратегій, планів та проектів

Реалізація обраних стратегій, планів та проектів - це процес втілення стратегічних напрямків діяльності, запланованих дій та проектних ініціатив в життя з метою досягнення поставлених цілей організації. Цей процес включає в себе ряд кроків:

Таблиця 1.8 - Реалізація обраних стратегій, планів та проектів

Підготовка до реалізації	цей етап передбачає створення необхідних умов, ресурсів та інфраструктури для впровадження
--------------------------	--

	стратегій, планів та проектів.
Запуск і виконання:	на цьому етапі організація розпочинає виконання конкретних дій, передбачених стратегіями, планами та проектами. Це може включати розгортання нових процесів, навчання персоналу, реалізацію маркетингових кампаній тощо.
Контроль та оцінка	під час реалізації необхідно постійно відстежувати прогрес та результати впровадження стратегій, планів та проектів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати плани дій для досягнення бажаних результатів.
Завершення та оцінка результатів	після завершення процесу реалізації проводиться аналіз досягнутих результатів та оцінка відповідності цих результатів поставленим цілям. В результаті оцінки можуть бути зроблені висновки щодо ефективності впроваджених стратегій та рекомендації для подальших дій.

Реалізація стратегій, планів та проектів відіграє важливу роль у досягненні успіху організації та реалізації її стратегічних цілей.

Основні чотири типи стратегій включають (табл. 1.9):

Таблиця 1.9 - Типи стратегій

Стратегія зростання	Ця стратегія спрямована на збільшення обсягів продажів або розширення ринків. Вона може включати такі підходи, як розвиток нових продуктів або послуг, введення на нові ринки, здійснення аквізацій або злиття з іншими компаніями тощо.
Стратегія концентрації	Ця стратегія передбачає фокусування уваги на конкретних ринкових сегментах, продуктах або географічних областях. Вона дозволяє організації досягати конкурентних переваг завдяки глибокому розумінню специфіки обраного сегменту та зосередженому зусиллю на задоволенні потреб цільової аудиторії.
Стратегія диверсифікації	Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії на нові ринки або в інші галузі. Це може бути розробка нових продуктів або послуг, які не пов'язані з існуючими продуктами, або введення на нові географічні ринки.

Стратегія стабільності	Ця стратегія передбачає збереження поточного стану розвитку компанії без значних змін. Вона може бути застосована в умовах ринкової нестабільності або коли компанія вже досягла оптимального рівня розвитку і не бажає ризикувати змінами.
------------------------	---

Розглянемо кожну стратегію детально.

Стратегія зростання - це підхід, спрямований на збільшення обсягів продажу, розширення ринків або покращення показників прибутковості компанії. Ця стратегія дозволяє підприємству розширити свою діяльність і отримати конкурентні переваги на ринку. Основні характеристики стратегії зростання включають наступне:

Розвиток нових продуктів або послуг: Підприємство може зосередитися на розробці та випуску нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби клієнтів. Це може включати нові технології, інноваційні вироби або покращені версії існуючих товарів.

Розширення ринків: Компанія може спробувати ввести свої продукти або послуги на нові ринки або розширити свою присутність на існуючих ринках. Це може бути географічне розширення або введення на нові сегменти ринку.

Аквізації та злиття: Підприємство може придбати інші компанії або злитися з ними, щоб збільшити свої ресурси, ринковий вплив або обсяги продажів. Це може допомогти в додатковому розширенні або диверсифікації бізнесу.

Розвиток нових ринкових можливостей: Компанія може шукати нові ринкові можливості або відкривати нові сегменти ринку, які можуть стати джерелом зростання. Це може включати відкриття нових каналів збуту або партнерство з іншими компаніями для відкриття нових ринків.

Стратегія зростання може допомогти компанії досягти нових висот і збільшити свій вплив на ринку, але вона також може бути пов'язана з ризиками, такими як збільшення конкуренції, фінансові витрати та складнощі в управлінні зростаючим обсягом бізнесу.

Стратегія концентрації, також відома як стратегія спеціалізації, полягає в тому, що компанія зосереджує свої зусилля та ресурси на одному або декількох обмежених сегментах ринку або продуктах. Основна мета полягає в досягненні конкурентних переваг у вузькій сфері, замість розподілу уваги та зусиль на багато сегментів ринку.

Основні характеристики стратегії концентрації включають:

Глибоку спеціалізацію: Компанія спрямовує свою експертизу, ресурси та зусилля на виробництво чи надання послуг у вузькій ніші ринку.

Вертикальну інтеграцію: Це може включати контроль за всіма етапами виробництва або постачання продуктів або послуг для забезпечення максимального контролю та ефективності.

Розвиток унікальних конкурентних переваг: Шляхом спеціалізації компанія може створити унікальні продукти або послуги, які задовольняють потреби вузького сегменту ринку краще за конкурентів.

Максимізацію ринкової частки: Компанія може використовувати стратегію концентрації, щоб стати домінантним гравцем у своїй вузькій сфері, збільшивши свою частку ринку.

