

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Організація стратегічного планування на підприємстві

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Organization of Strategic Planning at the Enterprise

Виконала: студентка 4 курсу, спеціальності  
073 Менеджмент,  
освітньої програми Менеджмент організацій і  
адміністрування  
Буренко Катерина Русланівна  
Керівник професор кафедри ПМОіЛ, д.е.н.,  
професор Бухаріна Л.М.  
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н.  
Полусмяк Ю.І.

Запоріжжя  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент,  
освітня програма Менеджмент організацій і адмініструван

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри  
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Буренко Катерині Русланівні

1. Тема роботи Організація стратегічного планування на підприємстві  
керівник роботи Бухаріна Л.М., д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи праці вчених економістів і практиків, які займалися дослідженнями в галузі логістики, управління логістичними системами, нормативні акти та Закони України та первинні документи підприємства, власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття стратегії та стратегічного планування на підприємстві; 1.2 Види та етапи розробки стратегій інноваційного розвитку; 1.3. Методичний інструментарій стратегічного планування підприємства; 2 Розділ – АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «Апекс Буд» – складається з 2 підрозділів: 2.1. Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «Апекс Буд»; 2.2 Стратегічний аналіз підприємства ТОВ «Апекс Буд»; 3 Розділ – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «АПЕКС БУД» – складається з 1 підрозділу: 3.1. Застосування стратегічного планування для покращення ринкових позицій ТОВ «Апекс Буд».

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2022 р.	10.10.2022р.
2	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2022 р.	31.10.2022 р.
3	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2022 р.	28.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад	виконано
4	Обробка матеріалу	грудень	виконано
5	Виконання розділу 1	січень	виконано
6	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7	Виконання розділу 3	березень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ К.І. Буренко  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.М.Бухаріна  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ( підпис ) \_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота : 76 с., 26 рис., 27 табл., 27 джерел.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості стратегічного планування ПП «Апекс Буд».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних питань стратегічного планування підприємства, аналіз ринкових позицій ПП «Апекс Буд», планування оптимальної стратегії його розвитку.

Методи дослідження: метод системного підходу, метод вивчення і узагальнення наукової літератури, динамічний і статистичний методи, що дозволили проаналізувати, систематизувати та узагальнити теоретичний та фактичний матеріал з обраної теми.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування, визначено види та етапи розробки стратегії. На основі теоретичного матеріалу було досліджено конкурентні ринкові позиції та напрями розробки стратегії ПП «Апекс Буд».

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТНІ РИНКОВІ ПОЗИЦІЇ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

## ABSTRACT

Qualification work: 76 pp., 26 fig., 27 tab., 27 sources.

A research object is the system of strategic planning at the enterprise.

An aim of this work is work is to analyze the organizational and economic provision of innovative development as the basis for the innovative development of the enterprise and to develop proposals for increasing organizational and economic support of innovation development.

Research methods such as descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, method of balance, the method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert estimations, and matrix- method were used.

Actuality of the research topic is that, in a changing global and internal environment, the key factor in the competitiveness of industrial enterprises is the effective management of its innovative development, based on monitoring of the level of innovation of the enterprise, target quantitative and qualitative indicators.

The research is to determine the characteristic features of innovative activity of the enterprise, to substantiate the system of methods of analysis of organizational and economic support of innovative development.

The results of the study, set out in the thesis on obtaining the bachelor's degree, suggest the following: the measures developed will enhance the innovation potential of the enterprise, improve the financial performance of the activity, Private Enterprise "Apeks Bud" recognized the possibility of practical application in the future proposals for raising the level of organizational and economic security Innovative Development.

STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING,  
COMPETITIVE MARKET POSITION, STRATEGY OF DEVELOPMENT

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття стратегії та стратегічного планування на підприємстві.....	9
1.2. Види та етапи розробки стратегій в процесі стратегічного планування.....	18
1.3. Методичний інструментарій стратегічного планування підприємства.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АПЕКС БУД».....	44
2.1. Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «Апекс Буд».....	44
2.2. Стратегічний аналіз підприємства ТОВ «Апекс Буд» .....	56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «АПЕКС БУД».....	67
3.1. Застосування стратегічного планування для покращення ринкових позицій ТОВ «Апекс Буд».....	67
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74

## ВСТУП

В умовах існуючої системи економічних відносин для досягнення позитивних фінансових результатів господарюючий суб'єкт повинен покладатися на власні можливості, забезпечувати конкурентоспроможність, орієнтуватися на підприємництво, ініціативність та інновації, швидко й адекватно реагувати на потреби ринку, враховуючи попит та пропозиції, ціни, банківський відсоток, податкові і митні ставки тощо. Вирішення цих завдань вимагає комплексного підходу і відображення в планах стратегічного управління підприємством.

Цим забезпечується погодження інтересів підприємства з факторами ринкового середовища на підставі прийняття оптимальних рішень у сфері стратегічної діяльності. Успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються.

Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання концепції стратегічного управління.

З усього комплексу задач у сфері управління слід виділити дослідження організаційно-економічних проблем розробки стратегії підприємства в умовах становлення ринкового механізму.

Під тиском зовнішніх обставин підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи і структури управління. Той, хто встигає випередити конкурентів і першим запропонувати ринку нові, ефективніші управлінські рішення, як правило, отримує додаткові конкурентні переваги.

Тому сміливіші керівники зрозуміли, що період повної невизначеності, коли фінансове та ринкове середовище змінюється чи не кожен день, дає шанс зробити серйозний стратегічний ривок. Саме під час кризи необхідно замислитись над тим, яким чином потрібно змінити корпоративну стратегію компанії не просто для того, щоб вижити, але щоб отримати з кризи вигоду.

Тобто необхідно виробити стратегію управління кризою, а не констатувати кризу управління.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.[1]

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми стратегічного управління приділяється значна увага вітчизняними та закордонними вченими. Серед них слід виділити Д.Аакер, М. Армстронг, М. П. Кінгстона, Ф. Котлера, І. І. Кретова, Ж. Ж. Ламбена, П. Г. Перерву, І. Л. Решетнікову, Р. А. Фатхутдінова, Х. Швальбе, Дж. Р. Еванса.

Однак багато які з проблем у сфері організації стратегічного управління та планування ще недостатньо вивчені, мало висвітлені в економічній літературі, потребують певної адаптації до особливих умов, у яких знаходяться українські підприємства, в той час як вирішення цих проблем стає обов'язковою умовою ефективної діяльності не тільки кожного підприємства-виробника, але й функціонування самого товарного ринку.

Наявність вказаних проблем, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних розробок з метою удосконалення розробки та реалізації стратегічних рішень зумовили вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних питань організації стратегічного планування на підприємстві, аналіз ринкових позицій досліджуваного підприємства, планування оптимальної стратегії його розвитку.



У ході виконання роботи були виконані завдання, зумовлені метою дослідження:

- визначено поняття стратегії та стратегічного планування на підприємстві;
- охарактеризовано види та етапи розробки стратегій в процесі стратегічного планування
- досліджено методичний інструментарій стратегічного планування підприємства;
- проаналізовано конкурентні ринкові позиції ТОВ «Апекс Буд»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного планування для покращення ринкових позицій ТОВ «Апекс Буд».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на ТОВ «Апекс Буд».

Предметом дослідження є особливості організації стратегічного планування на ТОВ «Апекс Буд».

Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних науковців у сфері управління, маркетингу, менеджменту, конкурентоспроможності та економічної ефективності.

У роботі використано методи логічного, системного та комплексного підходів для формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття стратегії та стратегічного планування на підприємстві

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *strategia* (*stratos* - військо і *ago-* веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей.

Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін.

Зміни визначень терміна «стратегія» відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»[2]

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації

## Продовження табл.1.1.

1	2	3
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб устанавлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків

## Продовження табл.1.1.

1	2	3
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Більшість авторів по-різному розуміють стратегічне планування і питання формування стратегій підприємств. Наприклад, Д. Аакер пропонує наступну еволюцію систем управління підприємством (див. табл.1.2.).[1]

Стратегічне планування, поява якого Д. Аакер відносить і до 1960, і до 1970, і до 1980-м рр., пов'язано зі зміною стратегічних напрямів і можливостей. Основне його положення, на думку науковця, полягає в наступному: екстраполяція минулого неадекватно відбиває майбутнє, відхилення від минулих прогнозів і нові тенденції вимагають стратегічних корегувань.

Стратегічне планування сконцентровано у ринковому середовищі, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Таким чином, увага приділяється не лише прогнозуванню, але і поглибленому вивченню ринку, зокрема, дослідженням діяльності конкурентів і потреб покупців. Тим самим підприємство сподівається дослідити існуючу ситуацію, а також передбачити зміни, які можуть мати стратегічні наслідки.

М. Портер бачить мету стратегічного планування в дослідженні кожної складової конкуренції, в оцінці значущості її основних чинників і наданні повної картини потенціалу ринку [3].

На противагу думці Д. Аакера, М. Портер вважає, що стратегічні плани повинні розроблятися на 10 і більше років, що забезпечить безперервність удосконалень видів діяльності, внаслідок чого підприємство отримає унікальні

можливості і необхідні компетенції, відповідні його стратегії, з чим неможливо, на наш погляд, не погодитися [3].

Таблиця 1.2.

## Еволюція систем управління [4]

Показники	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне ринкове управління
Основні сфери уваги	Контроль над відхиленнями і управління складністю	Прогнозування росту і боротьба із складнощами	Зміна стратегічного напрямку і можливостей	Подолання проблем, пов'язаних з "стратегічними сюрпризами" і несподіваними погрозами / можливостями
Основне положення	Майбутнє повторює минуле	Майбутнє є продовження минулих тенденцій розвитку	Нові тенденції і порушення послідовності можна прогнозувати	Циклічне Планування неадекватне швидким змінам
Характер	Періодичний			У реальному часі
Період використання	З 1900-х рр.	З 1950-х рр.	З 1970-х рр.	З 1990-х рр.

Слід зазначити, що представлені в таблиці системи управління не виключають одна одну, а доповнюють і розвивають. При цьому стратегічне ринкове управління інтегрує усі чотири системи управління: бюджетування, прогнозування, характерне для довгострокового планування, елементи стратегічного планування і інструменти ухвалення стратегічних рішень в реальному часі. У стратегічному ринковому управлінні періодичний процес планування доповнюється методами, завдяки яким підприємство зберігає високу швидкість стратегічної реакції незалежно від циклу планування.

У зв'язку з вищезазначеним, до основних функцій стратегічного планування можна віднести:

1. Форсування стратегічних альтернатив.
2. Стратегічно орієнтоване управління.
3. Обґрунтований розподіл ресурсів компанії.
4. Створення системи стратегічного менеджменту і контролю.
5. Забезпечення горизонтальних і вертикальних комунікацій і координуючих систем. [4]

Р. Акофф вводить таке поняття, як інтерактивне планування, мета якого полягає в розробці основ майбутнього у теперешньому і визначенні шляхів удосконалення підприємства. Інтерактивне планування, на думку автора, ґрунтується на тому, що основні перешкоди в проведенні змін ховаються у свідомості працівників підприємства, і є тією методологією, яка сприяє впровадженню ідей в реальність. [5]

Г. Минцберг заперечує концепцію стратегії як плану, який заздалегідь формується у думках її розробника. Він розглядає стратегію як сукупність здійснюваних впродовж певного часу різних видів діяльності, які включають також спостереження за подіями, що відбуваються усередині і поза компанією. Г. Минцберг зовсім не наполягає на зайвості планування, а лише говорить про те, що дії йому здаються важливішими, ніж наміри. [5]

Його ідея про це, на наш погляд, залишається дискусійною.

М. Портер презентує у своїй роботі безліч визначень поняття «стратегія», доповнюючи його при подальшому аналізі.

Так, на думку М. Портера, стратегію можна розглядати як зведення перешкод для конкурентних сил або як визначення позиції на ринку, де вплив цих сил найменший. [3]

Інакше кажучи, стратегія є створенням унікальної і вигідної позиції, яка передбачає відповідний набір видів діяльності.

Компроміси, які пов'язані з позиціонуванням, чинять глибокий вплив на конкуренцію і конче важливі для стратегії. Вони вимагають вибір і свідоме обмеження пропозицій компанії, перешкоджають копіюванню позиціонування, оскільки конкуренти, інтегровані в ці процеси, послаблюють свою стратегію і

зменшують цінність існуючих у них видів діяльності. З урахуванням вищенаведеного М. Портер пропонує визначати стратегію як рішення компромісів в конкуренції, тобто її суть полягає у виборі напрямку діяльності компанії.

Рівень конкурентоспроможності за М. Портером, залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, а саме: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.1).

