

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
МАГІСТРА

на тему Інструменти стратегічного менеджменту для розвитку підприємства

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Strategic Management Tools for Enterprise Development

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, _____
групи 8.0732-моа _____

спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

_____ А.С. Машко _____

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. О. В. Гудима

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Машко Артему Сергійовичу

1. Тема роботи Інструменти стратегічного менеджменту для розвитку підприємства

керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра 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.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та види стратегічного розвитку; 1.2 Інструменти стратегічного менеджменту для розвитку підприємства; 1.3 Методи оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лідер»; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства; 2.3 Аналіз основних інструментів стратегічного менеджменту розвитку ТОВ «Лідер».

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО

МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – складається з 2 підрозділів: 3.1 Підвищення ефективності інструментів стратегічного управління ТОВ «Лідер» з урахуванням пріоритетних напрямів основної діяльності; 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо формування стратегії розвитку.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
2	Гудима О. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2023 р.	18.10.2023 р.
3	Гудима О. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ А. С. Машко
(підпис)

Керівник роботи _____ О. В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Інструменти стратегічного менеджменту для розвитку підприємства»: 72 сторінки, 17 таблиць, 6 рисунків, 1 формула. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що основою, що забезпечує отримання позитивного результату в управлінні підприємством є використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту, які надають можливість визначити сильні та слабкі сторони конкурентів для побудови власної ефективної стратегії конкурентної боротьби. Щоб уникнути фрагментарного та неповноцінного використання інструментів стратегічного управління в діяльності окремих підприємствах, необхідно комплексне дослідження проблем стратегічного менеджменту з урахуванням специфічних особливостей галузі.

Метою роботи є аналіз та розробка методичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментів стратегічного менеджменту з урахуванням галузевої специфіки.

Об'єкт дослідження – процес використання інструментів стратегічного менеджменту для розвитку ТОВ «Лідер».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто поняття та види стратегічного розвитку; визначено інструменти стратегічного розвитку підприємства; досліджено методи оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства; проведено оцінку і аналіз інструментів стратегічного менеджменту розвитку ТОВ «Лідер»; розроблено і обґрунтовано шляхи удосконалення інструментів стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства.

ІНСТРУМЕНТИ, ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, РИНОК

ABSTRACT

Qualification work: «Strategic Management Tools for Enterprise development»: 72 pages, 17 tables, 6 figures, 1 formula. The list of links includes 60 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that the basis for obtaining a positive result in enterprise management is the use of modern strategic management tools, which provide an opportunity to determine the strengths and weaknesses of competitors in order to build one's own effective competitive strategy. In order to avoid fragmentary and inferior use of strategic management tools in the activities of individual enterprises, a comprehensive study of strategic management problems is necessary, taking into account the specific features of the industry.

The purpose of the work is the analysis and development of methodological recommendations for the improvement of strategic management tools, taking into account the specifics of the industry.

The object of research is the process of using strategic management tools for the development of «Leader» LLC.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

Concepts and types of strategic development were considered during the work; the tools of strategic development of the enterprise are defined; methods of assessing the level of strategic development of the enterprise were investigated; assessment and analysis of strategic development management tools of «Leader» LLC was carried out; ways of improving the strategic management tools of the enterprise under study were developed and substantiated.

TOOLS, ECONOMIC JUSTIFICATION OF MEASURES,
COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT STRATEGY, MARKET

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ВТЛ – порівняно новий, додатковий, унікальний інструмент реалізації
рекламної стратегії;

ЖЦ – життєвий цикл;

ЗМІ – засоби масової інформації;

ЗЗРІ - засоби зовнішньої реклами та інформації;

ІТ – інформаційні технології;

PR - паблік рілейшнз;

СП – структурний підрозділ;

ТОВ – товариство з обмеженої відповідальністю;

тис.грн. – тисяч гривень;

ЦК – цивільний кодекс.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Поняття та види стратегічного розвитку.....	11
1.2. Інструменти стратегічного менеджменту для розвитку підприємства.....	15
1.3. Методи оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Організаційно - економічна характеристика ТОВ «Лідер».....	27
2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства.....	32
2.3. Аналіз основних інструментів стратегічного менеджменту розвитку ТОВ «Лідер».....	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Підвищення ефективності інструментів стратегічного управління ТОВ «Лідер» з урахуванням пріоритетних напрямів основної діяльності.....	48
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо формування стратегії розвитку.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час підвищення ефективності функціонування сфери послуг для нашої країни є одним із першорядних стратегічних завдань. Орієнтація більшості підприємств на максимізацію прибутку від кожної конкретної угоди не дозволяє визначити чітку структуру цілей та завдань перспективного розвитку, що значно знижує ефективність управлінських рішень та погіршує позиції вітчизняних підприємств на ринку.

Надзвичайно швидкі зміни ділового середовища, зумовлені інтенсивним розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими факторами, визначають необхідність якнайшвидшого вдосконалення системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах сфери послуг. Одним із напрямів, що сприяють торгівельним підприємствам найуспішнішого функціонування в ринкових умовах, є використання інструментів стратегічного менеджменту для розвитку підприємств.

Основою, що забезпечує отримання позитивного результату в управлінні підприємством є використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту, які надають можливість визначити сильні та слабкі сторони конкурентів для побудови власної ефективної стратегії конкурентної боротьби. Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що питанням адаптації підприємств до змін конкурентного середовища присвячено багато досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких: С. Алексєєв, І. Ансофф, М. Кизим, А. Тищенко, М. Портер, О. Раєвнева, Й. Шумпетер та інші. Більш того, застосування стратегічного менеджменту на практиці в нашій країні знаходиться ще на стадії становлення і відрізняється високим ступенем індивідуалізації. Викликано це цілою низкою проблем,

найбільш істотною з яких є відсутність чітких методичних рекомендацій щодо використання окремих інструментів стратегічного менеджменту.

Щоб уникнути фрагментарного та неповноцінного використання інструментів стратегічного управління в діяльності окремих торговельних підприємствах, необхідно комплексне дослідження проблем стратегічного менеджменту з урахуванням специфічних особливостей галузі.

Висока актуальність проблеми стратегічного менеджменту для розвитку підприємств сфери послуг та необхідність її комплексного дослідження зумовили вибір теми роботи.

. Актуальним завданням сьогодні є розробка підходів до вибору ефективних інструментів стратегічного менеджменту для розвитку підприємства на основі комплексної оцінки їх економічного стану.

Об'єкт дослідження – процес використання інструментів стратегічного менеджменту для розвитку ТОВ «Лідер».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо інструментів стратегічного менеджменту та їх застосування для розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз та розробка методичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментів стратегічного менеджменту з урахуванням галузевої специфіки.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розглянути поняття та види стратегічного розвитку;
- визначити інструменти стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити методи оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства;
- провести оцінку і аналіз інструментів стратегічного менеджменту розвитку ТОВ «Лідер»;
- розробити і обґрунтувати шляхи удосконалення інструментів стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності ТОВ «Лідер» за останні три роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми стратегічного розвитку підприємства, матеріали періодичного друку з питань використання інструментів стратегічного менеджменту для розвитку підприємств.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретному підприємстві проведена оцінка ефективності використання інструментів стратегічного менеджменту для розвитку підприємства і зроблена спроба вдосконалити існуючу систему стратегічного розвитку підприємства, в тому числі і за рахунок оптимізації алгоритмів використання інструментів для стратегічного розвитку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації тез в збірці XXXII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і вища освіта», зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та види стратегічного розвитку

Найважливішою проблемою в сучасних економічних умовах для будь-якого підприємства є проблема виживання та забезпечення безперервності розвитку. В залежності від обставин та умов, що складаються, ця проблема вирішується різними підприємствами за своїм планом, але в основі його лежить трудомістка робота зі створення конкурентних переваг. Зміст та організацію такої роботи розкрито в Концепції стратегічного управління [50].

Стратегічне управління є діяльністю, яка полягає у виборі сфери та способу дій щодо досягнення довгострокових цілей підприємства у постійно мінливих умовах довкілля [38].

Стратегічний менеджмент - це теорія та практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розроблення стратегії організації при відповідальності за цю роботу на її керівників [32]. Різні автори по-різному трактують поняття «стратегія».

Розглянемо думки різних науковців про сутність та зміст стратегії організації (табл. 1.1).

Стратегія охоплює питання теорії та практики підготовки підприємства до ведення бізнесу, досліджує закономірності зовнішнього та внутрішнього середовища, розробляє способи та форми підготовки та реалізації стратегічних дій, визначає мету та завдання підрозділам, розподіляє ресурси зі стратегічних зон господарювання.

Таким чином, стратегія організації – це засіб досягнення бажаних результатів (цілей). Вона певною мірою втілює в собі модель управління організацією, а отже, формує наш спосіб мислення [3].

Таблиця 1.1 – Поняття стратегія з погляду різних авторів

Автор	Поняття
Ансофф І.	Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2].
Віханський О.С.	Стратегія - це довгостроковий якісно певний напрямок розвитку організації, що стосуються сфери, коштів та форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [7].
Гольдштейн Г.Я.	Стратегія – це образ організаційних дій та управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань та цілей організації [14].
Маркова В.Д., Кузнєцова С.А.	Стратегія – це генеральна програма дій, виявляє пріоритети проблем і ресурси задля досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху. Це свого роду «нитка часу», пов'язує минуле та майбутнє та одночасно вказує шлях до розвитку [33].
Портер М.	Стратегія є способом реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [42].
Томпсон А.А. Стрікленд А.Дж.	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідні досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [48].

На формування стратегії підприємства впливає багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі та підприємства і завжди змінюється в часі. Ніколи вибір однакових стратегій не відбувався у подібних ситуаціях. Фактори, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від одного, і, як правило, дуже сильно. До основних факторів, що формують стратегії, можна віднести такі [14]:

- соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми;
- привабливість галузі та умови конкуренції;
- специфічні ринкові можливості та загрози;
- сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів;
- цінності та культура компанії.

Отже, стратегія – це:

- збірне поняття, що поєднує різні аспекти діяльності компанії та знаходить своє вираження у всьому, що визначає життєдіяльність організації;

- комплекс заходів щодо досягнення намічених цілей, уточнених через правила та процедури.

Вибір мети та стратегії розвитку підприємства становить основу управлінської діяльності менеджерів. На думку Ільїної А.І. [17], будь-яка виробнича система має певний потенціал економічного розвитку та зростання. При цьому він виділяє три основні типи розвитку великих економічних систем:

1) Ідеальний – такий тип розвитку системи, коли до неї вноситься по мірі необхідності засновані на передовій науці та професійному досвіді дозовані зміни, що забезпечують безперервність та стійкість економічного зростання.

2) Реальний - передбачає часткове реформування економічної системи після появи перших негативних ознак її функціонування.

3) Радикальний – використовується, коли практично вичерпано ресурс чинної системи та необхідна її кардинальна реформа зі зміною основних структур. У цьому випадку формування стратегії спрямоване на реорганізацію економічної системи – створення нових організаційних структур.

Як єдина стратегія розвитку підприємства Ортіна Г.В. [9] пропонує модель 7С, яка характеризує механізм взаємодії різних соціально-економічних факторів. Основні елементи стратегії розвитку підприємства за моделлю 7С представлені на рис. 1.1.

У стратегічному менеджменті підприємство може використовувати такі відомі стратегії, як розробка товару, стабілізація виробництва, проникнення на ринок, скорочення витрат, зміна цін та всі інші функціональні або цільові стратегії (фінансову, маркетингову, конкурентну і т.д.) [9].

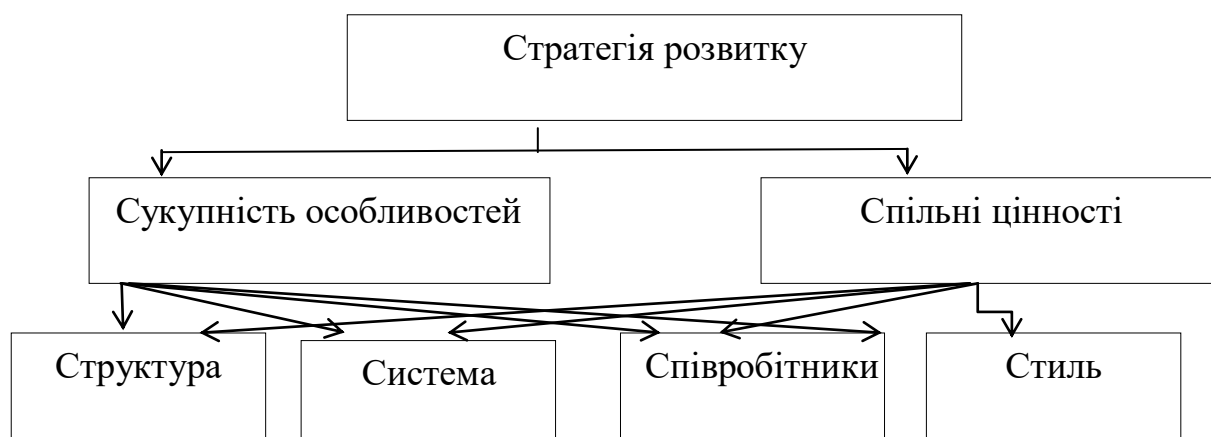


Рисунок 1.1 – Модель 7С розвитку підприємства [9]

Цікавим є підхід до стратегії розвитку в роботах Кузьміної О.С. [27]. Вона також зазначає, що підприємство формує напрямки своєї діяльності виходячи зі становища, що стратегічний курс є продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) та внутрішніх факторів.