Переваги стратегії концентрації включають зосередження ресурсів на ключових аспектах бізнесу, збільшення ефективності та зниження витрат. Однак ця стратегія також може мати недоліки, такі як ризик залежності від одного сегменту ринку, обмежений потенціал для росту та вразливість до змін в цьому сегменті.

Стратегія стабільності - це підхід до управління, спрямований на збереження поточного стану організації без значних змін або ризиків. Основна мета такої стратегії полягає в тому, щоб уникнути раптових змін або кризових ситуацій, забезпечуючи стабільність та надійність діяльності підприємства.

Основні риси стратегії стабільності включають (табл. 1.10):

Таблиця 1.10 - Основні риси стратегії стабільності

Риса	Характеристика
Контрольований ріст	Організація прагне уникати раптових змін у масштабах або структурі своєї діяльності, зосереджуючись на поступовому та контрольованому розвитку.

	Збереження стабільності: Організація стежить за збереженням поточного стану справ, уникаючи ризиків, пов'язаних зі значними змінами.
Мінімізація ризиків	Важливим аспектом стратегії стабільності є мінімізація ризиків та небезпек, що можуть виникнути внаслідок радикальних змін у бізнес-процесах або стратегічному курсі організації.
Зосередження на оптимізації	Замість широкомасштабного розвитку, стратегія стабільності може зосередитися на оптимізації існуючих процесів та ресурсів з метою покращення ефективності та результативності.
Стабільні фінанси	Важливим аспектом є збереження стабільних фінансових показників, забезпеченням достатнього рівня ліквідності та прибутковості.
Контингентна стратегія	Інколи стратегія стабільності використовується як тимчасовий захід в періоди нестабільності або кризи, щоб зберегти підприємство в стабільному стані до поліпшення умов на ринку або внутрішніх факторів.

Основними перевагами стратегії стабільності є зниження ризику, створення сприятливого середовища для збереження існуючих ресурсів та покращення управління. Однак недоліком може бути обмежені можливості для зростання та розвитку, особливо в умовах швидких змін на ринку або технологічних інновацій. [12]

Отже, вибір стратегії стабільності для організації повинен здійснюватися з урахуванням її поточного стану, конкурентного середовища та стратегічних цілей. Цей підхід може бути використаний як тимчасовий захід для збереження стабільності в періоди нестабільності або кризи, але водночас важливо розуміти, що в довгостроковій перспективі стратегія стабільності може стати перешкодою для подальшого розвитку та конкурентоспроможності організації.

У висновку можна відзначити, що стратегії для бізнесу є ключовим елементом успішного функціонування організації. Вони допомагають визначити напрямок розвитку, забезпечують адаптацію до змін у середовищі та сприяють досягненню поставлених цілей. Кожна з основних стратегій - зростання, концентрації, диверсифікації і стабільності - має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної стратегії залежить від унікальних особливостей бізнесу, його цілей, ресурсів та конкурентного середовища.

Зростання спрямоване на збільшення обсягів продажів та розширення ринків, концентрація - на концентрації зусиль на певному ринку або сегменті, диверсифікація - на розширенні бізнесу в нових напрямках або галузях, а стабільність - на збереженні стабільності та надійності діяльності організації.[4]

Важливо враховувати, що кожна з цих стратегій вимагає ретельного аналізу, планування та виконання, а також постійного моніторингу і коригування відповідно до змін у середовищі та потребах ринку. Ретельне обґрунтування вибору стратегії та її ефективне впровадження можуть значно підвищити конкурентоспроможність та успішність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

2.1 Характеристика та розробка стратегії розвитку бізнесу ПП «Топ-Драйв»

Розробка стратегії розвитку бізнесу - це процес визначення напрямків та методів досягнення зростання, стабільності та конкурентоспроможності підприємства у майбутньому. Основні кроки у цьому процесі включають:

Таблиця 2.1 - Розробка стратегії розвитку бізнесу

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що впливають на його діяльність.
Визначення стратегічних цілей	Встановлення конкретних та досяжних метоцільових показників, які підприємство прагне досягти у майбутньому.
Розробка стратегічних альтернатив	Визначення можливих шляхів розвитку, таких як розширення асортименту продукції, входження на нові ринки, удосконалення виробничих процесів тощо.
Вибір оптимальної стратегії	Обрання найбільш ефективних та реалістичних варіантів розвитку, які відповідають стратегічним цілям підприємства.
Розробка плану дій	Визначення конкретних заходів та ресурсів, необхідних для впровадження обраної стратегії.
Моніторинг та коригування	Постійний аналіз результатів впровадження стратегії та внесення необхідних змін у відповідь на зміни у середовищі або внутрішніх умовах підприємства.

Розробка стратегії розвитку бізнесу є ключовим етапом для забезпечення стійкого зростання та успішної діяльності підприємства в майбутньому.

ПП «Топ-Драйв» (табл. 2.2) є невеликим підприємством, що спеціалізується на галузі автомобільного сервісу та обслуговування автомобілів, продаж кріплень. Основними напрямками діяльності компанії можуть бути:

Ремонт та технічне обслуговування автомобілів: ПП «Топ-Драйв» може здійснювати ремонт та технічне обслуговування легкових, вантажних та інших типів автомобілів. Це включає в себе регулярні технічні перевірки, заміну зношених деталей, діагностику та виправлення несправностей.