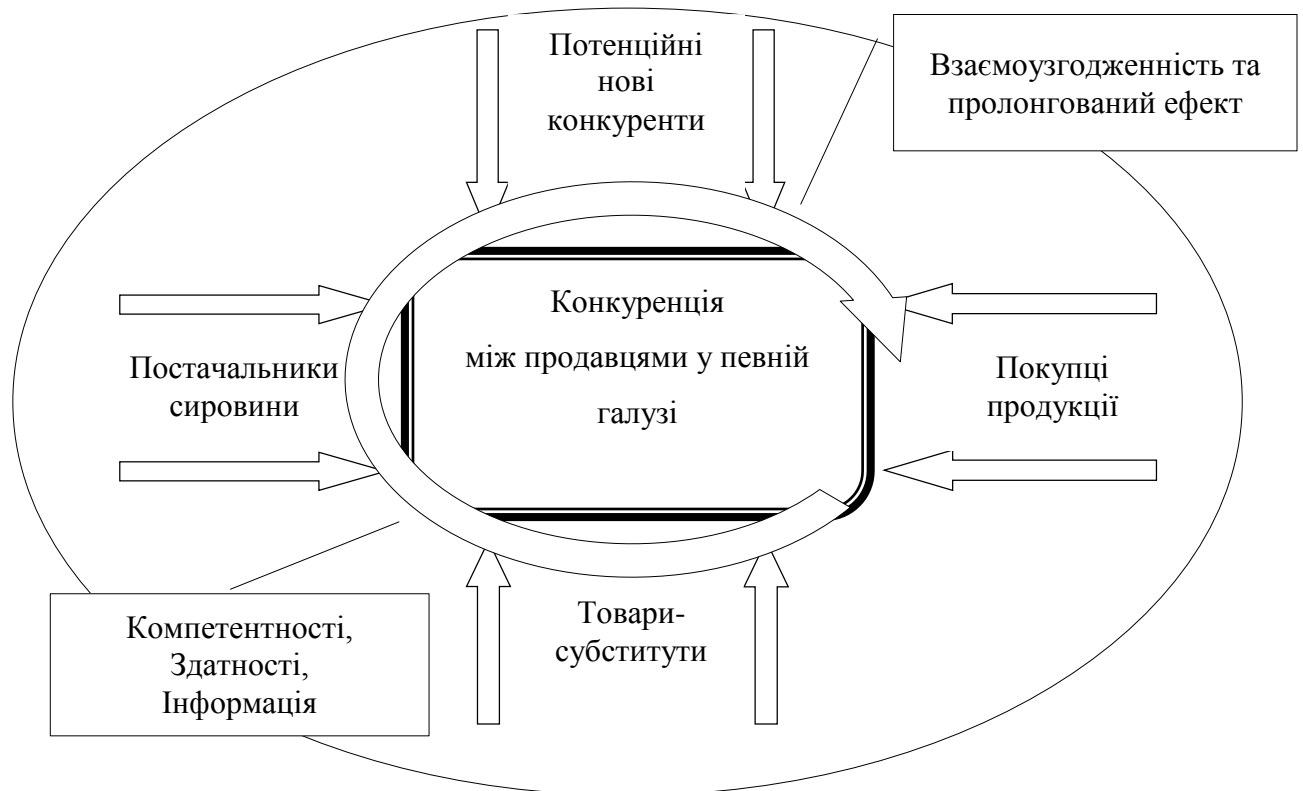


Рис. 1.1. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером з виокремленням шостого фактора [27].

Вище зазначені чинники визначають граничний потенціал прибутковості будь-якого суб'єкту господарювання. Відповідно до даної догми, організація повинна віднайти таку нішу на ринку, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них, але разом з тим, на нашу думку, доцільно розглядати взаємоузгодженість всіх елементів у пролонгованому ефекті, оскільки розвиток ринку є динамічний.

Разом з тим, п'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони суб'єктів ринкових відносин, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний результат та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Але вона не включає в себе сучасні фактори розвитку бізнесу, тому ми пропонуємо, виділити шостий фактор пов'язаний з визначенням компетентностей. Зазначимо, що дана наукова течія є мейнстрімом розвитку економіки. Успішна конгломерація і розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

Конкурентоспроможність суб'єктів ринкових відносин є одним із основних критеріїв оцінювання ефективності та результативності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на глобальному ринку, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [27].

На думку М. Р. Ліндерса і Х.Е. Фірона, стратегія - це план дій, спрямований для досягнення конкретних довгострокових цілей компанії. Стратегія повинна бути сконцентрована на ключових чинниках, необхідних для успіху, і основних діях, які потрібно втілити в сьогоденні для досягнення майбутніх результатів. Таким чином, стратегія - процес взаємодії компанії зі своїм оточенням, визначення довгострокових цілей і досягнення бізнес-цілей шляхом продуктивного і ефективного розміщення ресурсів. [6]

Р. С. Каплан і Д.П. Нортон розглядають стратегію у вигляді набору деяких гіпотез про причини і наслідки з точки зору вибору споживчого і ринкового сегментів, де підприємство має намір працювати. При цьому



передбачається визначення тих критичних внутрішніх бізнес-процесів, які слід довести до досконального стану, щоб висувати цінні пропозиції цільовому споживачеві, і відбір індивідуальних і організаційних можливостей, що необхідні для досягнення внутрішніх, клієнтських і фінансових цілей.[7]

Такий підхід повністю відповідає роботам М. Портера за визначенням корпоративної стратегії.

На думку А.А. Томпсона-мл., А.Дж. Стрікланда III, стратегія є комплексним планом управління, зміцнюючим положення компанії на ринку і забезпечуючим координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Іншими словами, стратегія - це комбінація методів конкуренції і організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей. Процес визначення стратегії базується на ретельному вивченні усіх можливих напрямів розвитку і полягає у виборі загального напрямку моделей бізнесу, методів конкуренції, ринків, що завойовуються, потреб, які обслуговуються, ресурсів, що залучаються .[8]

З поняттям стратегії, на думку цих авторів, тісно пов'язано поняття моделі бізнесу (бізнес-моделі), яке трактується як спосіб отримання прибутку від діяльності компанії. Це поняття є вужчим в порівнянні з терміном «стратегія» і покликане забезпечити ефективність стратегії з точки зору «доходи – витрати – прибуток».

З наведених визначень видно, що фірма повинна виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях:

- внутрішні ресурси фірми;
- бізнес-середовище, в якому фірма функціонує;
- здатність фірми створювати додану вартість.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися.

По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок.

Добре розроблена стратегія - основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах .[9]

Стратегія - це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми. Своєрідний підхід, що складається з п'яти визначень терміна «стратегія», запропонований у роботі Г. Мінцберга: «Стратегія - це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє». [10]

Розробляючи стратегію (бізнес-стратегію), необхідно визначитися щодо таких аспектів бізнесу, як товарний ринок, рівень інвестицій тощо.

Товарний ринок, на якому конкурує або буде конкурувати фірма. Сфера бізнесу визначається товарами/послугами, які фірма має намір запропонувати, ринками, що вона прагне обслуговувати, конкурентами, з якими вона буде суперничати, і рівнем вертикальної інтеграції.

Рівень інвестицій. Наявні інвестиції фірма може направити на зростання (чи вхід на товарний ринок), зміцнення зайнятих позицій, експлуатацію бізнесу шляхом мінімізації інвестицій.

Функціональні стратегії. Обраний фірмою спосіб конкуренції характеризується певним набором функціональних стратегій (наприклад, товарно-маркетингова стратегія, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія).

Стратегічні активи або компетенції, на яких базується бізнес-стратегія. Стратегічні активи - це ресурси фірми (висококваліфікований персонал, торгова марка, позитивний імідж, прихильні покупці), що перевершують аналогічні ресурси конкурентів. Стратегічні компетенції - це стратегічно

важливі для фірми напрямки діяльності, в яких найбільш зримо виявляється перевага фірми. Стратегічні активи і компетенції є об'єктивною передумовою забезпечення фірмі конкурентних переваг.

Якщо фірма являє собою диверсифіковану компанію, то в цьому випадку, крім перерахованих аспектів бізнесу, необхідно врахувати ще два: розподіл ресурсів між окремими стратегічними бізнес-одинацями; визначення і використання синергічних ефектів між компаніями / бізнес-одинацями [11].

Резюмуючи зазначене, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекручує реальність.

Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії - спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

## 1.2. Види та етапи розробки стратегій в процесі стратегічного планування

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у 1980 р. виділив три узагальнені стратегічні напрямки (або типи орієнтації стратегії бізнесу):

- 1) виробництво продукції з низькими витратами;
- 2) диференціація, тобто спеціалізація у виробництві продукції;
- 3) орієнтація (фокусування) на певні ринкові ніші і концентрація зусиль фірми в обраному сегменті.[3]

Ці стратегічні напрямки являють собою три базові стратегії, причому всі ефективні бізнес-стратегії містять один або два з цих напрямків.

Стратегія низьких витрат спрямовує дії фірми на досягнення конкурентної переваги в якомусь товарі/послужі або окремому їхньому елементі.

Лідерство за витратами може бути досягнуте за рахунок володіння значною часткою ринку, пріоритетного доступу до джерел сировини, матеріалів, комплектуючих чи використання нових технологій.

Практика закордонних фірм показує, що застосування стратегії зменшення витрат не завжди супроводжується зниженням цін на товари, що випускаються. Економія, що досягається фірмою, перетворюється в додатковий прибуток і може бути використана для збільшення витрат на модернізацію, рекламу і просування товарів.

Стратегія диференціації припускає створення фірмою товарної пропозиції, що відрізнялася б від пропозицій конкурентів і була б для споживачів більш високою цінністю (наприклад, за допомогою підвищення ефективності експлуатації, якості, престижності, сервісної підтримки, надійності).

Стратегія фокусування спрямовує зусилля фірми на задоволення потреб щодо невеликої групи покупців або на випуск вузького асортименту товарів. Фокусування найчастіше є основним джерелом конкурентних переваг фірми, тому його називають рушійною силою бізнес-стратегії навіть у тих випадках, коли вона будується на диференціації або низьких витратах. [12]

У загальному випадку стратегія компанії складається з великої кількості відповідей на питання «як?»:

- як організувати випуск відповідних товарів;
- як розподілити частіше обмежені ресурси;
- як задовольнити потреби клієнтів;
- як перевершити конкурентів;
- як враховувати зміни в зовнішньому середовищі;
- як досягти цілей фірми?

Відповідь на питання «як?» специфічна для кожної компанії, тому що вимагає врахування різних ситуаційних факторів і повинна відбивати цілі компанії.

Окрема фірма може вибрати відносно велику кількість різних стратегій. Одні фірми можуть диверсифікувати свою діяльність, інші приймають рішення сконцентруватися на одному виді діяльності, треті вибирають обслуговування особливих запитів вузького кола покупців або слідуєть стратегії лідерства за витратами.

Деякі фірми можуть прийняти на озброєння стратегії інтегрованого зростання, що полягають в поширенні господарської діяльності на нові сфери, рухаючись вгору (пряма інтеграція) чи вниз (зворотна інтеграція) по виробничо-технологічному ланцюжку.

Тому зміст опису стратегії повинний бути таким, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого часу, але й бути досить гнучким, щоб при змінах у навколишньому світі можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію.

Класифікація видів стратегій представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Види стратегій за класифікаційними ознаками [13]

Класифікаційна ознака	види стратегій
за рівнем управління, на якому розробляється стратегія	- корпоративна; - ділова; - функціональна; - ресурсна; - оперативна
за стадією «життєвого циклу» підприємства	- стратегії зростання; - стратегії стабілізації; - стратегії скорочення
за характером поведінки на ринку	- активну; - пасивну стратегії

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1. Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).
2. Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
3. Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1. Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.
2. Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
3. Оборорою (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Визначення стратегії для організації принципово залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують деякі загальні підходи до формування стратегії і деякі загальні межі, які обмежують стратегії. У загальному вигляді стратегія - це генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно привести її до цілі. Таке розуміння стратегії справедливе тільки з точки зору верхнього рівня управління організації.

Для нижчого рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється на ціль. Наприклад: стратегія поведінки на ринку, розроблена для фірми загалом, для відділу маркетингу цієї фірми виглядає як цільові установки.

Ми будемо розглядати стратегію загалом для організації. При визначенні стратегії фірми керівництво вирішує три основні питання, пов'язані зі станом організації на ринку:

- який бізнес (вид діяльності) припинити;
- який бізнес продовжити;
- в який бізнес перейти.

Це означає, що стратегія концентрує увагу:

- що організація робить та чого не робить;
- що більш важливо та що менш важливо в діяльності організації.

Як вважає відомий теоретик з питань стратегічного планування М.Портер [12], існують три основні області вироблення стратегії поведінки фірми на ринку:

1. Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Цей тип стратегії пов'язаний з тим, що організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. За рахунок цього вона може дозволити собі більш низькі ціни на аналогічну продукцію і таким чином відвоювати долю ринку. Такі фірми повинні мати високу організацію виробництва та постачання, добру технологію та інженерно-конструкторську базу, а також ефективну систему розподілу продукції. Тобто, щоб досягти найменших витрат, треба, щоб собівартість продукції була найменшою. Маркетинг за такої стратегії не потребує високого розвитку.

2. Друга область вироблення стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером в області виробництва своєї продукції. Це приводить до того, що покупці вибирають цю марку товару, навіть якщо ціна досить висока. Така фірма

повинна мати високий потенціал для наукових розробок, дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

3. Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на ньому. Вона не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає потреби ринку визначеного конкретного типу продукції. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Але основним для організації, якщо вона проводить стратегію третього виду, є обов'язкова побудова своєї діяльності передусім на аналізі потреб клієнтів конкретного сегмента ринку. Тобто вона повинна враховувати потреби не ринку взагалі, а цілком визначених, можливо навіть конкретних, клієнтів.

Найбільш розповсюджені, перевірені практикою та широко висвітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу називають базисними, або еталонними. Вони висвітлюють чотири різних підходи до росту організації та пов'язані зі змінами одного чи кількох елементів:

- продукту;
- ринку;
- галузі;
- стану організації всередині галузі;
- технології.

Кожний із цих елементів може знаходитись в одному з двох становищ:

- а) існуюче становище;
- б) новий стан.

Першу групу еталонних стратегій складають так звані «стратегії концентрованого зростання». До них відносяться стратегії, які пов'язані зі змінами продукту і (чи) ринку та не зачіпають три інші елементи. У такому випадку фірма намагається покращити свій продукт чи почати випускати новий продукт, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку чи



переходу на новий. До цієї групи стратегій концентрованого зростання відносяться стратегії:

1. Стратегія посилення позиції на ринку, коли фірма робить все, щоб з цим продуктом на цьому ринку завоювати найкращі позиції. Для реалізації цієї стратегії необхідні великі маркетингові зусилля. Реалізація цієї стратегії припускає також здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», завдяки якій організація намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

2. Стратегія розвитку ринку, яка передбачає пошук нових ринків для продукту, який вже виробляється.

3. Стратегія розвитку продукту передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту та його реалізацію на ринку, опанованому організацією.

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення організації шляхом додання нових структур. Ці стратегії мають назву стратегій інтегрованого зростання. Організація може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому відбуваються зміни становища фірми у галузі.

Можна виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зростання фірми за рахунок придбання або підсилення контролю за постачальниками, а також за рахунок утворення дочірніх структур, які є постачальниками. Така стратегія може надати фірмі позитивні результати, які пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі вироби та запитів постачальників. У цьому разі постачання, як вид витрат для фірми, може перетворитися у різновид прибутків.

2. Стратегія вертикальної інтеграції, що крокує вперед. Вона виявляється у зростанні придбання або контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та споживачем, тобто контролю над системою розподілу та продажу. Такий тип інтеграції вигідний тоді, коли послуги

посередників дуже розширюються, або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем робіт. Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу складає стратегії диверсифікованого зростання.

Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на цьому ринку із цим продуктом у межах цієї галузі. Стратегіями такого типу є наступні:

1. Стратегія центрованої диверсифікації, яка базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які існують:

а) в опанованому ринку;

б) згідно з технологією, яка використовується, або в інших сильних сторонах діючої фірми.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, яка передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції. Така стратегія вимагає нової технології, що відрізняється від існуючої.

Фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б діючі можливості фірми (наприклад, в галузі постачання). Через те, що новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він повинен бути супутнім продукту, який виробляється.

Важливою умовою з питань реалізації такої стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва продукції, технологічно не пов'язаної з новими продуктами, що виробляються та реалізуються на нових ринках. Це найскладніша для реалізації стратегія, тому що успішне втілення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів.

Четверту групу еталонних стратегій розвитку бізнесу складають стратегії скорочення. Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після довгого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спад та кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова). В такому випадку фірми свідомо використовують цілеспрямоване та сплановане скорочення.

Цей процес не проходить для фірми безболісно. Але треба усвідомлювати, що ці стратегії є такими самими стратегіями розвитку фірми, як і розглянуті вище стратегії зростання, і при певних обставинах їх неможливо уникнути, як єдину можливість оновлення бізнесу. Виділяються такі типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

1) стратегія ліквідації. Застосовується в крайньому випадку, коли фірма не може вести далі бізнес;

2) стратегія скорочення. Полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів для того, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу. Така стратегія реалізується тоді, коли треба отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових цілей, які відповідають довготерміновим цілям фірми;

3) стратегія скорочення витрат. За основну ідею має пошук можливостей зменшення витрат та проведення відповідних заходів по їх скороченню. Характерною особливістю цієї стратегії є те, що вона розрахована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також те, що її реалізація носить характер тимчасових та короткотермінових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана з пониженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів та закриттям прибуткових потужностей.

На практиці фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це розповсюджено в багатогалузевих компаніях. Фірма може

проводити послідовність у реалізації стратегій, тоді вважають, що фірма реалізує комбіновану стратегію.

Процес стратегічного планування є досить копітким і трудомістким і може включати декілька етапів. К. Боумэн включає в процес стратегічного планування п'ять етапів, схематично представлених на рис. 1.2.



Рис.1.2. Схема процесу стратегічного планування

Як видно зі схеми, автор не виділяє таку важливу складову процесу стратегічного планування, як визначення стратегічного бачення і місії компанії, а починає процес з визначення цілей. На думку Л. Фаэй, Р. Рэнделла, процес створення стратегії може включати п'ять стадій, тісно взаємозв'язаних між собою:

- 1.Завдання фінансових і нефінансових цілей.
- 2.Визначення масштабів діяльності.
- 3.Визначення баз, на основі яких забезпечуватиметься конкурентна перевага.
- 4.Проектування ланцюжка цінності.
- 5.Управління ланцюжком цінності. [6]

На нашу думку, представлений алгоритм створення стратегії також дещо звужено розкриває усю суть цього процесу.

Найбільш повно це питання розкрито в роботі А.А. Томпсона-мол., А.Дж. Стріклєнда III. Процес розробки і реалізації стратегії, на їх думку, складається з п'яти взаємопов'язаних управлінських задач[8]:

- 1.Формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формування майбутнього образу і місії підприємства.
- 2.Постановка цілей, перехід від стратегічного бачення в практичну площину.
- 3.Розробка стратегії.
- 4.Реалізація стратегії.5.Оцінка результатів і коригування стратегічного бачення, глобальних цілей, стратегії і її реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, умов, що змінилися, поява нових ідей і можливостей.Наприклад, формулювання стратегічного бачення і місії впливає на вибір цілей, оскільки обидва завдання пов'язано з визначенням пріоритетів в діяльності підприємства.

Постановка цілей, у свою чергу, вимагає аналізу поточної діяльності, наявності різних варіантів розвитку стратегії, ресурсів і можливостей, що дозволяють досягти намічених цілей, саме виходячи з ситуації, що склалася. Отже, дослідження сутності та змісту етапів стратегічного планування діяльності підприємств засвідчили, що усі розглянуті вище п'ять завдань стратегічного планування повинні вирішуватися в комплексі, а не ізольовано одне від одного, крім того, існує взаємовплив завдань і повтор циклів виконання. тже, усі розглянуті вище п'ять завдань стратегічного менеджменту повинні вирішуватися в комплексі, а не ізольовано одне від одного (рис. 1.2.).

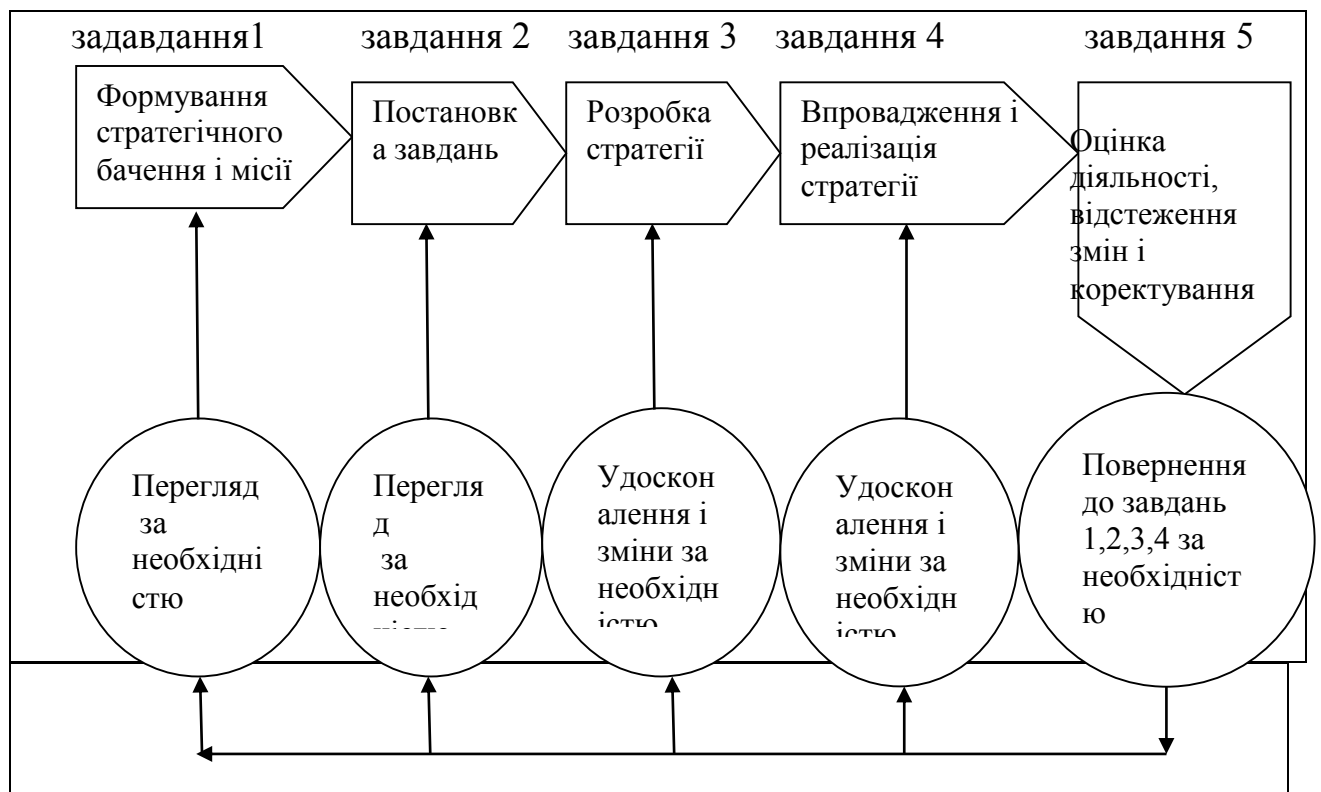


Рис. 1.3. Алгоритм стратегічного планування [16]

Як видно з рис. 1.3., існує взаємовплив завдань і повтор циклів виконання.

Таким чином, можна зробити наступні висновки про те, що поняття «стратегія розвитку» підприємства є досить складним і багатограним. Із безлічі підходів до визначення даного поняття спільним є те, що стратегія розвитку являє собою такий план дій підприємства, при якому підприємство

прагне створити конкурентні переваги на основі стратегічного потенціалу для забезпечення стійкого конкурентного положення на ринку товарів та послуг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Складність врахування численних зв'язків (лише незначна частка яких проаналізована вище) між маркетинговими і фінансовими факторами істотно посилюється з огляду на те, що в більшості випадків розробка комплексу маркетингу з метою підвищення прибутковості діяльності підприємства, та, врешті-решт, збільшення його вартості, вимагає реалізації не поодиноких заходів, а їх певної сукупності. Відтак, коло взаємопов'язаних з цим проблем розширюється в геометричній прогресії. Певне полегшення у розв'язуванні завдання відбору найбільш фінансово доцільних варіантів розробки комплексу маркетингу може бути досягнуто при дотриманні наступної послідовності дій.

Перший етап передбачає ранжування заходів за обсягом одноразових видатків, здійснення яких буде необхідним для впровадження цих заходів з одного боку, та їх ранжування за обсягом реалізації та (або – при можливому неспівпаданні їх динаміки за рахунок зміни питомих поточних витрат) обсягом прибутку – з іншого.

При цьому ранжування за другим напрямком доцільно проводити на основі "математичного сподівання (очікування)" обсягів реалізації та прибутку, визначених з огляду на ймовірності отримання тих чи інших їх значень залежно від дії зовнішніх факторів, та з врахуванням середньозваженого відхилення і коефіцієнту варіації для очікуваного обсягу за кожним із заходів.

На другому етапі здійснюється відбір заходів, які мають найвищі значення співвідношення приросту прибутку до приросту витрат з паралельним визначенням впливу кожного з цих заходів на зміну операційного важеля.

На третьому етапі проводиться попереднє формування декількох «комплектів» заходів з огляду як на забезпечення бажаного приросту прибутку, так і на обсяг коштів, які можуть бути інвестовані підприємством для впровадження цих заходів з врахуванням можливості додаткового залучення фінансових ресурсів.

На цьому ж етапі виконується оцінка інтегрованого впливу кожного з «комплектів» на приріст прибутку, ймовірність отримання цього приросту, зміни значення операційного і фінансового важеля та інтегрованого ефекту, зміни середньозваженої вартості капіталу та вартості фірми. На цій основі прогноуються очікувані грошові потоки і обґрунтовується доцільність інвестицій та аналізується відповідність прогнозного фінансового стану підприємства бажаному.

Результати розрахунків третього етапу дозволяють на четвертому етапі здійснити обґрунтований відбір найбільш оптимального комплексу заходів, впровадження якого забезпечуватиме для підприємства досягнення як маркетингових, так і фінансових цілей, а, зрештою і кінцевої його мети.

Таким чином, досягнення підприємством стратегічних цілей – нарощування рівня дохідності власного капіталу та максимізації вартості підприємства, вимагають комплексного підходу до оцінки впливу кожного управлінського рішення і, особливо, стратегічних рішень, які приймаються в операційній діяльності, у сфері маркетингу, в управлінні персоналом, на фінансові результати діяльності підприємства. Вміння правильно спрогнозувати такий вплив, проаналізувавши взаємозалежності між різними чинниками, є тим "вищим пілотажем" мистецтва управління, опанувати яким мають прагнути менеджери компаній, котрі воліють зробити своє підприємство успішним.



### 1.3. Методичний інструментарій стратегічного планування підприємства.

Доцільно виділити критерії оцінювання та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.4) [4].

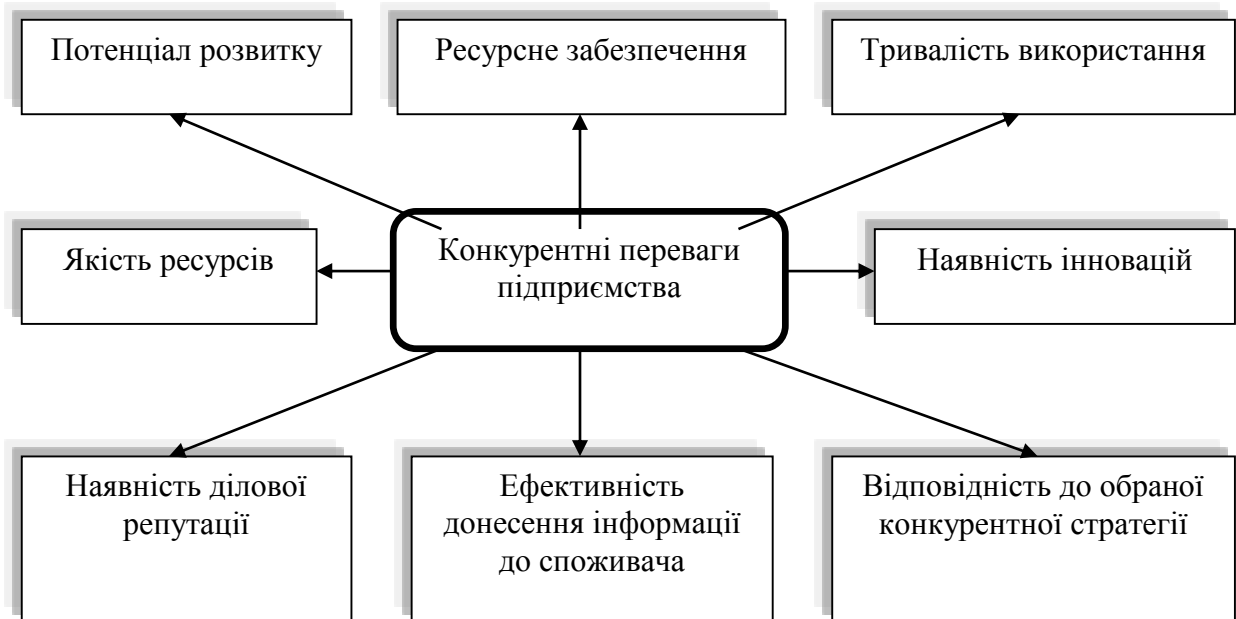


Рис.1.4 – Критерії оцінювання конкурентних переваг підприємства

Разом з тим, доцільно відмітити ряд таких властивостей [51]:

– порівнюваність – досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

– просторовість – визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

– динамічність – свідчить про обмеження у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді і позбутися цих позицій в іншому.

