

СКОРОХОД АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р. екон. наук, професор

О.А. Дороніна
« _____ » _____ 20__ р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
І.В. Панченко, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Скороход А.С. Формування стратегії розвитку підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

В роботі досліджено теоретичну сутність та складові стратегії розвитку підприємства. Узагальнено підходи до формування організаційних та функціональних стратегій розвитку підприємств, а також стратегій посилення конкурентних переваг.

Проаналізовано економічний потенціал ТОВ «Сортер-Пак» та процес побудови стратегії розвитку зазначеного підприємства. Визначено чинники, що впливають на стратегічний менеджмент підприємства.

У третьому розділі визначено слабкі та сильні сторони діяльності ТОВ «Сортер-Пак», проаналізовано можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства. Запропоновано пропозиції щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства

Ключові слова: стратегія, підприємство, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегія розвитку, SWOT-аналіз.

68 с., 6 табл., 4 рис., 35 джерел.

Skorokhod A. Formation of enterprise development strategy. Specialty 073 Management. Educational program "Management of organizations and administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The paper examines the theoretical essence and components of the company's development strategy. Approaches to the formation of organizational and functional strategies for the development of enterprises, as well as strategies for strengthening competitive advantages, are summarized.

The economic potential of "Sorter-Pak" LLC and the process of building a development strategy of the specified enterprise were analyzed. The factors affecting the strategic management of the enterprise are determined.

In the third chapter, the weaknesses and strengths of Sorter-Pak LLC are identified, opportunities and threats of the company's external environment are analyzed. Proposals for the formation of an effective strategy for the development of the enterprise are offered

Keywords: strategy, enterprise, strategic management, strategic management, development strategy, SWOT analysis.

68 p., 6 tabl., 4 fig., 35 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Теоретична сутність категорії «стратегія розвитку підприємства» та її складові	7
1.2 Організаційні та функціональні стратегії розвитку підприємства ...	18
1.3 Стратегії посилення конкурентних переваг підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сортер-Пак»	28
2.2 Оцінка системи стратегічного менеджменту підприємства.....	36
2.3 Використання виробничих засобів для посилення стратегічного потенціалу підприємства	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СОРТЕР-ПАК»	48
3.1 Розробка та реалізація стратегії розвитку ТОВ «Сортер-Пак»	48
3.2 Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах воєнного стану планування діяльності та побудова стратегії є достатньо складними процесами, враховуючи невизначеність та нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств. В такій ситуації першочерговими завданнями керівників підприємств є виживання та адаптація до кризових умов. Однак, кожне підприємство прагне до успіху та розвитку своєї діяльності за будь-яких обставин. Отже на шляху до успішних результатів потрібна чітка адаптивна програма дій, яка знаходить своє відображення в стратегії розвитку підприємства. Побудова такої стратегії з урахуванням всіх важких реалій сучасної економіки є важливим та актуальним завданням для українських підприємств.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у дослідженні сучасних напрямів та підходів до формування стратегії розвитку підприємства.

Відповідно до мети в роботі визначено наступні завдання:

- дослідити сутність категорії «стратегія розвитку підприємства» та її складові;
- узагальнити організаційні та функціональні стратегії розвитку підприємства;
- дослідити стратегії посилення конкурентних переваг підприємства;
- оцінити ефективність стратегічного менеджменту підприємства;
- розробити пропозиції щодо побудови ефективної стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження система стратегічного менеджменту ТОВ «Сортер-Пак»

Предметом дослідження є методи, заходи та етапи формування стратегії розвитку, що використовуються на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі застосовані загальнонаукові методи узагальнення, систематизації, класифікації, порівняння, аналізу та синтезу, формалізації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-довідкові матеріали, внутрішні документи ТОВ «Сортер-Пак».

Наукова новизна полягає у тому, що на основі вивчення та узагальнення теоретичного досвіду, було запропоновано ряд пропозицій та рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сортер-Пак».

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться пропозиції автора щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сортер-Пак».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична сутність категорії «стратегія розвитку підприємства» та її складові

На сьогодні швидкий темп змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшення загального обсягу знань та комунікаційних потоків зросли до таких темпів, що розробка, вивчення та реалізація стратегії підприємства є одним з головних підходів проектування майбутніх проблем компанії чи підприємства та його потенціалу.

Стратегія є головним фундаментом для керування розвитком підприємством, на довгочасній дистанції, яка сприяє знаходження найкращих шляхів дії, які поступово зменшують критичні помилки, які будуть здійсненні через спотворену або неправильної інформації про можливості підприємства та про його зовнішнє середовище.

При розробці стратегії потрібно досягти найбільшої визначеності, завдяки чому підприємство зможе вчасно передбачити зміни у зовнішньому середовищі та миттєво на них реагувати [36].

Слід зауважити, на цей час у вивченій науці немає правильного чи єдиного визначення, що таке «стратегія підприємства» існує досить багато визначень:

- постановка задачі та визначення відповідних методів щодо їх досягнення;
- програма (стратегічний план) дій, що визначає головні проблеми та ресурси для досягнення поставленої мети;
- система організаційно-економічних заходів щодо досягнення довгострокових цілей підприємства
- генеральний напрямок діяльності підприємства, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників;

- дослідження майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства;
- система способів управління діяльністю підприємства [23].

Якщо брати до уваги вище наведені відомі науці визначення, можна зрозуміти наступне: стратегія підприємства – це система управлінських впливів на економічні та організаційні відносини трудових колективів підприємства, спрямованих на досягнення цілей підприємства та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Немає та в найближчому майбутньому не буде єдиної правильної чи еталонної стратегії виробництва, у будь-якій галузі. Так чи інакше будь-яке підприємство навіть однієї галузі є унікальним, відповідно, встановлення його стратегії також є своєрідним.

Оскільки воно може залежати від різних факторів, навколишнього чи внутрішнього середовища. Наприклад, частка підприємства на ринку, рівень конкуренції на ринку, особливості продукції або послуг, що випускається, потенціал підприємства та ін. [12].

Конкретно спроможне та ефективно управління сучасним розвитком підприємства тісно пов'язане з гарно сформульованою стратегією, найголовніша мета якого це успішна робота цілого підприємства, а не окремих його відділів, максимальне задоволення усіх залучених до її реалізації осіб.

Теоретично стратегічного управління даний процес представлений безліччю моделей, загальним для яких є наявність етапів: формулювання місії, розподіл цілей та термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставленої мети; якісний аналіз системи цілей та перевірка їх узгодженість; визначення основних методів та засобів для досягнення цілей [21].

Місія підприємства, як правило, проявляється у вигляді окремих тверджень, які є своєрідним кодексом компанії та зумовлюють його управлінську та економічну «філософію», економічні критерії прибутковості, виробничу діяльність та якість товарів та, нарешті, імідж підприємства. На

основі місії формуються цілі підприємства, які мають наступні характеристиками. Мета, як бажаний стан підприємства у подальшому розвитку, може бути загальною чи глобальною для всього підприємства та функціональної, проміжною (підціллю, завданням) для підрозділи підприємства [3]. Діяльність підприємства може бути різноманітна, відповідно вона може бути зосереджено однієї цілі, а має виділити ключові області, в рамках яких слід визначити свої цілі. Якщо цілі встановлені з урахуванням зовнішніх факторів та оцінені ймовірні ресурсні можливості компанії, необхідно позначити шлях досягнення цих цілей. Керівники компанії повинні як у загальних рисах, так і безпосередньо вирішувати, які заходи мають бути проведені для досягнення поставленої мети. Фактично вони повинні розробити стратегію як сукупність головних цілей компанії та основних методів їх досягнення [5].

Завдання стратегічного управління - вибір раціонального варіанту на рівні розробки стратегії, як правило, переходить у певний план заходів, який може бути виконаний у конкретні терміни. При розробці стратегії необхідно дотримуватись належних критеріїв її формування:

1. Вибирати реальні та реалізовані види діяльності та стратегію.
2. Стратегія повинна відповідати ресурсно-потенційним можливостям компанії.
3. Стратегія повинна мати конкурентоспроможні переваги.
4. Стратегія повинна формуватися з обліком лідерства та зниження витрат компанії.
5. Стратегія має бути націлена на привабливу частку ринку на базі наявних конкурентних переваг та гарантувати стійкий вихід ринку.
6. Стратегія має володіти інноваційністю, гарантувати стратегічне розвиток та зростання підприємства [8].

На сьогоднішній день розробка стратегії розвитку підприємства базується, здебільшого, на виборі з кількох альтернативних варіантів стратегій. Слід звернути увагу на те, що кожен з варіантів складається з

урахуванням стандартних рішень для поширених ситуацій [24]. Розроблений Кеннетом Ендрюсом SWOT-аналіз передбачає розробку стратегії на основі оцінки впливу на підприємство таких чинників, як: можливості компанії (opportunities), загрози компанії (threats), сильні сторони (strengths), слабкі сторони (weaknesses). У той час як Майкл Портер оцінював процес розробки стратегії з погляду конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі 5 сил конкуренції, який виділяє розробнику уявлення про сильні та слабкі позиції підприємства на ринку і більш прибуткову позицію [35].

При цьому всі методи розробки стратегії підприємства ґрунтуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оскільки саме потенціал підприємства та ринкові обставини економіки, в яких воно знаходиться, визначає можливі шляхи його становлення. Так ж не варто забувати, що не менш важливими ресурсами стратегії, що обирається сучасних реаліях є час, люди та інформація. До людей як основного ресурсу компаній зараз додається час. Тільки працюючи на випередження конкурентів, підприємство здатне втілити в життя стратегію збільшення своєї стійкості на ринку, де вільних ніш залишається дедалі менше [11].

Стратегічне планування внутрішньогосподарської діяльності будь-якого підприємства (фірми) тісно пов'язане зі здійсненням загальної економічної політики або державної стратегії розвитку всієї ринкової системи. В даний час найважливішою передумовою стратегічного планування та зростання обсягів виробництва на вітчизняних підприємствах став розвиток вільних ринкових відносин, їх постійне та безперервне вдосконалення. Тому зараз стратегічне планування на наших підприємствах має бути спрямоване на їх довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних факторів та організаційно-управлінських структур з метою забезпечення високої якості роботи персоналу та рівня життя своїх працівників [20].

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як на основу організації, орієнтує

виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення в результаті дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей довгострокової перспективі [13].

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів щодо зміцнення життєздатності та потужності організації щодо її конкурентів [25].

Стратегічний план – документ, що виражає місію підприємства, його довгострокові цілі та завдання, стратегію їх досягнення з урахуванням довкілля та внутрішніх особливостей підприємства [32]. Стратегія поведінки організації в ринковій економіці повинна нести в собі можливість отримання переваг від змін та можливостей, що їх породжують [4].

Теоретично планування під розвитком прийнято розуміти відповідні зміни існуючої виробничої чи економічної системи, досягнення необхідного її зростання та оновлення окремих підсистем чи його частин. Зростання та розвитку, на думку Р.Л. Акоффа, — не те саме. Зростання може відбуватися з розвитком або за його відсутності. Найчастіше зростання означає збільшення розмірів чи кількості об'єктів. До зростання корпорації підприємства відносяться як збільшення їх розмірів, так і розширення діяльності за такими показниками: обсяг виробництва, частка на ринку, чисельність персоналу, величина продажів, чистий прибуток і т.д. Підприємства (фірми) як організовані системи можуть стимулювати своє зростання, здійснюючи цілеспрямований вибір, наприклад, розширення ринку збуту, залучення інвестицій тощо. Обмеження зростання не обмежує розвиток. Всупереч поширеним уявленням, скажімо, розвиток особистості не є умовою або станом, що визначається тим, чим людина володіє [33].