Продаж автозапчастин та комплектуючих: ПП «Топ-Драйв» може також здійснювати продаж запчастин та комплектуючих для автомобілів, які можуть використовуватися як для власних потреб, так і для реалізації клієнтам.

Автомобільні послуги: Крім ремонту та технічного обслуговування, ПП «Топ-Драйв» може надавати інші автомобільні послуги, такі як мийка автомобілів, заміна масла та фільтрів, балансування коліс, шиномонтаж тощо.

Консультації та сервісні послуги: Крім безпосередньої роботи з автомобілями, ПП «Топ-Драйв» може надавати консультації клієнтам щодо обслуговування та ремонту автомобілів, а також може пропонувати різноманітні сервісні пакети.[21]

Торговельну, торговельно–закупівельну, торговельно–посередницьку, постачальницьку та іншу комерційну діяльність (зокрема оптова, роздрібна та комісійна торгівля),

Закупівлю, зберігання, оптову та роздрібну реалізацію лікарських засобів, засобів медичного призначення та парафармацевтичної продукції.

Можливість покупки автомобілів: Деякі підприємства, такі як «Топ-Драйв», можуть також мати послугу продажу автомобілів. Це може бути як нові автомобілі, так і вживані, які можуть бути перевірені та обслужені до продажу.

ПП «Топ-Драйв» може також розширювати свої послуги та діяльність відповідно до попиту та потреб ринку, включаючи можливість розвитку інших галузей автомобільного бізнесу, таких як автосалон, авторинок або прокат автомобілів.[25]

Таблиця 2.2 – Характеристика діяльності ПП «Топ- Драйв»[25]

Назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТОП-ДРАЙВ"
Коротка назва	ПП "ТОП-ДРАЙВ"
ДРПОУ	38505046
Адреса	81100, ЛЬВІВСЬКА область, ЛЬВІВСЬКИЙ район, місто ПУСТОМИТИ, вулиця ХМЕЛЬНИЦЬКОГО БОГДАНА, будинок 10-А
Запис в ЄДР	81100, Львівська обл., Львівський р-н, м. Пустомити, вул. Хмельницького Богдана, буд. 10А
Дата реєстрації	30.11.2012 (11 років 3 місяці)
Уповноважені особи	Кіструга Андрій Борисович
Статутний капітал	12 000 000.00 грн
Засновники	ФТОМА ВОЛОДИМИР ВІКТОРОВИЧ
Види діяльності:	46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 47.30 Роздрібна торгівля пальним 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 73.11 Рекламні агентства 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Контакти	top-dra@ukr.net

ПП «Топ -Драйв» має лінійну організаційну структуру

Лінійна організаційна структура є однією з найпростіших форм організаційних структур, в якій реалізовані принципи централізації та єдність керівництва. Кожен підлеглий має лише одного керівника, а кожен керівник - кількох підлеглих згідно з нормами керованості. Тому зростання підприємства призводить до збільшення кількості рівнів управління.

Простота структури має як позитивні, так і негативні аспекти.

Переваги:

Переваги:

Швидкість у виконанні та реалізації управлінських рішень.

Відносна простота здійснення функцій управління.

Чітко визначена відповідальність.

Недоліки:

Відокремленість горизонтальних зв'язків у виробничих системах.

Велика кількість контактів з підлеглими, що може призвести до інформаційного перевантаження.

Подовження процесу прийняття та реалізації управлінських рішень при значній кількості рівнів управління.

Збільшення кількості рівнів управління зі зростанням організації.

Жорсткість структури організації.

Основний вид діяльності організації: торгівля кріпленням. У асортименті пропонувані кріпильних виробів представлені відомі світові бренди: «FISCHER», «TECHNOX», «WKRET-MET», «OMAX», «STEELREX».

Для зручності роботи з покупцями, один раз на місяць виставляються зразки нових моделей, розсилається прайс-лист на всі товари. Менеджери компанії висилають каталог усім бажаючим, також додаються прайси та бланк договору. На основі отриманого замовлення виставляється рахунок.

Для міських покупців організує відвантаження товару будь-яким видом транспорту.

Постійним клієнтам та оптовим покупцям надаються дисконтні картки, спеціальні пропозиції та гнучка система оплати.

2.2 Оцінка ефективності діяльності підприємства

Для оцінки ефективності комерційної діяльності ПП «Топ -Драйв» необхідно проаналізувати результативність його комерційної діяльності (табл. 2.3).