- предметність – передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність суб'єктів ринкових відносин.
- атрибутивність – вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємств.
- системність – передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових.
- об'єктивність – базується на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – окремих сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід. Перший крок аналізу стратегії складається у визначенні відповідних зон, їхньому дослідженні поза зв'язками зі структурою фірми або її поточною продукцією. Результатом подібного аналізу є оцінка перспективи, що відкривається в цій області кожному. [6]

Найбільш популярною процедурою аналізу положення на ринку диверсифікованого підприємства є побудова матриць портфелю СЗГ.

Зазвичай вони будуються на основі пари стратегічно важливих змінних, таких як швидкість зростання галузі, обсяги ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентний статус і т.ін. Такі двовимірні матриці відносно прості і дають чітке уявлення про ринкову обстановку.

Найбільшого поширення набули матриці БКГ (BCG - Boston Consulting Group) і «Дженерал Електрик» - McKinsey [6].

Які фактори зумовлюють зниження витрат? Насамперед це зниження частки питомих витрат у собівартості виробу при збільшенні обсягу збуту, можливість отримати знижки, замовляючи постачальникам великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих, а також можливість застосування прогресивних технологій при великих обсягах виробництва. Щоправда,

зниження витрат не завжди забезпечує фірмі переваги перед конкурентами. Це твердження особливо справедливе для престижних товарів, а також для товарів, які характеризуються низькою ціновою еластичністю попиту.

Друге теоретичне посилення стосується концепції кривої життєвого циклу і передбачає, що збалансований портфель складається з товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу.

Для підтримки товарів, які перебувають на етапі зростання і потребують для збільшення обсягів збуту інтенсивної реклами та набагато більших ресурсів порівняно з товарами на ринках з малими темпами зростання, використовуються кошти, зароблені іншими структурними бізнес-одинацями (далі – СБО). Виконання цих двох гіпотез є обов'язковою умовою використання матриці БКГ. Модель БКГ має свої плюси і певні мінуси які є підставою для критики цієї моделі. (табл.1.3)

Таблиця 1.3.

#### Переваги та недоліки матриці БКГ

переваги	недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота використання,</li> <li>– незначні витрати, пов'язані з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку,</li> <li>– можливість порівняти конкурентні позиції СБО</li> <li>– можливість визначити напрями фінансування диверсифікованого підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмеженість критеріїв, за якими оцінюється СБО,</li> <li>– можливість її використання виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду,</li> <li>– проблеми, пов'язані з визначенням стратегій для СБО, позиція яких може бути означена як «середня».</li> </ul>

У матриці БКГ індикатором привабливості ринку є один показник: темпи зростання ринку та один індикатор конкурентоспроможності – відносна ринкова частка – (стосовно найнебезпечнішого конкурента). Основними показниками (індикаторами), що використовуються за оцінкою привабливості галузі (ринку), є: розмір ринку; темпи зростання; конкурентна ситуація; рівень цін; прибутковість; технологічний рівень; державне регулювання; чутливість до загальногосподарської кон'юнктури (див. рис. 1.3.).

Конкурентоспроможність СБО визначається за такими показниками: розмір; темп зростання; частка ринку за сегментами; прихильність покупців; прибутковість; ефективність розподілу; технологічний потенціал; гнучкість; організаційна структура.

привабливість ринку	стратегічне становище			
		добре	середнє	погане
	висока	інвестувати/зростати		панувати/ відсторчити
	середня		заробляти / захищатися	
нижня	заробляти / захищатися		зібрати урожай/відмовитися	

Рис. 1.5. Удосконалена матриця БКГ [18]

Вибір індикаторів (показників) здійснюється для кожної конкретної фірми і потребує виконання низки умов: рівень кожної конкурентної переваги задається не абстрактно, а порівняно з найвпливовішим конкурентом; якщо якість індикатора (показника) необхідно проранжувати за рівнем важливості, вводять вагові коефіцієнти, які повинні бути однаковими для всіх ринків, що зіставляються; бажано, аби оцінки відображали не тільки поточний, а й очікуваний рівень індикатора; за результатами аналізу проводиться загальна оцінка, яка характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію організації на цьому ринку.

Модель «McKinsey» включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Чинник зростання ринку трансформувався в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а чинник частки ринку – у стратегічне положення (конкурентні позиції) СБО. Причому фахівці «McKinsey» вважають, що чинники, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому за аналізу кожного ринку потрібно спочатку виділити чинники, що найбільшою мірою відповідають

специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий. [19]

Найхарактерніші положення знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями.

Привабливість СЗГ визначається за формулою:

$$П = aG + bR + cT, \quad (1.1.)$$

де G – перспективи росту в СЗГ,

R – перспективи рентабельності в СЗГ,

T- оцінка нестабільності бізнесу,

a, b, c – вагові коефіцієнти, які відображають індивідуальний підхід фірми (a +b +c =1).

Оцінки G і R здійснюються за спеціальними шкалами бальних оцінок факторів, що впливають на ці показники (табл. 1.4., 1.5.).

Ключові фактори успіху – це ті моменти в діяльності фірми, на які вона повинна звертати основну увагу. Ідентифікація таких факторів – один із головних пріоритетів стратегії фірми.

Менеджер повинен знати, що є найважливішим для конкурентного успіху і що менш важливим.

Таким чином, ключові фактори успіху є наріжними каменями стратегії бізнесу. Нижче наводиться перелік основних факторів конкурентного успіху (табл. 1.6.) [11].

Таблиця 1.4.

## Оцінка змін у прогнозованому зростанні СЗГ (G) [20]

Фактор	Шкала інтенсивності -5+5	
Темп зростання відповідної галузі	знизиться	підвищиться
Динаміка географічного розширення	знизиться	підвищиться
Ступінь старіння продукції	знизиться	підвищиться
Ступінь відновлення продукції	знизиться	підвищиться
Ступінь відновлення технології	підвищиться	знизиться
Рівень насичення попиту	підвищиться	знизиться
Державне регулювання	посилиться	ослабне
Інші фактори	у несприятливий бік	у сприятливий бік
Загальна оцінка	$\sum_1^8 8$	

Таблиця 1.5.

## Оцінка передбачуваних змін рентабельності (R) [20]

Фактор	Шкала інтенсивності -5+5	
Коливання рентабельності	Високі	відсутні
Коливання обсягу продажів	Високі	відсутні
Коливання цін	високі	відсутні
Циклічність попиту	велика	відсутні
Рівень попиту стосовно виробничих потужностей	низький	високий
Географічна концентрація ринку	низька	висока
Відновлення складу продукції	часто	рідко
Тривалість життєвих циклів товару	низька	висока
Витрати на НІОКР	високі	низькі
Час розробки нової продукції	тривалий	незначний
Ступінь конкуренції	висока	низький
Необхідність післяпродажного обслуговування	великий	відсутня
Конкуренція на ринку ресурсів	висока	невисока
Державне регулювання	жорсткий	відсутнє
Загальна оцінка	$\sum_1^{14} 14$	

По кожному фактору робиться оцінка в балах (за нуль приймаються середньогалузеві значення).

Далі конкурентний успіх фірми (КУФ) може бути підрахований у такий спосіб:

$$\hat{E}O\hat{O} = \frac{\sum_{j=1}^f \beta_j \left( \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i A_i}{\sum_{i=1}^k A_i} \right)}{\sum_{j=1}^f \beta_j} \quad (1.2.)$$

де  $A_i$  – оцінка і-го фактора в групі;

$\alpha_i$  – ваговий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість і-го фактора для галузі та фірми;

$k$  – кількість факторів у групі;

$\beta_j$  – ваговий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість j-ї групи для галузі та фірми;

$f$  – кількість груп факторів;

$i$  – поточний номер фактора усередині групи факторів;

$j$  – поточний номер групи факторів.

Однієї з перших вимог до набору СЗГ фірми є її збалансованість у часі. Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів СЗГ. Бажано здійснити їх розумне «перекриття», тобто розбіжність етапів життєвих циклів різних СЗГ, що забезпечить рівномірний без спадів, розвиток діяльності підприємства.

Обидва її основних поля відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам фірми. На цих полях наносяться СЗГ за правилами, визначеними для матриці «McKinsey» [19].

Однієї з перших вимог до набору СЗГ фірми є її збалансованість у часі. Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих

циклів СЗГ. Бажано здійснити їх розумне «перекриття», тобто розбіжність етапів життєвих циклів різних СЗГ, що забезпечить рівномірний без спадів, розвиток діяльності підприємства.

Обидва її основних поля відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам фірми. На цих полях наносяться СЗГ за правилами, визначеними для матриці «McKinsey» [19].

В якості робочої процедури балансування можна використовувати матрицю Хофера (табл. 1.7.). [21] Крім наочного уявлення нинішнього стану бізнесу, матриця дає можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень. Алгоритм балансування набору СЗГ: 1. Розподіл СЗГ у клітинах матриці. Вихідна інформація: фаза життєвого циклу, майбутній КСФ, масштаби ринку (діаметр кола), частка фірми на ринку, прибуток в даній СЗГ, стратегічні інвестиції, заплановані на даній фазі життєвого циклу.

Таблиця 1.7.

## Матриця Хофера

Капіталовкладення							
Прибуток							
Обсяг продажів							
КСФ	Сильний	x					Короткострокова перспектива
	Середній		x	x			
	Слабкий						
Фази життєвого циклу		Народження	Зростання	Уповільнення росту	Зрілість	Спад	
КСФ	Сильний		x	x			Довгострокова перспектива
	Середній	x			x		
	Слабкий					x	
Обсяг продажів							
Прибуток							
Капіталовкладення							



Визначення контрольних цифр по фірмі в цілому за цими показниками (вони залежать від установок керівництва, стратегії фірми, наявності і доступності ресурсів).

1. Розподіл внесків різних СЗГ у досягнення контрольних цифр з урахуванням необхідності балансування за фазами життєвого циклу. Розподіл наявних капітальних вкладень за фазами життєвого циклу.

2. Перевірка забезпеченості ресурсами.Визначення необхідних змін у наборі СЗГ.

3. Стратегічна гнучкість фірми характеризується стійкістю діяльності фірми стосовно всіх можливих зовнішніх впливів.

4. Оцінка синергізму набору означає взаємодії різних сфер бізнесу фірм.

Наприклад, різні СЗГ можуть використовувати загальні виробничі потужності, загальні фірмові служби, науково-дослідницькі підрозділи, мережі просування товарів і т.ін. Таким чином, синергізм – це ефект взаємодії, який забезпечує ефективність бізнесу більшу, ніж проста арифметична сума діяльності окремих СЗГ (по іншому  $2+2=5$ ).

Оцінка синергізму здійснюється по «шаховій» табл. 1.8. у балах.

Визначення в балах (0-10) рівнів синергізму і заповнення відповідних кліток «шахматки» (табл. 1.9.).

Отже, при виборі і керуванні набором СЗГ варто враховувати такі фактори:

- короткострокові перспективи росту;
- довгострокові перспективи росту;
- короткострокові перспективи рентабельності;
- довгострокові перспективи рентабельності;
- стратегічна гнучкість набору СЗГ (див. табл. 1.5);
- його синергізм.

Визначення пріоритетів зазначених вище факторів (Р) у короткостроковій (КП) і довгостроковій (ДП) перспективі.

Балансування набору СЗГ за фазами життєвого циклу (див. табл. 1.5.).

Оцінка Rn перспектив росту, рентабельності СЗГ, гнучкості і синергізму випробуваних наборів СЗГ (див. табл. 1.6., 1.7.).

Нормування (у разі потреби) вихідних величин.

Таблиця 1.8.

Таблиця оцінки синергізму фірми

		Які дають СЗГ			Сумарна залежність
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	
Які отримують СЗГ	СЗГ-1	♦			
	СЗГ-2		♦		
	СЗГ-3			♦	
	Сумарний				

Привабливість стратегічних зон господарювання підприємства визначається за формулою (1.3):

$$\Pi = aG + \beta R - \gamma T. \quad (1.3)$$

де G - оцінка перспективи росту в СЗГ,

R- оцінка перспективи рентабельності в СЗГ,

T - оцінка нестабільності бізнесу, здійснювана за допомогою схеми/ яка показує вплив характеру змін світового ринку у часі на діяльність підприємства,

a,  $\beta$ ,  $\gamma$  - питомі коефіцієнти, які відбивають індивідуальний підхід підприємства до вибору ринкової стратегії господарювання, тобто

$$a + \beta + \gamma = 1.$$

Алгоритм балансування набору СЗГ включає наступну послідовність етапів:

1) Розподіл СЗГ у клітинах матриці. Вихідною інформацією для розподілу є: фаза життєвого циклу, майбутній конкурентний статус підприємства, масштаби ринку (діаметр кругів; площа прямокутників), ринкова частка підприємства, прибутки в даній СЗГ, стратегічні інвестиції, заплановані на певній фазі життєвого циклу.

2) Підсумовування обсягу продажів і прибутків в обох напрямках: по вертикалі і по горизонталі (клітини X).

3) Визначення контрольних цифр по підприємству в цілому за вказаними показниками, які залежать від настанов керівництва, ринкової стратегії підприємства, наявності і доступності ресурсів.

- довгострокові перспективи рентабельності;
- стратегічну гнучкість набору СЗГ;
- синергізм набору СЗГ.

Алгоритм комплексної оцінки має таку послідовність:

1. Визначення пріоритетів зазначених вище факторів (Р) у короткостроковій (КП) і довгостроковій (ДП) перспективі.
2. Балансування набору СЗГ за фазами життєвого циклу.
3. Оцінка перспектив росту, рентабельності, гнучкості і синергізму ( $R_n$ ) досліджуваних наборів СЗГ.
4. Нормування (у разі потреби) вихідних величин.
5. Розрахунок оцінок наборів за допомогою табл. 1.9.
6. Дослідження альтернативних наборів СЗГ при незадовільному результаті.
7. перевірка обраного набору на здійсненність за наявними ресурсами.\

Як ми бачимо з розгляду теоретичних основ стратегічного управління підприємством, даний вид управління вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до

можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління.