Безліч факторів впливає на вибір стратегії розвитку, серед яких: споживчі смаки та купівельні звички, технологічні зміни, конкурентні впливи, потреби в інвестиціях, фінансові можливості, персональний склад управлінського ланки, державні акти регулювання, а також, соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або що розширюють спектр дії підприємства [30].

Метою стратегії розвитку є вироблення та реалізація конкретних дій у системі обраних напрямів щодо покращення фінансово-економічних параметрів підприємства з урахуванням існуючих та потенційних умов та обмежень на ресурси. До стратегії виживання вдаються у тих випадках, коли показники діяльності підприємства набувають тенденції до погіршення і жодних заходів не змінюють цієї тенденції. В цьому випадку можливі: відмова від виробництва нерентабельної продукції, зайвої робочої сили, погано працюючих каналів розподілу та подальший пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів, продаж ділової одиниці або перетворення її на окремо працюючу фірму і т.п.

Система стратегій по Виханському включає чотири основних групи

стратегій, кожна з яких включає підвиди:

1. Стратегії концентрованого зростання:
 - а) стратегія посилення позицій на ринку;
 - б) стратегія розвитку ринку;
 - в) стратегія розвитку товару .
2. Стратегії інтегрованого зростання:
 - а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
 - б) стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед.
3. Стратегії диверсифікованого зростання:
 - а) стратегія центрованої диверсифікації;
 - б) стратегія горизонтальної диверсифікації.
4. Стратегії скорочення :
 - а) стратегія ліквідації;
 - б) стратегія «збирання врожаю»;
 - в) стратегія скорочення;
 - г) стратегія скорочення витрат. [13]

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку визначається існуючим становищем підприємства, займаним ним місцем на ринку, перспективами розвитку, можливостями фінансування проектів та ін.

Таким чином, виконання стратегії - це проведення стратегічних змін в організації, які переводять її в такий стан, у якому організація буде готова до проведення стратегії у життя.

1.2. Інструменти стратегічного менеджменту для розвитку підприємства

Інтенсивні темпи розвитку торгівлі зумовлюють формування конкурентного середовища у цьому сегменті споживчого ринку. Конкурентне середовище, на думку І.М. Боженьова, є багатофакторною та багаторівневою

категорією, яка використовується як для поточного, так і для стратегічного планування розвитку споживчого ринку.

Складність управління конкурентоспроможністю торгових підприємств постійно зростає, що пов'язано з безперервним внутрішнім розвитком, що відбувається в організації, постійною зміною управлінських механізмів, внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, а це тягне за собою зміну зв'язків між елементами системи.

Система забезпечення конкурентоспроможності торгових підприємств складається з набору механізоутворюючих елементів, які є складними об'єктами, певним чином взаємопов'язаними між собою. Ступінь агрегованості цих елементів визначає стійкість та ефективність функціонування всієї системи.

У такій ситуації необхідний механізм виявлення взаємозв'язків факторів, інструментів та методів, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів в умовах конкуренції, що загострюється. Об'єктивними передумовами для поглибленого дослідження факторів та інструментів, що впливають на конкурентоспроможність торгових підприємств, у сучасних умовах є:

- зміна споживчої поведінки;
- інтенсивний розвиток ринку торгівлі у регіоні;
- необхідність ув'язування поточних та стратегічних завдань кожного підприємства з потенційними можливостями споживчого ринку;
- розвиток міжрегіональних торговельно-економічних зв'язків;

У відповідні з Сучасним економічним словником «інструмент характеризує знаряддя в будь-якій спеціальності, що використовується для зміни предметів праці; а метод – це спосіб теоретичного дослідження або практичного здійснення чогось, спосіб на об'єкт» [48. с.7].

Отже, «інструментарій забезпечення конкурентоспроможності являє собою сукупність різних методів та інструментів, що дозволяють формувати

та розвивати конкурентоспроможність торгових підприємств» [7. с.425].

Реалізація методів стратегічного менеджменту передбачає використання комплексу певних інструментів. Об'єктивно ці інструменти визначаються довідками функціонування.

Виділяють дві групи методів, за допомогою яких можливо впливати на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства: методи прямого та непрямого впливу.

Методи непрямого впливу реалізуються через інструменти правового (законодавчого) регулювання, адміністративного та економічного впливу.

Правові інструменти грають чільну роль. У сучасному світі будь-який регулюючий вплив має здійснюватися на правовій основі. До інструментів правового регулювання можна віднести: розробку, прийняття та видання нормативно-правових актів на підтримку місцевих торгових мереж; удосконалення системи державного контролю; прийняття державних програм; систему реалізації та дотримання законодавства; антимонопольну політику; розробку механізму захисту місцевих торгових мереж в умовах посилення міжрегіональних зв'язків.

Інструменти адміністративного регулювання належать до групи прямого регулювання і включають: реєстрацію; ліцензування окремих видів діяльності; застосування системи санкцій за порушення сфери торговельної діяльності; ведення адміністративних заходів (вилучень обмежувального характеру); визначення правового поля державного втручання у сегмент торгівлі; створення інфраструктури споживчого ринку.

Економічні інструменти (регулятори) є блоком економічних методів державного управління сферою торгівлі, у тому числі й мережевого формату. Сукупність інструментів економічного регулювання включає наступні групи інструментів:

- активно-структурні (державна підтримка та фінансування торгових підприємств, використання на пільгових умовах торговими мережами

об'єктів нерухомого майна; пряме проектне фінансування діяльності, участь у статутному капіталі регіональних органів влади);

- фіскально-структурні інструменти, тобто. інструменти бюджетно-податкової політики (призначення та диференціація податкових ставок; дотації, субсидії, бюджетні позички; амортизаційна політика).

- монетарні інструменти, тобто. інструменти кредитно-грошової політики, полягають у впливі державних органів влади на обсяг грошової маси на споживчому та інших ринках. Дане регулювання може здійснюватися шляхом встановлення граничних ставок банківського позичкового відсотка; антиінфляційних заходів; пільгових позик; регулювання емісії та загальної грошової маси.

Методи прямого впливу є комплексом спеціалізованих інструментів, спрямованих на забезпечення якісного розвитку торгових підприємств за допомогою створення сприятливих умов для формування конкурентних переваг. До даних інструментів відповідно до особливостей об'єкта дослідження, доцільно відносити такі:

Бенчмаркінг, який являє собою механізм порівняльного аналізу ефективності роботи торгової мережі з показниками інших, більше успішних мереж. Бенчмаркінг є сьогодні одним із найефективніших інструментів удосконалення систем менеджменту та підвищення конкурентоспроможності, він розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів - їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних та фінансових показників, відносин із клієнтами та постачальниками. Все це необхідно пошуку найвигіднішої продукції підприємствам. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити різницю між конкурентами, але це не пояснює, як ці відмінності подолати та завоювати найкращі позиції над ринком. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння та аналізу процесу діяльності, спрямований на розуміння причин відмінностей у тому, щоб ці відмінності подолати.

Мерчендайзінг характеризує комплекс заходів, спрямований на збільшення обсягів продажів у роздрібній торговельній мережі. Він розвиває популярність марок шляхом впливу на споживача і полягає в проведенні спеціальних робіт з розміщення та викладення товару, оформлення місць продажу та створення ефективного запасу. Ця робота розширює кількість покупців мережі за рахунок стимулювання бажання кінцевого споживача вибрати і купити товар, що просувається, а також виділенням позиції підприємства щодо конкурентів

Франчайзинг являє собою економічний інструмент та форму підприємництва, засновану на системі взаємин, закріплених рядом угод, за яких одна сторона (франчайзер) надає відплатне право реалізовувати товари торгової мережі (франчайзі), сприяючи цими розширенню ринку збуту. Система франчайзингу заснована на використанні конкретного товару. Цей товар повинен володіти такими ознаками: відомою торговою маркою та номенклатура товарів має бути обмежена.

PublicRelations (PR) є інструментом управлінської діяльності та складається з химерного сплетення двох основних складових: мистецтва управління інформаційними потоками (внутрішніми та зовнішніми) з наукою балансування та оптимізації інтересів мережевого торговельного підприємства та цільових груп соціального середовища. PR стає все більш ефективним знаряддям, що приносить прибуток, який цілком піддається оцінці. Ця тенденція викликана зростанням значення нецінової конкуренції, оскільки з'являється все більше однотипних товарів та послуг, потреби клієнтів стають дедалі більше диференційованими та індивідуальними, а конкуренція серед торгових мереж, що працюють з подібними категоріями клієнтів, неухильно зростає.

Брендинг представляє процес присвоєння марки товару (бренду), за допомогою якого торгова мережа виділяє свою пропозицію товару на фоні пропозицій конкурентів. Брендінг здійснюється за допомогою певних

прийомів, методів та способів, які дозволяють довести розроблений бренд до покупця і не тільки сформувати його свідомості імідж марки товару, а й надати допомогу у сприйнятті покупцем функціональних та емоційних елементів товару. В цьому контексті брендинг допомагає покупцеві прискорити вибір товару та прийняття рішення про його покупку. Бренд створюється за допомогою присвоєння товару відмітної назви, розробки унікальної упаковки, унікального дизайну або логотипу.

Privatelabel характеризує торгову марку, що належить мережі. Існує два варіанти використання такої торгової марки. Перший, це коли в якості privatelabel використовується власне ім'я мережі та другий варіант, коли використовується будь-яка інша назва, однак, у цьому випадку, як правило, на упаковці вказується, що дана продукція зроблена спеціально для цієї торгової мережі. Використання privatelabel вигідно як самим мережам, і постачальникам продукції. Також не залишається в наклді і споживач, оскільки продукція під власними торговими марками мереж, як правило, на 15-20% дешевше, ніж інша брендова продукція відповідної якості. Privatlabel не вимагає великих витрат на рекламу і просування і при цьому дозволяє досягти збільшення обсягів продажу, також сприяє лояльності покупців магазинам мережі, і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності мережі.

Таким чином, конкурентоспроможність торгових підприємств формується з урахуванням використання певних інструментів стратегічного менеджменту, які використовуються для розвитку підприємства.

1.3. Методи оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства

Відповідно до концепції процесуальності та стадійності розвитку підприємства жодне підприємство не може занадто довго залишатися в тому самому стані, а завжди проходить кілька етапів свого розвитку, кожен із яких

змінюється наступним, але часто непросто, і з переживанням труднощів, протиріч. Один з найважливіших у системі життєвих циклів економічних об'єктів є концепція життєвого циклу організації (підприємства) – модель розвитку організації у часі.

В даний час найчастіше ґрунтуються на моделі, запропонованим Д. Міллером та П. Фрізенем [29]. Основні стадії життєвого циклу підприємства включають: створення (народження), зростання, зрілість, занепад (спад). Причому остання стадія не обов'язково має завершуватися смертю чи ліквідацією підприємства. Цілком можливим вважається і варіант її відродження чи перетворення (розквіт). Найпоширеніший варіант поділу життєвого циклу підприємства на відповідні тимчасові відрізки.

У розвитку соціально-економічної системи організації існує безліч циклів. Вони переплітаються, накладаються чи розходяться різними своїми фазами. Тому і становить певні проблеми вивчення процесів функціонування соціально економічних систем та тенденцій їх розвитку. В даний час в літературі існують різні підходи до виділення циклів розвитку соціально-економічних систем.

Життєвий цикл представлений ламаною лінією з точками перегину – стадіями, які поділяються на довгі, короткі та проміжні.

Модель представлена п'ятьма стадіями:

1. Виникнення;
2. Зростання;
3. Стабільність;
4. Спад;
5. Ліквідація чи відродження.

На кожній стадії свого розвитку підприємство стикається з певними проблемами. Основними проблемами на етапах «Виникнення» та «Зростання» виступають такі:

- пошук перспективної сфери діяльності, де хоча б на першому етапі роботи буде попит на продукцію (пошук вільної ніші над ринком);
- пошук надійних ділових партнерів; пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів;
- складність, відсутність чіткого алгоритму процесу реєстрації підприємства (оформлення великої кількості документів, потребують частих візитів у відповідні організації та оплати послуг).