Першим напрямком, за яким буде оцінюватися ефективність комерційної

Таблиця 2.3 -Показники діяльності ПП «Топ -Драйв»

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2020 р. відносно 2019 р., %	Зміна 2021 р. відносно 2019 р., %	Зміна 2019 р. до 2021 р., %	Зміна 2021 р. до 2019 р., %
Товарооборот, тис. грн.	1446	4509	3063	211,76	-31,99	211,76	-31,99
Рентабельність товарообороту, %	8,96	9,41	12,24	4,99	30,03	4,99	30,03
Товарооборот на 1 м ² загальної складської площі	43,70	31,43	98,02	-28,01	211,06	-28,01	211,06
Товарооборот на одного працівника, тис. грн.	335	241	751,5	-28	211,62	-28	211,62

Зважаючи на надані дані, можемо зробити наступні висновки:

Товарооборот:

Загальний товарооборот зріс значно протягом 2019-2020 років, але потім спадав у 2021 році.

У порівнянні з 2019 роком, товарооборот збільшився на 211,76% у 2021 році, але зменшився на 31,99% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Рентабельність товарообороту:

Рентабельність товарообороту зросла на 4,99% у 2021 році порівняно з 2020 роком та подальше збільшилася на 30,03% у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Товарооборот на 1 м² загальної складської площі:

Показник товарообороту на 1 м² складської площі спадав у 2019 році порівняно з 2019 роком, але значно збільшився у 2021 році.

Товарооборот на одного працівника:

Спостерігалось зниження товарообороту на одного працівника у 2020 році порівняно з 2019 роком, але значний зріст у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Ці дані свідчать про значний ріст активності та обсягів діяльності протягом 2019-2020 років, але спад товарообороту у 2021 році може вказувати на можливі проблеми або зміни в економічному середовищі. Також слід звернути увагу на збільшення рентабельності товарообороту, що може бути позитивним сигналом щодо фінансового здоров'я підприємства.

Підприємство має недостатній досвід у застосуванні заходів стимулювання збуту товарів на ринку споживчих товарів.

Отже, необхідно переглянути політику щодо заходів зі стимулювання продажів в ПП «Топ -Драйв»

Для стимулювання продажів ПП «Топ -Драйв» може використовувати різноманітні заходи (рис. 2.1):


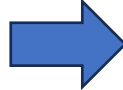




Знижки та промо-акції		Проведення тимчасових знижок або акційних пропозицій для покупців може стимулювати збільшення обсягів продажів.
Бонусні програми для постійних клієнтів		Надання бонусів або знижок для постійних клієнтів може сприяти збереженню і залученню нових клієнтів.
Підвищення якості обслуговування		Забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів може позитивно позначитися на їхньому відношенні до підприємства та збільшити лояльність.
Розробка привабливого інтернет-присутності		Створення привабливого та зручного для користувачів інтернет-магазину може розширити аудиторію та збільшити обсяги продажів.
Участь у виставках та ярмарках		Участь у виставках і ярмарках може забезпечити підприємству можливість представити свою продукцію широкому колу потенційних клієнтів та залучити нових покупців.
Реклама та маркетингові заходи		Ефективне маркетингове планування та рекламні кампанії можуть підвищити усвідомленість бренду та збільшити попит на його продукцію.

Рис. 2.1 - Стимулювання продажів на ПП «Топ -Драйв»

Ці заходи можна комбінувати та адаптувати відповідно до потреб та можливостей конкретного підприємства.

В першу чергу слід прийняти заходи, спрямовані на забезпечення зростання обсягів продажів своїм покупцям. Для досягнення цієї мети потрібно стимулювати сферу торгівлі та покупців.

Основними показниками економічної ефективності комерційної діяльності можуть бути: рентабельність продажів, рентабельність на капітал, рентабельність матеріальних оборотних засобів, прибуток на 1 м² загальної торгової площі і т.д. Розрахунок цих показників наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники економічної ефективності комерційної діяльності підприємства ПП «Топ -Драйв»

Показник	Роки	Відхилення	Темп зміни, %	2020 г. від 2019 г.	2021 г. від 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Рентабельність товарообороту							
	2019	8,96	9,41	12,24	18,36	21,65	105,02
	2020	9,41	12,24	-	18,36	21,65	105,02
	2021	12,24	18,36	-	-	21,65	283

Даний аналіз рентабельності товарообороту підприємства за роки 2019, 2020 і 2021 показує наступне:

Від 2019 до 2020 року спостерігалось зростання рентабельності товарообороту з 9,41% до 12,24%, що становить темп зміни на 30,39%. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у цей період.

У 2021 році рентабельність товарообороту зросла до 18,36%, що представляє темп зміни на 50,33% порівняно з 2020 роком. Це також свідчить про продовження позитивної тенденції в розвитку підприємства.

Порівнюючи 2021 рік з 2019, бачимо значний ріст рентабельності на 105,02%. Це може бути результатом успішної стратегії підприємства, нових ринкових можливостей або покращення управління в цей період.

Отже, загальна тенденція показує стабільний та значний ріст рентабельності товарообороту підприємства ПП «Топ-Драйв» з 2019 по 2021 рік.[10]

Після оцінки економічної продуктивності комерційних дій ПП . стало зрозуміло, що загалом вона забезпечує підвищення ефективності та приносить прибуток.

Однак, за нашим переконанням, є потреба у покращенні показників рентабельності за допомогою розширення асортименту, оптимізації організаційної структури продажів, активних маркетингових заходів для просування товарів на ринку, а також збільшення обсягів продажів завдяки привабливості нових клієнтів.