Розвиток - це процес, в якому збільшуються можливості та бажання індивіда задовольняти свої бажання та потреби інших людей [31]. Це зростання здібностей та потенціалу людини, а не набуття матеріальних благ. Це, скоріше, питання мотивації, знань, розуміння та мудрості, ніж багатства.

Розвиток тісно пов'язані з якістю, ніж із рівнем життя. Воно більшою мірою відноситься до того, як багато може зробити людина або організація, ніж до того, чим вони вже дають, якого економічного стану або рівня досягли даного періоду свого існування. [14].

Таким чином, стратегічне планування покликане забезпечити необхідне економічне зростання та бажаний рівень розвитку підприємств на майбутній довгостроковий період [47].

Сучасне підприємство — це організована система чи цілеспрямована виробництва товарів та послуг організація, що є частиною економічної системи [9]. Спільними елементами цієї та іншої системи виступають люди, персонал працівників, які мають власні економічні цілі. Отже, необхідний рівень розвитку підприємства залежить від характеру впливу на нього окремих людей — його основних елементів та всієї держави — цілої системи, частиною якої виступає це підприємство. Крім того, в ході стратегічного планування слід все більш повно уявляти, що характер впливу на організацію елементів залежить від того, як вона впливає на них, і так само вплив на неї систем вищого порядку залежить від її впливу на такі системи. Іншими словами, у довгостроковому плануванні діяльності підприємства необхідно виділяти три незалежні рівні відповідальності за досягнення відповідних цілей: організація, персонал та держава [22].

У стратегічному плануванні важливу роль відіграє регулювання економічної політики, обґрунтування перспективних напрямів розвитку всієї ринкової системи. З погляду теорії планування будь-яка виробнича система має певний потенціал економічного розвитку та зростання. При цьому існують три основні типи розвитку великих економічних, у тому числі державних систем [10].

Ідеальний — такий тип розвитку системи, коли до неї вносяться при необхідності засновані на передовій науці та професійному досвіді дозовані зміни, що забезпечують безперервність та стійкість економічного зростання.

Реальний передбачає часткове реформування економічної системи після появи перших негативних ознак її функціонування [45].

Радикальний — використовується, коли практично вичерпано ресурс діючої системи та потрібна їй кардинальна реформа зі зміною основних інституційних структур, як це зараз відбувається в українській економіці [41]. І тут має забезпечуватися планове державне регулювання економіки, спрямоване створення нових організаційно-правових структур, підвищення темпів соціально-економічного розвитку та рівня життя людей [40].

В даний час зміст стратегічного планування на державному рівні визначається в нашій країні взаємодією урядового регулювання економіки, індикативного планування та економічного прогнозування. Найважливішим серед названих компонентів вважається державне регулювання, яке забезпечує прямий чи опосередкований вплив своєї економічної політики, чинної фінансової та податкової системи, існуючих кредитно-грошових регуляторів та багатьох інших механізмів на кінцеві результати планово-управлінської діяльності різних підприємств та фірм. Як показує світовий досвід, у країнах із розвинутою ринковою економікою існують різні теорії державного впливу на стратегічне планування довгострокової діяльності корпорацій та фірм [28]. Це — економіка пропозиції на американських фірмах, економіка співробітництва в скандинавських країнах, економіка промислового розвитку в японських компаніях, економіка попиту в країнах, що розвиваються та ін. Всі ці теорії є надійними макроекономічними регуляторами вдосконалення стратегічного планування і на мікроекономічному рівні, включаючи і російські підприємства [26].

Стратегічне планування на мікрорівні, як підтверджує зарубіжна практика, є основою взаємодії безлічі внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, факторів та явищ.

По-перше, стратегічний план задає перспективні напрямки розвитку підприємства, визначає основні види діяльності організації, дозволяє ув'язувати в єдину систему маркетингову, проектну, виробничу та фінансову

діяльність, а також дозволяє краще розуміти структуру потреб, процеси планування, просування та збуту продукції, механізм формування ринкових цін [44].

По-друге, він встановлює кожному підрозділу, всієї організації конкретні та чіткі цілі, які узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства.

По-третє, він забезпечує координацію зусиль усіх функціональних служб організації.

По-четверте, стратегічний підхід стимулює менеджерів фірми краще оцінювати свої сильні та слабкі сторони з погляду конкурентів, можливостей, обмежень та змін навколишнього середовища.

По-п'яте, план визначає альтернативні дії організації на довгостроковий період.

По-шосте, створює основу розподілу обмежених комічних ресурсів.

По-сьоме, демонструє важливість практичного застосування основних функцій планування, організації, управління, контролю та оцінки діяльності підприємства як єдину систему сучасного менеджменту [15].

Стратегічне планування – одне з функцій управління, що є процес вибору цілей і шляхів їх досягнення [38]. Стратегічне планування забезпечує основу всім управлінським рішенням, функціонування організації, мотивації і контролю. Не використовуючи переваги стратегічного планування, організація в цілому та окремі її члени будуть позбавлені чіткого способу оцінки та напрямки роботи підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу управління членами організації. Процес стратегічного планування на підприємствах включає здійснення таких взаємопов'язаних функцій:

- 1) визначення довгострокової стратегії, основних ідеалів, цілей та завдань розвитку підприємства;
- 2) створення стратегічних господарських підрозділів для підприємства;

- 3) обґрунтування та уточнення основних цілей проведення маркетингових досліджень ринку;
- 4) здійснення ситуаційного аналізу та вибір напрямку економічного зростання фірми;
- 5) розробка основної стратегії маркетингу та укрупнене планування виробництва продукції;
- 6) вибір тактики та уточнене планування способів та засобів: досягнення поставлених завдань;
- 7) контроль та оцінка основних результатів, коригування обраної стратегії та способів її реалізації [22].

Кожен етап планування має свій специфічний зміст окремих організацій. Проте використання наскрізного стратегічного плану може бути корисним всім фірм і підприємств. Розглянемо докладніше основний зміст найважливіших етапів стратегічного планування на сучасних підприємствах [42]. Стратегія розвитку організації визначається результатом вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації фірми на будь-який вид виробничої діяльності та зайняття відповідного або планованого становища, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [40].

При цьому уточнюються стратегічні питання, пов'язані з вибором продукції, що обслуговується споживачів, застосовуваних виробничих процесів, використовуваних економічних ресурсів, а також формуванням загальної лінії поведінки на ринку з урахуванням своїх можливостей і сил конкурентів. Крім того, в ході планування враховуються можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників та споживачів товарів, розширення чи припинення виробництва та продажу колишніх товарів та послуг [16].

У процесі стратегічного планування загальні чи основні цілі фірми встановлюються вищим керівництвом та узгоджуються з усіма підрозділами. Планові служби пропонують кожному виробництву варіанти початкових показників валового та чистого прибутку на довгостроковий період. Після їх розгляду підрозділи висувають свої пропозиції, цим створюються необхідні передумови для вироблення спільних цілей стратегічного планування. У затверджених планах передбачаються загальні цілі фірми, її місце на регіональному ринку, організаційна структура управління, кадрова політика, виробнича стратегія, вибір нової продукції, загальна політика збуту, фінансові результати, політика поглинання чи придбання, обсяг інвестицій тощо [4].

Крім загальної схеми, у практиці стратегічного планування на американських фірмах можна назвати такі особливості, які, з погляду, необхідно враховувати і українським підприємствах [7].

1. Плани зазвичай містять лише одну стратегію майбутніх дій. Програми, що передбачають можливі варіанти рішень у разі зміни початкової стратегії, зазвичай не включаються до плану.
2. В планах оцінюються всі сильні та слабкі сторони фірми при аналізі сприятливих можливостей чи небезпечних подій у навколишній обстановці.
3. Плани включають дані прогнозів та припущень, які в деталях зазвичай не розробляються.
4. У більшості планів оцінка ризику також не проводиться, розглядаючи різні можливі варіанти дій, ризик враховується.
5. Усі плани будуються з урахуванням очікуваних цілей, які відбиваються найважливіші показники фінансової складової діяльності фірми.
6. У довгострокових планах відображаються дані про необхідні інвестиції, очікувані доходи і витрати, що виплачуються дивідендами в довгостроковому періоді.
7. В планах дається оцінка диверсифікації, що відбувається внаслідок можливих злиттів та поглинань фірми [39].

Таким чином, у довгостроковому плані відображається головним чином загальна стратегія фірми та описується модель майбутнього з позицій широкого підходу. Як єдина стратегія розвитку фірми зараз може бути взята так звана модель-7С, що характеризує механізм взаємодії таких найважливіших соціально-економічних факторів, як структура, система, співробітники, стиль, спільні цінності та сукупність здібностей [29]. Всі ці фактори тісно переплетені між собою та надають комплексний вплив на конкретні планово-управлінські результати діяльності фірми. Наведена модель визначає стратегічне планування не тільки як процес створення формальних схем та систем показників, але й як механізм творчої взаємодії та взаємної згоди між персоналом усіх категорій, основу ув'язування їх особистих інтересів із загальними цілями підприємства, а також урахування всіх сторін діяльності людини у сучасній організації [30]. Вибір мети та стратегії розвитку підприємства становить основу самостійної планово-управлінської діяльності менеджерів у вільних ринкових відносинах. При довгостроковому плануванні підприємство може також використовувати такі відомі стратегії, як розробка товару, стабілізація виробництва, проникнення ринку, скорочення витрат, зміна цін та інші функціональні чи цільові стратегії (маркетингову, виробничу, фінансову, конкурентну [1].

Отже, прийняття стратегічних рішень - це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати та контролювати. У найзагальніших рисах це становить основний зміст діяльності керівника. Але оскільки єдиної всім підприємств стратегії немає і тому кожне підприємство, бажаючий вижити у жорстких умовах ринку, виробляє свою власну стратегію з урахуванням аналізу довкілля, власного потенціалу, ґрунтуючись на цілях і місії організації [17].

Вироблення стратегії організації – не самоціль стратегічного управління. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу, лише в тому випадку, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії та бути впевненими у досягненні

поставлених цілей, керівники організації змушені розробляти плани, програми, проекти та бюджети, мотивувати процес, тобто керувати ним [2].

1.2 Організаційні та функціональні стратегії розвитку підприємства

Кожний керівник на етапі своєї діяльності так чи інакше зіштовхується з потребою розв'язування складних проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Велика кількість характеристик підприємств, зумовлене особливостями та певними можливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності ринку та шляхів керування управлінням нею, аналізу теорій побудови систем управління.

Економічна теорія вивчена за велику кількість років засвідчує, що кожна сутність виробництва та управління ним не змінюється в процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний.

Функції управління, завжди виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, який формується будь-яким процесом під час управління і визначення певного виду діяльності, які відбуваються на певному напрямку стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Беручи до уваги багатоцільову характеристику діяльності підприємств, можна визнавати про наявність системи функцій.

Є безліч визначень, що таке «Система функцій управління» — але можна визнати, що це комплекс взаємопов'язаних у просторі та часі, діяльність суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Один з видатних вчених А. Файоль у 1916 р. Увів, що поняття та функції управління є результатом поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною діяльністю. Він виділяв шість груп функцій, що складаються з:

- технічних операцій (виробництво, перероблювання);
- торговельних операцій (купівля, продаж, обмін);
- фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними);
- операцій безпеки (власності та осіб);
- операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика);
- адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація та контроль).