На рис. 1.2 представлено схему з заходів на кожному етапі життєвого циклу.



Рисунок 1.2 – Етапи життєвого циклу

Крім того, періодично виникають вимоги щодо підтвердження

виконання однієї з операцій (наприклад, постановка на облік у податковій адміністрації) для початку виконання іншої (наприклад, замовлення друку та штампу або відкриття рахунку у банку). Також, владні структури періодично здійснюють різноманітні перереєстрації малих підприємств, що з одного боку, ускладнює роботу підприємств, а інший – є способом додаткового вилучення їх); недосконалість системи ліцензування.[26]

Далі, на етапі розвитку, з'являються дещо інші проблеми:

- нестача оборотних коштів;
- нестача виробничих площ;
- украй висока орендна плата; проблеми зі збутом продукції;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- брак професійних знань та навичок, особливо в галузях маркетингу, фінансів, звітності, складання бізнес-планів;
- відсутність інформації про місцезнаходження різних структур, що займаються діяльністю з підтримки малих підприємств та їхні можливості;
- дуже високі ціни на якісну рекламу.

У процесі роботи та досягнення певного рівня розвитку та результатів діяльності на стадії зрілості можуть виникнути проблеми, що вимагають перегляду всієї концепції управління та бізнесу: жорстка конкуренція; поява нових сильних конкурентів; зміна державної політики регулювання підприємницької діяльності, зокрема податкової політики; подорожчання джерел інформації, руйнування особистих ділових зв'язків та домовленостей; брак достовірної та достатньої інформації про права та повноваження контролюючих органів; безсистемний характер перевірок з боку контрольно-ревізійних структур: різні органи вимагають надання одних і тих самих документів, замість того, щоб налагодити обмін даними.

Всі перераховані вище проблеми в сукупності можуть навести підприємство на стадію «Криза», коли необхідно докорінно міняти політику підприємства, його керівництво, ринок, з метою виживання чи корінної

реструктуризації задля збереження позиції над ринком. В цьому разі необхідно на кожному етапі життя підприємства проводити моніторинг проблем та стану з метою розробки превентивних заходів стабілізації фінансового стану. Крім того, для збереження сектора малого та середнього підприємництва держава також має вживати та впроваджувати певні заходи підтримки та стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, бо без допомоги владних структур малі підприємства не зможуть працювати та розвиватися на повну силу, оскільки вони перебувають під великим податковим тиском.

Всі зазначені вище проблеми підприємства, що розглядаються, не зможуть вирішити самотійно. Тому влада, якщо вона зацікавлена в розвитку даного сектора економіки повинна створювати структури, що займаються підтримкою малого та середнього підприємництва, щоб допомогти йому у подоланні перешкод, що виникають на шляху розвитку.

Головним критерієм при виборі типу управління має бути підтримання стабільного балансу між сталістю та нововведеннями, здійснення ефективної діяльності у теперішньому з одночасним планування майбутнього.

Прикладом основних показників ефективності, що враховують керівництвом на різних стадіях життєвого циклу можуть бути наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні показники ефективності в залежності від стадії життєвого циклу

Етапи життєвого циклу	Показники				
	Плато-спроможності та ліквідності	Фінансової стійкості	Рентабельності та ділової активності	Ринкової активності	Ризикованості
Виникнення	+	+			+
Становлення			+	+	
Розвиток			+	+	
Зрілість	+	+	+		+

На різних етапах життєвого циклу керівництво організації має ставити перед собою конкретні цілі та визначати завдання для їх досягнення. Прикладом контролю виконання завдань на різних етапах життєвого циклу задля досягнення цілей може бути табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Цілі та потреби організації на різних стадіях життєвого циклу

Мета	Задача	Основні потреби для кожного періоду життєвого циклу підприємства		
		Становлення	Розвиток	Стагнація
Продаж нових продуктів; освоєння нових ринків	Дослідження та розробки	X	X	X
	Нові приміщення	X	X	
	Нове обладнання			
	Заміна обладнання	X	X	
	Додатковий капітал	X	X	
	Додаткові дебітори	X	X	X
	Інвестицій в нематеріальні активи	X	X	X
Міжнародна комерційна діяльність	Додатковий капітал		X	
Зменшення фінансового ризику	Додаткові дебітори		X	X
	Зменшення кредитного ризику		X	
	Управління валютним ризиком		X	X
	Управління ризиком відсоткових ставок			X
Збільшення фінансової ефективності	Управління книгою продажів	X	X	X
	Управління готівковим балансом			X
Зміна власника підприємства	План переходу прав власності			X
	Залучення зовнішніх інвесторів	X	X	X
Зменшення інших ризиків	Консультації в галузі законодавства	X	X	X
	Консультації з питань оподаткування	X	X	X
	Консультації з бухобліку	X	X	X
	Страхування	X	X	X

Вірна оцінка керівництвом організації кожної стадії життєвого циклу забезпечує ефективну та стійку її діяльність.

Розробка та реалізація стратегії розвитку, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що швидко змінюються, стала виключно важливою частиною діяльності керівництва більшості підприємств. Оскільки

реалізація процесу стратегічного планування дозволяє керівництву підприємства чітко побачити та продумати перспективу життєдіяльності, визначити його стратегічні переваги перед іншими підприємствами наперед.

Не існує єдиної стратегії для всіх підприємств, так само, як і не існує єдиного універсального стратегічного менеджменту. Кожна організація унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожного підприємства унікальний, оскільки залежить від позиції фірми на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, стану економіки, культурного середовища та ще багатьох факторів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лідер»

ТОВ «Лідер» – є юридичною особою приватного права з формою власності у вигляді господарського товариства. Має самостійний баланс, рахунки у національній та іноземній валютах в установах банку, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампом, товарний знак (логотип), який був зареєстрований відповідно до чинного законодавства та інші необхідні для здійснення господарської діяльності реквізити. До складу операційної господарської діяльності товариства відносять: основну операційну діяльність, неосновні види діяльності та іншу операційну діяльність.

ТОВ «Лідер» створено відповідно рішення установчих зборів учасників, згідно протоколу №1 від 01 лютого 2000 р. Засновниками Товариства є фізичні особи. Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, та іншим чинним законодавством. Підприємство засноване на не визначений термін.

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Лідер», скорочено – ТОВ «Лідер».

Місце знаходження підприємства: 69096, Україна, місто Запоріжжя, проспект Соборний, буд.107.

ТОВ «Лідер» займається торгівлею металопрокатом широкого асортименту. Створено з метою розширення випуску і збільшення реалізації продукції, робіт і послуг отримання прибутку від своєї діяльності. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- оптова і роздрібна торгівля непродовольчими товарами;
- виконання замовлень на постачання металопрокату для юридичних та фізичних осіб або громадян, в тому числі іноземних, на підставі укладених з ними договорів відповідно до чинного законодавства України.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лідер» має право займатися будь-якою іншою діяльністю, яка припустима відповідно до видів діяльності, які здійснює досліджуване підприємство. Види діяльності, які потребують ліцензії здійснюються ТОВ «Лідер» на підставі відповідної ліцензії. Мета діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Лідер»: повне задоволення вимог своїх покупців та замовників задля отримання максимального рівня прибутку.

Майно ТОВ «Лідер» включає в себе основні та оборотні засоби, а також інші цінності, які відображені у балансі даного підприємства. Джерелами формування майна ТОВ «Лідер» є: внески засновників; кредити банків; майно інших товариств, підприємств; прибутки попередніх періодів; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Організаційна структура ТОВ «Лідер» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Лідер»

Виходячи з представленої структури ТОВ «Лідер», ми бачимо, що власниками підприємства делеговано свої повноваження і обрано керівника, який є сторонньою особою. У безпосередньому підпорядкуванні керівника підприємства знаходяться головний бухгалтер, комерційний директор та директор з виробництва. Комерційний директор та директор з виробництва в свою чергу мають розгалужені структури підлеглих їм осіб та їх функцій.

Комерційний директор діє від імені підприємства, представляє його інтереси на всіх підприємствах, установах, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає доручення, відкриває в банках рахунки і т.д.

Комерційний директор очолює відділ збуту, до функцій якого входить забезпечення плану реалізації товарів покупцям, аналіз виконання плану збуту продукції відповідно до обліку зобов'язань щодо поставок, а також транспортний відділ, який в свою чергу виконує усі функції, пов'язані з внутрішньозаводським переміщенням вантажів.

Директор з виробництва очолює планово-розрахунковий відділ, до функцій якого входить розробка перспективних та поточних планів підприємства. Виконання плану по підприємству за всіма показниками. Також директору з виробництва підпорядковується планово-закупівельний відділ, що займається забезпечення єдиної системи ведення діловодства на підприємстві, контролю за термінами, вирішення організаційних питань, та виробничі цехи.

Головний бухгалтер очолює бухгалтерію підприємства і здійснює керівництво обліковим персоналом, забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток підприємства. Розподіл прибутку проводиться після відрахування відповідного розміру податку у бюджет відповідно до діючого законодавства України. Порядок

використання прибутку визначає адміністрація підприємства згідно Статуту та чинного законодавства України.

З метою виявлення тенденцій розвитку ТОВ «Лідер» був проведений аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 за три останні роки. Оцінку та аналіз основних показників було здійснено методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів 2020 – 2022 років. В таблиці відбувалось порівняння результатів 2022 року з 2021 та 2021 року з 2020 роком (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ «Лідер» за 2020 – 2022 роки

№	Найменування показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна 2021 р. до 2020 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
					абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	225 107	391 409	505 778	166 302	173,88	114 369	129,22
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт)	214 073	288 601	428 648	74 528	134,8 1	140 047	148,526
3.	Валовий прибуток (збиток)	11 034	102 809	77 129	91 775	931,75	-25 680	75,0216
4.	Чистий прибуток (збиток)	-12 691	6 965	-15 495	19 656	-54,88	-22 460	-222,47
5.	Чисельність персоналу	308	352	345	44	114,29	-7	98,0114
6.	Витрати на оплату праці	15 904	20 899	25 884	4 995	131,41	4 985	123,853
7.	Середньорічна вартість активів	224 941	244 847	277 328	19 906	108,85	32 481	113,266
8.	Середньорічна вартість власного капіталу	2 065	6 008	8 563	3 943	290,94	2 555	142,527
9.	Середньорічна вартість	222 875	238 839	268 765	15 964	107,16	29 926	112,53

З табл. 2.1 бачимо зміни на підприємстві які відбулися протягом з 2020 – 2022 рр. Якщо розглядати ситуацію загалом, то підприємство не розвивається та знаходиться у поганому стані, особливо якщо зауважити війну в яку затягнуло усю країну.

Протягом 2020-2022 років на ТОВ «Лідер» мала місце однозначна тенденція неухильного зростання обсягів виробництва та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг.

У 2021 році ТОВ «Лідер» значно підвищило чистий дохід від реалізації на 166 302 тис.грн., або 73,9 %, це значно вплинуло на прибутковість діяльності, адже діяльність ТОВ «Лідер» у 2020 році була збитковою, а у 2021 році стала прибутковою. У 2022 році чистий дохід від реалізації зріс на 114 369 тис.грн. або на 29,2 %, проте собівартість реалізації зросла на 140 048 тис. грн. або на 48,5 %. Слід відзначити, що це вплинуло на те, що у 2022 році ТОВ «Лідер» отримало чистого збитку 15 495 тис.грн.

Отже, у 2021 році відзначилась позитивна тенденція перевищення темпу зростання доходу від реалізації над темпом зростання собівартості реалізованої продукції. У 2022 році була негативна тенденція значного зростання собівартості продукції, товарів, послуг. ТОВ «Лідер» має постійних клієнтів та покупців – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, з якими укладені договори. Крім замовників, з якими укладені договори на постачання продукції протягом визначеного терміну, підприємство виконує так звані «одноразові» замовлення на виробництво продукції.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2020 рік склала 308 чол. Збільшення чисельності у 2022 році склало 44 чол. або 114,29 %. Значне збільшення чисельності працівників в 2021 році в порівнянні з 2020 роком обумовлене тим, що в 2021 році здійснено запуск виробництва в повному обсязі, в період з 20 березня 2022 року підприємство працює у режимі не повного робочого часу.

Середньооблікова чисельність осіб, які працювали по сумісництву (зовнішні сумісники) у 2021 році склала – 35 чол. Середньооблікова чисельність позаштатних працівників, що виконували роботи або що надавали послуги з договорів цивільно-правового характеру, склала 5 чол. Чисельність працівників, які працювали в режимі неповного робочого часу в 2020 році, склала 71 чол. Мета кадрової політики ТОВ «Лідер»: зберегти й додатково залучити висококваліфіковані кадри.