2.3 Оцінка стратегії бізнесу

Згідно зі стратегічним планом розвитку ПП «Топ-Драйв» до 2017 року, місією підприємства визнано задоволення попиту споживачів на ринку кріпильних виробів шляхом продажу якісної та доступної продукції.

Стратегічними цілями ПП «Топ-Драйв» у зв'язку з цим є:

Забезпечення зростання обсягів продажів;

Пошук нових сегментів збуту продукції - виявлення нових категорій споживачів;

Збільшення частки ринку - захоплення частки конкурентів на ринку при мінімальних витратах;

Розвиток оптових продажів означає розширення довгострокових та вигідних партнерських відносин і привертання нових оптових покупців продукції на взаємовигідних умовах.

У таблиці 2.6 наведена матриця стратегій розвитку для ПП "Топ-Драйв", яка була складена за допомогою "Матричного методу розробки стратегій". Важливо зауважити, що цей метод не має конкретного автора, і кожен автор використовує його в своїх виданнях, не посилаючись на початкове джерело розробки.

Матриця включає опис зовнішніх та внутрішніх характеристик організації за трьома складовими філософії бізнесу - візії, місії та цілей.

Внутрішня	Видіння	Оцінка бажаного та існуючого стану										Величина розриву		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Ціль	Формування позитивного іміджу підприємства													2
	Забезпечення лояльності споживачів													2
	Задоволення потреб споживачів													3
	Розширення асортиментна													3
	Підвищення якості продукції													3
	Забезпечення якості продукції													7
	Мотивація працівників													
	Створення еталонів цінностей													3
Місія	Мотивація працівників до вдосконалення трудового процесу													3
	Вирівнювання вектора інтересів працівників в одному напрямку													1
	Задоволення потреб працівників													3
Цілі	Зростання іміджу підприємства за рахунок його розвитку													3
	Зростання матеріального благополуччя працівників													3

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Назва «SWOT» складається зі слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Даний аналіз допомагає ідентифікувати переваги та недоліки внутрішнього середовища підприємства, а також визначити можливості і загрози, які виникають у зовнішньому оточенні.

Таблиця 2.6 -

Сильні сторони (Strengths):	Можливості (Opportunities):
Високий рівень кваліфікації спеціалістів. Ефективна організаційна структура. Високі показники ефективності виробничих потужностей. Постійне підвищення кваліфікації працівників. Орієнтація на якість продукції і послуг.	Ріст обсягів будівництва. Зростання попиту на нові види товарів. Можливість розширення виробництва за рахунок надання нових послуг. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.
Слабкі сторони (Weaknesses):	Загрози (Threats):

Неефективна діяльність. Відсутність ефективної реклами. Вузкий асортимент послуг.	маркетингова	Збільшення конкуренції на ринку. Зменшення реальних доходів населення. Зростання витрат на виробництво. Збільшення потреби у висококваліфікованих кадрах. Спад попиту.
---	--------------	--

Враховуючи ці фактори, підприємство може розробити стратегію, яка максимально використовує свої сильні сторони для використання можливостей і, в той же час, мінімізує вплив слабких сторін і загроз. Наприклад, покращення маркетингової діяльності та реклами може допомогти підприємству збільшити свій ринковий вплив і зменшити негативний вплив зменшення попиту або зростання конкуренції.

Кріпильні вироби, що продаються ПП «Топ-Драйв», є конкурентоспроможними та відрізняються за ціною. Для оцінки конкурентоспроможності ПП «Топ-Драйв» в порівнянні з конкурентами

Таблиця 2.7- Оцінка конкурентоспроможності ПП «Топ -Драйв»

Показники	Ступінь впливу	Оцінка в балах / експертна оцінка		
		ПП «Топ - Драйв»	Конкурент 1	Конкурент 2
Широта і глибина асортимента	0,1	3	5	5
Рівень цін	0,2	4	3	4
Використання інформаційних технологій	0,05	1	2	5
Якість послуг	0,25	4	3	6
Реклама	0,2	2	4	7
Доля ринку	0,2	5	5	3
Всього	1	19	22	30

Оцінка показників конкурентоспроможності здійснювалася за п'ятибальною шкалою: 5 - дуже сильна проява, 4 - сильна, 3 - середня, 2 - слабка, 1 - дуже слабка проява фактора.

Згідно табл. 2.9 відображає порівняльний аналіз показників між ПП «Топ-Драйв» та двома конкурентами за кількома важливими критеріями

конкурентоспроможності. Оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою, де більше балів вказує на сильніший показник.

Широта і глибина асортимента: Конкурент 1 та Конкурент 2 мають вищі оцінки, ніж ПП «Топ-Драйв», що може вказувати на більший вибір товарів для споживачів у конкурентів.

Рівень цін: У ПП «Топ-Драйв» найвища оцінка, що може свідчити про їх конкурентоспроможність у ціновому сегменті.

Використання інформаційних технологій: Конкурент 2 має найвищу оцінку, що може вказувати на більшу ефективність їхніх процесів за допомогою ІТ.