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи розподілу на під функції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функції (під функції) треба приділяти увагу плануванню, організації: керівництву, мотивації, контролю.

Зазвичай функціональний розвиток забезпечує стратегічний набір, який розкриває стратегічну орієнтацію тої чи іншої функціональної системи, чи підсистеми управління великим, чи середнім підприємством, яка завжди спрямовує її досягнення поставлених цілей, також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Так чи інакше функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) завжди розробляється з урахуванням таких головних факторів:

- ролі та змісту функції певної діяльності підприємства;
- взаємозалежності, яка спрямована на вектори впливу конкретної функції та здобутку поставлених цілей та місії керівництва;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- усіх переваг та пороків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;

- визначенні чи відсутності підходів, конфлікту у розв'язанні загально визнаних проблем підприємства;

- балансу між швидкими тенденціями розвитку підприємства та компетенціями фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Також, головним рушійним фактором у функціональній стратегії є маркетингова стратегія. Для великої кількості підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, для його розвитку, адже вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія — це стратегія промислових підприємств, які зазвичай орієнтовані на ринкові цінності.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів;

- аналіз співвідношень «споживач — товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- виконання та контроль.

Не завадить зазначити, що маркетингова стратегія несе за собою два основні орієнтири — ринок і продукт. Асоціація цих складових має можливість заповнити «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами чи послугами, які будуть реалізовуватись на нових ринках.

Для цього використовуються певні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок.

Як уже відомо, найбільш головним елементом управління підприємством є функціональні стратегії, але також важливу роль відіграє організаційна структура управління (ОСУ), яка за практикою має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

Організаційна структура визначає планомірно спрямовані завдання, посади, повноваження і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу та управлінську діяльність.

За своєю сутністю організаційна структура — це система взаємозв'язків та відносин, що формуються та зникають у процесі діяльності того чи іншого підприємства, між його існуючими та створюючими ланками, підрозділами чи ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

Ще один видатний вчений І. Ансофф на основі вивчених досліджень змін в організаційних структурах, прийшов висновку, що наявні наступні тенденції в сучасних організаціях:

- 1) перехід від єдиної організаційна структура до комплексу різноманітних організаційних структур;
- 2) трансформуватися з стабільних структур у динамічні «відкриті» в бік зовнішнього середовища;
- 3) зміна акцентів з «реакції на зміни» на «планомірність, підготовлення змін та до змін»;
- 4) перехід від структурної оптимізації до оптимізації організаційного забезпечення стратегічного управління (створення організаційного потенціалу певного типу);

Історія змін організаційної структури свідчить, що з ускладненням виробничих систем ставали складнішими. І на практиці можна простежити загальну тенденцію — перехід від жорстких, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

Вони, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю - переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічна організаційна структура, завжди орієнтована на динаміку змін у зовнішньому та навколишньому середовищі, які характеризуються більшою гнучкістю чи універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи завжди мають змогу доповнюватись чи змінюватись автономними ланками, створеними «під мету». Головні задачі підрозділу зазвичай є досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до чинної організаційної структури майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін — до досягнення поставленої мети.

1.3 Стратегії посилення конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах ринкового розвитку виникає необхідність у розробці концепційних оцінок, управління та підняття рівня конкурентоспроможності, чи пошук актуальних підходів, вони своєю чергою несуть за собою врахування ринкових чинників, які користуються методами та можливостями інтегрованого маркетингового та інформаційного потенціалу. Переорієнтації від адміністративного важеля контролю якості роботи до організаційних чи економічних методів управління підприємством. Гнучка система стандартизації та сертифікації продукції.

В першу чергу, це через те, що суб'єкти господарювання стикаються з низкою проблем зовнішнього і внутрішнього характеру:

- незахищеністю ринку від неякісної продукції, невикористанням у повному обсязі досягнень НТП;
- неефективною конкурентною стратегією;
- неефективністю управління інноваціями та управлінською структурою, маркетингу технологій, роботи з клієнтами;
- нераціональним поєднанням тактичних і стратегічних цілей, браком інформації про нові ринки збуту, слабким рівнем кооперування та інтегрування тощо.

Стратегічний конкурентний аналіз є завжди найефективнішим інструментом для виявлення та вивчення конкурентних переваг підприємства, розробки та впровадження конкурентоспроможної стратегії, яка спрямована на забезпечення його динамічного та стійкого розвитку економічного показника досліджуваного підприємства.

Вона певною мірою передбачає аналіз та вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, його ресурсів і конкурентних можливостей фірми, які своєю чергою дають змогу з часом підвищувати свою ефективність вже існуючою стратегією підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей та його загроз, ринкової стійкості.

Конкурентна стратегія являє собою систему ключових правил та прийомів, які необхідні для вироблення та прийняття наукових обґрунтованих у довгостроковому управлінському рішенні, яке дасть можливість фірмі зайняти сильнішу позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегмента.

Зміст характеристики конкурентного планування – це формування співдій фірми з його головними конкурентами в сегменті товарного ринку, яка буде спрямовуватись на реалізацію його цілей та завдань. Головним прагненням конкурентної стратегії є здобутком конкретних конкурентних переваг над

головними ринковими конкурентами під час формування пропозиції, обґрунтованої за споживчими властивостями та вартістю продукції

Процес створення і впровадження конкурентних стратегій характерні специфічні риси: багатосторонні й географічні сегменти ринку та можливість їх використання в різних стратегіях щодо різних конкурентів. В основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки:

1) креативний підтип, завдяки якому системність заходів, які спрямовані на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності підприємства на базі тривалого процесу пошуку та оновлення;

2) адаптивний підтип, що відображає здатність підприємства до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів;

3) забезпечувальний підтип, який формується у випадках, коли конкурентні переваги підприємства реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження у наочній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації. Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформулювати матрицю конкурентної поведінки підприємства.

На основі вище проведеного аналізу можна створити збалансованість систем показників оцінки ефективної реалізації конкурентних стратегій з прив'язкою до індикаторів ефективності функціонування підсистем забезпечення КС підприємства за напрямками його діяльності.

Під час підготовки конкурентної стратегії потрібно приміряти до готовності підприємства до стратегічного планування. Серед ознак нестратегічності підприємства можна назвати такі:

– планування виробничої діяльності, коли не враховуються зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а дані, отримані ззовні, вважаються незмінними; ситуація на момент планування приймається статичною, що призводить до недостовірного економічного прогнозу;

– вироблення програми дій та формування стратегії починаються з аналізу ресурсів підприємства, а не з оцінки ринкових можливостей; якщо ресурси оцінюються як недостатні, проєкт, швидше за все, відкидається. Серед непрямих ознак не стратегічності підприємства можна виділити такі групи:

- когнітивні (незнання теорії стратегічного планування);
 - ресурсні (недостатнє виділення ресурсів на стратегічне планування);
 - структурні (відсутність плану та організації планування, ефективної інформаційної системи);
 - корпоративні (неадекватність стратегічного підходу до управління);
- поведінкові (лідери нехтують стратегічними нововведеннями).

Розглянемо три типи конкурентних стратегій:

1) Стратегія лідерства у витратах.

Тобто прагнення стати виробником з низькими витратами виробництва для випуску продукції з найменшою собівартістю в даній галузі. Підприємства, які обрали цю стратегію, спрямовують всі свої зусилля на скорочення витрат, що стає можливим за умови ефективного використання наявного ресурсно-виробничого потенціалу. Така стратегія орієнтована на масовий випуск стандартизованої продукції.

Економія на змінних витратах досягається шляхом високої спеціалізації виробництва. Постійні витрати у розрахунку на одиницю продукції також знижуються відповідно до збільшення обсягів виробництва. Ідея використання цієї стратегії полягає в тому, що, домагаючись більш низьких витрат, ніж конкуренти, підприємство досягає зростання обсягів продажів і отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з собівартістю на аналогічну продукцію.

У процесі стратегічного управління витратами виробництва важливим є аналіз не тільки внутрішньофірмових, але й зовнішніх факторів: поведінки постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо. Для реалізації цієї конкурентної стратегії також необхідний контроль витрат.

2) Стратегія диференціації.

Тобто прагнення до диференціації виробів і послуг для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що передбачає більш високий рівень цін. Під час диференціації продукції виробники намагаються унікальним чином виділити свою продукцію з характеристиками, які є кращими, ніж у конкурентів, з маси аналогічної продукції. Конкурентну перевагу отримує той виробник, унікальність продукції якого створює для споживача більшу цінність та може бути оплачена ним. Ця стратегія дає можливість підприємству стати лідером у галузі за певною групою продукції. Надання продукції особливих властивостей вимагає додаткових витрат на НДДКР та підвищення якості. Ці витрати компенсуються встановленням вищої ціни. Конкурентна перевага, отримана в результаті диференціації продукції, забезпечує збільшення обсягів продажів і отримання додаткового прибутку внаслідок завоювання переваг різних груп споживачів. Крім продукції, можна диференціювати сервіс, імідж, персонал тощо. Стратегія диференціації є доцільною у випадках, коли існує безліч можливих способів диференціації продукції, значна частина покупців сприймає ці відмінності як такі, що мають певну ціну; потреби покупців в даному продукті різняться, причому сам продукт можна використовувати по-різному; незначна кількість підприємств, які конкурують використовує стратегію диференціації.

3) Стратегія ринкової ніші.

Тобто фокусування увагу на основних сегментах ринку для задоволення потреб і запитів обмеженого кола споживачів внаслідок низької ціни або високої якості. Підприємства, які застосовують цю стратегію, змушені ухилятися від конкуренції підприємств-лідерів у витратах або підприємств-диференціаторів, вести пошук такої ринкової ніші, де конкурентні переваги можуть бути реалізовані.

Стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій групі споживачів, які мають відносно однорідні потреби, що дасть змогу здійснити спеціалізацію робіт з випуску продукції. Ця стратегія

використовується у випадках, коли ресурси підприємства не дають йому змогу обслуговувати весь ринок, а конкуренти не намагаються спеціалізуватися на конкретних сегментах ринку.

Концентрація починається з вибору ринкової ніші, яка характеризується певними вимогами та уподобаннями споживачів. Основою для успішної конкурентної боротьби за умови застосування цієї стратегії є або менші, ніж у конкурентів, витрати, або здатність запропонувати споживачам унікальну продукцію. Ефективність реалізації стратегії ринкової ніші, заснованої на знижених витратах, залежить від наявності цільового сегмента, потреби якого можна задовольнити з меншими витратами; на диференціюванні – від наявності цільового сегмента ринку, що вимагає особливих якостей продукції.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сортер-Пак»

Об'єктом дослідження магістерської роботи є ТОВ «Сортер-Пак», м. Могилів-Подільський.

ТОВ «Сортер-Пак» засновано 22 травня 2014 року. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємництво», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство знаходиться за адресою: м. Могилів-Подільський, вул. Острівська, 189.

ТОВ «Сортер-Пак» - це підприємство з обмеженою відповідальністю, що є представником на ринку виробництва машин України. Уміння, досвід і ресурси у вигляді знань – це рушійна сила, яка забезпечує довготривалий та динамічний розвиток компанії. Постійне розширення асортименту, покращення його сервісу супроводу замовлення, навчальні програми у співпраці зі світовими постачальниками – підприємство, що готове надавати максимальну підтримку своїм партнерам.

ТОВ "Сортер-Пак" – це офіційний представник в містах України та області. Компанії "Sorter", яка з Польщі, яка є найбільша у Східній Європі виробником машин і ліній для сортування та пакування овочів і фруктів.