Витрати на оплату праці щорічно зростали, так у 2022 році було витрачено 25 884 тис. грн. на оплату праці, а у 2021 році на 4 985 тис. грн. менше.

Середньорічна вартість активів постійно зростала, так у 2022 році вона склала 277 328 тис. грн. Проте аналіз джерел показав, що зміни відбувались за рахунок запозиченого капіталу.

Таким чином, отримані дані свідчать, що ТОВ «Лідер» ефективно працювало лише у 2021 році, адже були отримані прибутки, були нарощені обсяги виробництва та реалізації, проте 2020 та 2022 роки виявилися збитковими. Підприємство не здійснює зважену політику управління капіталом підприємства, показники фінансового становища та фінансової стабільності погіршуються в зв'язку з війною.

2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства

Аналіз середовища зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного менеджменту, оскільки він забезпечує як основу визначення місії та цілей фірми, так і вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти своєї мети.

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її складових: макрооточення; безпосереднього оточення; внутрішнього середовища

організації.

На діяльність ТОВ «Лідер» впливають зовнішні та внутрішні чинники середовища. Зовнішні чинники можна розділити на: економічні, соціальні, політичні, технологічні.

Нині вплив економічних чинників на діяльність є дуже істотним. Фінансова криза негативно вплинула на економіку України. Зниження рівня доходів населення негативно впливає на рівень доходів підприємства. Через зниження доходів населення торгові підприємства втрачають багатьох клієнтів, товарообіг падає. Несприятлива демографічна обстановка в Запоріжжі через те, що місто є прифронтовим, також не сприяє росту товарообігу, тим паче, що збільшується міграція працездатного населення.

Політична обстановка країни нині є дуже не стабільною, але низка нових ухвалених законів у сфері оподаткування, стабілізує обстановку. Занепокоєння викликає також зниження обсягів кредитування, пропонованих банками в Україні, а ті кредити, що видаються, мають більші відсотки. Це також не сприяє розвитку підприємництва України.

Результати аналізу довкілля ТОВ «Лідер» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз довкілля ТОВ «Лідер»

Критерії	Зміст
Географічне положення	ТОВ «Лідер» знаходиться в м. Запоріжжя, розташованому у південно-східній частині України
Політична сфера	Не стабільна
Економічна сфера	Не стабільна – спостерігається ріст інфляції, зниження купівельної спроможності
Місцеве населення	Спад населення працездатного віку, що веде до зменшення споживачів
Технології	Позитивний вплив технологій на діяльність підприємства підвищує ефективність діяльності підприємства

Оптові структури забезпечують ефективність торгового процесу. По-перше, дрібному виробнику з обмеженими фінансовими ресурсами не під силу створити та утримувати власний збутовий підрозділ. По-друге, навіть маючи достатній капітал, виробник швидше віддасть перевагу спрямувати

кошти на розвиток виробництва, а не на організацію оптової торгівлі. По-третє, ефективність діяльності оптовиків виявиться вищою завдяки розмаху операцій, більшій кількості ділових контактів у сфері роздрібної торгівлі та наявності у них спеціальних знань та умінь. По-четверте, роздрібні підприємства, що мають справу з широким товарним асортиментом, нерідко вважають за краще закуповувати весь набір товарів у одного оптовика, а не частинами різних виробників.

Аналіз торгівлі Запорізької області показав, що у цей час ця сфера діяльності дуже розвинена. Оптові організації знаходяться у всіх великих та дрібніших містах області. Лише у м. Запоріжжя знаходяться багато оптових баз, що реалізують непродовольчі товари.

Усі вони є безпосередніми конкурентами ТОВ «Лідер».

Вхід до ринку вільний. Великі капіталовкладення не потрібні – існують середні вхідні бар'єри. У той самий час можна відзначити, що чим більше капіталовкладення, тим більше товарообіг підприємства.

Нині поява конкурентів є ймовірною, оскільки ринок є привабливим.

Розглянемо ближнє зовнішнє оточення підприємства. До нього можна зарахувати: конкурентів, постачальників, споживачів. Для їх аналізу використовуємо модель М. Портера, за якою на діяльність підприємства впливають п'ять сил конкурентного оточення.

Для ТОВ «Лідер» загрози з боку основних конкурентів нині дуже великі. Зниження доходів населення, нестабільність економіки внаслідок фінансової кризи змушують підприємства, що реалізують непродовольчі товари, вживати заходів до підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Для цього розробляються та впроваджуються різні стратегії.

Багато підприємств збільшують свою присутність на ринку шляхом відкриття нових точок. Інші збільшують асортименти товарів. Треті - змінюють свій асортимент шляхом переходу з імпоротної продукції до української продукції (переважно продукції, яка виготовляється в регіоні).

Деякі підприємства наголошують на зміні постачальників.

В даний час на ринку реалізації непродовольчих товарів Запоріжжя для залучення нових клієнтів і утримання «старих», підприємства розробляють нові стратегічні позиції, застосовують різні маркетингові інструменти.

Загрози з боку фірм-новачків також великі, тому що для входу на ринок необхідні невеликі інвестиції. Після впливу кризи багато підприємств у своїй галузі мають малий прибуток, тому вони починають шукати нові види діяльності. І вирішальною умовою привабливості ринку є невеликі інвестиції у створення нового бізнесу.

Залежність від покупців диктується зниженням доходів потенційних споживачів та збільшенням їх попиту на хорошу продукцію. Роздрібний ринок товарів нині не стабільний.

Залежність від постачальників над ринком непродовольчих товарів велика. ТОВ «Лідер» працює з великими постачальниками посередниками, і навіть із деякими виробниками (переважно регіональними). Великі постачальники диктують умови продажу. Позитивним моментом є те, що умови продажу з іншими фірмами-конкурентами є аналогічними. Працювати без посередників ТОВ «Лідер» вигідніше, торгова націнка в такому разі максимальна.

Досліджуване підприємство працює на договірній основі із постачальниками. З кожним підприємством укладається договір постачання продукції періодом на один рік, після якого договір автоматично пролонгується. Постачання продукції проводиться за готівковим та безготівковим розрахунком.

Аналіз конкурентів ТОВ «Лідер». Як показав аналіз галузі реалізації пропонованої продукції у м. Запоріжжя в якості критерію вибору конкурента як основного для ТОВ «Лідер» вибрано такі параметри:

- товарний асортимент;
- розташування;

- обсяг товарообігу.

Як основні конкуренти досліджуваного підприємства обрано три:

- ТОВ «ІСТЕЙТ»;

- ТОВ «Спектр»;

- ДК «Сталекс».

Аналіз сильних та слабких сторін компаній-конкурентів показаний у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони конкурентів

Підприємства конкуренти	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Лідер»	1. Гарне місце розташування 2. Асортимент вище середнього 3. Гарна репутація 4. Знижки	1. Не надає послуги з доставки 2. Ціни вище середніх
ТОВ «ІСТЕЙТ»	1. Гарне місце розташування 2. Рівень цін нижче середнього 3. Послуги з доставки	1. Низький асортимент 2. Якість обслуговування низька
ТОВ «Спектр»	1. Великий асортимент 2. Низькі ціни 3. Гарне обслуговування 4. Гарний імідж 5. Наявність знижок та розстрочки	1. Погана реклама 2. Погане розташування
ДК «Сталекс»	Великий асортимент 2. Рівень цін нижче середнього	1. Якість обслуговування низька 2. Погане розташування

Аналіз конкурентоспроможності торгових підприємств дозволить обґрунтувати ринкову позицію кожного конкурента. Конкурентоспроможність підприємства та його основних конкурентів оцінюється за такими критеріями: рівень цін; асортимент; якість обслуговування; розташування; надання супутніх послуг; імідж; якість продукції; ціна.

Переходячи до створення умов для економічного зростання, забезпечення високої якості товарів та послуг, підприємство повинно

вибрати стратегічний чи оперативний тип управління, що відповідає особливостям та завданням кожного етапу.

Одним із сучасних інструментів стратегічного менеджменту є управління за ключовими показниками ефективності діяльності та побудова збалансованої системи показників. [45]

За показниками ефективності можна дійти висновку про ступінь ефективності діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу. Тому для ефективного управління фінансово-економічним станом організації критерії оцінки на різних етапах життєвого циклу різні. Це пов'язано з тим, що організація розвивається в часі, і, починаючи з виникнення, зазнає докорінних змін в інвестуванні, структурі активів та пасивів, у стані конкурентоспроможності та ділової активності, основних засобів та інших факторів.

Аналіз конкурентоспроможності представлений у табл.2.4. Критерії оцінювалися за п'ятибальною системою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз конкурентоспроможності

Параметри	ТОВ «Лідер»	ТОВ «ІСТЕЙТ»	ТОВ «Спектр»	ДК «Сталекс»
Рівень цін	5	5	4	4
Асортимент	4	5	4	3
Якість обслуговування	4	4	4	4
Режим роботи	3	5	4	4
Місцезнаходження	5	4	4	4
Надання супутніх послуг	4	4	3	3
Імідж	4	5	4	4
Ціна	4	5	4	3
Сумарний показник	33	37	31	29

Відповідно до табл. 2.4, сумарний показник конкурентоспроможності розподілився так: ТОВ «ІСТЕЙТ» набрало найбільше – 37 балів. Це говорить про те, що серед аналізованих підприємств воно має найбільшу конкурентоспроможність. Високий показник конкурентоспроможності у ТОВ «Лідер» – 33 бали, та ТОВ «Спектр» набрало 31 балів. Показники конкурентоспроможності ДК «Сталекс» найнижчий – лише 29 балів.

Конку rentну картку ринку позиціонування підприємств-конку rentів та ТОВ «Лідер» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Конку rentна картка ринку

Доля ринку	Лідер	3 сильною конкурентною позицією	3і слабою конкурентною позицією	Аутсайдер
Конку rentна позиція, що швидко покращується	ТОВ «ІСТЕЙТ»	5	9	13
Покращує конкурентну позицію	2	ТОВ «Лідер»	ДК «Сталекс»	14
Погіршуюча конкурентна позиція	3	ТОВ «Спектр»	11	15
Швидко погіршуюча конкурентна позиція	4	8	12	16

Таким чином, в результаті аналізу виявлено, що лідером на ринку є ТОВ «ІСТЕЙТ», що має сильну конкурентну позицію, яка в даний час покращується високими темпами. Аналізоване підприємство ТОВ «Лідер» має сильну конкурентну позицію, що також має тенденцію до покращення. ТОВ «Спектр» має сильну конкурентну позицію, але в даний час спостерігається її погіршення через прихід на ринок нових конкурентів. ДК «Сталекс» має слабку конкурентну позицію, але через впровадження на підприємстві нових маркетингових підходів нині має тенденцію до поліпшення.

Аналіз галузі та її вплив на діяльність ТОВ «Лідер» необхідно, щоб вибрати правильну поведінку підприємства на ринку. І тому проведено SWOT-аналіз ТОВ «Лідер» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – «SWOT-аналіз» ТОВ «Лідер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Ефективне управління Молодий кваліфікований колектив Ефективне використання маркетингових стратегій Низькі витрати Великий асортимент товарів 	<ol style="list-style-type: none"> Погана впізнаваність Недосконала організаційна структура
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> Впровадження комплексу маркетингу Навчання персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> Тиск із боку конкурентів Нестача власних фінансів

Основна стратегія підприємства ТОВ «Лідер» – захоплення частки ринку шляхом зниження цін. З вищевикладеного можна дійти висновку, що досліджуване підприємство дотримується стратегії мінімізації витрат, що дозволяє встановити ціну нижче, ніж в конкурентів, і розширити, тим самим, свою частку ринку.