Якість послуг: Якість послуг у Конкурента 2 також виявилася найвищою, що може бути важливим фактором для споживачів.

Реклама: У Конкурента 1 оцінка реклами найвища, що може вказувати на їхню більшу присутність на ринку

Доля ринку: У Конкурента 1 та Конкурента 2 вона вища, ніж у ПП «Топ-Драйв», що може вказувати на їхню більшу популярність серед споживачів.

Узагальнюючи, ПП «Топ-Драйв» має свої переваги і недоліки порівняно з конкурентами, і їм може бути важливо працювати над підвищенням певних аспектів конкурентоспроможності для збільшення своєї частки на ринку, особливо треба звернути увагу на рекламу (найнижчий показник 2).

Таблиця 2.8 - Зважена оцінка конкурентоспроможності ПП «Топ-Драйв» та конкурентів

Показники	Ступінь впливу	Оцінка в балах / експертна оцінка		
		ПП «Топ - Драйв»	Конкурент 1	Конкурент 2
Широта і глибина асортимента	0,1	0,3	0,5	0,5
Рівень цін	0,2	0,8	0,6	0,8
Використання інформаційних технологій	0,05	0,05	0,1	0,25
Якість послуг	0,25	1	0,75	1,5
Реклама	0,2	0,4	0,8	1,4
Доля ринку	0,2	1	1	0,6
Всього		3,55	3,75	5,05

Аналізуючи таблицю оцінки конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки:

Широта і глибина асортимента: ПП «Топ-Драйв» має найнижчу оцінку, що може вказувати на обмежений вибір товарів у порівнянні з конкурентами.

Рівень цін: В цьому показнику ПП «Топ-Драйв» має найвищу оцінку, що може вказувати на конкурентоспроможність в ціновій стратегії.

Використання інформаційних технологій: Конкурент 1 та Конкурент 2 виявили краще використання інформаційних технологій, ніж ПП «Топ-Драйв».

Якість послуг: В цьому показнику ПП «Топ-Драйв» та Конкурент 1 мають найнижчі оцінки, що може вказувати на можливість для покращення якості послуг.

Реклама: Конкурент 2 має найвищу оцінку в цьому показнику, що може вказувати на більш ефективні маркетингові зусилля.

Доля ринку: Конкурент 1 та Конкурент 2 мають однаково високі оцінки у цьому показнику, що може свідчити про їхню сильну позицію на ринку порівняно з ПП «Топ-Драйв»

Враховуючи загальну оцінку, можна вважати, що конкурент 2 має найбільшу конкурентоспроможність серед трьох організацій, в той час як ПП «Топ-Драйв» має найнижчу оцінку.

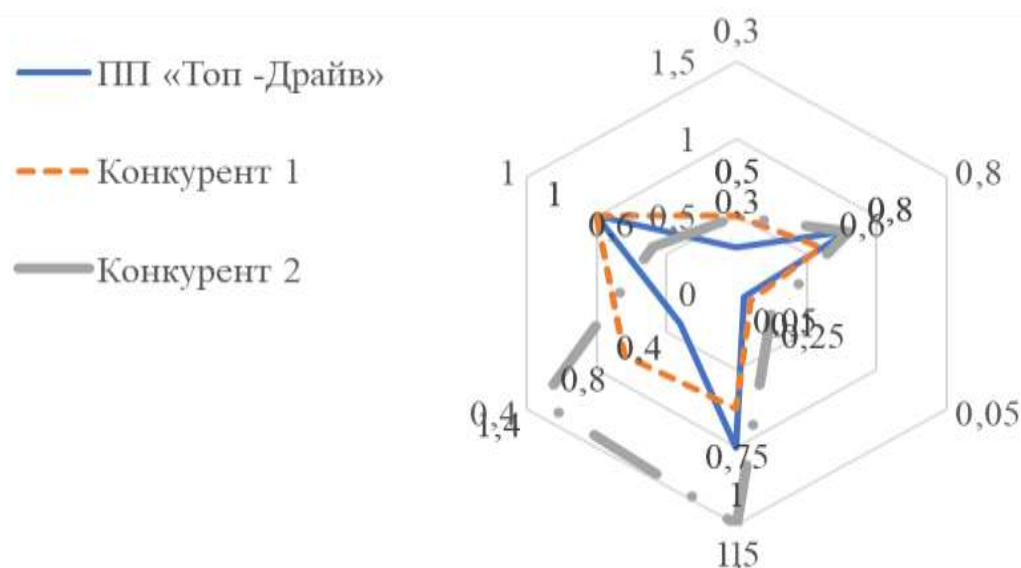


Рис. 2.2 – Карта конкурентоспроможності

На завершення слід відзначити, що конкурентоспроможність підприємства є важливою умовою його виживання та успішності на ринку в умовах постійно зростаючих очікувань і вимог споживачів, особливо з урахуванням розвитку процесів глобалізації та міжнародних економічних відносин. Завдання підвищення конкурентоспроможності, як правило, цікавить керівника будь-якої комерційної організації, яка не є монополістом у сфері своєї діяльності.