Таблиця 1.9.

## Комплексна оцінка набору СЗГ

Фактори	Зростання		Рентабельність		Гнучкість		Синергі зм	Оцінка набору
	Короткостроков а перспектива (КП)	Довгостроков а перспектива (ДК)	КП	ДП	КП	дп		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
Оцінка факторів у балах	R1P1	R2P2	R3P3	R4P4	R5P5	R6P6	R7P7	$\sum_{i=1}^7 R_i p_i$
Оцінка альтернатив них наборів								
Сумарна оцінка								

Отже, серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак і досі вагомими залишилися адміністративні методи. Таким чином, макрорівень управління зазвичай визначає поле інноваційної діяльності підприємств та окреслює його межі. У свою чергу мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих підприємств із пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну та послідовне розроблення і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Також було досліджено етапи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційної діяльності, опрацьовані теоретичні основи формування такого механізму.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АПЕКС БУД»

#### 2.1. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Апекс Буд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Апекс Буд» було засноване у 2014 році.

Юридична адреса: 69035, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Вознесенівський район, ПРОСПЕКТ МАЯКОВСЬКОГО, будинок 24, кімната 8. Чисельність працівників- 57 чоловік.

Розмір статутного капіталу 400 000,00 грн.

До видів економічної діяльності ТОВ «Апекс Буд» входить:

Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель. Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

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

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

71.11 Діяльність у сфері архітектури

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Засновники здійснюють повний контроль над діяльністю компанії, визначають її пріоритети та здійснюють розподіл прибутків. Згідно Статуту підприємства Засновники виконують наступні функції:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення та затвердження будь-яких змін до Статуту;
- прийняття рішення про будь-які зміни розміру Статутного Фонду;

- призначення та звільнення генерального директора до закінчення строку їхніх повноважень;
- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, вирішення будь-яких питань, пов'язаних із розподілом прибутку підприємства та покриттям збитків Приватного підприємства;
- прийняття рішення про виключення учасника із ТОВ;
- визначення політики щодо виду, якості та обсягу позик або кредитів, що їх отримує ТОВ;
- прийняття рішення про ліквідацію приватного підприємства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційних балансів підприємства;
- визначення порядку створення, розміру та способу здійснення грошових відрахувань до фондів приватного підприємства; визначення валюти таких фондів;
- визначення умов оплати праці посадових осіб підприємства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- притягнення до матеріальної відповідальності Директора(-ів) ТОВ у разі, якщо він/вона/вони перевищують свої повноваження або права;
- вирішення інших питань щодо діяльності підприємства, які віднесено до компетенції Загальних Зборів учасників чинним законодавством.

Виконавчим органом ТОВ є Дирекція. Дирекцію очолює Генеральний Директор. До компетенції Генерального Директора відноситься:

- розроблення стратегії та процедури для виконання цілей ТОВ та рішень Зборів Учасників
- розгляд результатів господарської діяльності ТОВ за звітний період (місяць, квартал, рік);
- розглядання результатів роботи окремих підрозділів ТОВ та їх керівництва з прийняттям відповідних рішень за результатами;
- забезпечування виконання політики та вказівок Зборів Учасників;

- здійснювання управління, передачу та розпорядження активами ТОВ;
  - встановлювання відповідні ціни на продаж та купівлю товарів та послуг, визначати обсяги купівлі та продажу товарів;
  - наймання та звільнення працівників підприємства, здійснювати нагляд над ними, зокрема визначати розміри винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.
  - підписання договорів на суму, що не перевищує 1 (один) млн грн;
- Фінансовий директор виконує наступні функції:
- фінансовий директор здійснює загальне керівництво фінансовим відділом.
  - фінансовий директор здійснює керування підлеглими, розподіляє їх функціональні обов'язки, організовує роботу відділу.
  - фінансовий директор здійснює та визначає завдання на поточний день, а також стратегічне планування роботи відділу.
  - в разі відсутності генерального директора має повноваження підписувати важливі документи та підписувати рахунки на суму, що не перевищує 100000 грн.

Отже, можна зробити висновок, що основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать Загальними зборам засновників ТОВ. При цьому розробкою, організацією та реалізацією цих рішень займаються керівники вищого рівня.

Генеральний директор визначає, здійснює та координує всі види діяльності підприємства під наглядом Загальних зборів засновників Приватного підприємства. Також, генеральний директор керує всіма структурними підрозділами підприємства, організовує їх роботу, здійснює контроль за своєчасним та якісним виконанням посадових обов'язків працівників. Крім того, саме генеральний директор здійснює кадрову політику та контроль за наймом співробітників, забезпечує їх навчання.

Генеральний директор виконує роль представника компанії перед державними органами, орендодавцями та постачальниками. Основна задача генерального директора – забезпечити безперебійну роботу підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибутки.

Керівники функціональних відділів здійснюють керівництво відповідними відділами, організовують їх роботу, контролюють виконання завдань своїми підлеглими.

Споживачами продукції ТОВ «Апекс Буд» за основним видом економічної діяльності є підприємства галузі металургійного виробництва, переважно Запорізької та Дніпропетровської областей.

Основними конкурентами згідно:

- ТОВ «Файна Гранд», м. Кривий Ріг;
- – ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ВЕЛЕС ЛТД»», м. Вільногірськ;
- ТОВ БК «МЕТКОМІНВЕСТ», м. Дніпро;
- ТОВ «ВІННЕР БУДІВНИЦТВО», м. Київ.

Дослідження загальної економічної характеристики досліджуваного підприємства за 2020-2021рр. (табл. 2.1) демонструють такі тенденції:

- чистий дохід від реалізації продукції зріс на 53,01%;
- собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду збільшилась на 50987 тис. грн., тобто, на 34,27%, здебільшого за рахунок підвищення цін на енергоносії. Дане збільшення показника показує негативні структурні зміни всієї фінансово-господарської діяльності підприємства;
- середньооблікова чисельність працівників на підприємстві у 2021 році збільшилась на 12 осіб і склала – 57 чол., проти 45 чол. у 2020 році;
- продуктивність праці зросла на 38,44%, що свідчить про випереджальне зростання обсягів продукції порівняно із зростанням витрат на оплату праці;
- фонд заробітної плати у 2021 році збільшився на 40,57% у порівнянні з 2020 роком.



Таблиця 2.1

## Загальна економічна характеристика підприємства ТОВ «Апекс Буд»

Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютна зміна, (+;-)	Темп зростання, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): сума, тис. грн.	102281	156499	54218	153,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг): сума, тис. грн.	93957	144944	50987	134,27
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	91,86	92,62	0,75	100,82
Валовий прибуток: сума, тис. грн.	8324	11555	3231	138,82
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	8,14	7,38	-0,75	90,72
Інші операційні доходи, тис. грн.	22333	25022	2689	112,04
Адміністративні витрати: сума, тис. грн.	5375	6834	1459	127,14
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	5,26	4,37	-0,89	83,10
Витрати на збут: сума, тис. грн.	0	0	0	0
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	0,00	0,00	0,00	0
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток): сума, тис. грн.	5848	8633	2785	147,62
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	5,72	5,52	-0,20	96,48
Результат від фінансової діяльності, тис. грн.	8	262	254	3275,00
Інші доходи, тис. грн.	100	23	-77	23,00
Інші витрати, тис. грн.	54	20	-34	37,04
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток): сума, тис. грн.	5902	8898	2996	150,76
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	6	5,69	-0,08	98,53
Чистий фінансовий результат (прибуток): сума, тис. грн.	4444	6805	2361	153,13
Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	4	4	0,00	100,08
Середньооблікова чисельність, люд.	190	210	20	110,53
Продуктивність праці, тис. грн.	538,32	745,23	206,91	138,44
Фонд заробітної плати: сума, тис. грн.	10586	14881	4295	140,57

## Продовження таблиці 2.1

Рівень, у % до чистого доходу від реалізації продукції	10,35	9,51	-0,84	91,87
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн.	4642,98	5905,16	1262,18	127,18
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	4483	4621	138	103,08
Фондовіддача, коеф.	22,82	33,87	11,05	148,44
Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	64393,5	97106	32712,5	150,80
Оборотність оборотних активів: у разях	1,59	1,61	0,02	101,46
Оборотність оборотних активів: у днях	229,79	226,48	-3,32	98,56
Капітал підприємства, тис. грн.	64393,5	97106	32712,5	150,80
Рентабельність капіталу, %	6,90	7,01	0,11	101,54
Власний капітал підприємства, тис. грн.	109	109	0,00	100,00
Рентабельність власного капіталу, %	4077,06	6243,12	2166,06	153,13

Валовий прибуток збільшився на 38,82%, тобто, на 3231 тис. грн.; чистий прибуток протягом аналізованого періоду зріс на 53,13%; фондовіддача та оборотність оборотних активів показують ефективність використання активів на підприємстві, так як протягом року збільшилися на 48,44% та 1,46% відповідно; сума чистого прибутку протягом аналізованого періоду зросла на 2361 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає 53,13%; рентабельність капіталу протягом 2020-2021рр. зросла на 1,54%.

Ріст даного показника відбувся за рахунок збільшення суми чистого фінансового результату та власного капіталу підприємства.

Темп збільшення рентабельності власного капіталу менший за темп зростання чистого прибутку, що демонструє необхідність перегляду напрямків використання капіталу підприємства тобто запровадження змін у складі його активів.

Згідно з даними таблиці 2.1 можна сказати, що сума чистої виручки від реалізації продукції в 2021 році зросла на 54218 тис. грн. у порівнянні з 2020

роком. По усіх результативних показниках спостерігаються позитивні зміни, тобто, покращення економічного стану підприємства.

Таким чином, аналіз досліджуваного підприємства (табл.2.1) показав, що ТОВ «Апекс Буд» у 2021р. порівняно з 2020р. стало більш ефективно працювати та використовувати свої можливості.

Таблиця 2.1

Загальна оцінка джерел формування фінансового результату

ТОВ «Апекс Буд»

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Чиста виручка від реалізації продукції	102281	156499	54218	153,01
Собівартість реалізованої продукції	93957	144944	50987	154,27
Валовий прибуток	8324	11555	3231	138,82
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5848	8633	2785	147,62
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	5902	8898	2996	150,76
Чистий прибуток (збиток)	4444	6805	2361	153,13

Крім цінової конкурентоспроможності на всіх рівнях аналізу виділяють загальну або структурну конкурентоздатність.

Загальна конкурентоспроможність системно висвітлює виробничо-технологічний і експортний потенціал підприємства і повинна забезпечувати:

- 1) підтримку зростаючих життєвих стандартів;
- 2) досягнення або збереження таких позицій при яких вироблені товари успішно реалізуються на міжнародних ринках.

Формування конкурентоспроможного виробництва – справа складної і багатопланової, об'єднуючої конкретної організаційної, економічної і технологічної міри в їхньому взаємозв'язку. При цьому, визначальним напрямком розвитку підприємства є його інноваційна діяльність.

Ступінь і динаміка інноваційних процесів служать визначальним

показником економічного становища підприємства, його здатності до дійсно ринкових перетворень, шляхом впровадження і практичного використання нової техніки, новітніх технологічних процесів, нової продукції, сучасних методів організації виробництва.

На ТОВ «Апекс Буд» обсяг інвестицій, спрямованих на удосконалення техніки і технології виробництва є недостатнім для забезпечення швидкого розвитку підприємства.

Для обґрунтування необхідності технічного переозброєння представляється необхідним докладний аналіз стану основних фондів.

У структурі основних фондів основну частку займають будівлі та споруди (67 %), машини та обладнання (28,5 %). Залишкова вартість основних фондів у 2021 р. по всіх його видах окрім інструментів та виробничого інвентарю (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

## Структура основних фондів ТОВ «Апекс Буд»

Показник	Первісна вартість, тис. грн.		Залишкова вартість 1.01.17, тис. грн	Питома вага %	Залишкова вартість 1.01.18, тис. грн	Питом а вага %	Відхилення тис. грн
	На 2021	На 2020					
Основні фонди	15029	13551	3469	100	2917	100	-552
Будинки, споруди та передавальні пристрої	5274	5010	2154	62,1	1980	67	-174
Машини та обладнання	9280	8123	1035	30	830	28,5	-205
Транспортні засоби	389	354	250	7,2	78	2,6	-172
Інструменти, прилади, інвентар	87	64	30	0,9	29	1	-1

На підприємстві фізичне і моральне старіння основних виробничих фондів придбало значних розмірів.

Склад устаткування по основних групах з розбивкою по термінах експлуатації дає представлення про загальний стан устаткування і його потенційних можливостей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Віковий склад устаткування за станом на 01.01.18 р.

Вид устаткування	Кількість устаткування, од.			
	Усього	з терміном служби (років)		
		до 10	від 10 до 20	більш 20
Металорізальне (усього)	782	138	274	370
У тому числі:				
велике, важке, унікальне	57	16	18	23
с числовим програмним управлінням	7	3	2	2
Кузнечно – пресове	88	7	29	52
Ливарне	5	1	1	3
Деревообробне	13	2	2	9
Підйомно–транспортне	138	40	29	69
Інше	152	39	64	49
Разом:	1242	246	419	577
% від загальної кількості	100	19,8	33,7	46,5

Як свідчать дані табл. 2.3, устаткування, термін служби якого більш 20 років складає майже половини (46,5%) від загальної кількості, що негативно позначається на якості продукції.

Використання застарілого устаткування віком більше 10 років, а його на підприємстві 33,7%, зв'язано зі збільшеними витратами на його ремонт і підтримку в робочому стані.

Через відсутність необхідних фінансових засобів підприємство не мало можливості вести планомірну роботу по поповненню і заміні активної частини основних фондів. Частково ця проблема вирішувалася за рахунок проведення ремонтів і модернізації діючого устаткування.

Для більш повного аналізу основних фондів проаналізуємо склад, рух і технічний стан фондів.

Таблиця 2.4.

## Наявність і рух основних коштів у 2016 р.

Найменування показника	Залишок на п.р., тис. грн	Уведено за рік, тис. грн	Нарахована амортизація тис. грн	Вибуло за рік, тис. грн	Залишок на к. р., тис. грн
Основні засоби	21596,7	110,8	–	3513,4	17972,5
Знос основних засобів	15891,0	–	460,0	–	13918,4
Незавершене будівництво	1469,6	–	–	–	7,5

Узагальнюючу оцінку руху основних фондів дають коефіцієнти відновлення, вибуття, приросту, що також характеризують технічний стан основних засобів. У табл. 2.4., 2.5., 2.6. приведені дані для розрахунку даних коефіцієнтів.

Таблиця 2.5.

## Наявність і рух основних коштів у 2020 р.

Найменування показника	Залишок на п.р., тис. грн	Уведено за рік, тис. грн	Нарахована амортизація тис. грн	Вибуло за рік, тис. грн	Залишок на к.р, тис. грн
Основні засоби	17972,5	242,0	–	3185,0	15029,4
Знос основних засобів	13918,4	–	397,0	–	11560,6
Незавершене будівництво	7,5	–	–	–	30,7

Протягом 2016–2020 років основні засоби зменшились майже у 1,5 разу за рахунок списання технологічно відсталого устаткування.

Таблиця 2.6.

## Наявність і рух основних коштів у 2021р.

Найменування показника	Залишок на п. р., тис. грн	Уведено за рік, тис. грн	Нарахована амортизація тис. грн	Вибуло за рік, тис. грн	Залишок на к. р., тис. грн
Основні засоби	15029,4	470,0	–	1008,1	13550,9
Знос основних засобів	11560,6	–	472,2	–	10634,1
Незавершене будівництво	30,7	–	–	–	69,1

Використовуючи дані таблиць розрахуємо коефіцієнти відновлення,

вибуття і приросту основних фондів, зносу і придатності. Результати розрахунків приведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

## Показники руху і технічного стану основних засобів ТОВ «Апекс Буд»

Показник	Значення показника по роках		
	2016 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт відновлення	0,01	0,02	0,03
Термін відновлення основних фондів, років	194	74	31
Коефіцієнт вибуття	0,20	0,09	0,04
Коефіцієнт приросту	-0,17	-0,15	0,02
Коефіцієнт зносу	0,77	0,80	0,78

Починаючи з 2019 р. спостерігається негативне значення коефіцієнта приросту основних засобів підприємства, це обумовлено тим, що підприємство проводить заходи щодо реалізації морально застарілого обладнання, яке ТОВ «Апекс Буд» не використовує у своїй виробничій діяльності(рис.2.2).

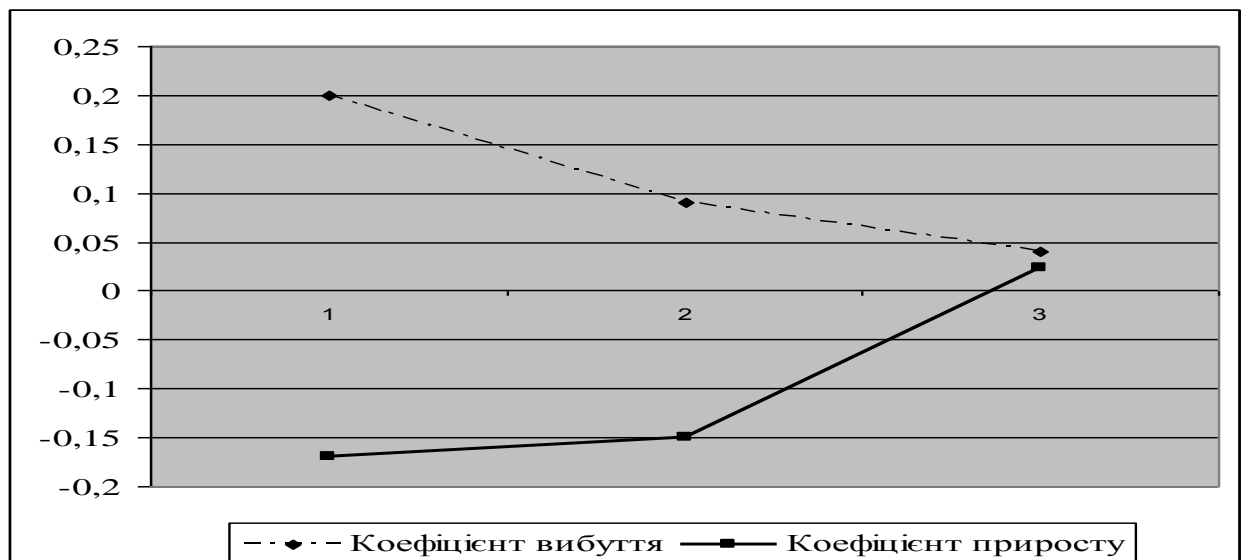


Рис.2.2. Показники руху основних засобів ТОВ «Апекс Буд»

Придбання й освоєння нової техніки на ТОВ «Апекс Буд» обмежується відсутністю достатнього обсягу фінансових ресурсів і здійснюється більш

повільними темпами. Термін відновлення основних фондів настільки великий, що у остаточному підсумку не зможе вплинути на значні зміни у структурі виробництва і на підвищення ефективності виробничої діяльності.

Разом з кількісним зростанням має відбуватись і якісне, тобто підвищення ефективності виробництва. Саме в цьому напрямку на ТОВ «Апекс Буд» є істотні недоліки, підтвердженням цьому служать показники рентабельності (відношення прибутку до середньорічної вартості ОВФ), фондоддачі (відношення вартості реалізованої продукції після відрахування ПДВ до середньорічної вартості основних виробничих фондів), фондомісткості (зворотний показник фондоддачі). Розрахунок даних показників представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

## Розрахунок показників ефективності використання основних фондів

Показник	Значення показника по роках		
	2019 р.	2020 р.	2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3489,9	3799,8	4130,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	(170,0)	406,2	1154,7
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	17972,5	15029,4	13550,9
Рентабельність основних фондів, %	(0,9)	2,7	8,5
Фондоддача основних виробничих фондів	0,2	0,3	0,3
Фондомісткість	5,1	4,0	3,3

Можна відзначити наступну залежність: збільшення рентабельності означає збільшення одержуваного прибутку, що є джерелом інвестицій, а це, у свою чергу, обумовлює збільшення обсягів власних засобів, призначених на інвестиції. Протягом 2016–2021 років вартість основних фондів зменшувалась за рахунок виведення застарілих основних засобів. Проведення заходів щодо технологічного переоснащення виробництва є обов'язковим кроком для виробництва конкурентоздатної продукції і зміцнення позицій ТОВ «Апекс Буд» у довгостроковій перспективі.



## 2.2. Стратегічний аналіз ТОВ «Апекс Буд»

Життєвий цикл ТОВ «Апекс Буд» графічно наведено на рисунку 2.3, головним критерієм якого є – чистий прибуток за роки його існування підприємства, тобто за 2010-2021 рр.

Аналіз життєвого циклу вказує на часті підйоми та спади підприємства в сумах його прибутку, що свідчить про необхідність розробки та впровадженні на ньому інноваційних технологій, що в перспективі стануть факторами зростання та стабілізації фінансового-господарських показників.

Проведено оцінку конкурентної позиції ТОВ «АПЕКС БУД» за допомогою використання експертних методів оцінки, через використання таких інструментів: PEST-аналізу, SNW- аналізу, SWOT- аналізу та методу SPACE. Експертами для визначення вищезгаданих параметрів обрано 10 співробітників досліджуваного підприємства, які займають керівні посади різних структурних підрозділів, а також провідні фахівці підприємства.

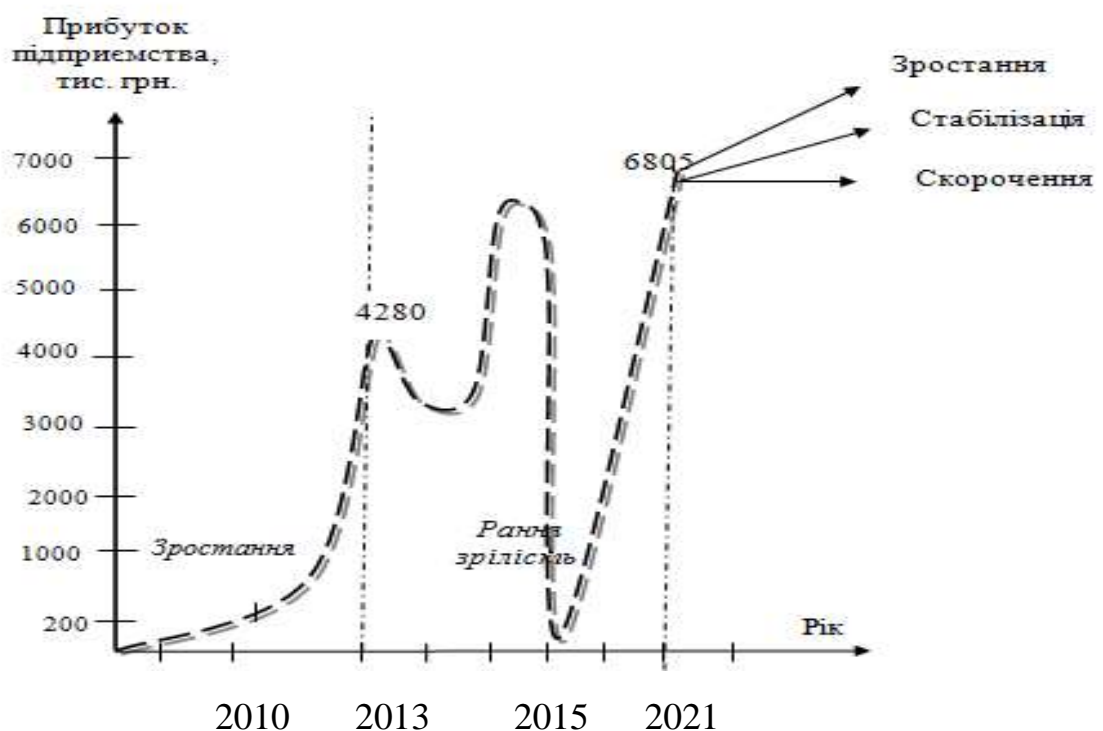


Рис. 2.3. Життєвий цикл ТОВ «АПЕКС БУД»

Проведений PEST-аналіз підприємства наведено в таблиці А.1, додатку А). Дані таблиці А.1 дозволяють зробити висновок, що вплив чинників макросередовища на підприємство є негативним і складає -49. Це спричинено негативним впливом політичних факторів (-56) та економічних факторів (-12). Але спостерігається і позитивний вплив від соціально-демографічних факторів (+7) та техніко-технологічних факторів (+12).

На основі таблиці А.1, виявлено основні можливості та загрози для підприємства (табл.2.15).

Отже, з таблиці 2.15 видно, що головними можливостями для підприємства є: зростання рівня грошових доходів населення, поступові зміни в законодавстві та зростання кількості підприємств, які впроваджують інновації. Найбільшими загрозами являються: інфляційні процеси, зниження рівня фінансування високотехнологічних та наукомістких галузей, а також критична політична ситуація в Україні.

Таким чином, підприємство має достатньо можливостей для підвищення ефективності свого господарювання, завдяки яким можливо здолати всі загрози.

Таблиця 2.15

Можливості та загрози для ТОВ «АПЕКС БУД» з боку  
макросередовища

Загрози	Бали	Можливості	Бали
1	2	3	4
1. Критична політична ситуація в Україні	-20	1. Поступові зміни в законодавстві	+20
2. Інфляційні процеси	-25	2. Зростання рівня грошових доходів населення	+25
3. Зниження рівня фінансування високотехнологічних та наукомістких галузей	-20	3. Збільшення обсягу ВВП	+16
4. Недостатність коштів для впровадження технологічних досягнень	-16	4. Підвищення рівня мобільності населення	+20
5. Високий рівень безробіття	-16	5. Зростання кількості підприємств, які впроваджують інновації	+20
6. Корумпованість влади	-16	6. Модернізація устаткування	+16
7. Жорстка податкова політика	-12		
Сума	-125	Сума	+117

Розроблено автором на основі власних досліджень

Далі проведено оцінку впливу чинників безпосереднього оточення на діяльність досліджуваного підприємства, а саме: споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, контактних аудиторій та чинників внутрішнього середовища (табл.А.2, додаток А).

Проаналізувавши дані таблиці А.2 визначено, що найбільш сильними сторонами в мікроекономічному оточенні є зі сторони споживачів (+46) та постачальників (+41). Слабкими сторонами в мікроекономічному оточенні підприємства є зі сторони конкурентів (-41). Отже, вплив чинників безпосереднього оточення є позитивним (+87) та чинників внутрішнього середовища також є позитивним (+18). Загальний вплив чинників макросередовища є позитивним (+105).

Таким чином, за результатами аналізу впливу чинників безпосереднього оточення на діяльність досліджуваного підприємства (табл.Б.2, додаток Б) виявимо сильні та слабкі сторони підприємства та відобразимо їх в наступній таблиці (табл.2.16).

Згідно таблиці 2.16 визначено, що найбільш сильними сторонами підприємства є прихильність покупців до товару підприємства та залучення місцевих постачальників. Найбільш слабкою стороною підприємства є посилення тиску з боку активних конкурентів.

Таблиця 2.16

Загальна характеристика слабких та сильних сторін ТОВ «АПЕКС  
БУД»

Сильні сторони підприємства	Бали	Слабкі сторони підприємства	Бали
1. Прихильність покупців до товару підприємства	+25	1. Посилення тиску з боку активних конкурентів	-25
2. Висока задоволеність споживачів якістю товарів	+20	2. Висока маркетингова активність конкурентів	-16
3. Залучення місцевих постачальників	+25	3. Можливість вибору інших продавців	-16
4. Компетентність, високий імідж	+20	4. Висока чутливість покупців до зміни цін	-16
5. Довгострокові господарські зв'язки з постачальниками	+16	5. Скорочення загальної кількості постачальників	-12
Сума	+106	Сума	-85

Наступним кроком узагальнено результати характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також здійснено визначення стратегічного поля, в якому опинилось досліджуване підприємство за допомогою SWOT- аналізу (табл.2.17).

Таблиця 2.17

## SWOT- аналіз ТОВ «АПЕКС БУД»

		<b>3. Можливості:</b>	<b>Бали</b>	<b>4. Загрози:</b>	<b>Бали</b>
		Поступові зміни в законодавстві.	20	Критична політична ситуація в Україні.	20
		Зростання рівня грошових доходів населення.	25	Інфляційні процеси.	25
		Збільшення обсягу ВВП.	16	Зниження рівня фінансування високотехнологічних та наукомістких галузей.	20
		Підвищення рівня мобільності населення.	20	Недостатність коштів для впровадження технологічних досягнень.	16
		Зростання кількості підприємств, які впроваджують інновації.	16	Високий рівень безробіття.	16
		Модернізація устаткування.		Корумпованість влади.	12
				Жорстка податкова політика.	
		<b>Середнє</b>	<b>19,5</b>	<b>Середнє</b>	<b>17,9</b>
<b>1. Сильні сторони підприємства:</b>	<b>Бали</b>	<b>Поле сильних сторін і можливостей (СИМ) 413,4 балів</b>		<b>Поле сильних сторін і загроз (СІЗ) 379,5 балів</b>	
Прихильність покупців до товару підприємства.	25				
Висока задоволеність споживачів якістю товарів.	20				
Залучення місцевих постачальників.	25				
Компетентність, високий імідж.	20				
Довгострокові господарські зв'язки з постачальниками.	16				
<b>Середнє</b>	<b>21,2</b>	<b>Поле слабких сторін і можливостей (СЛМ) 331,5 балів</b>		<b>Поле слабких сторін і загроз (СЛЗ) 304,3 балів</b>	
<b>2. Слабкі сторони підприємства:</b>	<b>Бали</b>				
Посилення тиску з боку активних конкурентів.	25				
Висока маркетингова активність конкурентів.	16				
Можливість вибору інших продавців.	16				
Висока чутливість покупців до зміни цін.	16				
Скорочення загальної кількості постачальників.	12				
<b>Середнє</b>	<b>17</b>				

Таким чином, узагальнюючи результати характеристики мікросередовища та макросередовища досліджуваного підприємства, видно що ТОВ «АПЕКС БУД» опинилось в полі сильних сторін та можливостей. Це означає те, що підприємство має високий рівень позиціонування в даній галузі. Тобто, підприємство за рахунок своїх сильних сторін та за умов врахування і обмеження впливу загроз і слабких сторін може забезпечити собі лідирування на ринку та високі конкурентні переваги.

Надалі в процесі дослідження оцінки конкурентної позиції здійснено аналіз діяльності підприємства за допомогою методу SPACE, згідно [7, с.262], який формується на використанні довірчих інтервалів (табл.А.4), щоб в подальшому визначити характер ринкової позиції досліджуваного підприємства (рис.2.6). Використавши дані з таблиці А.4 (додаток А) розраховано значення координат точок P1 та P2:

$$P1(x1;y2)=[6,4;8,0]-[3,8;6,4]=[2,6;1,6]$$

$$P2(x2;y1)=[5,4;8,0]-[6,3;7,9]=[-0,9;0,1]$$



Рис. 2.4 Визначення характеру ринкової позиції ТОВ «АПЕКС БУД»,

За результатами досліджень представлених на рисунку 2.4 визначено, що ТОВ «АПЕКС БУД» властива агресивна позиція, яка характерна схильністю підприємства до проведення ризикованих операцій, а також здатністю протистояти появі нових конкурентів.

Є необхідність визначення місця ТОВ «АПЕКС БУД» та його основних конкурентів на матрицях, які включено до інструментарію для проведення стратегічного аналізу підприємства, за допомогою чого є можливість обрати найбільш ефективну стратегію для досліджуваного підприємства.

Стратегічний аналіз досліджуваного підприємства запропоновано здійснити, зокрема, за матрицею BCG, яка дозволить визначити конкурентну ринкову позицію досліджуваного підприємства. Вихідні дані для позиціонування на даній матриці сукупності досліджуваних суб'єктів господарювання наведено в таблиці Б.1, додатку Б, результати наведено на рисунку 2.5.

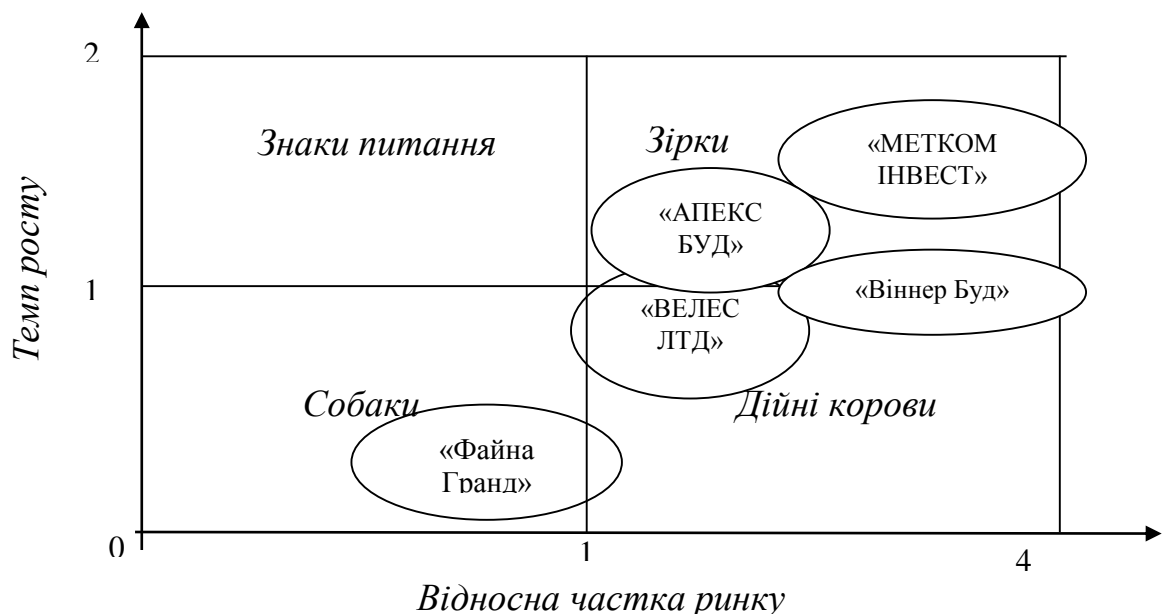


Рис. 2.5. Матриця BCG для ТОВ «Апекс Буд»

Згідно заповненої матриці BCG видно, що досліджуване підприємство знаходиться в квадранті «и», що свідчить про те, що ТОВ «АПЕКС БУД» має високий темп росту та займає значну частку ринку. Підприємство потребує значних коштів для підтримки свого росту та розвитку, щоб не потрапити в інші квадранти наведеної матриці.

Таким чином, для підприємства ТОВ «АПЕКС БУД» пропонується впровадити стратегію інноваційного розвитку.

Побудовано матрицю GE/ McKinsey (рис.2.6) та Shell/DPM (рис.2.7) за допомогою факторів привабливості галузі і конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів, які визначені експертним методом (шкала від 0 (мінімальна) -5(максимальна)). Вихідні дані для формування зазначених матриць наведено в таблиці Б.2, додатку Б.

Проведено оцінку отриманих значень, за допомогою таблиці Б.2, враховуючи, що 9 - 20 – слабка позиція підприємства, 21 - 32 – середня позиція підприємства, 33 - 34 – сильна позиція підприємства.

Отже, аналізуючи фактори привабливості ринку можна побачити, що досліджуване підприємство, як і решта підприємств, займає середню позицію. Характеризуючи фактори конкурентоспроможності, можна сказати, що ТОВ «БК «ВЕЛЕС ЛТД»» має найменшу кількість балів і займає середню позицію, ТОВ «МЕТКОМ ІНВЕСТ» також займає середню позицію з 30 балами. В свою чергу, ТОВ «Файна Гранд» (32 бали), ТОВ «Віннер Буд» (34 бали) та ТОВ «АПЕКС БУД» (34 бали) займають лідируючі та сильні позиції підприємства для даних факторів. За отриманими даними побудовано матриці GE/McKinsey та Shell/DPM (рис. 2.6 та 2.7 відповідно).

В цих матрицях позначено досліджуване підприємство та його конкуренти цифрами від 1 до 5 для зручності їх графічного позиціонування у вищезгаданих матрицях: ТОВ «АПЕКС БУД» - 1, ТОВ «Файна Гранд» - 2, ТОВ «БК «ВЕЛЕС ЛТД»» - 3, ТОВ «МЕТКОМ ІНВЕСТ» - 4, ТОВ «Віннер Буд» - 5.

Узагальнюючі результати рисунку 3.2 можна сказати, що:

1) ТОВ «АПЕКС БУД» перебуває у квадранті «Переможець (1)», це свідчить про те, що ринкова привабливість знаходиться на високому рівні, позиція в конкуренції – досить висока.

Стратегія даного квадранту повинна чітко визначати перспективні та конкретні сегменти ринку, а також передбачити конкретні заходи, які

направлені на збереження та посилення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2) ТОВ «Файна Гранд» знаходиться у квадранті «Переможець (2)», це свідчить про те, що для підприємства характерний середній рівень конкурентоспроможності та високий рівень привабливості ринку. Стратегія даного квадранту передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також здійснення цільового інвестування для отримання максимального рівня прибутку.

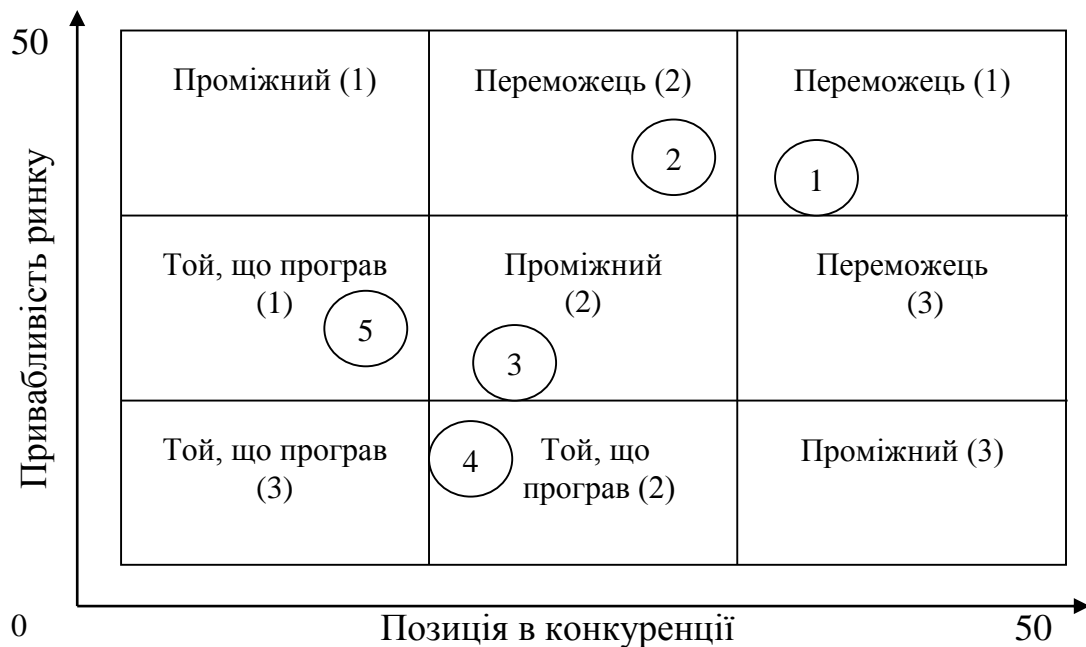


Рисунок 2.6. Матриця GE/McKinsey для ТОВ «Апекс Буд»

3) ТОВ «БК «ВЕЛЕС ЛТД»» перебуває у квадранті «Проміжний (2)», це свідчить про те, що рівень конкуренції та ринкової привабливості займають середні позиції в галузі. Стратегія даного квадранту повинна враховувати менш ризикове інвестування в більш прибуткові і найменш ризиковані заходи.

4) ТОВ «МЕТКОМ ІНВЕСТ» знаходиться у квадранті «Той, що програв (2)», це свідчить про те, що підприємство займає низьку позицію в галузі та має не досить високу конкурентоспроможність. Стратегія даного квадранту повинна концентрувати всі свої зусилля на зниженні всіх ймовірних



ризиків та захисту бізнесу. В окремих випадках, дана стратегія може орієнтувати підприємця на продаж свого бізнесу конкурентам за справедливу ціну.

5) ТОВ «Віннер Буд» перебуває у квадранті «Той, що програв (1)», це свідчить про те, що підприємство володіє низьким рівнем привабливості ринку та середнім рівнем конкуренції. Стратегія даного квадранту концентрується на зниженні ризиків для підприємства та в захисті бізнесу.

Надалі в процесі стратегічного аналізу ТОВ «АПЕКС БУД» застосовано матрицю Shell/DPM.



Рис. 2.7 Матриця Shell/DPM для ТОВ «Апекс Буд»

Згідно даних матриці Shell/DPM можна констатувати, що:

1) ТОВ «АПЕКС БУД» знаходиться в квадранті «Лідер виду бізнесу», це свідчить про те, що підприємство займає високі позиції в привабливій для нього галузі. Стратегія розвитку підприємства повинна бути направлена на захист своїх високих позицій та подальший розвиток бізнесу.

2) ТОВ «Файна Гранд» перебуває в квадранті «Підсилити конкурентні переваги», що вказує на те, що підприємство функціонує в привабливій для нього галузі та має середній рівень конкурентоспроможності.

3) ТОВ «БК«ВЕЛЕС ЛТД»» знаходиться в квадранті «Продовжувати бізнес з обережністю», що вказує на те, що дані підприємства займають середні позиції в галузі з середнім рівнем привабливості. Більшість інвестицій, які вкладаються даною групою підприємств – орієнтовані на швидку віддачу і є не дуже ризикованими.

4) ТОВ «МЕТКОМ ІНВЕСТ» перебуває в квадранті «Частково згортати бізнес», це свідчить про те, що у підприємства немає особливо сильних сторін та функціонує дане підприємство в непривабливій для нього галузі.

5) ТОВ «ВІННЕР БУД» знаходиться в квадраті «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво» про те, що підприємство має слабкі конкурентні позиції та функціонує в помірно привабливій галузі.

Визначення функціональних стратегій ТОВ «АПЕКС БУД» наступне.

До маркетингової стратегії, згідно [16], віднесено стратегію лідерства у витратах, коли підприємство орієнтується на широкий ринок, пропонуючи товари в достатньому або великому обсягах. До фінансової стратегії, згідно [3], віднесено стратегію накопичення та споживання, яка враховує прогноз, моніторинг та обґрунтування оптимального співвідношення між частками доходу підприємства. До стратегії розвитку, згідно [3], віднесено стратегію захоплення ринку, яка передбачає підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на традиційних ринках.

В процесі стратегічного аналізу ТОВ «АПЕКС БУД» застосовано комплекс інструментів: PEST- аналіз, Життєвий цикл підприємства, SWOT-аналіз, SPACE- аналіз та SNW- аналіз, результати чого використано для здійснення комплексного стратегічного аналізу ТОВ «АПЕКС БУД».

Отже, за результатами оцінки конкурентної позиції ТОВ «АПЕКС БУД» проведеної економіко-статистичними, матричними та експертними методами, виявлено, що вплив середовища господарювання досліджуваного

підприємства знаходиться в полі сильних сторін та можливостей і свідчить про високий рівень позиціонування підприємства в галузі.

Стратегія взаємовідносин з конкурентами – експерта, якому притаманна агресивна конкурентна позиція, яка здатна протистояти появі нових конкурентів. Узагальнюючи висновки, проведені в результаті стратегічного аналізу можна сказати, що найбільш ефективною та успішною стратегією для ТОВ «АПЕКС БУД» – стратегія інноваційного розвитку, за допомогою якої підприємство зможе зберегти свої лідируючі позиції та розвиватись далі. А також реінвестувати свій прибуток або отримувати максимальну вигоду за рахунок введення ефективних інновацій.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «АПЕКС БУД»

### 3.1. Застосування стратегічного планування для покращення ринкових позицій ТОВ «Апекс Буд»

На сьогодні багато керівників українських компаній намагаються впровадити стратегічне управління в діяльність своїх організацій, що припускає організацію роботи підприємства відповідно до обраної стратегії. Однак, перш ніж розробляти стратегію, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого, стратегічного підходу в управлінні.

Ступінь прояву наступних ознак характеризує готовність підприємства до використання стратегічного управління і планування.:

- визначеність місії;
- визначеність цілей і стратегії підприємства;
- наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації;
- робота з підвищення конкурентноздатності підприємства;
- адаптуємість підприємства до можливостей, що відкриваються;
- орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства;
- організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління;
- наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутріфірмове консультування з питань стратегічного розвитку;
- запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач;

- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства;
- високий рівень корпоративної культури;
- наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу. [30]

Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління, вироблялося експертним шляхом по методу Дельфі.

В якості експертів виступали, менеджери компанії, що забезпечує конфіденційність заходу і не вимагає залучення великих ресурсів. Крім того, зазначена методика може неодноразово повторно застосовуватися для контролю дієвості проведених заходів, покликаних поліпшити сформовану ситуацію.

Для оцінки готовності компанії до роботи з принципів стратегічного управління менеджерам пропонувалося оцінити ступінь прояву кожного з перерахованих вище ознак у діяльності підприємства - виставити оцінки, що відповідають ступені прояву тієї чи іншої ознаки:

- «5» - якщо дана ознака на підприємстві цілком виявляється;
- «4» - якщо дана ознака виявляється не цілком;
- «3» - якщо дана ознака виявляється слабо;
- «2» - якщо дана ознака не виявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності компанії являє собою середньозважений бал:

$$\bar{S} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n S_{ij} \quad (3.1)$$

- де  $S_{ij}$  - бальна оцінка  $j$ -го експерта ступеня прояву  $i$ -го ознаки;
- $n$  - кількість експертів;

$m$  - число розглянутих ознак;

$K_i$  - коефіцієнт важливості  $i$ -го ознаки, обумовлені за правилом:

$$K_i = \begin{cases} 1 & \text{– якщо } i\text{-й ознака «менш важлива»;} \\ 2 & \text{– якщо } i\text{-й ознака «важлива»;} \end{cases}$$

Для спрощення прийнято, що всі ознаки мають однакову важливість і  $k=1$ .

В оцінці брало участь десять експертів, у такий спосіб  $n = 10$ , а  $m = 12$ .

Розрахуємо по формулі 3.1 наступні граничні числа:

$b_{\min} = 0,2$  - відповідає випадку повного не прояву всіх ознак;

$b_{\text{сл}} = 0,3$  - відповідає випадку слабкого прояву всіх ознак;

$b_{\text{нп}} = 0,4$  - відповідає випадку не повного прояву всіх ознак;

$b_{\max} = 0,5$  - відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Тепер по формулах:

$$b_1 = b_{\min} + 0,75 (b_{\text{сл}} - b_{\min}) \quad (3.2)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5 (b_{\min} + b_{\max}) \quad (3.3)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25 (b_{\max} - b_{\text{нп}}) \quad (3.4)$$

Розрахуємо пороги  $b_1 = 0,275$ ,  $b_{\text{ср}} = 0,35$ ,  $b_2 = 0,425$  і винесемо розраховані пороги на рис. 3.1.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління варто оцінювати як:

- дуже висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_2 - b_{\max}$ ;
- висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_{\text{ср}} - b_2$ ;
- помірна, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_1 - b_{\text{ср}}$ ;
- низька, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_{\min} - b_1$ .

Нижче в таблиці 3.1. наведений результат узагальненої оцінки

менеджерами ТОВ «Апекс Буд» готовності до стратегічного управління по дванадцятьох перерахованих ознаках.

Таблиця 3.1.

## Готовність ТОВ «Апекс Буд» до реалізації стратегічного планування

№	Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
1	2	3
1	Визначеність місії	виявляється слабо
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	виявляється слабо
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	виявляється не цілком
4	Робота з підвищення конкурентоздатності підприємства	виявляється не цілком
5	Адаптуємість підприємства до можливостей, що відкриваються	виявляється слабо
6	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства	не виявляється
7	Організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління	не виявляється
8	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутріфірмове консультування з питань стратегічного розвитку	не виявляється
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	виявляється не цілком
10	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства	виявляється слабо
11	Високий рівень корпоративної культури	виявляється не цілком
12	Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	виявляється слабо
	Підсумковий рейтинг	0,308

Отриманий у таблиці 3.1. підсумковий рейтинг винесемо на рис. 3.1.

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності підприємства можна

зробити наступний висновок: підприємство, а саме його управлінська ланка в цілому готово до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

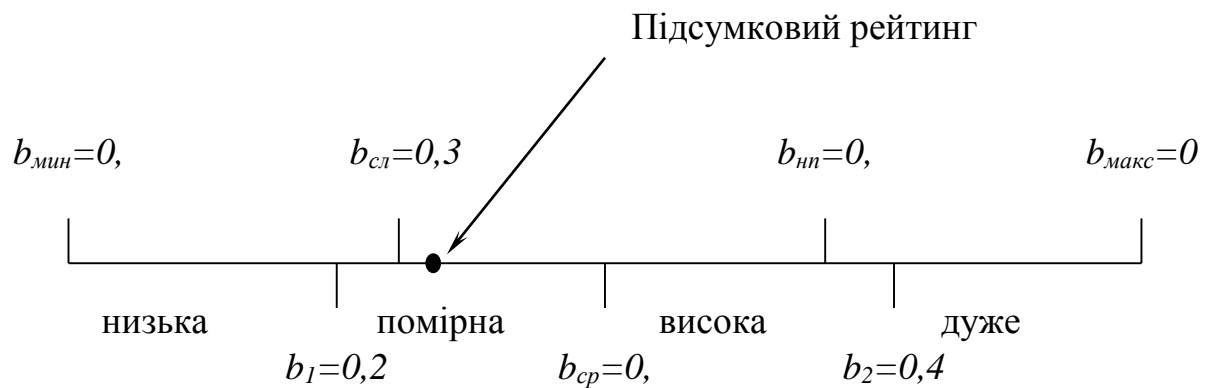


Рис. 3.1. Шкала оцінки готовності ТОВ «Апекс Буд» до реалізації стратегії розвитку

Отже, перш ніж розробляти стратегію, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством, була оцінена готовність підприємства до стратегічного підходу в управлінні. Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління, вироблялося експертним шляхом по методу Дельфі.

В результаті ступінь прояву наступних ознак має помірний підсумковий рейтинг, що характеризує готовність підприємства до використання стратегічного управління і планування.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективне управління підприємством в період становлення ринкових відносин неможливо без передбачення майбутнього, без прогнозування перспективи його розвитку та розробки певних сценаріїв розгортання подій. Тому планова діяльність повинна бути в основі загальної стратегії управління підприємством.

Визначення стратегічних напрямків розвитку дозволяє підприємству бути готовим до раптових змін і криз. Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії розвитку часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватися на більш динамічні концепції, оскільки умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. При цьому розроблена стратегія розвитку загального управління стосується таких напрямів: розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками; вдосконалення системи роботи з керівними кадрами; розвиток технології процесів управління тощо.

Стратегічне управління сконцентровано у ринковому середовищі, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Таким чином, увага приділяється не лише прогнозуванню, але і поглибленому вивченню ринку, зокрема, дослідженням діяльності конкурентів і потреб покупців. Тим самим підприємство сподівається дослідити існуючу ситуацію, а також передбачити зміни, які можуть мати стратегічні наслідки.

У зв'язку з вищезазначеним, до основних функцій стратегічного планування можна віднести:

1. Форсування стратегічних альтернатив.
2. Стратегічно орієнтоване управління.

3. Обґрунтований розподіл ресурсів компанії.
4. Створення системи стратегічного менеджменту і контролю.
5. Забезпечення горизонтальних і вертикальних комунікацій і координуючих систем.

Поняття «стратегія розвитку» підприємства є досить складним і багатогранним. Із безлічі підходів до визначення даного поняття спільним є те, що стратегія розвитку являє собою такий план дій підприємства, при якому підприємство прагне створити конкурентні переваги на основі стратегічного потенціалу для забезпечення стійкого конкурентного положення на ринку товарів та послуг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Основними етапами розробки стратегії підприємства є:

1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства;
2. Оцінка середовища діяльності підприємства;
3. Формування мети та місії підприємства
4. Розробка стратегічних планів діяльності підприємства;
5. Контроль за виконанням стратегії підприємства.

Для розробки стратегії розвитку на підприємстві доцільно використовувати такий методологічний інструментарій:

1. Оцінка факторів конкурентного успіху підприємства;
2. Оцінка синергізму підприємства;
3. SWOT-аналіз підприємства.

Після проведення економіко-управлінського аналізу діяльності ТОВ «Апекс Буд» можна зазначити наступне.

В результаті аналізу внутрішнього середовища підприємства були вивчені сильні і слабкі сторони ТОВ «Апекс Буд». На основі цих даних було побудовано матрицю SWOT, на підставі результатів якої було зроблено висновок про необхідність здійснювати стратегічний аудит маркетингової діяльності ТОВ «Апекс Буд».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги: Навчальний посібник/ Д.В. Зеркалов. - К.: «Основа», 2011. –551с. - ISBN 978-966-699-631-5
2. Рудьєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич; М-во освіти і науки України. - Київ: Центр учбової літератури, 2011. - 312с. - ISBN 978-611-01-0151-6
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; М-во освіти і науки України Київ: Центр учбової літератури, 2011. - 468с. - ISBN 9786110101813
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Міщенко А.П.: Навч. посібник. –К.: ЦУЛ, 2016. –с. 336
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В.: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл.. –К. : Кондор, 2008. –196с.
6. Завадський Й.С. Менеджмент / Завадський Й.С – К.: В-во Європейського університету. – 2017. – с. 542.
7. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємствами / Мізюк Б.М. // Фінанси України. - 2018. - №12. С. 31 –38.
8. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства/ Клімова О.І. // Економіка та держава. –2019. –№ 2. –С. 54 —62.
9. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії/ Забродська Л.Д : Навч. посібник. – Харків: Консум, 2014. – с. 208.
10. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту / Андрушків Б.М., Кузьмін О.С –Львів: Світ. 2019. –296с.
11. Пономаренко В.С Стратегічне управління підприємством / Пономаренко В.С. - Х.: Основа, 2018. – 620 с.

12. Ванькович Д. Організація системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами / Д. Ванькович // Регіональна економіка. – 2019.– №3. – С.225–231.
14. Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах/ О.П.Гузенко // Фінанси України. – 2017. – №11.– С. 73 – 76.
15. Гуляєва Н.М., Сьомко О.В. Фінансові ресурси підприємств/ Н.М. Гуляєва, О.В.Сьомко // Фінанси України. –2020. – №12. – С.58–62.
16. Зятковський І.В. Теоретичні засади фінансів підприємств / І.В.Зятковський // Фінанси України. – 2020. – №4. – С.25–27.
17. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2016. – 336с.
18. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Монографія. / В.С. Пономаренко – Х.: Видавничий Дім «Інжек», 2017. – 328 с.
19. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко та ін.: Навч. посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2016. – 640 с.
20. Савчук В.П. Стратегическое бюджетирование / В.П. Савчук // Финансовая консультация. – 2008. – №20. –С. 22–30.
21. Устенко А., Петрина М. Стратегічне планування як метод удосконалення управління підприємством /А.Устенко, М. Петрина // Регіональна економіка. – 2020.– №2. – С.98 – 105.
22. BGS Solution: IT рішення для бізнесу: Прайс-лист [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.bgs-solutions.com.ua/prices/price.php>. - Назва з екрану.
23. Мазур О. А. Економічний феномен українських технопарків / О. А. Мазур // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : зб. наук. пр. - К. : ВП «Едельвейс», 2012. - С. 13.

24. Міщук Ю., Артеменко Л. П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи // Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.практ. конф. / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2016. – С. 158-159.

25. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції / Л. В. Протасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 101–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2015\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17)

26. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України : моногр. / Л. І. Федулова, Ю. М. Бажал, В. Л. Осецький [та ін.] / НАН України, Ін-т екон. та прогноз. - К., 2011. - 656 с.

27. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи: Соціально-економічний розвиток: роль інформації та нових технологій: Монографія / За заг. ред. В. Дучмала, Т. П. Несторенко, Т. Покуси. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. – С. 253-263 с.: ISBN 978-617-7291-44-1.