2.3. Аналіз основних інструментів стратегічного менеджменту розвитку ТОВ «Лідер»

Місію ТОВ «Лідер» можна сформулювати так:

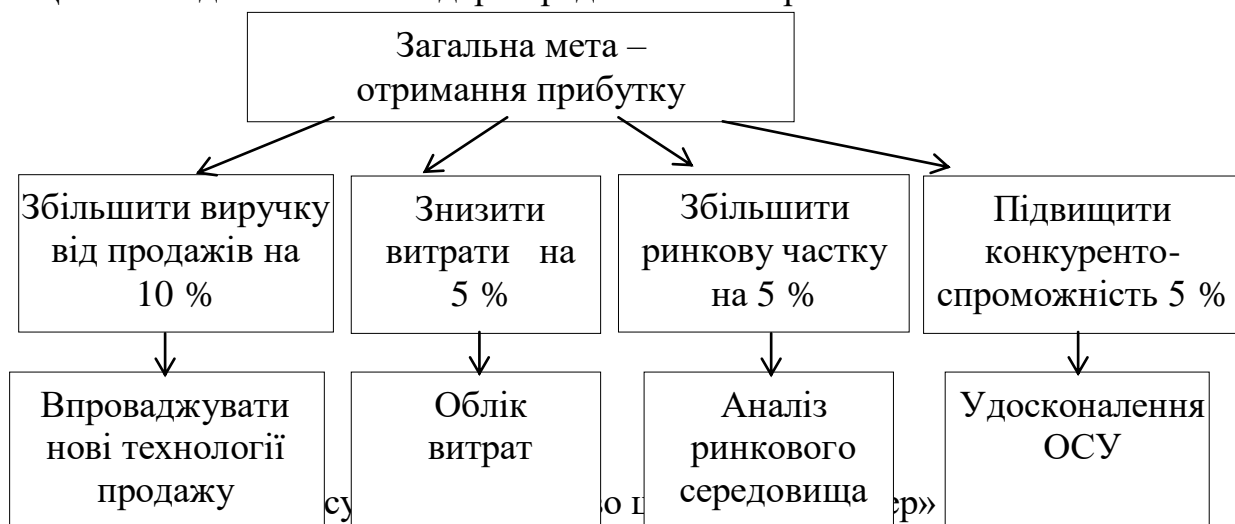
«Реалізуючи свій товар, підприємство задовольняє потреби клієнтів. Чесне ведення бізнесу сприяє покращенню іміджу організації. Якість товару дозволяє залучити нових клієнтів. Чим більше клієнтів, тим вищий прибуток підприємства. Фінансові успіхи підприємства дозволяють підприємству розширюватись, збільшуючи ринкову присутність».

Впровадження місії у ТОВ «Лідер» дозволяє підвищити згуртованість колективу для досягнення цілей підприємства.

Для реалізації встановлених цілей підприємству необхідно поставити та вирішити завдання.

Ціль підвищення якості управління досягається впровадженням сучасних інформаційних технологій, а також впровадженням механізму стратегічного управління.

Цілі та завдання ТОВ «Лідер» представлені на рис. 2.2.



Аналіз показав, що основна мета діяльності ТОВ «Лідер» є отримання прибутку. Це досягається конкретними цілями досліджуваного підприємства, до яких належать:

1. Збільшення виручки організації на 10 %.
2. Зниження витрат організації.
3. Підвищення ринкової частки на 5 %.
4. Підвищення конкурентоспроможності на 5 %.

Для реалізації встановлених цілей підприємству необхідно поставити та вирішити завдання.

Для збереження позицій на цільовому ринку ТОВ «Лідер» розширює кількість споживачів, щороку пропонує ринку нову продукцію, збільшує прибуток, покращує імідж підприємства над ринком, підвищує якість маркетингової діяльності. Підвищенню поточної ефективності діяльності досліджуваного підприємства сприяє зниження витрат, забезпечення зростання обсягів продажу, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення організаційної культури.

Підвищити конкурентоспроможність організації дає змогу ефективна організаційна структура.

Підвищити ефективність роботи персоналу дозволяє вирішення наступних завдань: удосконалення основних кадрових процесів, підвищення задоволеності працівників своєю працею, удосконалення системи оплати та стимулювання праці.

Таблиця 2.7 – Місія – бачення ТОВ «Лідер»

1. Стратегічні цілі: Організація прагне збільшити ринкову присутність у регіоні
2. Цінності та переконання: Організація переконана в тому, що основну цінність представляє її персонал.
3. Продукція, яку організація вироблятиме або потреби, які вона збирається задовольняти: Організація реалізує не продовольчі товари великого асортименту
4. Ринок позиціонування: Організація реалізує продукцію у Запорізькій області
5. Способи виходу свій ринок: Організація використовує різні активні та пасивні способи виходу на ринок
6. Ключові технології, що використовуються: Організація використовує Інтернет – технології, рекламу, пропозицію привабливих умов
7. Стратегічні засади розвитку та фінансування: Організація розвивається за рахунок власних коштів та позикових джерел фінансування

Щоб забезпечити керівництво ТОВ «Лідер» належними обсягами інформації про стан розрахунків підприємства та поточної наявності грошових коштів, їх аналіз здійснюється на основі форм фінансової звітності: «Баланс»; «Звіт про рух грошових коштів»; «Примітки до фінансової звітності».

Проведемо аналіз ефективності використання грошових потоків за всіма видами господарської діяльності ТОВ «Лідер» протягом 2020-2022 років в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз ефективності використання грошових потоків ТОВ «Лідер» за 2020-2022 роки

Показник	Од. виміру	Період			Відхилення 2021 до 2020		Відхилення 2022 до 2021	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Позитивний грошовий потік від операційної діяльності	тис. грн.	418 873	558 444	661 532	139 571	133,3	103 088	118,5
Негативний грошовий потік від операційної діяльності	тис. грн.		363 802	479 885	654 848	116 083	131,9	174 963
Позитивний грошовий потік від інвестиційної діяльності	тис. грн.		11	10	4	-1	90,9	-6,00
Негативний грошовий потік від інвестиційної діяльності	тис. грн.		3 166	2 446	3 260	-720	77,3	814,00
Позитивний грошовий потік від фінансової діяльності	тис. грн.		194 289	44 548	9 367	-149 741	22,9	-35 181
Негативний грошовий потік від фінансової діяльності	тис. грн.		246 191	119 692	13 693	-126 499	48,6	-105 999
Позитивний грошовий потік	тис. грн.		613 173	603 002	670 903	10 171	98,3	67 901
Негативний грошовий потік	тис. грн.		613 159	602 023	671 801	11 136	98,2	69 778
Чистий грошовий потік	тис. грн.		14	979	-898	965	6 992,9	-1 877

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Окупність грошових витрат	грн.	1,000	0,9985	1,0015	0	99,8	0
Завантаження грошових витрат	грн.	1,0005	1,002	0,9995	0,00	100,2	0,00
Дохідність грошових надходжень	коп.	0,000	0,0025	-0,0015	0,00	75110,8	0,00
Дохідність грошових витрат	коп.	0,000	0,0025	-0,001	0,00	75122,2	0,00

З табл. 2.8 бачимо, що грошові потоки ТОВ «Лідер» у 2020-2022 роках були переважно від операційної діяльності. У 2021 році чистий рух у результаті всіх видів діяльності склав 979 тис. грн., в надходженнях від якої основна частка належала операційній діяльності.

У 2022 році зазначений показник складав від'ємне значення 898 тис. грн., тобто у 2022 році відбулось зниження ефективності діяльності, діяльність була збитковою.

Грошові виплати від операційної діяльності протягом 2021-2022 років мали неоднозначну тенденцію, у 2022 році відбулось зростання практично всіх витрат операційної діяльності. В структурі витрат операційної діяльності ТОВ «Лідер» найбільшу питому вагу зайняли витрати на оплату товарів, робіт, послуг.

Грошові надходження від інвестиційної діяльності у 2020-2022 роках зменшились. Грошові витрати від інвестиційної діяльності були вище отриманих надходжень від цього виду діяльності. Тобто чистий грошовий потік від цього виду діяльності складав від'ємне значення.

Рух коштів у результаті фінансової діяльності у 2020-2022 році також мав негативне сальдо.

Отже, можемо зробити висновок, що ефективною на ТОВ «Лідер» є лише операційна діяльність, чистий рух коштів від якої має позитивне сальдо. Від інвестиційної та фінансової діяльності підприємство має від'ємне сальдо грошових коштів.

Фінансова стійкість – характеристика стабільності фінансового стану підприємства, яка забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів. Аналіз структури фінансових зобов'язань дає відповідь на питання чи підвищився знизився ризик втрати фінансової стійкості підприємства.

Здійснено розрахунки фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності ТОВ «Лідер» за 2020-2022 роки в табл. 2.9

Таблиця 2.9 - Аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності ТОВ «Лідер» за 2020-2022 рр.

Назва показника	01.01. 2020	31.12. 2020	Δ	31.12. 2021	Δ	31.12. 2022	Δ
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт автономії	0,039	-0,019	-0,057	0,063	0,082	0,003	-0,061
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,961	1,019	0,057	0,937	-0,082	0,997	0,061
3. Коефіцієнт співвідношення капіталу	24,762	-54,892	-79,654	14,77	69,664	365,38	350,6
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-12,314	27,517	39,831	-5,754	-33,271	-128,467	-122,71
5. Коефіцієнти фінансової залежності	25,762	-53,892	-79,654	15,772	69,664	366,380	350,61
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,040	-0,018	-0,059	0,068	0,086	0,003	-0,065
7. Маневреність робочого капіталу	-0,219	-0,275	-0,056	-0,230	0,045	-0,386	-0,157
8. Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,073	0,055	-0,017	0,055	0,000	0,048	-0,007
9. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,510	2,793	2,282	0,283	-2,510	0,867	0,584
10. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,042	0,028	-0,014	0,027	-0,002	0,018	-0,009
11. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,958	0,972	0,014	0,973	0,002	0,982	0,009
12. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-1,171	-1,126	0,045	-0,713	0,413	-0,586	0,127
13. Коефіцієнт фінансового левериджу	1,041	-1,558	-2,599	0,394	1,952	6,522	6,128
14. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	-4,560	-3,635	0,924	-4,354	-0,718	-2,588	1,766
15. Коефіцієнт страхування бізнесу	0,010	0,010	-0,001	0,009	-0,001	0,008	-0,001
16. Коефіцієнт страхування статутного капіталу	0,099	0,099	0,000	0,099	0,000	0,099	0,000
17. Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,268	-0,525	-0,792	0,139	0,663	2,787	2,648
18. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	-1,080	-1,066	0,014	-0,667	0,399	-0,558	0,110
19. Величина власних функціонуючого	-1039656	-1186500	-146 844	-938 700	247 800	-104	-

капіталу							103 94
20. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,000	0,000	0,010	0,010	0,006	-0,004
21. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,367	0,342	-0,025	0,508	0,166	0,504	-0,004
22. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	0,481	0,484	0,003	0,600	0,116	0,642	0,042
23. Частка оборотних коштів у активах	0,443	0,479	0,036	0,547	0,068	0,629	0,082
24. Частка запасів у поточних активах	0,237	0,293	0,056	0,153	-0,140	0,215	0,062
25. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-4,560	-3,635	0,924	-4,354	-0,718	-2,588	1,766

З табл. 2.9 бачимо, що у 2022 році показники фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ «Лідер» значно погіршилися. Отже на кінець 2022 року ТОВ «Лідер» стало менш фінансово незалежним, також слід відзначити, що більшість показників знаходиться не в межах нормативних значень.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що майже всі вони не відповідають встановленим нормативам.

Аналізуючи табл. 2.9 можна відзначити, що водночас, коефіцієнти фінансової стійкості, зростання яких позитивно впливає на фінансовий стан ТОВ «Лідер», в переважній більшості в кінці 2020 року знизилися у порівнянні з значенням цих показників на початок 2020 року. В той же самий час у кінці 2021 року ситуація дещо покращилася, показники фінансової стійкості дещо підвищилися, проте на кінець 2022 року ситуація знов погіршилась.

Згідно із розрахованих даних на кінець 2020 року фінансовий стан ТОВ «Лідер» був кризовий. Дані свідчать, що підприємство з кожним роком збільшує отримані збитки, адже діяльність приносила прибуток лише у 2021 році. Протягом 2020 та 2022 років рентабельність продукції та капіталу за чистим прибутком дорівнювала 0. Підприємство не отримувало прибутки, збільшилися суми збитків, що значно зменшило власний капітал ТОВ «Лідер» та штовхало підприємство отримувати все нові позики.

Згідно із розрахованих показників ми бачимо, що на кінець 2022 року ТОВ «Лідер» стало більш залежним від позичкового капіталу, також стало менш фінансово незалежним. Про це свідчать такі показники як:

1) коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 350,68 в порівнянні із кінцем 2022 року та склав 366,38 ;

2) коефіцієнт фінансової незалежності зменшився на 0,061 та склав 0,003 , що також є негативною тенденцією.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стабільності.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу склав на кінець 2022 року 365,38 , що свідчить про критичне співвідношення власного та запозиченого капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Лідер» склав у звітньому періоді 0,003 , він зменшився на 0,065 , це негативна тенденція, адже він нижче нормативного значення. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про те, що підприємство має стійкий фінансовий стан і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Але на ТОВ «Лідер» власний капітал занадто низький у порівнянні з позиковим, показники фінансової стійкості постійно зменшуються. Можна сказати, що підприємство є неплатоспроможним та втратило свою фінансову незалежність.

Також слід відзначити поступове зменшення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами на ТОВ «Лідер». Підприємство практично втратило свою стійкість та незалежність, звертається до використання позичкових коштів на короткостроковій основі.