Комплексний підхід до вирішення завдання, пов'язаного з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства, полягає у реалізації наступних заходів: стратегічного управління, загального управління якістю, системи організаційного розвитку, а також у визначенні факторів підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг), вироблених (наданих) підприємством.

2.4 Стратегії щодо підвищення фінансового стану підприємства

Вибір конкретних напрямків дій підприємства для підтримки та зміцнення його фінансових позицій слід розпочати з огляду на найбільш типові заходи.

Спочатку розробляють довгострокову фінансову політику, основними завданнями якої є максимізація прибутку підприємства в довгостроковій перспективі, оптимізація структури капіталу, забезпечення його фінансової стійкості в довгостроковій перспективі, досягнення прозорості підприємства для зовнішніх та внутрішніх користувачів і, як наслідок, забезпечення його інвестиційної привабливості, створення ефективного механізму фінансового управління підприємством та залучення довгострокових фінансових ресурсів.

Подальша довгострокова стратегія реалізується у розробці цілого комплексу краткострокових заходів, спрямованих на оздоровлення та підтримку поточного благополучного фінансового стану підприємства.

Серед таких заходів, які стосуються питань організації маркетингу, виробництва, кадрів і фінансів на підприємстві, слід назвати наступні:

– використання внутрішніх резервів підприємства, спрямованих на підвищення якості випускаємої продукції,

- перегляд виробничої програми, матеріально-технічного забезпечення виробництва, основ організації праці на підприємстві, управління якістю;
- підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей, облік виробничого та працевлаштовуючого потенціалу, економія на масштабі виробництва (зниження частки постійних витрат, підвищення раціональності використання виробничого процесу);
- проведення капітального ремонту окремих видів основних фондів, їх модернізація та придбання додаткових одиниць основних фондів.
- впровадження передових методів використання матеріалів, застосування технологій, що зберігають ресурси, використання вторинної сировини.
- здійснення ефективного обліку та контролю за використанням ресурсів.
- дослідження та впровадження передового досвіду з економії.
- забезпечення матеріального та морального стимулювання працівників для збереження та зменшення непродуктивних витрат.
- підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження її собівартості;
- підвищення ефективності використання працевлаштованих та фінансових ресурсів, зниження непродуктивних витрат.
- налагодження роботи фінансової служби, посилення контролю за грошовими потоками, дотримання раціональних пропорцій між дебіторською та кредиторською заборгованістю, використання результатів аналізу фінансового стану в поточному та перспективному плануванні діяльності підприємства, використання таких прогресивних форм організації фінансового менеджменту на підприємстві, як факторинг і лізинг майна;
- посилення роботи маркетингової служби, в тому числі з контролю ціноутворення, вивчення ринків збуту, розширення номенклатури, підвищення грошової складової в структурі виручки, підвищення доходу від непродуктивної діяльності, використання вільних площ та обладнання (оренда).[20]

Перелік конкретних заходів для ПП «Топ-Драйв» буде залежати від результатів проведеного аналізу фінансового стану в динаміці 2019-2021 років. Отже, можна зробити наступні основні висновки щодо його фінансового стану і

запропонувати шляхи вирішення наявних проблем, а також запропонувати варіанти оптимізації його фінансових показників.

Формування асортименту продукції вимагає врахування багатьох факторів, які можуть змінюватися в часі. Серед таких факторів - реальні потреби, що залежать від життєвого рівня населення, досягнень науково-технічного прогресу та інших характеристик зовнішнього середовища. Багато з цих факторів напряду впливають на склад раціонального асортименту. Наприклад, наукові та технічні досягнення спонукають до розробки нових товарів і формують нові потреби, особливо це помітно в побутовій техніці.

Мета організації у сфері асортименту полягає в формуванні реального або передбаченого асортименту, який максимально відповідає раціональному, задля задоволення різноманітних потреб і отримання запланованого прибутку.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

Встановлення реальних і передбачуваних потреб у певних товарах.

Визначення основних показників асортименту і проведення аналізу його раціональності.

Виявлення джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту.

Оцінка матеріальних можливостей організації для виробництва, розподілу та/або реалізації окремих товарів.

Визначення основних напрямків формування асортименту послуг.

Формування асортименту продукції вимагає врахування різноманітних факторів, серед яких можна виділити наступні:

Таблиця 2.9- Формування асортименту продукції

Реальні потреби споживачів	Важливо аналізувати попит на ринку, ураховуючи потреби та вподобання цільової аудиторії.
Економічні умови	Стан економіки, рівень доходів споживачів, інфляція та інші макроекономічні фактори впливають на споживчі здібності та вибір продуктів.
Технологічні зміни	Прогрес у сфері технологій може стимулювати розробку нових товарів та послуг або покращення існуючих.

Конкуренція	Аналіз асортименту конкурентів допомагає визначити прогалини та можливості для власної продукції.
Легіслативні обмеження	Законодавство може впливати на доступність, якість та характеристики продуктів.
Тенденції ринку	Слід враховувати модні тенденції, зміни у споживчих уподобаннях та соціокультурні зміни.
Екологічні чинники	Зростаюча екологічна свідомість споживачів може впливати на попит на екологічно чисті товари та послуги.
Географічні особливості	Попит може відрізнятись в залежності від регіону, що вимагає адаптації асортименту до місцевих умов.