Компанія надає повний спектр послуг від придбання до монтажу і пусконаладжувальних робіт устаткування компанії "Sorter", а також підтримки гарантійного та післягарантійного обслуговування обладнання, виробленого компанією "Sorter" за програмою "Сервіс 0-24".

Провідним рушійним профілем в компанії SORTER є вироблення та їх реалізація передових технологічних рішень, в тому числі інноваційних на

багатьох рівнях, починаючи від сортування по упаковку продуктів, закінчуючи робототехнікою.

Серед актуалізованих послуг пропонують:

- технологічно передові виробничі лінії,
- електронні сортувальні машини для фруктів і овочів,
- машини для переробки овочів і фруктів,
- прецизійні маніпулятори та промислові роботи,
- системи палетування високої якості,
- автоматизовані системи упаковки та зберігання,
- пристрої для обслуговування саду.

Місія підприємства: це зріст обсягу виготовленої продукції за певний період, освоєння нового виду товару та їх розширення географії збуту, посилювання своїх позицій через випуск високоякісної продукції.

Предметом діяльності ТОВ «Сортер - Пак» є:

- Виробництво машин і устаткування для виготовлення паперу та картону
- Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари
- Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- Відновлення відсортованих відходів

Провідним видом економічної діяльності товариства є: діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність у порядку встановленому законодавством. Керівництво Товариства несе відповідальність за підготовку та достовірне подання фінансової звітності відповідно до Національних стандартів бухгалтерського обліку в Україні, що діяли станом на звітну дату. Ця відповідальність стосується управлінського персоналу Товариства щодо:

- розробки, впровадження та застосування ефективного внутрішнього контролю для підготовки та достовірного відображення інформації у фінансових звітах, які не містять суттєвих викривлень помилок чи шахрайства;
- застосування і вибір подання облікових оцінок й відповідної облікової політики - є складовими для створення фінансової звітності.

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – величиною прибутку і рентабельністю. Величина прибутку – це сума, на яку доходи від діяльності перевищують пов’язані з ними витрати. Економічна роль прибутку в умовах ринку виявляється в таких рисах: — прибуток є рушійною силою функціонування та розвитку економіки, основним спонукальним мотивом підприємницької діяльності — прагнення отримати прибуток сприяє ефективному розподілу та використанню ресурсів, упровадженню досягнень науково-технічного прогресу, скороченню витрат, поліпшенню якості продукції та її споживчих властивостей — прибуток є джерелом розширення суспільного виробництва, примноження національного багатства та задоволення потреб суспільства, що зростають.

Для представлення повної характеристики підприємства необхідно зробити аналіз основних економічних показників діяльності, беручи до уваги показники трьох попередніх років (2018-2020 р.р.). Дані для аналізу представлені в таблиці 2.1.

Аналізуючи економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Сортер-Пак» можна зробити висновки, що з кожним роком спостерігається зростання капіталу, який збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 3972 тис. грн., що у відсотковому вираженні складає 158,5%, а в порівнянні з 2018 роком показників 2020 року спостерігається збільшення на 2097 тис. грн., що у відсотках складає 115,9%. Це є позитивним для підприємства, оскільки власний капітал є найважливішим джерелом формування майна.

Вартість основних виробничих фондів спала, і в 2020 році становила 1522 тис. грн., в той час, як у 2014 році становила 1928 тис грн., а у 2018 році – 2065 тис грн. Зменшення вартості основних виробничих фондів

свідчить про відсутність оновлення засобів праці та нарощування виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сортер-Пак» за період 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018р	2019р	2020р	Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
				2018р	2019р	2018р	2019р
1. Власний капітал, тис.грн	9190	11965	13182	4972	1297	188,5	140,9
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації	34460	39950	68463	53103	38613	286,2	193,5
3. Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	3055	1928	1622	-633	-408	84	89
4. Вартість оборотних активів, тис.грн.	25282	14783	20163	4981	4380	125,4	129,6
5. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	22	42	38	8	4	231	111
6. Фонд оплати праці, тис.грн.	846,5	885,3	806,5	63	22,2	108,9	115,6
7. Собівартість реалізованої	25653	26758	59264	37611	27506	347,5	202
8. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	5655	4904	2910	-2045	2094	62,2	58,6
9. Продуктивність праці, тис.грн.	49,8	46,3	47,5	6,7	-2,9	118,3	100,2

Виходячи з даних таблиці показники чистого доходу, можна спостерігати значне збільшення у 2014 році, а саме в порівнянні з 2018 роком

показник збільшився на 44103 тис. грн., що у відсотковому вираженні складає 286,2 і порівнюючи з 2019 роком спостерігається збільшення чистого доходу на 28613 тис. грн., що у відсотковому вираженні складає 183,5. Така тенденція розвитку є досить позитивною, адже пов'язана із зростанням обсягів виробництва продукції.

З початку існування фірми амбіція створення продуктів для промисловості високих технологій привела до розширення профілю дії на інші галузі. Авторська технологічна думка причин до того, що доступні на ринку рішення підсистемами механічних не завжди відповідали очікуванням, тому природним напрямком розвитку було створення відділів: Дослідження і розвиток, Електроніка, Автоматика, Механіка, Монтаж і впровадження.

Основними партнерами підприємства «Сортер-Пак» є:

- Euroforta (Молдова);
- Take a fruit (Варшава);
- Агростройкомплект (Росія);
- Omron (Варшава);
- RADWAG (Варшава);
- Mitsubishi electric (Краків);
- Nasz owoc (Литва);
- Janfruit (Німеччина);
- Grupa Skowronki (Прага);
- Grupa Konary Sp. z o.o. (Краків);
- Storetech (Краків).

З 2015 фірма Sorter приймає участь в міжнародному дослідницькому проекті. Завданням реалізаторів проекту ALABO, є розробка технології виробництва екологічних та інноваційних фотоелементів на еластичною поверхні з прозорою фольгою. В рамках проекту в лабораторії фірми Sorter проводяться просунуті роботи зі створення системи машинного зору, яка контролюватиме процес лазерного різання структури сонячної батареї в окремих її шарах.

У фірмовій науково-дослідній лабораторії були також проведені роботи зі створення перших польських 6-осьових роботів маніпуляторів. Офіційна прем'єра одного з них, SuR15, пройшла на виставці Toporack в Познані в 2016 році. Сучасні, універсальні маніпулятори серії SuR за допомогою ряду інструментів дозволяють революціонізувати множинні виробничі процеси в заводах і складах наших клієнтів.

У наш час підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності країни досягається не одним якимсь спрямуванням у сфері міжнародного співробітництва, а їх сукупністю. На національному рівні оцінці підлягає зовнішньоторговельний ефект, науково-технічний ефект, ефект спеціалізації та кооперування, результат подолання дефіциту ресурсів, збереження ресурсів на майбутнє, підвищення іміджу країни на міжнародному рівні та ін.

На макроекономічному рівні визначається соціальна та економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Соціальна ефективність виявляється як вплив зовнішньоекономічних операцій на рівень життя населення, задоволення попиту споживачів, покращення структури ринку товарів та послуг. Економічна ефективність виявляється у тому, що потреби національної економіки задовольняються закупкою товарів за кордоном, при цьому валютна виручка, необхідна для здійснення імпорту, забезпечується за рахунок експорту товарів вітчизняних виробників.

Критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності макrorівня є зростання національного доходу держави за рахунок збільшення частки вітчизняної експортної продукції.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності виділяють дві групи показників: 1) узагальнюючі показники; і 2) показники окремих спрямувань діяльності.

Доцільно надалі нарощувати регіональний експорт і при цьому дбати не лише про збільшення його обсягів, належну увагу слід приділити і створенню довгострокових конкурентних переваг, стабільному розширенню та якісному

поліпшенню на їх основі позиції регіону. Світові ринки, зокрема ринки країн ЄС є досить привабливими для вітчизняних підприємств не лише з точки зору обсягу платоспроможного попиту, але й з точки зору стимулів вдосконалення матеріально-технічної, виробничої бази.

Усі зовнішньоекономічні операції для облікових цілей поділяються на:

- експортно-імпортні операції з обліку товарів та послуг;
- облікові операції щодо руху капіталу.

Експортно-імпортні операції з обліку товарів та послуг включають операції з імпорту, експорту, продажу і придбання ліцензій, реімпорту, реекспорту, обміну (бартеру), «ноу-хау», технічної документації, фінансового лізингу імпортного устаткування. Поряд із цим облікові операції щодо руху капіталу включають одержання фінансових (банківських) кредитів, придбання й продаж цінних паперів, тобто є фактично обліком інвестицій в умовах здійснення ЗЕД.

Специфіка обліку операцій ЗЕД зумовлена такими особливостями:

- розрахунки, платежі з іноземними контрагентами та митними органами здійснюються в національній та іноземній валюті;
- контрагентами (покупцями, постачальниками, підрядниками, замовниками тощо) є вітчизняні й іноземні фірми;
- майно, ТМЦ знаходяться в дорозі, складуються і зберігаються на території різних держав;
- витрати, пов'язані із зовнішньоторговельними операціями здійснюються.

Головною стороною роботи з персоналом у компанії «Сортер-Пак» є підвищення професійного рівня, робочої активності працівників підприємства та звільнення з компанії малоефективних працівників, що характеризуються млявою працездатністю та низькою віддачею на одиницю витрачених на них коштів.

Середній вік співробітників, що працюють в організації «Сортер-Пак» у 2021 році становить 40 років. Практично всі працівники підприємства –

чоловіки. Керівники всіх рівнів у процесі свого спілкування з персоналом вивчають думку працівників щодо різних аспектів їх життя та виробничої діяльності. В організації «Сортер-Пак» спостерігається постійна плінність кадрів. Це зумовлюється психологічним фактором, а також недостатнім мотиваційним пакетом, який надає підприємство своїм співробітникам.

Специфіка роботи передбачає постійну взаємодію працівника з клієнтами різних соціальних верств з метою залучення до співпраці.

В організації ТОВ «Сортер-Пак» реалізується відкрита кадрова політика, це означає, що двері підприємства відкриті для потенційних співробітників на будь-якому рівні. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста без урахування досвіду роботи у подібній сфері чи будь-якої іншої організації, але велика увага на підприємстві при прийомі на роботу віддається фахівцям, які мають вищу професійну або середню спеціальну освіту. Важливим напрямом кадрової роботи є навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Організація «Сортер-Пак» щорічно проводить спеціальні тренінги, де професійні інструктори. Організація ТОВ «Сортер-Пак» дорожить кожним своїм співробітником, намагається створити для працівників гарні умови та перспективи. Компанія прагне того, щоб працівники завжди намагалися зробити видатний внесок у діяльність організації та були зацікавлені у її розвитку.

Тренінг – це така форма освіти, яка будується на наступних принципах: працівник зацікавлений у навчанні; вивчене підкріплюється практикою; матеріал осмислений працівниками; теорію наближують до конкретної робочої обстановки.

Використання тренінгів дозволяє:

- збільшити якість і кількість продукції, що випускається;
- зберегти обладнання;
- знизити число та втрати від інцидентів;

- знизити плинність, кількість прогулів, підвищити задоволеність роботою;
- запобігти «старінню» працівників.

2.2 Оцінка системи стратегічного менеджменту підприємства

Стратегічний менеджмент передбачає, що організація визначає свої ключові позиції з перспективи залежно від пріоритетності цілей.

Вибравши певну стратегічну альтернативу, керівництво «Сортер-Пак» має звернутися до конкретної стратегії. Головна мета – вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Для цього керівники повинні мати чітку, що поділяється всіма концепцію підприємства та його майбутнього. Прихильність до будь-якого конкретного вибору часто обмежує майбутню стратегію, тому рішення має зазнавати ретельного дослідження та оцінки. На стратегічний вибір впливають різноманітні чинники:

- ризик (фактор життя фірми);
- знання минулих стратегій;
- реакція власників акцій, які найчастіше обмежують гнучкість керівництв при виборі стратегії;
- фактор часу, що залежить від вибору потрібного моменту.

У цілому нині стратегію підприємства можна сформулювати як: «Робота з клієнтом, постійно розширюючи товари та послуги, просування над ринком».

Вивчивши напрями стратегічного управління на «Сортер-Пак» можна відзначити, що є необхідність удосконалення системи управління персоналом.

Так, у ході аналізу вдалося виявити такі пріоритетні напрями:

- вдосконалення процедури адаптації персоналу;
- вдосконалення організації розміщення персоналу;
- вдосконалення мотивації та стимулювання праці;

- запровадження ефективніших методів навчання;
- організація атестації персоналу;
- організація контролю над діяльністю співробітників;
- організація планування потреби персоналу та розробка методики відбору претендентів на вакантні посади; поінформованість працівників організації.

Кожен із запропонованих напрямів передбачає розробку певного комплексу заходів, які необхідно розглянути найдокладніше.

1. Вдосконалення процедури адаптації персоналу. Тут можна відзначити, що перш ніж закріпити за новим працівником певного наставника, необхідно вивчити його ділові та особисті якості, визначити сумісність наставника і нового працівника. І лише після отримання результату остаточно закріплювати потрібну людину. Це сприятливо позначиться на атмосфері між працівниками, сприятиме кращому засвоєнню матеріалу та отриманню необхідних практичних навичок.

2. Удосконалення організації розміщення персоналу, при цьому можна запропонувати використовувати профільний метод. Основу профільного методу становить каталог показників – вимог, які пред'являються працівникові залежно від виконуваної ним роботи, і навіть з урахуванням кількісних показників робочих місць. Даний метод передбачає оцінку рівня кваліфікації, ділових якостей, працездатності, методів та стилю роботи, аналітичних здібностей, дисциплінованості, психологічної сумісності. Визначення цих характеристик дозволить визначити наскільки працівники відповідають робочим місцям, а робочі місця працівникам. На підставі отриманих результатів необхідно здійснювати відповідне розміщення персоналу.

3. Удосконалення мотивації та стимулювання праці. Як було виявлено в попередньому розділі дипломної роботи, в організації діє тільки система матеріальних стимулів, водночас немає місця моральним засобам стимулювання, до яких можна віднести: створення сприятливого -

психологічного клімату в колективі, визнання та схвалення результатів роботи, професійне зростання, гнучкий графік роботи.

Тут можна запропонувати проведення різноманітних культурних заходів:

- відзначення днів народжень працівників колективу;
- виїзд на природу;
- проведення спортивних заходів;
- проведення конкурсів «Найкращий працівник».

4. Організація атестації персоналу. У організації необхідно проводити періодичну атестацію. Для робітників один раз на три роки, для керівників та спеціалістів один раз на п'ять років.

5. Організація контролю над діяльністю працівників тут можна запропонувати посилення дисципліни з метою знизити втрати робочого дня.

6. Організувати правильне планування потреби персоналу та методику відбору претендентів на вакантні посади.

8. Підвищити проінформованість працівників організації.

Для реалізації цих заходів необхідно:

По - перше, чітко розподілити функції та посадові обов'язки між працівниками відділу кадрів, відділу праці та заробітної плати, для того, щоб кожен із них знав перелік своєї роботи, та несе персональну відповідальність за результати своєї діяльності.

По – друге, прийняти методиста, який займатиметься розробкою методик з управління персоналом, а саме:

- методику навчання персоналом;
- методику оцінки та атестації персоналу;
- методику підбору та розстановки персоналу;
- методику управління трудовими конфліктами.

Для цього потрібно забезпечити дану людину робочим місцем та всіма необхідними для роботи основними засобами та допоміжними матеріалами, ввести дану людину в курс справи, поставити завдання, які необхідно

вирішити. На посаду методиста найдоцільніше прийняти людину з боку, яка вже мала досвід роботи в даній сфері, це дозволить уникнути витрат на її навчання.

На методиста слід спочатку покласти розробку методик з найбільш проблемних сфер, а як було виявлено вище, проблеми у сфері управління персоналом на ТОВ «Сортер-Пак» існують.

Аби вирішити цих завдань організації необхідно здійснити такі матеріальні витрати таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Матеріальні витрати ТОВ «Сортер-Пак» на вдосконалення управління персоналом.

№	Найменування витрат	Розрахунок	Витрати, грн.
1	Капітальні витрати		33200
2	Пошук та найм методиста	Витрати на оплату працівника на місяць	10200
3	Витрати на створення робочого места	Комп'ютер - 13 тис., встановлення -10% від вартості	22000
4	Витрати на поповнення оборотних засобів	5% вартості обладнання	1000
5	Заробітна плата з відрахуваннями за рік	3 розрахунку окладу = 10200 грн.	6370
6	Канцелярські та друкарські витрати	3 розрахунку 200 грн. у міс.	2400
7	Витратні матеріали	2% вартості обладнання	400
8	Усього		39570

В результаті впровадження заходів отримані наступні результати (див. в таблиці 2.3).

Таблиця 2.3 - Результати впровадження заходів

№	Найменування результату	Розрахунок
1.	Зниження плинності персоналу	з 20 осіб до 5 осіб
2.	Збільшення обсягу продажу	15% від річного обсягу продажу $(349486,6 \times 15) / 100 = 52423$ грн.

Таким чином, як видно з таблиці 2.3 прибуток від реалізації продукції та послуг підвищиться на 52423 тис. грн. Якщо з цієї суми відняти витрати, пов'язані з реалізацією проекту, то ефект складе $(52\,423 - 39\,570) = 12\,853$ тисяч гривень.

Крім того, буде досягнуто соціального ефекту. Соціальна ефективність розглядається як факт досягнення цілей для більшої кількості людей за короткий час меншою кількістю працівників, з меншими фінансовими витратами. Соціальні цілі реалізують потреби людини.

Так соціальну ефективність від запропонованих заходів можна визначити такими моментами:

- працівники отримають задоволення від виконуваної роботи;
- з'являться прагнення досягнення більш високих результатів;
- поліпшиться психологічний клімат у колективі.

З метою отримання інформації про задоволення працівників компанії умовами праці проведено спеціальне дослідження. Автором розроблено спеціальну опитувальну анкету оцінки задоволеності працівників компанії «Сортер-Пак» за основними складовими мотиваційного профіля. У мотиваційний профіль включені: матеріальна, кар'єрна, професійна та моральна мотивації. Матеріальна складова оцінки задоволеності працівників визначається як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації; кар'єрна виявляється у наявності перспективи просування по службі в результаті якісного виконання поставлених завдань та прояви

ініціативи; професійна полягає у можливості підвищення рівня кваліфікації та професійної підготовки; психологічна мотивація є рівень взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, якість емоційної середовища на підприємстві.

До дослідження персоналу «Сортер-Пак» залучено 15 співробітників. Анкетування здійснювалось анонімно. Анкета містила 13 питань. Варіанти відповідей оцінювалися респондентами за 5-бальною шкалою.

Процедура дослідження передбачала проходження кількох етапів:

- відображення первинної інформації в таблицях відповідей;
- систематизація оцінок задоволеності робітників системою мотивації та її складовими;
- формування мотиваційних профілів персоналу підприємства;
- аналіз отриманих мотиваційних профілів.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на ефективність роботи персоналу «Сортер-Пак» використовувався метод експертної оцінки, в результаті якого визначено середні значення оціночних показників в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка трудової задоволеності персоналу ТОВ «Сортер-Пак»

Підрозділ підприємств	Оцінки трудової задоволеності персоналу за складовими мотиваційного профілю			
	матеріальна	кар'єрна	професійна	психологічна
Співробітники основної виробничої лінії	7,8	15,2	12,9	16,1

Отже, отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Матеріальна задоволеність персоналу (середнє значення – 7,9) є найнижчою в порівнянні з іншими складовими мотивованого профілю. Це свідчить про необхідності проведення керівництвом підприємства додаткових

заходів, що стосуються пояснення співробітникам можливостей зростання їх до та матеріальної задоволеності за виконану роботу в результаті підвищення виробленості праці. Крім того, така ситуація вказує на необхідність удосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства.

2. Професійна складова мотиваційного профілю (середнє значення – 12,9). Застосований керівництвом підприємства в цьому напрямку комплекс стимулюючих та мотивуючих заходів є ефективним і дозволяє в цілому досягти збалансованості потреби підприємства у кваліфікованих кадрах та задоволенні індивідуальних запитів співробітників у перепідготовці та підвищенні свого професійного рівня.

3. Кар'єрна задоволеність персоналу (середнє значення – 15,2). Порівняння кар'єрної зайнятості співробітників «Сортер-Пак» з іншими складовими мотиваційного профілю говорить про те, що персонал, зайнятий на основі виробничої лінії, в цілому задоволений своєю кар'єрою, однак є працівники, які вимагають подальшого кар'єрного зростання.

4. Психологічна задоволеність працівників. (середнє значення - 16,1) розвинена найкраще, що свідчить про відсутність потреби кардинально змінювати дії підприємства у цьому напрямку.

Мотивація працівників грає одну з найважливіших ролей у діяльності організації та впевнено сприяє її розвитку та процвітання.

В результаті анкетування співробітників та експертної оцінки компанії ТОВ «Сортер-Пак» та визначено результативність та ефективність мотиваційної системи та системи стимулювання робітників. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що персонал підприємства у найбільшій мірою задоволений психологічною та кар'єрною складовою системи мотивації. У той же час анкетне опитування дозволило зафіксувати рівень крайньої незадоволеності матеріальною винагородою. Відповідно, це має становити основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на

робітників підприємства, що загалом приведе до підвищення їх лояльності та зростання ефективності роботи компанії в цілому.

Для виявлення взаємозв'язку між мотивацією працівників та ефективністю діяльності перед прийняттям виконано кореляційно-регресійний аналіз, результати якого підтвердили пряму залежність показників середньорічного виробництва праці одного працівника та фонду оплати його праці. Рекомендується кошти на оплату праці слід використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання його оплати. Тільки за таких умов формуються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення та підвищення ефективності мотиваційного механізму.

На підставі отриманих результатів сформовані рекомендації, що стосуються вдосконалення мотиваційного механізму компанії ТОВ «Сортер-Пак», які включають як матеріальні, так і нематеріальні складові, а саме систему рейтингів та штрафів, соціальний пакет. Запропоновано економіко-математична модель методів мотивації персоналу, що дозволяє обчислити додатковий чистий прибуток перед прийняття від застосування системи мотивації персоналу. У моделі передбачені елементи, дозволяючи враховувати статус працівників, рівень оцінки їх праці, використання елементів соціального пакета. Цю модель можна застосовувати для аналізу та складання рейтингу персоналу за різні періоди часу. Крім того, вона дозволяє виявити особливості стратегій мотивації в роботі персоналу не тільки для підприємства в цілому, але і окремих його підрозділів, ланок, цеху.

Перспективні напрямки подальших розслідування включають розробку імітаційних моделей поведінки персоналу на підприємстві, які дозволять у варіативному форматі оцінити результативність конкретного інструменту мотивації, а також обґрунтувати доцільність користування інноваційних технологій заохочувати та стимулювання співробітників.