Отже, ТОВ «Лідер» має кризовий фінансовий стан, ситуація щороку погіршується та керівництву підприємства необхідно терміново корегувати політику управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю підприємства, адже ТОВ «Лідер» поступово втрачає свою незалежність та платоспроможність, також слід відзначити, що на підприємстві висока ймовірність банкрутства у наступному звітному періоді.

З отриманих даних можна зробити висновок, що у 2021 році ділова активність ТОВ «Лідер» підвищилась, адже тривалість операційного та фінансового циклу зменшилась. Також слід відзначити, що покращилась платоспроможність ТОВ «Лідер», адже тривалість оборотності кредиторської заборгованості в днях зменшилася на 72,04 дня. Якщо у 2020 році підприємству необхідно було 361,76 днів для того, щоб розрахуватися із боргами, то у 2021 році 289,73 дні.

Чим швидше капітал зробить кругообіг, тим більше продукції отримає і реалізує підприємство при одній і тій же сумі капіталу. Затримка руху коштів на будь-якій стадії веде до сповільнення оборотності капіталу, потребує додаткових вкладень коштів і може визвати значне погіршення фінансового стану підприємства.

Проаналізуємо ділову активність ТОВ «Лідер» за 2020 – 2022 роки у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз ділової активності ТОВ «Лідер» за 2020 – 2022 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	1,00	1,60	1,82	0,60	0,23
Тривалість обороту активів, в днях	359,73	225,20	197,40	-134,54	-27,80
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	108,99	65,15	59,07	-43,84	-6,08
Тривалість обороту власного капіталу, в днях	3,30	5,53	6,09	2,22	0,57
Коефіцієнт оборотності запасів	17,59	31,12	26,90	13,52	-4,22
Тривалість обороту запасів, в днях	20,46	11,57	13,38	-8,89	1,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської	4,94	4,99	4,30	0,05	-0,69

заборгованості					
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, в днях	72,85	72,10	83,74	-0,75	11,65
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,00	1,24	1,63	0,25	0,39
Тривалість обороту кредиторської заборгованості в днях	361,76	289,73	220,80	-72,04	-68,93
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	17,59	31,12	26,90	13,52	-4,22
Тривалість обороту матеріально-виробничих запасів в днях	20,46	11,57	13,38	-8,89	1,81
Тривалість операційного циклу в днях	93,31	83,66	97,13	-9,64	13,46
Тривалість фінансового циклу в днях	-268,45	-206,1	-123,67	62,39	82,39

У 2021 році коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості склав 1,63, тобто ТОВ «Лідер» почало ще скоріше розплачуватися із своїми боргами з постачальниками.

Про збільшення ділової активності також свідчить прискорення кругообігу матеріальних оборотних коштів, адже відбулося збільшення коефіцієнта оборотності матеріальних оборотних коштів з 1 до 1,6, а також зменшення періоду їхнього обороту на 134,54 дні за звітний період. У 2022 році матеріальні кошти здійснювали оборот за 197,4 дні, що на 27,8 дні більше, аніж у 2021 році. Період обороту матеріальних оборотних коштів показує, що для продажу (без оплати) матеріально-виробничих запасів потрібно 20,46 днів за станом на 2020 рік та 11,57 днів у 2021 році. У 2022 році зазначений показник склав 13,38 днів, тобто на 1,81 дні більше, аніж у 2021 році.

Таким чином, на ТОВ «Лідер» у 2020-2022 роках відбулось зниження ефективності діяльності, діяльність була збитковою. Кризовий фінансовий стан ТОВ «Лідер» підтвердили розрахунки коефіцієнтів платоспроможності, фінансової стійкості, ситуація щороку погіршується та керівництву підприємства необхідно терміново корегувати політику управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення ефективності інструментів стратегічного управління ТОВ «Лідер» з урахуванням пріоритетних напрямів основної діяльності

Виходячи з виявлених слабких конкурентних позицій, можна запропонувати наступні заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Лідер» з урахуванням пріоритетних напрямів основної діяльності.

Аналіз організаційної структури управління досліджуваного підприємства свідчить, що у підприємстві:

1) тип управління – бюрократичний; його характеристика:

- негнучка структура;
- чітко визначені, стандартизовані завдання;
- опір змінам;
- ієрархічна система контролю;
- командний тип комунікацій, що йдуть зверху вниз.

2) тип структури – лінійно-функціональна. У лінійно-функціональній структурі поєднуються переваги лінійної та функціональної структур, але домінуючими залишаються вертикальні (командні) зв'язки типу «керівник-підлеглий». Функціональні ланки управління позбавлені адміністративної влади щодо нижчестоящих виконавців і керівників, функціональні керівники вищих рівнів здійснюють лише функціональне керівництво нижчими функціональними службами. Таким чином, лінійно-функціональна система забезпечує форму поділу та кооперації праці в управлінні, при якій прийняття рішень та керуючі впливи здійснюють лінійні керівники, а функціональні – розробляють проекти рішень, консультують, координують. У табл. 3.1 представлені переваги та недоліки лінійно-

функціональної організованої структури управління підприємством.

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «Лідер»

Переваги	Недоліки
1. Централізація у прийнятті стратегічних рішень; децентралізація у прийнятті оперативних рішень	1. Відсутність управління функцією маркетингу
2. Звільнення лінійного керівника від глибокого аналізу проблем	2. Дублювання функцій
3. Збільшення контролю над діями підлеглих	3. Недостатньо чітка відповідальність
	4. Відсутність залучення фахівців та експертів (наприклад, у галузі маркетингу)
	5. Відсутність тісних взаємозв'язків та взаємодії на горизонтальному рівні між відділами

З табл. 3.1 видно, що у лінійно-функціональній структурі управління ТОВ «Лідер» функціональні керівники не тільки розробляють проекти рішень, консультують, координують, але, володіючи адміністративною владою щодо нижчестоящих керівників, здійснюють прийняття управлінських рішень та керуючі впливи на лінійних керівників. Таким чином, функціональні керівники здійснюють функціональне керівництво та безпосередньо є лінійними керівниками для нижчестоящих керівників та виконавців.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Лідер» свідчить, що це підприємство працює не стабільно. Нині вплив зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «Лідер» переважно негативний: зниження купівельного попиту внаслідок економічної нестабільності, зниження активності на фінансових ринках знижує економічну активність українських підприємств.

Структура ринку Запоріжжя має високу конкуренцію на ринку. Великі капіталовкладення не потрібні – вхідні бар'єри середні, тому цей ринок є привабливим для інвестицій. ТОВ «Лідер» може збільшити свої можливості за рахунок впровадження маркетингових інструментів, навчання персоналу.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів показав, що лідером на ринку є торгове ТОВ «ІСТЕЙТ», що має сильну конкурентну позицію, яка нині покращується високими темпами. Аналізоване підприємство ТОВ «Лідер» має сильну конкурентну позицію, що також має тенденцію до покращення.

В Україні за окремими позиціями товарів ринок вже насичений, конкуренція загострюється та змушує підприємства концентруватися на створенні конкурентних переваг товару, його індивідуальності. З'являється необхідність ретельного вивчення всіх важелів на покупця з метою залучення його уваги до своєї продукції. Для успішної конкурентної боротьби потрібно мати ефективний комплекс маркетингових комунікацій зі споживачем. Комплекс ефективних маркетингових комунікацій необхідний для створення лояльності споживачів. Лояльність покупців можна визначити, як позитивне ставлення покупця до того чи іншого продукту, марки, магазину, послуги і т.д., яке є наслідком значимих для покупця факторів.

На шляху до лояльності допомагають різні засоби, це і реклама магазину, що інформує і приваблює, і привітний обслуговуючий персонал, різні акції зі стимулювання покупок у місцях продажу, реклама конкретних товарів, яку дає виробник.

Такі акції особливо сприяють залученню покупців. Більшість подібних акцій є інструментами BTL (bellow the line пров. з англ. – «під межею») – реклами.

«Bellow the line» - це безпосередня робота зі споживачами, всілякі акції, демонстрації, навіть PR.

До BTL-інструментів відносять:

- пряме розсилання; акції, націлені на кінцевого споживача;
- стимулювання торгово-провідної мережі;
- виробництво та використання спеціальних матеріалів;

- спеціальні заходи (special events).

Тут важливі не просто демонстрація товару та фіксований акт купівлі, а інтерактивний канал взаємодії покупець-продавець.

«Above the line» - пряма реклама, що поширюється через ЗМІ та ЗЗРІ. Прямі рекламні матеріали працюють на інформування, впізнавання, нагадування, формування іміджу. Але незважаючи на те, що реклама «пряма», комунікативний канал з потенційним споживачем виходить опосередкований і без зворотного зв'язку.

Багато підприємств сьогодні переглядають розподіл коштів між ATL та BTL у своїх рекламних бюджетах. Частка коштів, спрямованих на BTL, з кожним роком зростає.

В Україні найшвидше зростаючий сектор економіки - роздрібна та оптова торгівля. На вулицях міста з'являються нові й нові магазини. В умовах жорсткої конкуренції магазинам вигідно проводити BTL-акції для залучення нових та утримання колишніх покупців. Однак не слід розглядати BTL як замітник традиційних медіа.

BTL – це, швидше, порівняно новий, додатковий, унікальний інструмент реалізації рекламної стратегії.

Підприємства різноманітних галузей діяльності, від дрібних роздрібних торговців до великих товаровиробників постійно просувають свою діяльність до споживачів, прагнучи реалізувати кілька цілей:

- 1) інформувати перспективних споживачів про свій продукт, послуги, умови продажу;
- 2) переконати покупця віддати перевагу саме цим товарам та маркам, робити покупки у певних магазинах, відвідувати саме ці розважальні заходи тощо.
- 3) змушувати покупця діяти – поведінка споживача направляє на те, що ринок пропонує зараз, а не відкладати покупку у майбутнє.

Ці цілі досягаються за допомогою реклами, продавців, яскравим словом

у назві магазинів, оформлення вітрин, упаковки, розсилки літератури, роздачі безкоштовних зразків, купонів, прес-релізів та інших комунікаційних видів просування діяльності.

Підприємство може передавати необхідні їй повідомлення через фірмові назви, упаковку, вітрини магазинів, персональний збут, галузеві виставки, лотереї, засоби інформації, прямі поштові листи, зовнішні оголошення, журнали та інші форми. Ці повідомлення можуть наголошувати на інформування, переконання, страх, товариськість, експлуатаційні характеристики продукції, гумор або порівняння з конкурентами.

Про нову продукцію та її характеристики споживачів потрібно проінформувати, поки вони ще немає будь-якого ставлення до неї.

Для товарів, про які споживачам добре відомо, головне у просуванні – трансформація знань про товар у доброзичливе ставлення до нього.

Для міцно утвердженої на ринку продукції наголос робиться на нагадування – зміцнення існуючого відношення споживачів.

Найважливіші функції просування з погляду комплексу маркетингу:

- створення образу престижності фірми, її продукції та послуг;
- формування образу інновації для фірми та її продукції;
- інформування про характеристики товару;
- обґрунтування ціни товару;
- впровадження у свідомість споживачів відмінних характеристик товару;
- інформування про місце придбання товарів та послуг;
- інформування про розпродаж;
- інформування про те, що підприємство вигідно відрізняється від конкурентів.

Особливості ATL та BTL реклами.

«Above-the-line» (ATL) – це заходи щодо розміщення прямої реклами, які залучають п'ять основних носіїв: пресу, телебачення, радіо, зовнішню

рекламу та Інтернет.

Витрати на ATL включають усі витрати, пов'язані з розміщенням реклами в засобах масової інформації.

Медіа є складовою комплексу маркетингових комунікацій і виступають як інтегратор та інноватор комплексних форм (мультимедіа) просування товарів з використанням сучасних мультимедіатехнологій (аудіо-, відео-, теле-, комп'ютерні технології) в системі комунікативно-інформаційних процесів.

Мультимедіа забезпечують ефект присутності клієнта (продавця) у спілкуванні з комп'ютерним, віртуальним чи реальним у часі середовищем за рахунок необмежених можливостей надання інформації та доступу до неї.

«Below-the-line» (BTL) – це заходи щодо просування, які не включають розміщення прямої реклами. Однією з основних складових BTL є всі можливі форми стимулювання збуту.

Другою складовою BTL маркетингологи вважають паблік рілейшнз (PR), основним завданням яких є створення та підтримання позитивного ставлення до компанії або пропонованої нею продукції. До безперечних переваг PR можна віднести широке охоплення цільових аудиторій, гнучкість повідомлень, що подаються, і відносно низькі витрати.