Ці фактори не є вичерпним списком, але вони представляють основні аспекти, які враховуються при формуванні асортименту продукції.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розробка стратегії розвитку бізнесу - це процес визначення основних цілей та напрямків діяльності компанії на довгострокову перспективу, а також вибір оптимальних шляхів досягнення цих цілей.

В роботі були розглянуті теоретичні аспекти розробки, оцінки та виконання стратегії розвитку фірми, а також проведений аналіз фінансово-економічної діяльності та розроблена стратегія розвитку обраного підприємства.

Теоретичний аналіз показав, що ключовим елементом стратегічного управління є стратегія. Вибір та реалізація стратегії становлять основну частину стратегічного управління. Стратегія розглядається як довгостроковий напрямок розвитку організації, охоплюючи її сфери діяльності, засоби, форми, систему взаємин внутрішньо організації та позицію в зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічний комплекс п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз оточуючого середовища, визначення стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання стратегії. Ці процеси логічно впливають один з одного, проте вони взаємопов'язані і взаємовпливають один на одного. Це важлива особливість структури стратегічного управління.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- та непосредственне оточення) спрямований на виявлення можливостей та загроз, які можуть вплинути на організацію. Макроаналіз включає в себе оцінку впливу економічних, правових, політичних, природних, соціальних, культурних, науково-технічних та технологічних аспектів, а також інфраструктури.

Непосредственне оточення аналізується за наступними основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок праці.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості та потенціал, на які може спиратися фірма у конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Він також сприяє кращому розумінню цілей організації та чіткішому

формулюванню її місії, що означає визначення змісту і напрямків діяльності фірми. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; організація управління; виробництво, включаючи організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження та розробки; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

Визначення стратегії передбачає ухвалення рішення щодо того, як розвивати окремий бізнес або продукти, в якому напрямку розвивати організацію, яке місце займати на ринку і т.д.

Стратегічний контроль націлений на визначення можливості чи в подальшому реалізувати прийняту стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування на основі стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей фірми.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Мукачівський державний університет*. 2018 р. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf.
2. . Єрмаченко В.Є., Журавльова С.М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Харківський державний університет харчування та торгівлі Запорізький національний технічний університет*. 2015. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/31.pdf> (дата звернення 20.03.2024)
3. Полінкевич Оксана. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Стаття. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Луцьк.
4. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. Одеса. 2022. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>.
5. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22. Issue 2.
6. Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A.. Development trends of the hotel industry establishments. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*. Collective monograph. Poland. Publishing House «Baltija Publishing», 489-502 p.
7. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 11. С. 90–93.
8. Лукашова Н. Г., Яковченко В. С. Транспарентність торговельно-економічного співробітництва держав: сутність та атрибути. *Проблеми економіки. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (Харків)*. № 2(36). 2018. С. 16-23 URL:

https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages16_23.pdf (дата звернення: 12.10.2023).

9. Лупак Р. Л. , Васильців Т.Г. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. - 484 с.

10. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. № 12 (64). 2018 р. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>. (дата звернення: 10.09.2021).

11. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115.

12. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 384 с.

13. 5Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipikliyantooriyentovanostipidvishhennya-kliyantooriyentovanosti> (дата звернення: 23.05.2024).

14. Оцінка якості інтернету українських інтернет-провайдерів експертами nPerf. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-18-delovyenovosti-36-kak-stat-provajderom-o-dostupe-k-rynku-internet-uslug>. (дата звернення: 10.03. 2024).

15. Пицида В. М. Окремі питання визначення ознак та видів публічного майна як об'єкта публічно-правового спору. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 1. С. 209-217.

16. Практична клієнтоманія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/trenngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia>. (дата звернення: 11.09.2024).

17. Рубанов П. М. Сутність та значення транспарентності для діяльності фінансових посередників в сучасних *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 9(7). С. 189-193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_9\(7\)__43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_9(7)__43). (дата вернення: 12.03.2024).

18. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2018_4_44 (дата звернення: 20.03.2024).

19. Стременова Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL : http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvsd/2019_1/1.pdf. (дата звернення: 25.02.2024).

20. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 23(1). С. 103-107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)__24) (дата звернення: 30.04.2024).

21. Зентовська Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102>. (дата звернення: 24.03.2024).

22. Зивачевський Р.О. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Випуск 14. С. 66-68.

23. Зюканова Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

24. Сотнікова Д.В. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1468>. (дата звернення 13.04.2024).

25. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.

26. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)_23). (дата звернення: 19.04.2024).

27. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». *Вісник КТУ.* 2018. № 22. С. 63-69.

28. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/10 Економіка підприємства.* 2012. № 2. С. 22–23.

29. Гарматій Н. Застосування сучасних інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. *Галицький економічний вісник.* 2019. №1(40). с.159-164.

30. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. Посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 198 с.