2.3 Використання виробничих засобів для посилення стратегічного потенціалу підприємства

У складі виробничих основних засобів виокремлюють активну та пасивну частини:

- до активної частини відносять основні засоби, які беруть безпосередню участь у процесі виробництва та прямо впливають на предмети праці (машини та устаткування, інструменти, приладдя та пристрої тощо);

- до пасивної частини належать основні засоби, що забезпечують нормальне функціонування виробничого процесу, створюють умови для нього (будівлі, споруди тощо) [7].

В сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічним зовнішнім середовищем, ефективність роботи будь-якого промислового підприємства залежить від багатьох факторів.

Одним із цих факторів для торгівлі машинами та промисловим устаткуванням є ефективне управління необоротними активами. У цьому випадку значну увагу слід приділити політиці управління основними засобами господарювання, оскільки вони є найважливішою складовою потенціалу підприємства та забезпечують його виробничий процес. Крім того, ефективне управління основними фондами сприяє збільшенню обсягів виробництва та рівня рентабельності господарської діяльності.

Останнім часом продажі машин, автозапчастинами користується все більшим попитом, що вимагає від виробників збільшення потужностей та збільшення обсягів бізнесу. Водночас незначна підтримка підприємств державою, скорочення власних ресурсів для виробництва обладнання, відсутність бажання інвестувати власні кошти у відновлення державних підприємств призвели до того, що значна частина вітчизняних суб'єктів господарювання мала майже повністю фізично та морально зношені основні виробничі засоби. [8].

На сьогоднішній день застосовуються досить численні типи таких інновацій у діяльності промислових підприємств, і ті чи інші класифікаційні

ознаки, найважливішою з яких є область застосування інновацій. Відповідно до цього критерію буде розумним передусім виділяти та аналізувати ті інновації, які мають прямий вплив на ефективність промислового підприємства за допомогою технологій, методів та засобів, що застосовуються в галузі, а також через організаційні та управлінські структури. Це технологічні, технічні, економічні, організаційні та управлінські інновації. Поки що технологічні інновації є найбільш дослідженими, і в вільному сенсі вони означають використання вищих методів перетворення ресурсів у кінцевий продукт. Вони є початковими та більш значущими, які служать основою для багатьох інших інновацій, розширюють всі рівні промислового виробництва та впливають на формування основних тенденцій зростання та розвитку підприємств. Визначені ними ресурси підвищення ефективності застосування науково-технічного потенціалу пов'язані із застосуванням нових або вдосконалених, більш ефективних та економічних методів виробництва, орієнтованих на поліпшення якості випуску продукції, розширення продукції та розвиток маркетингу.

Якщо підприємства можуть підвищити ефективність виробничих факторів, це цілком зрозуміло, що вони можуть створити більше товарів за вищою якістю і, можливо, за нижчою ціною.

Таблиця 2.5 Елементи операційних витрат за 2019 рік ТОВ «Сортер-Пак»

Назва статті	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	108 818	97 438
Витрати на оплату праці	257 448	220 715
Відрахування на соціальні заходи	56 745	48 434
Амортизація	74 334	25 815
Інші операційні витрати	289 533	267 888
Разом	786 898	660 290

До 31 грудня 2019 року при веденні обліку та складанні фінансової звітності Товариство застосовувало Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (далі – НП (С) БО). Остання фінансова звітність за НП(С)БО була складена Товариством за 2020 рік.

Відповідно до Закону України від 05.10.2017 року №2164 «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Товариство віднесено до підприємств, що становлять суспільний інтерес, у зв'язку з чим, товариство починаючи з 01.01.20 року складає фінансову звітність загального призначення відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (далі МСФЗ), внаслідок чого фінансова звітність Товариства станом на 31.12.2017 року за НП(С) БО була трансформована з урахуванням коригувань, які вимагались МСФЗ.

При аналізі основних засобів (ОЗ) необхідно дати оцінку забезпеченості основними засобами виробництва і праці з урахуванням їх технічного стану, зносу, а також визначити ступінь їх використання і виявити резерви збільшення випуску продукції без додаткових капітальних вкладень і збільшення робочої сили.

Аналіз основних засобів підприємства охоплює: структуру ОЗ; стан і рух ОЗ, озброєність праці засобами, їх використання. Основні напрями аналізу і послідовність його проведення представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Основні напрями аналізу ОВФ ТОВ «Сортер-Пак»

Метою планування ТОВ «Сортер-Пак» на 2021 рік є надання стратегічному відділу задач серед яких виокремлюють: планування балансу, планування робочої сили та персоналу, планування руху грошових потоків, розробити аналіз прибутковості, комплексне бізнес-планування. Планування підприємства здійснюється шляхом об'єднання процесів фінансового та оперативного планування. Рішення для планування підприємства направляють на відомчі дані в єдине джерело, яке керівництво може використовувати для підтримки своїх рішень.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СОРТЕР-ПАК»

3.1 Розробка та реалізація стратегії розвитку ТОВ «Сортер-Пак»

Одним з головних факторів, які мають значний вплив на здобуток підприємства є організаційний механізм формування стратегії. Ефективність такого механізму характеризується життєвим циклом досягнутої конкурентної переваги й здатність фірми до розробки та реалізації доречних управлінських рішень згідно з ринковими реаліями й відкриваються перспективами зростання і розвитку підприємства.

Стратегія ТОВ "Сортер-Пак" несуть за собою низку запланованих заходів (стратегій спрямування) та потрібних виправлень у разі якоїсь непередбаченої ситуації (запланованих стратегічних рішень). Компанія завжди мусить мати гарно продуману та розроблену стратегію роботи, але вона завжди має бути готова до адаптування майбутніх умов. В той самий час процес створення ідей наступної економічної діяльності в стратегію створена шляхом виконання п'яти основних етапів: ідея; наслідки; загрози; уточнення; реалізація.

Перш за все на цьому етапі створення, має стояти розвиток та аналіз ідеї стратегії розвитку ТОВ «Сортер-Пак». На ньому потрібно оцінити обґрунтованість ідеї та можливість її практичного втілення. Другий етап завчасно проявляються та аналізуються результати реалізації попередньо визначених заходів. На третьому етапі циклу прийняття рішень про реалізацію ідеї охоплює аналіз потенційних ризиків та перешкод, які в майбутньому можуть призвести до краха. Далі, беручи до уваги нестійкість у зовнішньому та внутрішньому середовищі ТОВ «Сортер-Пак», потрібно взяти до уваги головні етапи та варіанти впровадження стратегії розвитку зважаючи на можливі зміни.

На основі здобутих ділових навичок та варіантів моделювання ситуаційних процесів, які були розглянуті на минулих етапах, необхідно остаточно здійснена оцінка даної стратегії фірми. Нова ідея, яка може виникнути в ході реалізації стратегії, буде обговорюватися в майбутньому.

Далі процес зациклюється до тої пори, поки компанія не перестане працювати на ринку. Своєрідність визначення та реалізації стратегії ТОВ «Сортер-Пак» полягає водночас в їх поділі на три великі групи відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу виробництва товарів (економічної діяльності). Отже, відповідно до фаз економічного життєвого циклу стратегії зростання, обслуговування та ліквідації можуть бути розділені.

Стратегія зростання зазвичай використовується для стартапів або тих, які планують збільшити свою площу на ринку та обсяг виробництва з метою збільшення доходу. Така стратегія ТОВ «Сортер-Пак» має містити вибір цільових сегментів для подальших інвестицій та інновацій. Перед тим як ТОВ «Сортер-Пак» буде впроваджувати стратегію рекомендується порекомендувати стратегії зростання трьох видів:

- 1) Стійке зростання: компанія збільшує обсяги виробництва, розширює асортимент продукції та впроваджує інноваційні технології в бізнес;
- 2) Підвищена інтеграція: сусідні підприємства об'єднуються для збільшення виробництва і зниження експлуатаційних витрат;
- 3) Диверсифікація: компанія розвиває різні види незв'язаного виробництва і розширює асортимент продукції виходячи зі своїх можливостей.

Стратегія збереження. Ця стратегія є характерною для господарств, які вже здобули необхідний рівень розвитку і вже зорієнтовані на збереження досягнутих позицій у своїй діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестуванням в цікаві проекти.

Стратегія скорочення. Згідно з таким підходом, ТОВ «Сортер-Пак» зосереджує свою увагу тільки на забезпеченні мінімального рівня сільськогосподарського виробництва.

Ця стратегія актуальна для підприємств, в яких бізнес вступив в завершальну фазу свого життєвого циклу. Зазвичай стратегічний вибір пов'язують з можливістю придати потрібні ресурси для визначеної діяльності. Розробка і реалізація стратегії має залишатись поступовими, з поетапним підходом до реалізації запланованих заходів. Спочатку визначається місія компанії, аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище і визначаються стратегічні інвестиційні цілі.

На другому етапі розробки та реалізації стратегії повинна розробитись інвестиційна політика підприємства, зазвичай вона визначає певні правила та етапи, інструменти розподілу інвестиційних коштів, а також планування й оцінку майбутніх витрат та здобутків. На останньому етапі стратегії має бути створений оновлений інвестиційний план, який буде визначати рівень вкладень в оборотний і оборотний капітал, які будуть забезпечувати реалізацію інвестиційних стратегій беручи до уваги індикаторні результати минулих інвестиційних проєктів.

Підготовка до цього плану може гарантувати поєднання стратегічних і поточних цілей розвитку компанії, а також узгодження інвестиційної діяльності з джерелами фінансування.

Крім цього, на кожному етапі здійснюється пряма реалізація запланованих заходів із закупівлі обладнання, технологій, біологічних активів, будівництвом будівель і господарських споруд. При ретельно продуманій стратегії розвитку ТОВ «Сортер-Пак» потрібно дотримуватися таких пунктів, а саме: планування має бути системним і орієнтованим на досягнення загальних управлінських цілей; в процесі розробки стратегічного плану необхідно враховувати думки й побажання всіх учасників діяльності; процес планування повинен здійснюватися безперервно в рамках певного циклу, а розроблені плани повинні змінюватися або доповнювати один одного.

На додаток, в разі несподіваних обставин створені плани мають бути мудрими або повинні містити застереження, які дозволяють ввести необхідні для цього зміни; плани мають бути по зможі конкретні та докладними,

наскільки це дозволять внутрішні й зовнішні умови ТОВ «Сортер-Пак». Нестійкість зовнішнього середовища, певні стратегічні дії конкурентів, зміни потреб ринку обумовлюють необхідність безперервного корегування стратегічних планів, перш за все особливо для короткочасної стратегії підприємства. Зважати на можливості корегувати стратегічні завдання дасть можливість швидко та оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та приймати доречні управлінські рішення, що забезпечить ефективність діяльності підприємства та не дасть змоги послабити його конкурентні позиції на ринку.

До головних методів, що доречно використовувати для визначення стратегії розвитку, можна визначити метод SWOT- аналізу, який дасть змогу узагальнити дані щодо можливостей чи загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін фірми, розглянути їх у комплексі та прослідкувати взаємний вплив.

Зробивши стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища «Сортер-Пак» визначаємо, які можливості та загрози існують у зовнішньому середовищі, і які слабкі та сильні сторони має підприємство. Підприємство має необхідні кадри, що отримують конкурентоспроможний рівень оплати праці. Це пояснюється стабільною діяльністю підприємства. Слабкою стороною підприємства є більш вузький асортимент, ніж у найбільшого конкурента. Склавши матрицю SWOT – ми можемо встановити зв'язки між сильними сторонами фірми та можливими у зовнішньому середовищі, які можуть бути використані при розробці стратегії організації, з'ясувати, що представляє найбільшу загрозу для фірми в майбутньому. До головних сильних сторін підприємства можна віднести:

- гарні відгуки у покупців;
- є першим у своєму сегменті ринку;
- підтримує стійкий асортимент;
- має налаштовані та постійні зв'язки із постачальниками.

До основних слабких сторін організації можна віднести:

- відсутність веб-сайту;
- обмежену кількість фінансового ресурсу;
- слабку рекламу.

До фактичних можливостей підприємства, що є об'єктом вивчення можна віднести:

1. залучення нових ринків або їх сегменту;
2. самовдоволеність серед конкурентів фірми;
3. сегмент ринку стійкого попиту.

Загрозами з боку зовнішнього середовища є:

1. скорочення темпів росту ринку;
2. ймовірність появи нових конкурентів;
3. підвищення сили торгу у покупців та постачальників;
4. пандемічні обмеження.

Зазначені вище можливості, загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ «Сортер-Пак» представлені у вигляді матриці SWOT-аналізу в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Сортер-Пак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - гарні відгуки у покупців; - є першим у своєму сегменті ринку; - підтримує стійкий асортимент; - має налаштовані та постійні зв'язки із постачальниками. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність веб-сайту; - обмежену кількість фінансового ресурсу; - слабку рекламу.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення нових ринків або їх сегменту; - самовдоволеність серед конкурентів фірми; - сегмент ринку стійкого попиту. 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення темпів росту ринку; - ймовірність появи нових конкурентів; - підвищення сили торгу у покупців та постачальників; - пандемічні обмеження.

Стратегія розвитку фірми містить, здобутки чітко визначених цілей, визначених як місія та завдання. Стратегія спрямована на наступні періоди життєдіяльності компанії, найчастіше 2-3 років. Звідсіля високий ступінь ризику та невизначеності. Стратегія включає основні цілі, основні шляхи досягнення та ресурси.

Визначення стратегії має бути свідомо перевіреним процесом. Стратегія має в себе включати унікальність, бути явною, простою і легко реалізованою. Стратегія створена на корелятивному підході організації та середовища, в якому вона діє. Стратегія являє собою організацію, яка передбачає конкурентну поведінку в довгостроковий час, враховуючи як культуру компанії, так і контекстуальні зміни. Метою розробки стратегії завжди є досягнення більшої синергії.

У тому, як це задумано стратегією, необхідно враховувати та сприяти розгортанню інтенсивного процесу організаційного навчання. Організаційне навчання враховує здатність організації відчувати зміни в операційному середовищі та реагувати на них.

Стратегія передбачає досягнення наступних елементів:

1. домен;
2. рівень і структура ресурсів організації та підвищення кваліфікації, що сприятимуть реалізації цілей;
3. конкурентна перевага, спрямована унікальна позиція, яку організація розвиває у відношенні до своїх конкурентів;
4. синергія, що визначається як наслідки того, що очікується, внаслідок реалізації рішення та використання ресурсів організації.

Зокрема, розробка стратегії підприємства означає наступні кроки: визначення місії підприємства, основних цілей, встановлення стратегічних варіантів, ресурсів, термінів і конкурентних переваг.

а) Місія підприємства – полягає у всебічному викладі фундаментальних цілей та проголошенні концепції еволюції та діяльності компанії, які відрізняють її від подібних видів бізнесу.

б) Основні цілі - позначити ту ціль, яка розглядає довгі горизонти, зазвичай 3-5 років і охоплює всю діяльність компанії.

в) Стратегічні варіанти - визначають основні підходи, що мають відношення до змісту значної частини діяльності фірми, на основі яких встановлюється, наскільки можливим і раціональним є виконання стратегічних цілей.

г) Ресурси - надаються у формі коштів та інвестиційних активів. Їх розмір дуже важливий з економічної точки зору.

д) Часові межі – визначає операцію періоду стратегії, вказуючи момент початку та закінчення основних стратегічних варіантів.

е) Конкурентна перевага - означає виконання фірмою споживчих товарів і вищий рівень обслуговування порівняно з аналогічними пропозиціями більшості конкурентів. Конкурентна перевага є компонентом, який забезпечує стратегію стійкості та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Місія компанії - підтримання ринкової частки компанії при максимально можливих результатах.

Основні цілі та стратегічні варіанти ТОВ «Сортер-Пак» представлені на рисунку 3.1.

Ресурси – джерела фінансування для досягнення цих цілей є: власний капітал, гранти доступу та кредити банку.

Терміни:

- на перший рік - має на меті отримання грантів на розробку нових продуктів; використовувати власні кошти для реалізації наявної продукції на нових ринках;

- на другий рік - розробка нового продукту; збільшення чисельності працівників;

- рік третій, четвертий, п'ятий - збереження тенденції до зростання пропозиції продукції та послуг на ринок, підвищення продуктивності, збільшення товарообігу та прибутку.

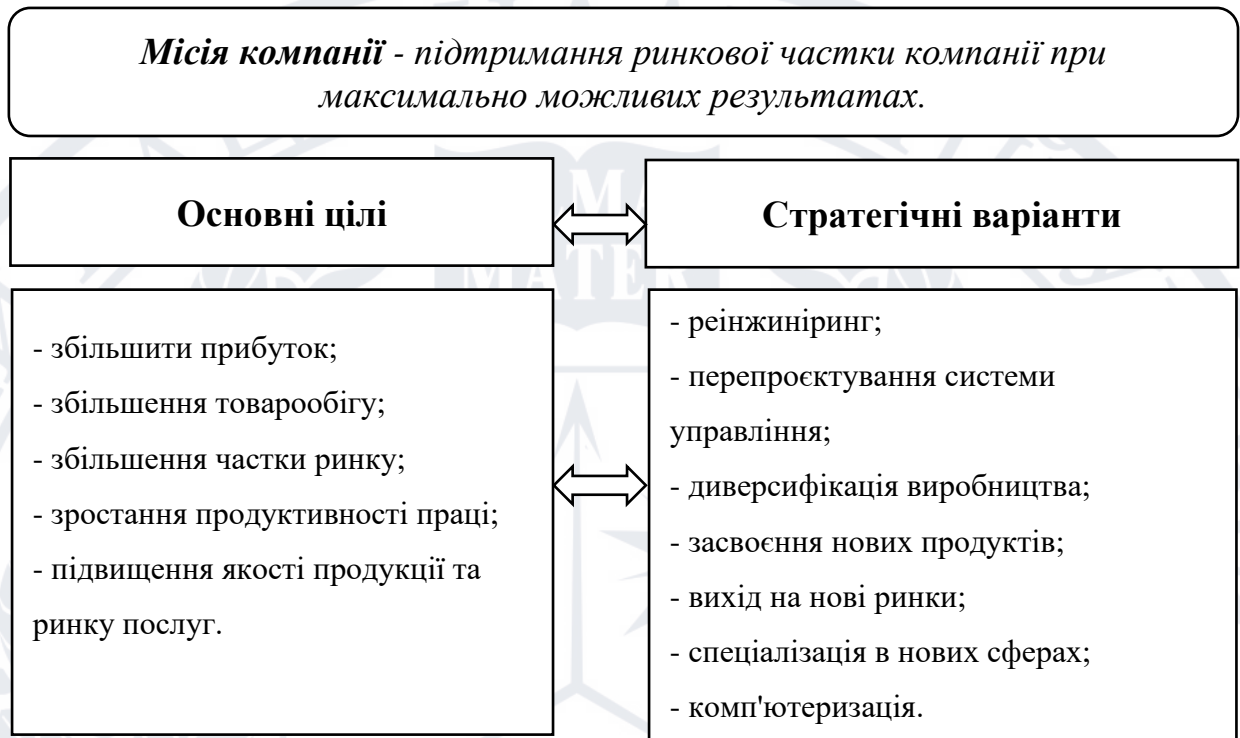


Рисунок 3.1 - Основні цілі та стратегічні варіанти ТОВ «Сортер-Пак»

Конкурентна перевага - компанія пропонує товари та послуги за якістю за ціною, іноді нижчою, ніж у конкурентів (оскільки компанія набуває обладнання шляхом грантів закупає велику кількість сировини за низькими цінами в період, коли ціни низькі, підвищують кваліфікацію робочої сили, компанія впроваджує: управління проектами, менеджмент за цілями, залучення менеджменту; збільшувати мотивація працівників). Застосовуючи розробку цієї стратегії в наступні п'ять років, «Сортер-Пак» виконуватиме місію, яка була розроблена для розробки стратегії, а саме підтримання на ринку максимально можливого рівня продуктивності.

3.2 Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства

У сучасних реаліях діяльність ринкової економіки України є механізмом розподілу прибутку, яка має великий вплив, адже у цьому відображається ефективність господарської діяльності. Від цього залежить ефективність господарської самостійності й самофінансування підприємств. Від покращення форм і методів поділу доходу залежить інтерес підприємств та деяких робітників у постійному підвищенні ефективності діяльності підприємства та поліпшення остаточних фінансових результатів.

ТОВ «Сортер-Пак», самостійно визначає напрями розподілу та використання доходу. У зв'язку з цим, розподіл доходу відбувається згідно до спеціально виробленої програми його формування, що є однією з найскладніших задач загальної політики управління прибутком підприємства.

Дослідивши процес формування та розподілу прибутку, виникає необхідність в його удосконаленні, що передбачає вирішення наступних завдань:

- вдосконалити методика загального та факторного аналізу формування та використання прибутку;
- розглянути та удосконалити класифікацію фінансових результатів та прибутку;
- розглянути систему контролю та розробити заходи щодо удосконалення контролю за формуванням фінансових результатів підприємства;
- правильне обчислення прибутку на підприємстві, використовуючи прямий та аналітичний методи тощо.

Основними шляхами покращення розподілу цільової структури використання доходу підприємства можна вважати:

- визначення головного напрямку використання прибутку – капіталізації коштів, що спричинить до наступного розвитку підприємства та поліпшення фінансових результатів від діяльності компанії;

- покращення розміру капіталу, спрямованих на фонд споживання, зокрема грошових коштів, спрямованих на матеріальне заохочення працівників, що буде нненсти за собою, покращення продуктивності праці та, як результат, – розміру доходу у наступні періоди.

- постійне проведення наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів;

- забезпечення умов діяльності фірми за яких прибуток, який підлягає розподілу підприємства, не буде використовуватися для сплати підприємством штрафних санкцій;

- проведення економічної праці щодо аналізу динаміки та чинників отриманих прибутків у базовому періоді, виявлення резервів, що сприятимуть максимізації прибутку, а також планування формування, розподілу та використання прибутку на наступні періоди.

Тому , для максимально коректного керування підприємством у цілому й таким важливим показником, як прибуток, зокрема, потрібно виконувати розподіл прибутку підприємства згідно зі спеціальної розробленої політики, формування якої є складною економічною задачею.

На сьогодні економічна діяльність підприємства, є предметом уваги широкого кола партнерів ринкових відносин, які завжди зацікавлені в наслідках його функціонування. На підґрунті можливої звітно-облікової документації можна оцінити фінансове положення підприємства. Головним інструментом для цього є економічний аналіз, за рахунок якого можливр точно дослідити внутрішні та зовнішні відносини об'єкта, дати характеристику його платоспроможності, ефективності і прибуткової діяльності, перспективи розвитку, а потім за його результатами прийняти обґрунтовані рішення.

У матеріальному плані знаходять відображення у вартісній формі загальні результати роботи підприємства, в тому числі роботи з управління фінансовими ресурсами. Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами його економічної діяльності, як, зокрема, прибутковість,

раціональне розміщення основних і оборотних засобів, наявність власних фінансових ресурсів, платоспроможність, ліквідність.

Велика кількість фірм України мають негативний структурний капітал та відчуває нестачу власних коштів. Одним з ефективних шляхів покращення фінансового стану є залучення внутрішніх резервів компанії (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства ТОВ «Сортер-Пак»

За своєї приватної розробки та заохочення заходів, цілеспрямованих на покращення матеріального стану в довгостроковому періоді, такі компанії

можуть збільшити свій прожитковий потенціал, відбудувати платоспроможність та прибутковість. Запобігати розиткові негативних кризових явищ на підприємстві можливе тільки за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку. Така фінансово-аналітична інформація, на нашу думку, повинна отримуватися за результатами оцінювання фінансового стану підприємства.

Одним з головних шляхів є оцінка фінансового стану підприємства є вчасне виявлення та усунення прогалин у фінансовій діяльності фірми, прийняття управлінських рішень для покращення фінансового статку фірми та усунення його банкрутства.

Головним завданням є поліпшення фінансово-економічної діяльності підприємств є зріст вхідних та спад вихідних грошових потоків. Також до головних заходів поліпшення фінансово-економічного стану підприємств потрібно зауважити збільшення виторг від реалізації. В свою чергу, розмір вторгування від реалізації залежить від обсягів реалізації продукції та ціни одиниці продукції, що реалізується.

Щоб збільшити обсяги реалізації, треба максимально активізувати збутову діяльність підприємства. Стимулювати збут можна різними методами. Бажаний результат можна отримати наданням знижок покупцям, помірними зменшеннями цін, застосуванням масової реклами. Не існує для всіх підприємств єдиного рецепта збільшення обсягів реалізації.

Тип заходів залежить від особливостей конкретного підприємства та обраної ним стратегії маркетингу. Також головним внутрішнім резервом покращення платоспроможності підприємства є зниження собівартості продукції та витрат. На кожному підприємстві залежно від його особливостей можуть бути різними фактори, які впливають на собівартість: обсяг виробництва, номенклатура та асортимент продукції, технічний рівень виробництва, організація виробництва та умов праці, ціна одиниці продукції, що реалізується.

Найважливішим прийомом зменшення собівартості є економія усіх видів ресурсів, що використовуються у виробництві. Зниження трудомісткості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягнути різними методами. Найбільш важливі з них – це механізація та автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. Важливим також є підвищення вимог та застосування вхідного контролю за якістю сировини, яка надходить від постачальників та матеріалів, комплектуючих виробів та напівфабрикатів.

Одним з варіантів для поліпшення фінансово-економічного потенціалу підприємства є оптимізація обсягів дебіторської заборгованості та шляхів її рефінансування. Перш за все для оптимізації дебіторської заборгованості необхідно вибрати найкращі терміни платежів та форми розрахунків зі споживачами.

Незважаючи на значні обсяги дебіторської заборгованості, раціональним є надання відстрочки платежу споживачам, тому, що за рахунок цього збільшується обсяг реалізації, і одночасно прибуток (для стимулювання збуту в умовах високої конкуренції). З іншого боку, в цьому випадку є ризик виникнення додаткових витрат із залучення короткострокових банківських кредитів для компенсації дебіторської заборгованості [3, с. 132–138].

До заходів рефінансування дебіторської заборгованості відноситься також комплекс процедур примусового стягнення заборгованості, зокрема й за позовом до господарського суду.

Проте потрібно визначити, що не має єдиного правильного варіанта збільшення обсягів реалізації. Тип заходів залежить від особливостей конкретного підприємства та обраної ним стратегії маркетингу.

Також один із головних напрямків посилення фінансового стану є мобілізація внутрішніх резервів за рахунок проведення реструктуризації активів компанії; групових заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу

активів балансу; перетворенням в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства.

У межах реструктуризації активів можуть братись до уваги такі заходи: мобілізація резервів, використання зворотного лізингу, здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі, оптимізація структури розміщення оборотного капіталу, видів сировини та матеріалів, продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів.

Також, одним із варіантів поліпшення фінансового стану підприємства є його прогнозування і моніторинг, оскільки, щоб коректно керувати виробництвом, та результативно впливати на формування показників господарської та фінансової діяльності, потрібно завжди використовувати дані про його стан, а також зміни, які в ньому відбуваються.

Порядок заходів для підтримання економічної стійкості компанії, на нашу думку, має передбачати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього стану підприємства, розробку заходів зі зменшенням зовнішньої вразливості підприємства, розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення, впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку відхилення розвитку ситуації, координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

З дослідження можна зробити такі висновки. Що фінансовий стан – це одна з важливих характеристик будь-якого підприємства, а пошук шляхів покращення фінансового стану – це важлива складова управлінської діяльності.

Першочерговим етапом покращення фінансового стану вітчизняних підприємств у сучасних економічних умовах є пошук оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, яке забезпечило б мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного

капіталу. Підприємствам необхідно систематично, детально і в динаміці аналізувати фінансовий стан підприємства та залежно від того, який показник змінився, приймати відповідні рішення.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі було розглянуто теоретичні та методологічні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства; проведено стратегічний аналіз ТОВ «Сортер-Пак»; здійснено вибір стратегії розвитку ТОВ «Сортер-Пак»; розроблено заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «Сортер-Пак»; здійснено оцінку ефективності розробленої стратегії розвитку установи, вирішено всі поставлені завдання.

Теоретичний аналіз проблеми показав, що одним із ключових складових стратегічного управління є стратегія. Стратегія розвитку підприємства – це шлях досягнення поставлених перед підприємством цілей з урахуванням початкового стану підприємства. Стратегія необхідна для розуміння в кожний момент часу, де знаходиться підприємство щодо своїх цілей та коригування шляху їх досягнення. Вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності із стратегічного управління. Вибір стратегії є центральним моментом процесу стратегічного планування та здійснюється, коли розглянуто всі можливі альтернативні варіанти напряму розвитку організації. Серед багатьох підходів до формування стратегічних альтернатив розглянуті такі: конкурентний стратегічний підхід; стратегічний підхід з урахуванням розробки сценаріїв; стратегічний підхід з урахуванням моделювання; стратегічний підхід на основі результатів SWOT-аналізу.

Оцінка стратегії передбачає оцінку вироблених стратегічних варіантів визначення їх придатності і порівняння результатів здійснення стратегії з рівнем досягнення цілей. Ефективна система оцінки вимагає наявності трьох основних елементів: мотивації, інформації та критеріїв оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Сортер-Пак» дозволив виявити його слабкі та сильні сторони, оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Основними сильними сторонами ТОВ «Сортер-Пак», що формують конкурентні переваги, є висока якість тренувально - освітнього процесу. Слабкими сторонами установи є

відсутність стратегічного управління та планування, вкрай низький рівень реалізації функцій щодо просування послуг установи. Основними можливостями з боку зовнішнього середовища є зростання попиту. Основними загрозами є загроза появи нових конкурентів, зростання цін у зв'язку з інфляцій, загроза зниження попиту у зв'язку з погіршенням економічної ситуації у країні.

Підприємство без чіткої та ефективної стратегії розвитку - це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Щоб не тільки вижити, а й посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. Завдання, поставлені перед підприємством, вимагають від керівництва як широти знань, а й почуття відповідальності за економічні, соціальні, екологічні, моральні наслідки діяльності, своєю чергою воно має підвищувати ефективність роботи і робити все можливе нею.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства /Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник. Тернопіль: ТНТУ, 2020. – 271 с.
2. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід /Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич //Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12-14.
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А. М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового степеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018. – 343 с.
4. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти /В.А. Власенко //Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2014. – № 26 (1). – С. 32-41.
5. Гарафанова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку /О.І. Гарафанова //Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління – 2018. – № 1 (4). – С. 49-58.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2017. – 360 с.
7. Гребенніков В. О. Проблеми контролю якості послуг доступу до інтернету та шляхи їх вирішення /В. О. Гребенніков, Г. Ф. Колченко //Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. – 2018. – № 1 (35). – С. 5-9.
8. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства /Л. Григор'єва //Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Вип. 1. – С. 116-124.

9. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства /О.І. Гудзь, О.Б. Мусяйовська //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 18. – С. 346-352.

10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація /О.І. Гудзь //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 22. – С. 334-340.

11. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект /К.А. Дєєва, О.С. Лейко //Відповідальна економіка. – 2017. – Вип. 4. – С. 118-122.

12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник /Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.

13. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія /І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. Донецьк: СПД Купріянов В. С. – 2016. – 213 с.

14. Дубов Д. В. Ширококутний доступ до мережі Інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. доп. /Д. В. Дубов, М. А. Ожеван. – К. : НІСД, 2018. – 112 с.

15. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства /Р.М. Захарчин //Науковий вісник НЛТУ України. — 2019. – Вип. 24.7. – С. 245-250.

16. Золотаревський А. В. Конкурентні переваги як складова стратегії економічного розвитку підприємства інтернет-провайдингу /А. В. Золотаревський URL: <http://intkonf.org/zolotarevskiy-a-v-konkurentni-perevagi-yak-skladova-strategiyi-ekonomichnogo-rozvitku-pidpriemstva-internet-provaydingu/>

17. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби /Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова //Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 121-128.

18. Калюжний В.Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства /В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 3 (13). – С. 127-132.

19. Клименко Н.А. Аналіз конкурентного середовища на ринку фіксованого Інтернету України /Н. А. Клименко, І. І. Штанько. – 2019. – № 8. – URL: www.dy.nayka.com.ua

20. Клименко Н.А. Аналіз конкурентного середовища на ринку фіксованого Інтернету України /Н.А. Клименко, І. І. Штанько //Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2019. – № 8. URL: www.dy.nayka.com.ua

21. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків /С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. – 2018. – № 8. – С. 343-347.

22. Климчук В.О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях /В. О. Климчук //Практична психологія та соціальна робота. – 2016. – №8. – С. 43-48.

23. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства /С.А. Климчук //Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2015. – Вип. 33. – С. 48-60.

24. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства /В.М. Кобелєв, Ю.В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 42. – С. 297-302.

25. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку /О.В. Коваленко, В. І. Калита //Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 54. – С. 35-39.

26. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

27. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 6. – С. 105-110.

28. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник /М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 240 с.

29. Костюк Г. В. Управління стратегією розвитку підприємства /Г. В. Костюк, О. В. Голуб //Ефективна економіка (електронний журнал). – 2017. – № 12.

30. Крайнікова Т. Профіль українського інтернет-користувача (аналіз вторинних соціологічних досліджень) /Т. Крайнікова //Вісник Книжкової палати. – 2014. – № 2. – С. 1-4.

31. Красношарпа В.В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства /В.В. Красношарпа, В.О. Кружтло //Ефективна економіка. – 2016. – № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746>

32. Круш П. В. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України /П. В. Круш, А. Ю. Погребняк, М. О. Голуб //Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2019. – Вип. 24. – С. 25-30.

33. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» /О. М. Кукушкін //Науковий вісник. – 2015. – Вип. 15.2. – С. 220-227.

34. Кульчицька Х. Б. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту /Х. Б. Кульчицька, Л. С. Предко // PRINTING AND PUBLISHING. – 2018. – № 1 (15). – С. 51-60.

35. Лепейко Т.І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств /Т. І. Лепейко, А. М. Баланович //Проблеми економіки – 2016. – № 4. – С. 136-143.