Третьою складовою BTL-комунікацій є прямий маркетинг. Прямий маркетинг дозволяє працювати з вузько сегментованою аудиторією, використовуючи цілеспрямовані засоби доставки інформації; дозволяє персоніфікувати комунікативний процес та більш ефективно використовувати бюджетні кошти; добре контролюється і дає можливість аналізувати вхідну та вихідну інформацію на індивідуальному чи корпоративному рівні.

До четвертої складової BTL належать особисті продажі. Особисті продажі є одним із інструментів маркетингових комунікацій, який підвищує обсяг продажу в результаті встановлення особистого контакту.

Особливостями VTL-заходів є:

- використання засобів, що дозволяють найбільш яскраво виявити і підкреслити візуальну сторону бренду, що просувається, а також технологій, що дозволяють підключити до оцінки бренду органолептичні органи цільової аудиторії (дати «помацати», спробувати, застосувати);

- можливість досягнення досить вузької цільової аудиторії за наявності величезної кількості конкурентів у вигляді нових і старих брендів, присутніх на цільовому ринку;

- заплановані заходи, як правило, реалізується низкою VTL-технологій, при цьому значне місце відводиться творчій стратегії рекламіста;

- можливість вивести ринку товар, призначений для вузької цільової аудиторії, супроводжуючи виведення скромним рекламним бюджетом;

- встановлення прямого зворотного зв'язку між виробником і цільовою аудиторією, і можливість адекватної оцінки ефективності заходів, що проводяться.

Великі міжнародні бренди давно включають VTL-заходи до своїх календарних планів. Комплекс заходів включає:

- семплінг – роздача зразків нового виду продукту (ефективніше, якщо до зразка додається листівка з описом переваг цієї торгової марки). Він допомагає потенційним споживачам зняти психологічну недовіру до нового товару, або передати семпл третій особі, яку, можливо, цей товар зацікавить;

- подарунок за купівлю – цей вид просування товару дуже популярний останнім часом, тому що не тільки дозволяє швидше продавати товар, а й сам подарунок з логотипом є нагадуванням про фірму-виробника товару. До того ж, подарунок допомагає споживачеві відчувати турботу про нього.

Стандартним для таких акцій є збільшення обсягів продажу на 25–30%.

При виведенні нового товару на ринок саме дегустації (чи проба, у разі непродовольчих товарів) можуть зрушити продаж з нуля. У магазині споживач психологічно налаштований на покупку, близько 60% всіх рішень

про покупку приймається безпосередньо у місцях роздрібного продажу, а дегустація допомагає відвоювати покупця прямо біля прилавка.

Виставки та ярмарки – наступне поле для BTL – заходів. Участь у ярмарках вирішує ціла низка завдань, з яких основні:

- укладання контрактів на поставку продукції;
- складання попередніх контрактів;
- вивчення ринку;
- подання інновацій;
- іміджеві завдання.

Правильніше такі акції відносити до іміджевих.

Мерчандайзингові програми також є невід'ємною частиною BTL. До них відносяться:

- торговий аудит – перевірка наявності та правильності викладення вашого товару у місцях продажу;
- розміщення P.O.S. матеріалів (рекламні матеріали безпосередньо у торговому залі);
- розвиток мережі збуту.

На сьогоднішній день перелік BTL-заходів стрімко збільшується та доповнюється.

Переваги BTL-інструментів у порівнянні з прямою рекламою – низька вартість засобів розповсюдження реклами, що не належать до традиційних ЗМІ. Часто відзначають, що хоча вартість проведення BTL-акцій і є досить низькою, оцінити охоплення цільової аудиторії та параметри учасників за допомогою BTL все ж таки досить складно – за винятком статі та віку покупців (і то приблизно). При цьому «охоплена» аудиторія набагато менша порівняно з аудиторією ATL-реклами. Але ефективність медіаносія визначається не лише показником чисельності аудиторії, що побачила рекламу. Насправді перегляд реклами може бути слабко пов'язаний з прийняттям рішення про купівлю рекламованого бренду. BTL-акції мають

більш високий коефіцієнт участі. Частина споживачів залучається до промо-акцій спонтанно, спеціально не плануючи це, але піддавшись азарту, сподіваючись на отримання подарунка, виграш призу тощо. Якщо акція відрізняється креативністю та оригінальністю, то коефіцієнт участі може бути ще вищим. Найбільш популярний серед покупців тип ВТL-акцій – «Подарунок чи знижка» (подарунок за покупку чи знижка), причому кількість респондентів, які бажають взяти участь у цьому типі акції, перевищує реальну кількість учасників.

При цьому споживачі віддають перевагу тим промо-акціям, коли приз або знижка є гарантованою винагородою.

Саме ВТL-акції дозволяють вибудовувати комунікації лише з певними групами споживачів та не витратити кошти бюджету (завжди обмежені) на нецільових споживачів. Ще одна перевага ВТL-реклами полягає в тому, що вплив на покупця відбувається безпосередньо в процесі ухвалення рішення про покупку.

Для того, щоб реалізація стратегії підприємства проходила ефективно необхідно періодично контролювати процес реалізації, при цьому необхідно дотримуватись алгоритму з розробки стратегії представленим на рис 3.1.

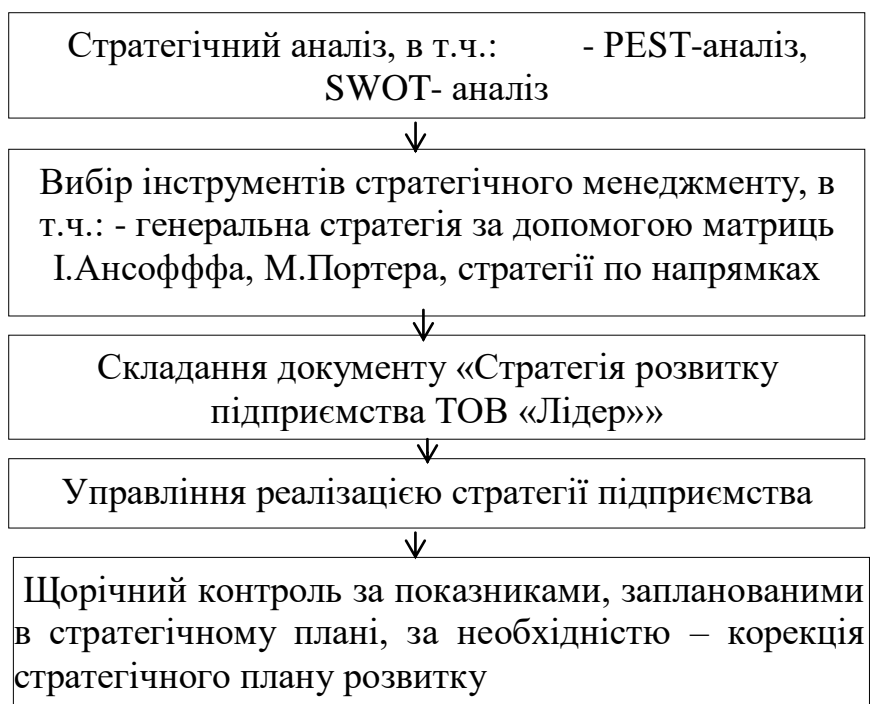


Рисунок 3.1- Пропонований алгоритм розробки та реалізації стратегії

Складанням документа з розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Лідер» займається комерційний директор, це входить до нього посадових обов'язків, додаткові витрати непотрібні.

У своїй діяльності ТОВ «Лідер» пропонується поступово починати використовувати стратегію концентрованого зростання, вона включає в себе стратегію розвитку продукту та стратегію розвитку ринку.

Цілями стратегії концентрованого зростання виступають:

- поліпшення виробленого продукту та (або) рішення задачі початку виробництва нового продукту, не змінюючи галузі;
- пошук можливостей покращення свого становища на існуючому ринку чи виходу новий ринок.

На рис 3.2 представлено проект посадових обов'язків співробітників спрямованих на вирішення стратегічних цілей підприємства.



Рисунок 3.2 – Проект посадових обов'язків співробітників

Дані обов'язки слід включити до посадових інструкцій працівників, тому додаткові витрати на реалізацію заходів відсутні.

На закінчення складемо матрицю відповідальності співробітників за реалізацію стратегії організації.

Таблиця 3.2 - Матриця відповідальності співробітників за виконання стратегії розвитку організації

Заходи	Посада (відділ)				
	Генеральний директор	Комерційний директор	Бухгалтерія	Менеджер з маркетингу	Відділ кадрів
Розробка стратегії	П З	Від.			
Затвердження стратегії	П З	Від.		В, Від.	
Впровадження нового напрямку бізнесу	П З	В, Від	В		
Розробка та реалізація заходів з реклами	П З		В	В, Від.	

П – підписує, З – затверджує, В – виконавець, Від. – відповідальний.

З урахуванням вищевикладеного, розглядаючи стратегічні перспективи розвитку ТОВ «Лідер», можна дійти висновку у тому, що вони переважно пов'язані з реалізацією інноваційних підходів до вдосконалення стратегії розвитку підприємства

Основна стратегія - це стратегія концентрованого зростання, вона включає стратегію розвитку продукту і стратегію розвитку ринку. Вибрана стратегія ТОВ «Лідер» дозволить на основі ефективної системи управління фінансами, допоможе здійснювати розподіл та контроль використання матеріальних та фінансових ресурсів.

Таким чином, для стратегічного розвитку керівництву підприємства ТОВ «Лідер» потрібно прагнути до зміцнення своїх позицій в якості провідного гравця на ринку продажу металопрокату широкого асортименту. та розвивати рекламу про свої послуги (реклама у ЗМІ та оновлення сайту в Інтернеті), відкривати нові напрямки бізнесу.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо формування стратегії розвитку

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо

розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства. Ефективність – це синтетична категорія, що часто розглядається як у широкому, так і у вузькому сенсі слова.

Основна причина, через яку проводиться оцінка заходу, полягає в тому, щоб орієнтуватися на захід таким чином, щоб гарантувати, що цілі заходу будуть досягнуті загалом. А оскільки відхилення можуть виникати на будь-якому етапі етапу проектування заходи важливо, щоб вимірювання проводилися на всіх можливих етапах.

Розрахунок оцінки ефективності заходів допомагає визначити витрати на реалізацію запропонованих заходів та спрогнозувати прибуток у внаслідок їх реалізації.

Існує два ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення стратегії підприємства – це забезпечення зростання кінцевого результату виробництва – прибутку, обсягів виробництва та реалізації продукції за тих же витрат і дотримання вимог до якості продукції (робіт, послуг); забезпечення зниження витрат ресурсів на одиницю результату у разі підвищення якості продукції (робіт, послуг).

Як проектний захід у магістерському дослідженні пропонується проведення презентацій, як ефективного засобу BTL-акцій просування товарів та торгового підприємства.

Таблиця 3.3 – Бюджет для проведення презентації

Вид заходу	Кількість	Вартість, грн.	Загальна вартість, грн.	Відповідальний
SMS – повідомлення	100000	0,1	10000	Комерційний директор
Особисте запрошення поважних гостей	50	100	50000	Комерційний директор, Генеральний директор
Інформація на сайті	1 раз у 2 тижні	1000	1000	Комерційний директор
Оренда залу	1 раз	20000	20000	Комерційний директор
Частування на 50 гостей	1 раз	1000	50000	Комерційний директор
Оформлення зали	1 раз	10000	10000	Комерційний директор
Транспортні послуги	2 рази	3000	6000	Комерційний директор
Всього 147 000 грн.				

За даними маркетингових досліджень, проведення презентацій товарів ТОВ «Лідер» дозволить збільшити обсяги продажів мінімум на 10%. Загальна сума витрат на впровадження проекту складе 147 000 грн.

Ці кошти вважатимуться інвестиціями проекту.

У табл. 3.4 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників до і після проекту.

Таблиця 3.4 – Фінансові результати до та після проекту

Назва показника	Значення показника, тис. грн.		Зміна, тис. грн.
	До проекту	Після проекту	
Валовий вииторг, тис. грн.	177 773,00	195 550,30	17 777,30
Повні витрати, тис. грн.	163 597,00	179 956,70	17 995,70
Валовий прибуток, тис. грн.	14 176,00	15 593,60	1 417,60
Податки, тис. грн.	2 001,00	2 227,70	226,70
Чистий прибуток, тис. грн.	12 175,00	13 364,90	1 190,00
Рентабельність, %	7,4	7,9	-

Таким чином, в результаті впровадження проектного заходу торгове підприємство у проектному періоді отримає додатковий прибуток у розмірі 1190 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження проектного заходу у проектному періоді дорівнює:

$$E = \Sigma D - \Sigma Z \quad (3.1)$$

де ΣD – додатковий прибуток від впровадження проектних заходів;

$\Sigma D = 1\,190$ тис. грн.

ΣZ – витрати на впровадження проектних заходів;

$\Sigma Z = 147$ тис. грн.

$E = 1\,190 - 147 = 1\,043$ тис. грн.

Таким чином, впровадження проектних заходів є ефективним. У проектному періоді магазин отримає додатковий прибуток у розмірі 1190 тис. грн. При витратах, рівним 147 тис. грн., Економічний ефект від впровадження проектного заходу дорівнює 1043 тис. грн.

Подані дані говорять про ефективність запропонованих заходів щодо покращення стратегії розвитку та стратегічного управління підприємства

На підставі проведеного дослідження було позначено проблеми стратегічного розвитку ТОВ «Лідер».

- організація не займається просуванням бренду, за допомогою PR заходів та маркетингу.

- підприємство не займається розвитком та розширенням комплексу надання послуг;

- організація роботи відбувається лише з великими гравцями бізнесу, ринок середнього бізнесу та його можливості не задіяні для розвитку підприємства.

- існуюча стратегія розвитку недостатньо гнучка.

Отже, для стратегічного розвитку ТОВ «Лідер» потрібно планувати зміцнення своїх позицій як провідного гравця на ринку продажу непродовольчих товарів, потрібно впроваджувати інноваційні технології у діяльність організації та розвинути рекламу про свої послуги.

Основні заходи:

1. Виторг організації можна збільшити за рахунок розширення асортименту послуг..

2. Одним із напрямків буде – оновлення сайту підприємства, наприклад використання функції он-лайн замовлення через сайт підприємства.

3. Реклама послуг підвищення впізнаваності.

У своїй діяльності ТОВ «Лідер» пропонується поступово починати використовувати стратегію концентрованого зростання, вона включає в себе стратегію розвитку продукту та стратегію розвитку ринку.

В результаті впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення інструментів стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Лідер» покращуватимуться показники фінансового стану досліджуваного підприємства.

В результаті впровадження заходів спостерігається покращення показників рентабельності, що говорить про покращення ефективності бізнесу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розглянуто поняття та види стратегічного розвитку. Стратегія розвитку підприємства характеризує механізм взаємодії різних соціально-економічних факторів, до яких відносяться: сукупність особливостей, спільні цінності, структура, система, співробітники та стиль.

У стратегічному менеджменті підприємство може використовувати такі відомі стратегії, як розробка товару, стабілізація виробництва, проникнення на ринок, скорочення витрат, зміна цін та всі інші функціональні або цільові стратегії (фінансову, маркетингову, конкурентну і т.д.).

Безліч факторів впливає на вибір стратегії розвитку, серед яких: споживчі смаки та купівельні звички, технологічні зміни, конкурентні впливи, потреби в інвестиціях, фінансові можливості, персональний склад управлінської ланки, державні акти регулювання, а також, соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або що розширюють спектр дії підприємства

2) Визначено інструменти стратегічного розвитку підприємства.

Виділяють дві групи методів, за допомогою яких можливо впливати на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства: методи прямого та непрямого впливу.

Методи непрямого впливу реалізуються через інструменти правового (законодавчого) регулювання, адміністративного та економічного впливу.

Методи прямого впливу є комплексом спеціалізованих інструментів, спрямованих на забезпечення якісного розвитку торгових підприємств за допомогою створення сприятливих умов для формування конкурентних переваг. До даних інструментів відповідно до особливостей об'єкта дослідження, доцільно відносити такі: бенчмаркінг, мерчендайзінг,

франчайзинг, Public Relations, брендинг, Private label.

3) Досліджено методи оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Життєвий цикл підприємства може бути представлений ламаною лінією з точками перегину – стадіями, які поділяються на довгі, короткі та проміжні. Модель представлена п'ятьма стадіями: виникнення; зростання; стабільність; спад; ліквідація чи відродження. Розробка та реалізація стратегії розвитку, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що швидко змінюються, стала виключно важливою частиною діяльності керівництва більшості підприємств. Оскільки реалізація процесу стратегічного планування дозволяє керівництву підприємства чітко побачити та продумати перспективу життєдіяльності, визначити його стратегічні переваги перед іншими підприємствами наперед.

4) Проведено оцінку і аналіз інструментів стратегічного менеджменту розвитку ТОВ «Лідер», яке займається торгівлею металопрокатом широкого асортименту. Створено з метою розширення випуску і збільшення реалізації продукції, робіт і послуг отримання прибутку від своєї діяльності.

З метою виявлення тенденцій розвитку ТОВ «Лідер» був проведений аналіз основних фінансових показників за три останні роки. Оцінку та аналіз основних показників було здійснено методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів 2020 – 2022 років.

Отримані дані свідчать, що ТОВ «Лідер» ефективно працювало лише у 2021 році, адже були отримані прибутки, були нарощені обсяги виробництва та реалізації, проте 2020 та 2022 роки виявилися збитковими. Підприємство не здійснює зважену політику управління капіталом підприємства, показники фінансового становища та фінансової стабільності погіршуються в зв'язку з війною.

Фінансова криза негативно вплинула на економіку України. Зниження рівня доходів населення негативно впливає на рівень доходів підприємства. Через зниження доходів населення торгові підприємства втрачають багатьох клієнтів, товарообіг падає. Несприятлива демографічна обстановка в Запоріжжі через те, що місто є прифронтовим, також не сприяє росту товарообігу, тим паче, що збільшується міграція працездатного населення. Для ТОВ «Лідер» загрози з боку основних конкурентів нині дуже великі.

В даний час на ринку реалізації непродовольчих товарів Запоріжжя для залучення нових клієнтів і утримання «старих», підприємства розробляють нові стратегічні позиції, застосовують різні маркетингові інструменти.

Стратегією ТОВ «Лідер» є захоплення частки ринку шляхом зниження цін. Досліджуване підприємство дотримується стратегії мінімізації витрат, що дозволяє встановити ціну нижче, ніж в конкурентів, і розширити, тим самим, свою частку ринку.

5) Розроблені та обґрунтовані шляхи удосконалення інструментів стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства. Ціль підвищення якості управління досягається впровадженням сучасних інформаційних технологій, а також впровадженням механізму стратегічного управління.

Для збереження позицій на цільовому ринку ТОВ «Лідер» розширює кількість споживачів, щороку пропонує ринку нову продукцію, збільшує прибуток, покращує імідж підприємства над ринком, підвищує якість маркетингової діяльності. Підвищенню поточної ефективності діяльності досліджуваного підприємства сприяє зниження витрат, забезпечення зростання обсягів продажу, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення організаційної культури.

Підвищити конкурентоспроможність організації дає змогу ефективна організаційна структура.

Виходячи з виявлених слабких конкурентних позицій, можна запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Лідер» з

урахуванням пріоритетних напрямів основної діяльності.

На шляху до лояльності допомагають різні засоби, які були запропоновані для ТОВ «Лідер» це і реклама магазину, що інформує і приваблює, і привітний обслуговуючий персонал, різні акції зі стимулювання покупок у місцях продажу, реклама конкретних товарів, яку дає виробник.

Мерчандайзингові програми також можуть стать невід'ємною частиною розвитку досліджуваного підприємства. До них відносяться: торговий аудит; розміщення Р.О.С. матеріалів; розвиток мережі збуту.

При вдосконаленні стратегії розвитку підприємства потрібно змінити існуючу місію підприємства та визначити стратегічні цілі розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства/ Г.О. Пересадько, О.В. Пересадько, О.В. Радченко, С.І. Науменко // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №3, Т.3. – С.72-80
2. Андрушків Б. М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. / Б.М. Андрушків, А.І. Піхурко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». Том № 2. – 2018. – С. 168- 169.
3. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 19-24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
4. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством / І. М. Боженьова. // Збірник наукових праць ВНАУ.– 2013. – №3. – С. 26.
5. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна. – Київ : Ліра-К, – 2014 . – 334 с.
6. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. // Розвиток соціально-економічних систем в гео економічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. – 2017. – С.57-58.
7. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, О. В. Бабарицький // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 424-429.

– Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61

8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 360 с.

9. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління. – 2017. – Вип. 2. - С. 65-72.

10. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107.

11. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 1. – С. 11-17.

12. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні [Електронний ресурс] / Г. В. Даудова, В. Г. Ковальчук, О. В. Курносів // Актуальні проблеми державного управління. - 2019. – № 2. – С. 65-73.

13. Дерев'янюк Д. В. Економічна стійкість підприємств : інтегральні підходи до оцінювання. Збірник наукових праць Уманського держ. аграрного ун-ту. Випуск 72. Режим доступу URL: <http://udau.edu.ua/library>

14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

15. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2016 - № 4. – С. 92- 96.

16. Загірняк Д.М. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. / Д.М. Загірняк, В.К. Данилко, С.В.

Іщенко, Д.Л. Лига. /Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). – Харків, – 2020 (3). – С. 102-105.

17. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону / О. В. Зарічна. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2014. – С. 295.

18. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85-89.

19. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2019. – № 4(2). – С. 44-47.

20. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38(1). – С. 107-113. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)

21. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки / Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун // Економічний форум. – 2018. – № 4. – С. 169-176.

22. Костьов'ят Г. І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / Г. І. Костьов'ят // Modern economics. – 2018. – № 10. – С. 66-69. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_10_13

23. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, – 2019. – № 3. – Т. 1. – С. 121-124.

24. Ковальська С. Т. Застосування сучасних моделей управління. / С.Т. Ковальська, І.М. Мартинова. // Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», – 2020. Ч. 2. –С. 126-129.

25. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова, Т. М. Андрущакевич – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.

26. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2013. - № 50. – С. 67-75.

27. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття “сталий розвиток підприємства” / О. С. Кузьміна. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №5. – С. 13–21.

28. Ларіна Я.С. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. / Я.С. Ларіна, І.І. Медведкова. // Молодий вчений. Грудень, – 2017 р. № 12.1 (40). – С. 826-832.

29. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики /О.В. Міщук//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С.25-30

30. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. / Л.В. Олійник, А.П. Кузнєцова. /Економіка і організація управління. Вінниця. – 2018 . Вип. 3 (31). – С. 118-126.

31. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г. В. Ортіна. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – №4. – С. 4.

32. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків, – 2009. – 217 с.

33. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, – 2019. – Том 48. – № 1. – С. 101-108.

34. Поліщук В. Г. Понятійно-категоріальний апарат політики стимулювання сталого розвитку регіону / В. Г. Поліщук // Актуальні

проблеми економіки. – 2019. – № 11. – С. 168 – 173

35. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Полюхович // *Modern economics*. – 2019. – № 18. – С. 138-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23

36. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, О. В. Міщенко, Я.А. Сухорученко // *Економічний форум*. – 2018. – № 4. – С. 209-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34

37. Потенціал і розвиток підприємства [Електронний ресурс]. 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://ep.nmu.org.ua/ua/files/>

38. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Прокопенко // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. – 2019. – Вип. 206. – С. 396-403. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdтусg_2019_206_39

39. Продіус О.І. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в умовах підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища / О.І. Продіус // *Формування ринкової економіки в Україні*. Серія економічна. Випуск 25. – 2011. – С. 196-198.

40. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145>

41. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки / Л. М. Сакун, Т. М. Письменна // *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 194-198.

42. Свірідова С.С. Сучасні інструменти стратегічного управління підприємствами. / С.С. Свірідова, С.А. Толстова *Економіка: реалії часу*. – Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 109-116.

43. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку

економіки України / Л. А. Свистун, А. А. Рожко. // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 864.

44. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : [монографія] / І.В. Серединська, В.М. Серединська ; за заг. ред. Н.Б. Кирич. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., – 2015.– 354 с.

45. Синяєва Л. В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві / Л. В. Синяєва, А. В. Ярчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2016. – № 1. – С. 66-72.

46. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

47. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. – №8. – С. 4.

48. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», – 2016. – 376 с.

49. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, – 2010. – 279 с

50. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sd4ua.org/wpcontent/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>.

51. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак І.В. Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, – 2016. – 252 с.

52. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого

розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm.

53. Строкович Г. В. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. / Г.В. Строкович, Д.А. Жукова. / Проблеми економіки. – 2018. – № 4. – С. 327-333.

54. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, –2021. – 208 с.

55. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. / І.В. Тюха, І.О. Денисюк Економіка промисловості. – 2015. – № 3. – С. 33-37.

56. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/89/15454>.

57. Швець Ю.О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління / Ю. . Швець // Економіка та держава. – 2014. – № 7. – С. 79-83.

58. Шершньова З.Є.Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. Вісник Хмельницького національного ун-ту. – 2017, – № 2, – Том 2. – С.99-103.

59. Шпортко А.М. Становлення концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / А.М. Шпортко, Г.В. Кірейцева // Режим доступу : http://www.ztu.edu.ua/science/conference/files/eo_es.../ShportkoAM.doc.

60. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://siteresources.Worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf.