

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«Розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності
зовнішнього середовища»**

(за матеріалами ТОВ «Компанія Спорттехніка», м. Чернігів)

Студентки 2 курсу, 6м

групи, спеціальності 073

«Менеджмент»,

спеціалізації «Управління

бізнесом»

Безкровної Юлії

Василівни

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук,

доцент

Підкамінний Ігор

Миколайович

Гарант освітньої програми:

Доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Роль і призначення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Організування стратегічного планування на підприємстві	12
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТОВ «КОМПАНІЯ СПОРТТЕХНІКА»	18
2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	18
2.2. Оцінка ресурсів, можливостей і конкурентоспроможності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «КОМПАНІЯ СПОРТТЕХНІКА»	34
3.1. Стратегічні наміри, цілі, та завдання підприємства	34
3.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства.....	36
3.3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства...	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	45
ДОДАТОК А	50

ВСТУП

Ринкове середовище для ділових операцій постійно змінюється, ступінь невизначеності зростає, і з'являються непередбачені фактори ризику. У сучасних умовах підприємству необхідно мати орієнтири руху вперед, тобто стратегію розвитку. Наявність стратегії дозволяє здійснити більш цілеспрямоване стратегічне планування, зменшує матеріальні та фінансові втрати при досягненні стратегічних цілей. Нове бачення сучасного менеджменту, запропоноване Пітером Друкером, стає значущим: «До сфери уваги й відповідальності менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність її діяльності – всередині організації або за її межами» [2].

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю застосування сучасних підходів до розробки стратегії для українських підприємств, що працюють в умовах світових глобалізаційних процесів, агресивністю конкурентного середовища з метою забезпечення ефективного використання наявних у них переваг і нейтралізації факторів, що визначають уразливість галузі в даний час і в перспективі. Посилення ринкових механізмів як регуляторів взаємовідносин між господарюючими суб'єктами визначило зростаючу роль стратегічного планування. Стратегічне планування посідає важливе місце в управлінні підприємством.

Сутність планування полягає в науковому обґрунтуванні цілей компанії, їх розвитку і реалізації. З його допомогою керівництво забезпечує напрям зусиль працівників на досягнення поставлених цілей.

Метою даної роботи є вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Компанія Спорттехніка». **Завданням** є:

1. Вивчення сутності та важливості стратегічного управління та планування на підприємстві.
2. Розглянути основні завдання, функції, типологію і значимість стратегічного управління в організації.

3. Вивчити основні моделі стратегічного планування, а також процес організування та алгоритм стратегічного планування.
4. Провести аналіз системи стратегічного планування у ТОВ «Компанія Спорттехніка».
5. Визначити необхідність вдосконалення системи планування на підприємстві.
6. Розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегічного планування у ТОВ «Компанія Спорттехніка», надати економічне обґрунтування.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес стратегічного управління та планування у ТОВ «Компанія Спорттехніка».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування системи стратегічного планування на підприємстві.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі застосовувалися експертний, порівняльний, статистичний і графічний методи аналізу з елементами системного підходу, а також моделі PESTLE і VRIO, матриця SWOT, модель «5 конкурентних сил», профіль полярностей, карта стратегічних груп конкурентів.

Інформаційною базою дослідження слугували закони та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали періодичного друку, Інтернет-джерела та фактичні дані діяльності ТОВ «Компанія Спорттехніка».

Питанням теоретичного та методологічного обґрунтування стратегічного планування присвячено багато досліджень. Великий внесок у теорію та методологію стратегічного планування робили такі вчені як: Д. Аакер, І. Ансофф, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон. Серед вітчизняних науковців – В. Горбулін, О. Іванілова, М. Нижник, Ю. Шарова, О. Кузьміна, Л. Скібіцька та О. Скібіцький, М. В. Афанасьєв, Ю. І. Кулагін, В. Тертичка, Я. Жаліло та інші. Проте й сьогодні питання застосування стратегічного планування в організаціях є актуальним.

Наукова новизна результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо змістовного наповнення стратегії та її альтернативний вибір для підприємства, що забезпечуватиме ефективне досягнення поставленої мети.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в тому, що основні висновки можуть використовуватися для вирішення методичних і організаційних завдань щодо підвищення ефективності стратегічного планування на підприємствах.

Апробація результатів дослідження. За матеріалами проведеного дослідження було опубліковано наукову статтю «Стратегічне планування як інформаційне джерело майбутнього розвитку організації» (додаток А) в збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» частина 2, Київський національний торговельно-економічний університет, 2021р.

Структура. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатку. Робота містить 43 сторінки основного тексту, включає 11 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 31 найменування українських і зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Роль і призначення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства

Стратегічний менеджмент – це серія дій компанії по досягненню довгострокових цілей, які дозволяють бізнесу вижити в конкурентній боротьбі і процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища. І чим більше нестабільні умови цього середовища, тим вище потреба компанії в чіткій стратегії [19]. Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне керівництво компанією в рамках реалізації стратегії. А також пов'язаний із цілим комплексом заходів, необхідних для ефективної роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролюванням та регулюванням.

Стратегічне управління передбачає визначення завдань, цілей та стратегій, розробку та впровадження системи планування як інструменту реалізації стратегічних настанов щодо вдосконалення підприємства та його різних підсистем та забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Основна роль стратегічного управління в системі менеджменту – реалізувати місію компанії, посилити її конкурентні переваги, знизити витрати і допомогти їй досягти бажаних результатів. Переваги стратегічного управління [20]:

- 1) акцент на людський потенціал;
- 2) орієнтація діяльності на запити споживачів;
- 3) гнучкість у регулюванні та можливість внесення своєчасних змін в організації;
- 4) забезпечення конкурентної переваги.

Стратегія – сукупність тактичних дій для розвитку організації, які допомагають досягти певних бізнес-цілей.

І. Ансофф [1], розглядаючи діяльність підприємства, спрямовану на розвиток, обґрунтовує поняття «стратегія» – це нові правила прийняття рішень та установок, які спрямовують процес розвитку організації. У подальшому вчений трактує стратегію як мистецтво управління.

Для підприємства стратегічне управління важливе з декількох причин [28]:

1. Розстановка пріоритетів. У підприємств з'являються нові ідеї, нові напрямки, компанія тестує нові продукти, але при цьому не досягає бажаних результатів у жодній із сфер. Чіткий стратегічний менеджмент допомагає розставити пріоритети в організації та вибудувати черговість справ, на які варто звернути особливу увагу.
2. Ефективність бізнес-процесів. Побудова бізнес-процесів підприємства – це один із найбільш важливих елементів для його стабільного функціонування. Наявність стратегії допомагає оптимізувати ключові бізнес-процеси, описати їх і систематизувати.
3. Управління персоналом. Якщо у працівника є довгостроковий план роботи, можна вибудувати його мотивацію й отримувати лояльного співробітника з чітким розумінням своїх завдань.
4. Рациональне управління фінансами. За умови наявності стратегії у фінансовому відділі легше планувати бюджет і здійснювати фінансове управління підприємством.

Основні принципи стратегічного управління [14]:

1. Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.
2. Безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.
3. Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.

4. Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.

5. Наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

6. Циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.

7. Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.

8. Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності). Гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися.

9. Результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом [14].

Процес розробки та реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних завдань [10]:

1. Розробка стратегічного бачення – уявлення менеджерів про довгостроковий розвиток підприємства, обрані технології, товари, клієнтів, напрями розвитку бізнесу.

Стратегічне бачення є маршрутом руху підприємства в майбутнє, який визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості та образ організації, якою вона має стати в майбутньому. При цьому місія описує діяльність підприємства в даний час: які товари та послуги воно виробляє, хто її клієнти, які технологічні і ділові можливості.

2. Постановка цілей. Цілі – це результати та наслідки, бажані для підприємства, критерії оцінки діяльності організації та його розвитку. На даному етапі місія бізнесу трансформується в конкретні результати та підсумки, до яких прагне підприємство. Постановка цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності організації.

3. Розробка стратегії. Стратегія підприємства – це методи конкуренції та ведення бізнесу, які вибирає менеджмент для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства [10].

Формування стратегії розвитку підприємства відіграє важливу роль в адаптації бізнесу до постійно мінливих в ринкових умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Основні види стратегій розвитку організації – концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та скорочення.

Таблиця 1.1

Типологія стратегій розвитку підприємства [8]

Види стратегій	Типи стратегій
Стратегія концентрованого зростання – проводиться аналіз, застосовуються дії щодо поліпшення якості або створення нового продукту. Проводиться сканування ринку на можливість зміцнення позицій компанії, а також розглядаються варіанти по зміні ринку – переходу на інший.	1. Посилення позицій на ринку – додаються великі маркетингові зусилля для просування і зміцнення завойованих позицій, проводяться дії, що дозволяють здійснювати контроль над конкурентами і максимальне домінування в сегменті; 2. Розвиток ринку – проводиться глибокий аналіз існуючих ринків для реалізації продукту (або пропонованої послуги); 3. Розвиток продукту – розробка продукту з подальшою реалізацією на ринку, дані дії також спрямовані на досягнення максимального зростання компанії.
Стратегія інтегрованого зростання – розширення компанії проводиться за рахунок приєднання нових структур. Зазвичай використовують підприємства з сильною позицією на ринку.	1. Зворотна вертикальна інтеграція – створення дочірніх структур, що займаються постачанням, посилення контролю над постачальниками, існує можливість зменшити залежність від коливання цін на сировину або комплектуючі, а також від постачальників; 2. Пряма вертикальна інтеграція – зростання компанії за рахунок збільшення контролю над посередниками між нею і покупцем, над продажами і системами розподілу.
Стратегія диверсифікованого зростання – необхідно застосовувати в тих випадках, коли компанія не в змозі продовжувати розвиток на обраному ринку з певним продуктом і в межах даної галузі.	1. Центрована диверсифікація – моніторинг і пошук можливостей бізнесу для запуску виробництва нової продукції; важливим моментом є збереження існуючого виробництва, нове будується на основі потреб освоєного ринку з використанням перевірених технологій і сильних сторін компанії; 2. Горизонтальна диверсифікація – розробка нових технологій для випуску нового продукту; ставка робиться на виробництво технологічно незалежних один від одного продуктів (старого і нового); компетентність у виготовленні нового продукту - важливий фактор в даному випадку; 3. Конгломеративна диверсифікація – виробництво нових, технологічно не пов'язаних із уже існуючими продуктами; реалізація здійснюється на нових ринках.
Стратегія скорочення – основними причинами може бути потреба в підвищенні ефективності або зміні курсу після тривалого періоду	1. Ліквідація – застосовується при неможливості подальшого здійснення бізнесу; 2. «Збір урожаю» – превалювання короткострокових цілей над довгостроковими; застосовується для компаній, які не можна прибутково продати або

Продовження таблиці 1.1

зростання. Повна перебудова бізнесу, його оновлення.	модернізувати; при поступовому скороченні діяльності до нуля передбачається досягнення максимального прибутку; 3. Скорочення – продаж одного або декількох підрозділів; реалізується при не вигідному сполученні двох виробництв або при розвитку більш перспективного виробництва; 4. Скорочення витрат – як витрат на виробництво, так і на співробітників; скорочення виробничих потужностей, звільнення працівників.
--	--

При управлінні бізнесом використовують від однієї до декількох стратегій. У процесі роботи в окремі періоди доводиться реалізовувати різні проекти і поставлені цілі. І для досягнення результату необхідно застосовувати різні методи. Поєднання декількох варіантів називається комбінованою стратегією, яка застосовується особливо в багатогалузевих компаніях.

Із вищесказаного можна зробити висновок, що стратегічно орієнтована компанія означає організацію, у якої стратегічне мислення – основний орієнтир для своїх працівників, особливо топ-менеджерів; у якої сформована система стратегічного управління та планування. У порівнянні з організаціями «нестратегічними» такі підприємства мають значні переваги [12]:

1. Компанія може мінімізувати негативний вплив змін та факторів «майбутньої невизначеності».
2. Організація має можливість розглянути об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що впливають на зміни, зосередитись на дослідженні цих факторів та сформувати відповідну інформаційну базу даних.
3. Підприємство має можливість отримати необхідну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. З метою забезпечення довгострокової та короткострокової ефективності та прибутковості компанія полегшує собі роботу.

5. Бізнесом стає легше керувати, оскільки за наявності системи стратегічного планування досягнуті результати можна порівняти із встановленими цілями, визначеними у вигляді планових завдань.

Отже, стратегічний менеджмент стосується кожного працівника і служить дієвим способом досягнення цілей компанії. Важливою перевагою стратегічного менеджменту є те, що воно створює єдине, орієнтоване на майбутнє бачення розвитку підприємства та заохочення акціонерів.

1.2. Організування стратегічного планування на підприємстві

Застосування стратегій може зробити процес управління передбачуваним і стабільним, оскільки планування засноване на поступовому розвитку від поточного стану до бажаного.

Процес стратегічного планування закладає основи управління членами організації. Для українських підприємств, які жорстко конкурують між собою та з іноземними компаніями, стратегічне планування стає все більш важливим. Воно вказує на те, що змінюватимуться ділове середовище та сама організація, і визначає, що підприємство повинно робити, щоб відповідати майбутнім очікуванням. Можна сказати, що стратегічне планування визначає майбутнє [15].

Стратегічне планування – це сукупність функцій управління, включаючи розподіл ресурсів, внутрішню координацію, стратегічну обізнаність та адаптацію до зовнішнього середовища. Стратегічне планування дозволяє менеджменту оцінити поточну ситуацію на ринку і планувати майбутнє компанії.

Основні передумови виникнення та застосування стратегічного планування [13]:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління [13].

Впровадження стратегічного планування сприяє виникненню ряду позитивних змін у діяльності сучасних підприємств. Правильне та ефективне його здійснення дає змогу отримати такі головні переваги [16]:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю [16].

Стратегія становиться життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища [13].

Необхідність стратегічного планування полягає в тому, щоб зробити оперативні, поточні управлінські рішення науковообґрунтованими в умовах економічної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища існування підприємства [13].

Стратегічне планування не позбавлене недоліків, які найчастіше виявляються внаслідок допущення помилок під час практичної реалізації планування. Найбільш поширеними та головними недоліками практичного застосування системи стратегічного планування є [16]:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування [16].

Організування процесу стратегічного планування включає наступні кроки:

1. Створення відділу стратегічного планування на підприємстві.
2. Визначення очікувань та інформування всіх залучених у розробку стратегії. Отримання від керівника чіткого формулювання того, що він очікує від стратегічного планування. Доведення цієї інформації до відома всіх учасників процесу.
3. Збір інформації, опитування основного управлінського складу і визначення ключових питань на майбутнє.
4. Досягнення угоди з приводу роботи процесу планування. Визначення ступеня участі стейкхолдерів у процесі.

5. Завершення формування комітету планування. Розподіл відповідальності і визначення вимог до ресурсів.

Організувати стратегічне планування в системі менеджменту правильно – означає постійно оцінювати загрози зовнішнього середовища, з якими може зіткнутися компанія, шукати потенційні можливості і визначати наступні кроки на основі проведеного аналізу.

Стратегічне планування проходить в п'ять етапів [5]:

1. Визначення місії, бачення та цілей компанії.
2. Аналіз середовища (збір інформації, облік потенційних можливостей, аналіз сильних і слабких сторін організації та конкурентів).
3. Аналіз стратегічних альтернатив.
4. Вибір стратегії.
5. Реалізація і контроль виконання.

Діяльність групи людей, які складають собою людські ресурси підприємства, повинна постійно координуватися заради якнайшвидшого досягнення загальних цілей. За допомогою планування керівник встановлює основні напрямки зусиль, визначає ділянки або відділи, які будуть фінансуватися в першу чергу, планує кадрову політику або спосіб розподілу прибутку.

Планування має бути послідовним і постійним: одноразові заходи не принесуть значних результатів. Для досягнення ефективності роботи підприємства існують різні моделі стратегічного планування (табл. 1.2).

У світовій практиці стратегічне планування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій, основна мета якої – підвищення ефективності та гнучкості функціонування підприємства в умовах глобалізації економічної системи. Але під час впровадження процесу планування на сучасних підприємствах існує ряд проблем: довготривалий процес складання планів і бюджетів; відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та оперативними бюджетами; халатне

ставлення керівників та провідних менеджерів до процесу планування та ін [6].

Таблиця 1.2

Моделі стратегічного планування на підприємстві [21]

Назва моделі стратегічного планування	Сутність моделі стратегічного планування
Модель на основі «стратегічної прогалини»	«Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства [21]. Сфера прийняття стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр рекомендацій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг та сприяння перевагам та зменшенню (усуненню) корпоративних недоліків. Використовується всі моделі і методи, щоб довести раціональність стратегічних рішень, що головним чином допомагає заповнити «стратегічну прогалину» шляхом розробки нових продуктів і стратегій.
Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Основна увага приділяється інтересам акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо заходів, що можуть забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Оскільки важко визначити та збалансувати інтереси великої кількості акціонерів, особливо за відсутності концентрованого власного капіталу, використання цього методу обмежене. Різні групи акціонерів по-різному трактують ринкові переваги, що ускладнює формування стратегічних і тактичних планів, нагляд за їх виконанням та інтерпретацію результатів.
Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	За цією моделлю дослідження та розробки виконуються в межах конкретного товарного ринку. Безпосередньою проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації.
Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу	Позитивний імідж організації в ринковій економіці гарантує надійну репутацію, лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, великі інвестиційні та кредитні канали, інші переваги. Ця модель передбачає корпоративну соціальну відповідальність перед суспільством та соціально-орієнтовану філософію компанії.
Моделі, що враховують розміри підприємств	Велика компанія з надійною організацією та має достатні фінансові та інтелектуальні ресурси, що буде повною мірою використано в стратегічному плануванні, в т.ч., із раціональним проходженням необхідних етапів, процедур та операцій. Малий бізнес має спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяг інформації, що використовується в процесі формування програм малий, більшість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюється у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

Необхідність системи стратегічного планування на підприємстві пов'язана з впливом зовнішнього середовища, в якому зазвичай відбуваються різкі зміни, викликані зміною кон'юнктури, насиченням ринків збуту, появою нових товарів. Зміни, що відбуваються підвищують ступінь невизначеності прийняття рішень, збільшують господарський ризик при досягненні запланованих результатів [4].

Таким чином, стратегічне планування – це не одноразовий процес в силу принаймні двох істотних причин. Перша причина, по якій стратегічне планування має здійснюватися безперервно і циклічно, – це постійно існуюча невизначеність майбутнього. По-друге, підприємства кожного разу ніби заново визначають чи змінюють свої цілі на основі стратегічного контролю, якщо повне досягнення початкових цілей практично завершено або неможливо, тобто стратегічне планування – це безперервний творчий і постійний процес.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТОВ «КОМПАНІЯ СПОРТТЕХНІКА»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Група Компаній «Інтер Атлетика» – найбільший вітчизняний виробник товарів для спорту, відпочинку та здорового способу життя, міцно утримує лідируючі позиції на ринку України і країн СНД по виробництву і продажу спортивних товарів і поставляє їх більш ніж в двадцять країн світу, а також є офіційним представником в Україні відомих світових брендів – SportsArt (Тайвань), Pulse Fitness (Великобританія), Concept2 (США), ABCoaster (США), ELEIKO (Швеція), Ravigym (Іспанія) [26].

Виробничим центром Групи Компаній «Інтер Атлетика» є «Компанія Спорттехніка», де зосереджений увесь виробничий цикл випуску тренажерів. Використання створених розробок і новітніх технологій гарантує високу якість і безпеку тренажерів [26].

З часу свого заснування компанія працює в тісній співпраці як з провідними дослідницькими організаціями та експертами в області фізіології і біомеханіки, так і з атлетами найвищого класу [26].

Макросередовище включає в себе всі значущі фактори зовнішнього середовища, які повинні враховуватися при виборі бізнес-моделі та стратегії компанії. При аналізі чинників макросередовища вивчаються тенденції і можливий вплив даного чинника на організацію.

Компанія не може впливати на зовнішні чинники макросередовища, але вона повинна відстежувати їх і коригувати свою стратегію. Аналіз макрооточення ТОВ «Компанія Спорттехніка» проведено за методикою PESTLE-аналізу (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз макросередовища ТОВ «Компанія Спорттехніка» станом на 2021 р. (розроблено автором)

PESTLE					
Політичне середовище	Економічне середовище	Соціокультурне середовище	Технологічне середовище	Правове середовище	Навколишнє середовище
Додержання соціальних норм – соціально-гігієнічні вимоги до робочого місця, надання декретних відпусток, лікарняних, квота співробітників з інвалідністю.	Глобальна економічна рецесія – коронавірус та безпрецедентні заходи для його подолання: карантин, необхідний для системи охорони здоров'я, але вбивчий для економічної системи.	Демографічна криза. Чисельність наявного населення в Україні, за оцінкою, на 1 березня 2021 року становила 41 527,2 тис. осіб. Упродовж січня-лютого 2021 року чисельність населення зменшилася на 61,1 тис. осіб.	Компанія приділяє велику увагу оснащенню заводів сучасною технологічною базою.	Дотримання законів України – про захист прав споживачів, захист даних, про здоров'я та безпеку населення (особливо важливо під час коронавірусної інфекції).	Додержання екологічних норм – екологічна культура виробництва.
Державна підтримка бізнесу в умовах карантину.	Мінімальна та середня заробітна плата. З 01.01.2021 року розмір заробітної плати в Україні складає 6500 грн., а середньої місячної – 13543 грн. Рівень бідності перевищує 50%.	Віковий розподіл – здебільшого клієнтами є молоді люди, з середнім рівнем достатку.	Онлайн мобільні платежі.	Компанія має міжнародний сертифікат якості ISO 9001: 2000.	Енерго- та ресурсозатратність (використання енергозберігаючих технологій).
Антитерористична операція на сході України – обмеження ведення бізнесу на території.	Рівень безробіття в Україні 2021 р. зріс з 8,5% до 9,9% через Covid19. Чисельність безробітного населення становить 1,6 млн. осіб.	Взаємодія з клієнтами (проведення марафонів, майстер-класів тощо).	Спеціалізовані онлайн додатки.		Поводження з відходами – збирання, сортування, зберігання, утилізація.
Виплата податків, ведення звітності.	Інфляція (у 2021 році становить 8%) та коливання цін.	Вплив ЗМІ – негативний та позитивний.			

Особливим напрямком є технологічна складова зовнішнього середовища, яка створює передумови формування нового попиту, отже, позитивно впливає на розвиток спортивного підприємства. Визначивши зовнішні фактори, що впливають на організацію, можна розглянути ділове оточення ТОВ «Компанія Спорттехніка» за допомогою моделі «5 сил Портера» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Модель 5 конкурентних сил ТОВ «Компанія Спорттехніка»
(розроблено автором)

Конкурентне суперництво	
Кількість конкурентів	LifeFitness, KMPFitness, Fitness Solution, Zhelezzo, Bru-Star.
Відмінності в якості	Сертифікована продукція – відповідність європейським нормам безпеки для дитячих ігрових майданчиків EN1176 та вуличних тренажерів EN16630. Компанія представляє 15 провідних світових брендів [23].
Інші відмінності	Спортивне обладнання «під ключ»: дитячі ігрові, спортивні комплекси, стадіони і поля.Лінія IterAtletika Medikal – тренажери для кінезітерапії. Використовується високоточне і продуктивне обладнання, що дозволяє досягти значного зниження собівартості виробничого процесу. Є ексклюзивним дистриб'ютором (50 компаній. Серед яких Adidas, Reebok, Cross, Ab Coaster, Concept 2).
Лояльність споживачів	Оскільки конкуренція на рику велика, споживачі можуть переключатися з однієї компанії на іншу, адже цінова політика приблизно в одному діапазоні. Але завдяки своєму великому асортименту та якості, компанія залишається прихильником багатьох клієнтів.
Витрати на вихід з ринку	1. Високі витрати на вихідну допомогу працівників. 2.Списання дороговартісного обладнання, продажу будівлі та землі призводить до зменшення чистих активів в балансі та даремність інвестицій. 3. Розрахунки за договорами, та інші витрати на вихід з ринку. ТОВ «Компанія Спорттехніка» є прибутковою, тому вихід з ринку не є доцільним.
Загроза появи новачків	
Легкість входу	Ринок насичений та вимагає великі затрати для входу, конкуренція висока. Тому увійти новачку на ринок буде важко.

Продовження таблиці 2.2

Час і вартість входу	Компаній-суперників на ринку багато. Дуже велика конкуренція на ринку, для того, щоб зайти на ринок потрібні досить великі грошові затрати і унікальність обладнання, чого досить важко зараз зробити. Висока вартість закупівлі сировини, а також обладнання для працівників. (Вартість входу буде дуже значною через виробничі витрати - закупівлю виробничого обладнання, налагодження потужностей, закупівлю сировини, найм працівників та маркетингову діяльність).
Бар'єри для входу	Висока конкуренція, висока вартість, нормативне регулювання: отримання документів дозвільного характеру для експлуатації приміщення або побудови під виробничі комплекси, на експлуатацію окремих видів обладнання, машин, механізмів.
Спеціальні знання	Значний досвід роботи у галузі, вміння підібрати персонал, знання нюансів виробництва, фінансово-економічний досвід.
Торговельна влада постачальників	
Кількість постачальників	Всього заключено контрактів з 30 постачальниками, 3 найкрупніших з них – ТОВ «Тонмет Холдинг», ТОВ «Дім Сталі», ТОВ «Укрдім Трейд».
Розмір постачальників	Компанії, що займаються постачанням сировини (дерево, метал), обладнання.
Унікальність обслуговування	Компанія обрала постачальників сировини, які повністю задовольняють усі потреби. Керівництво обирало багато постачальників, які працюють на ринку України та закордоном, що мають відмінну репутацію. Хороша цінова політика.
Можливість заміни	Можливість замінити діючих постачальників існує.
Торговельна влада покупців	
Цільова аудиторія	Здебільшого споживачами є люди молодого віку, а також фітнес-центри, інші компанії.
Розмір кожного замовлення	Середній чек на спортивні товари – 5000 грн., на спортивні комплекси – 200 тис. грн.
Відмінності між конкурентами	Можливість виготовлення продукції індивідуально, наявні тренажери для реабілітації, вже зібрані «під ключ» спортивні, дитячі ігрові майданчики, фітнес-зали. Надається можливість протестувати тренажери.
Можливість заміни	Висока можливість заміни, оскільки ринок є досить насиченим і відмінності між конкурентами не так багато, покупці постійно змінюють свій вибір, але завдяки якості обладнання компанія береже своїх клієнтів.
Загроза продуктів-замінників	
Замінник продуктивності	Рівень заміни не дуже значний, оскільки компанія може виготовляти продукцію індивідуально, враховуючи всі бажання клієнта.
Вартість заміни	Вартість заміни може варіюватися.
Торгівля замінниками	Є відмінності у якості надання послуг.

Після проведення зазначених аналізів, можна зробити висновок, що ТОВ «Компанія Спорттехніка» – підприємство, що займається виробництвом спортивного обладнання, має відмінну якість надання послуг. Організація має гнучку цінову політику, висококваліфікований персонал, пропонує різні додаткові послуги, є ексклюзивним дистриб'ютором. Товари-субститути не становлять загрози, тому що продукція компанії не має заміни, при високій небезпеці нових учасників ринку потрібно постійно вивчати пропозиції конкурентів, щоб не пропустити важливі зміни в цій ніші.

Визначення головних конкурентів надає змогу більш ефективно будувати конкурентну стратегію і тактику. Карта стратегічних груп конкурентів дозволяє ідентифікувати найближчих конкурентів досліджуваної організації, що входять в одну стратегічну групу, вона доповнює та уточнює інформацію про галузеву конкуренцію (рис.2.1). Основними конкурентами ТОВ «Компанія Спорттехніка» є: ТОВ «LifeFitness», «KMPFitness», «Fitness Solution», «Zhelezzo», «Bru-Star». До однієї стратегічної групи входять ТОВ «KMPFitness» та «Fitness Solution» з середньою якістю продукції та високим ступенем різноманіття, ТОВ «Bru-Star» та «LifeFitness» мають середні показники якості та різноманіття, головним конкурентом виявлено ТОВ «Zhelezzo», що відрізняється достатньо якісною продукцією та високим ступенем диверсифікації товарів.

Нестабільність зовнішнього середовища в економіці знань вимагає від компаній гнучкості та високої готовності відповідати постійно мінливим потребам ринку, своєчасно та адекватно реагувати на зміни ринкових умов. Здатність швидко адаптуватися до різноманітних змін у зовнішньому середовищі завжди була ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності на ринку.

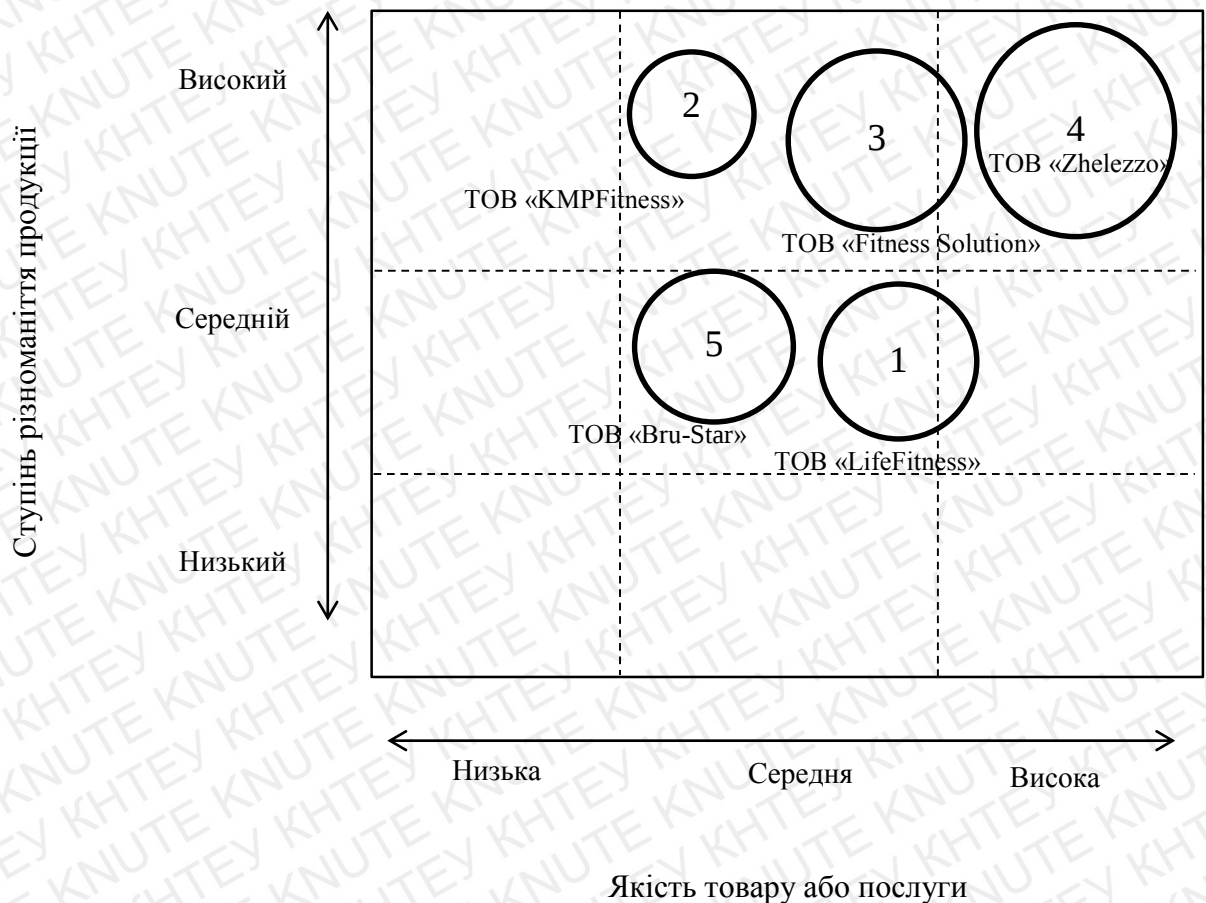


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором)

Економічний розвиток на цьому етапі, неминучість та необхідність переходу від однієї системи управління до іншої, а також трансформація адміністративних систем та механізмів управління спричинили проблеми для адаптації українських підприємств до нової ситуації. Основною проблемою, з якою стикаються українські компанії, є політична нестабільність країни.

Без єдиного бачення різних політичних сил стратегії економічних реформ, які можуть забезпечити фінансову стабільність та стійке економічне зростання, успішний бізнес за сучасних умов неможливий. Ринкові умови характеризуються динамікою і часто непередбачуваністю.

Водночас основним засобом адаптації до змін у ринковому середовищі є прийняття вищим керівництвом своєчасних та обґрунтованих

управлінських рішень на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз рівня нестабільності зовнішнього середовища ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором на основі джерела [1])

Характеристика	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, ті, що мають аналогії	Неочікувані та повністю нові	
Темп змін	Повільніший, ніж реакція організації		Відповідає реакції організації		Швидший за реакцію організації
Передбачуваність	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані і значні проблеми та нові можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами та непередбачувані зміни	
	1	2	3	4	5
Шкала нестабільності					

Отже, шкала нестабільності ТОВ «Компанія Спорттехніка» складає 3 бали, це означає, що організація має середній рівень невизначеності, рухливості та скланості. Відбувається управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності.

2.2. Оцінка ресурсів, можливостей і конкурентоспроможності підприємства

Основні види діяльності ТОВ «Компанія Спорттехніка» – це виробництво спортивних товарів, а також діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, неспеціалізована оптова торгівля та

роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах. Продукція, що виробляється підприємством: спортивне обладнання для дому та офісу (шведські стінки та навісне обладнання, фітнес станції, дитячі куточки), професійне спортивне обладнання для залів (силові тренажери, лавки, масажні столи), вуличні тренажери для занять спортом на відкритому повітрі, дитячі ігрові комплекси, гімнастичні містечка, гірки, пісочниці, каруселі, гойдалки, качалки, арки, альтанки, лавки, огорожі; аксесуари (грифи, гантелі, диски) [26].

Для здійснення цілей підприємництва кожне підприємство повинне мати необхідні економічні ресурси. Економічними ресурсами підприємства називається сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат. До складу економічних ресурсів звичайно включають:

- 1) трудові ресурси;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) матеріальні ресурси;
- 4) нематеріальні ресурси;
- 5) інформаційні ресурси [22].

Трудові ресурси чи персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які знаходяться з підприємством як з юридичною особою у відносинах, регульованих КЗпП України й іншими правовими актами про трудову діяльність і наймання. Трудові ресурси чи персонал підприємства утворюють трудовий колектив працівників з визначеною структурою відповідно до структури виробництва, форми власності й організаційного устрою конкретного підприємства [22].

Штат співробітників ТОВ «Компанія Спорттехніка» налічує 412 осіб. Розглянемо склад та структуру персоналу на підприємстві за останні три роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад персоналу ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором)

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2019-2020 р.р.	Відхилення 2020-2021 р.р.
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	385	400	412	15	12
З них: основні	255	257	270	2	13
Допоміжні	35	40	39	5	-1
Керівники	30	33	32	3	-1
Спеціалісти (з обробки металу та дерева, майстри)	65	70	71	5	1

Отже, найбільшу частку працюючого персоналу займають основні працівники. Спостерігається непропорційне збільшення працівників, пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва продукції.

Аналіз облікової чисельності працівників за стажем:

1. Менше 1 року з усіх працівників ТОВ «Компанія Спорттехніка» працюють – 11,4%.
2. Питома вага працівників, які працювали в аналізованих підрозділах від 1 до 3 років, становить 50,2%.
3. Максимальна питома вага становить вікова група працівників від 40 – 50 років – 34,6%.
4. Питома вага працівників у віці до 20 років – 1,5%, понад 60 років – 2,3%.

Основний віковий прошарок – працівники від 20 до 50 років. Останнім часом спостерігається старіння персоналу, що пояснюється недостатньою кількістю молодих кваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

До складу інженерно-технічного персоналу входять 64% – керівників; 33,1% – фахівців; 2,9% – службовців. Частка ІТП, які працюють в ТОВ

«Компанія Спорттехніка» до 1 року, не велика, складає 2,6% від загальної кількості аналізованих працівників.

Працівники, у віці від 40 до 50 років, складають основний кістяк ІТП на підприємстві. Питома вага молоді у віці до 30 років становить 15,1% від загальної кількості аналізованих працівників. Частка фахівців у віці понад 60 років не велика (3,3%).

Проведений аналіз рівнів кваліфікації (рис.2.2) персоналу на підприємстві.

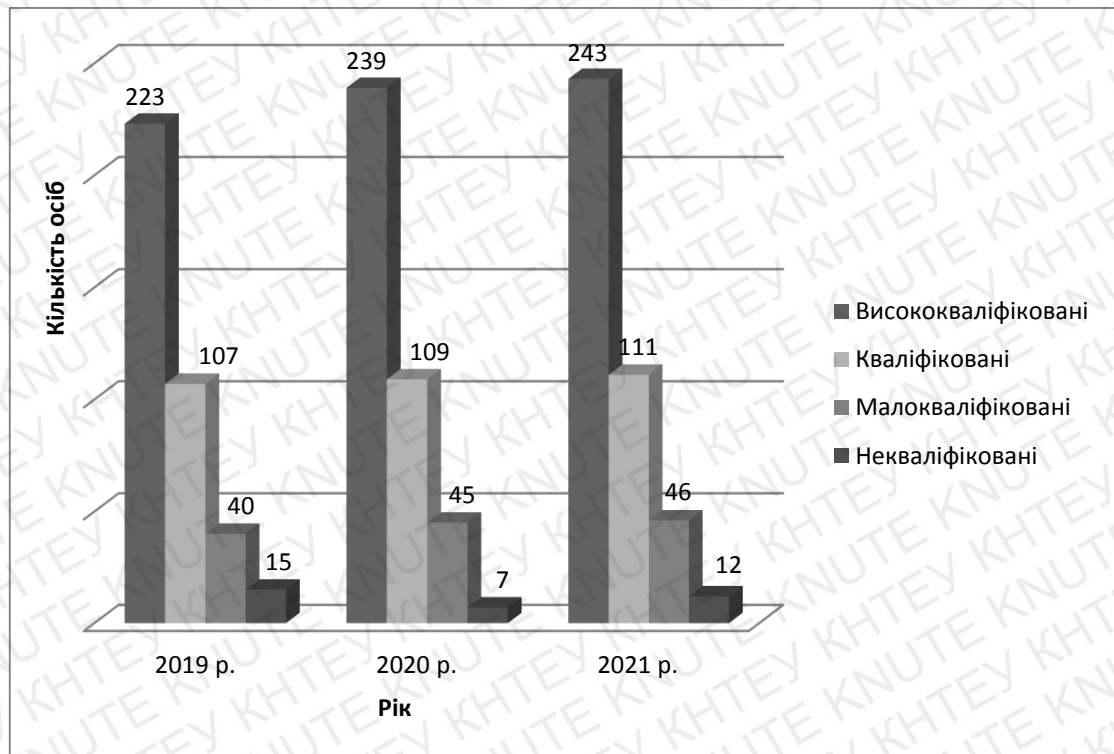


Рис. 2.2. Динаміка рівнів кваліфікації персоналу ТОВ «Компанія Спорттехніка» протягом 2019-2021 рр. (розроблено автором)

Більшість ІТП, які працюють у підрозділах, мають вищу – 87,8% і середню спеціальну освіту – 24,3%. З кожним роком рівень освіти та кваліфікації персоналу зростає, що свідчить про розвиток, поглиблення раніше отриманих знань, умінь і навичок на рівні вимог виробництва та підвищення продуктивності праці кадрів.

Матеріальні ресурси організації – це сукупність сировини, матеріалів та інших предметів праці, які використовуються для створення продукції або здійснення послуг. Їх можна розділити на кілька груп:

1. Сировина. Використовується для створення нових продуктів.
2. Будівлі, в яких здійснюється процес виробництва, допоміжні споруди і пристрої, що обслуговують виробництво.
3. Комплектуючі. Задіяні на останніх етапах створення продукту.
4. Кінцева готова продукція [11].

Матеріальні ресурси у ТОВ «Компанія Спорттехніка» – це метал та дерево, обладнання для виготовлення продукції. Компанія має три склади та два виробничих майданчика, перший складається з цеху механіки (згинання металу, зачищення, шліфування, токарна, свердлувальна, заготівельна дільниця, дільниця комплектації), цеху збирання, цеху зварювання та столярно-швейного цеху. До другого виробничого майданчика належать столярно-фарбувальний цех (дільниці деревообробки та фарбування дерева), цех пластмас, цех фарбування.

Нематеріальні ресурси – складова частина потенціалу підприємства, здатна забезпечувати економічну користь протягом відносно тривалого періоду. Відмінними рисами цих ресурсів є недостатня матеріальна основа одержання доходів та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їхнього використання. Нематеріальні ресурси у ТОВ «Компанія Спорттехніка» – торгові марки («X-line», «EXplode», «NRG line», «Verti», «Fitex»), база даних, програмне забезпечення.

VRIO-аналіз є частиною методологічного набору стратегічного аналізу, передбачає аналіз ресурсів і можливостей компанії для визначення потенціалу, здатного перетворитися в стійку конкурентну перевагу. VRIO-аналіз сфокусований, в основному, на внутрішніх ресурсах і можливостях організації [29]. На основі проведеного аналізу (рис.2.3) можна зробити висновок, що відсоток успіху підприємства «Компанія Спорттехніка» наразі складає 50%.

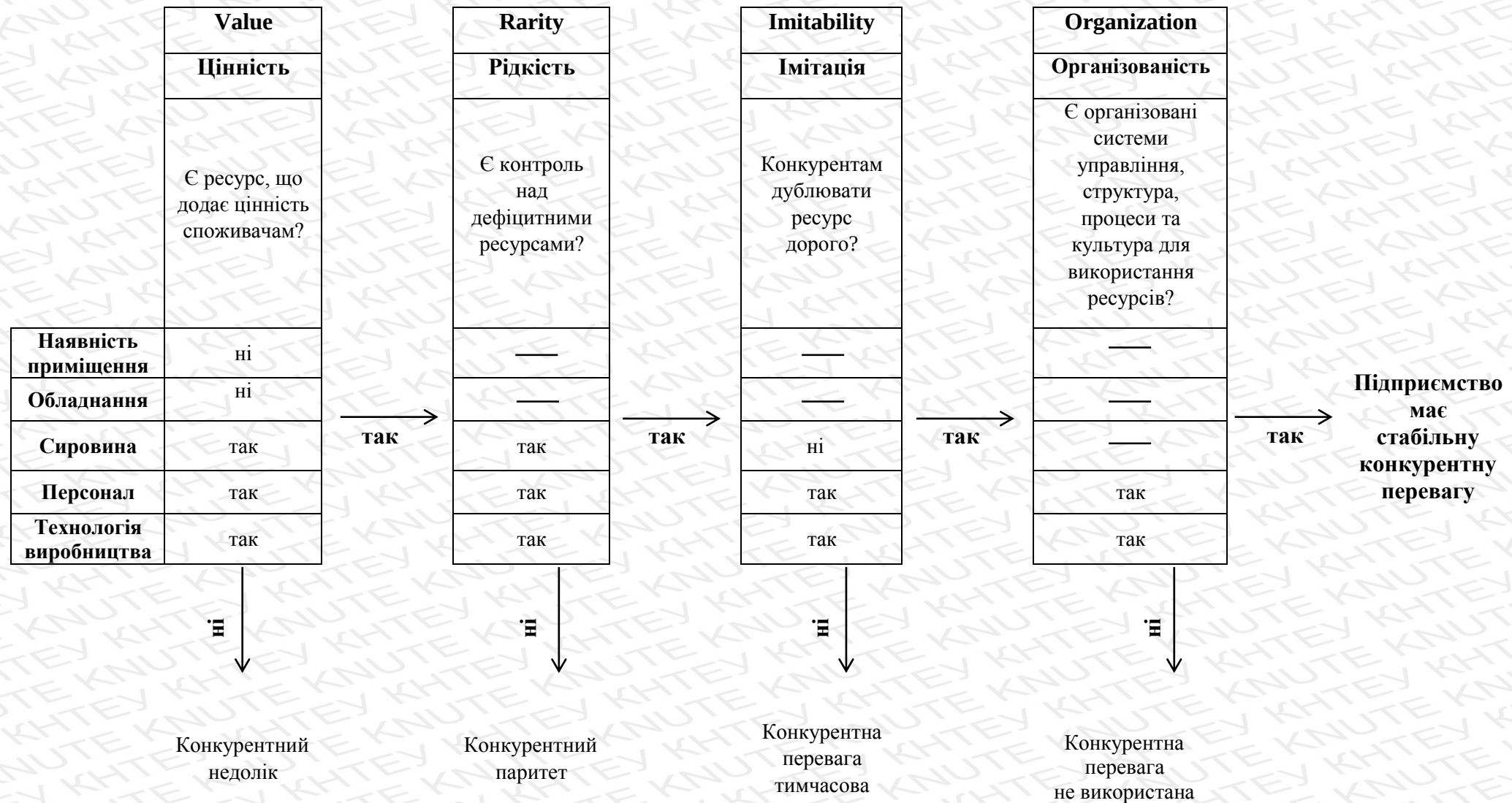


Рис. 2.3. VRIO-аналіз ресурсів ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором)

Це означає наявність стабільної конкурентної переваги у компанії, але сам показник незначно вище за граничне значення. Такі ресурси, як обладнання, приміщення та технологія не підлягають удосконаленню, оскільки продукт має високу якість, то для споживача не важливо яким обладнанням він був зроблений і в якому місці, а технологія виробництва є конфіденційною та вже має свою унікальність.

Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності й інформаційної відкритості ринку за цінами та якістю послуг. Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому [23].

Проведення порівняльного аналізу стратегії розвитку компанії та конкурентів є запорукою підтримки здорової та успішної конкуренції на ринку. Для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності підприємства використовуємо метод профілю полярностей. Профіль полярностей – в основі лежить визначення показників, за якими фірма випереджає або відстає від конкурентів, тобто її сильні та слабкі сторони. В якості критерію використовується зіставлення параметрів випередження або відставання [23].

Отже, після проведеного аналізу (табл. 2.5) можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності складає 54 балів із 180 можливих, що є показником низької конкуренції. Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; всебічне зниження витрат.

Для виявлення слабких та сильних сторін підприємства проведено SWOT-аналіз (табл. 2.6). Найважливіше його завдання – допомогти організації знайти та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку [3].

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором)

	КОРИСНІ	ШКІДЛИВІ
	Strengths (S) Сильні позиції	Weaknesses (W) Слабкі позиції
Внутрішнє середовище	1. Встановлено стабільні зв'язки з основними споживачами. 2. Встановлено стабільні та взаємовигідні зв'язки з постачальниками. 3. Відмінна якість та доступні ціни. 4. Велика увага до технологічності всіх пропонуванних товарів. 5. Широкий асортимент, можливість виготовлення обладнання індивідуально. 6. Знання та досвід роботи управлінської команди підприємства на регіональному ринку. 7. Наявність досвідченого персоналу.	1. Наявні сильні конкуренти. 2. Кількість нереалізованих товарів з кожним роком збільшується. 3. Залучення і утримання клієнтів у категорії «постійні». 4. Недостатні маркетингові дослідження.
	Opportunities (O) Сприятливі можливості	Threats (T) Загрози діяльності
Зовнішнє середовище	1. Можливості розширення номенклатури товарів. 2. Можливості розширення збутової мережі. 3. Можливості збільшення обсягу продажів. 4. Пошук нових ринкових ніш (споживачів).	1. Економічна нестабільність (інфляція). 2. Поява сильних конкурентів. 3. Падіння попиту через зниження доходів населення. 4. Зміна смаків і потреб покупців.

Український ринок товарів швидко зростає, збільшуються товарообіги рітейлерів даного сегменту, і така позитивна динаміка, як очікується, збережеться [28]. ТОВ «Компанія Спорттехніка» є одним з лідерів на ринку спортивного обладнання, займає велику його частку, пропонує широкий асортимент та відмінну якість. Безперечними перевагами даної компанії є

висока кваліфікація персоналу і наявність власного виробництва. Однак в організації є і слабкі сторони. Конкуренція швидко зростає і підприємству доводиться нелегко. Таким чином впровадження зарубіжних фірм в український ринок спорттоварів робить істотний тиск на компанію.

Однією з можливих загроз може стати зміна смаків і потреб покупців. З розвитком інформаційних технологій жага до спорту серед молоді згасає. У перспективі це може позначитися на обсязі продажів спортивних товарів.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «КОМПАНІЯ СПОРТТЕХНІКА»

3.1. Стратегічні наміри, цілі, та завдання підприємства

Сучасні умови економічного розвитку ставлять нові завдання для керівників, що вимагають врахування попереднього досвіду та прогнозів щодо подальшого розвитку компанії. Саме тому більшість лідерів ринку відмовляються від короткострокового стратегічного планування та управління на основі інтуїції й акцентують увагу на розробленні стратегій забезпечення довгострокової реалізації місії та цілей розвитку бізнесу з урахуванням існуючих стратегій з прийнятним рівнем ризику і в межах можливостей компанії. Для визначення стратегічних цілей організації використано метод «дерева цілей» (рис. 3.1), для досягнення яких складено стратегічні завдання компанії у кожній сфері.

Метод дерева цілей вважається одним із найбільш ефективних методів планування завдань. Зобразивши графік, менеджмент компанії бачить, з якими проблемами доведеться зіткнутися у майбутньому, і які додаткові ресурси знадобляться, щоб досягти задуманого [31].

Дерево цілей дозволяє:

1. Скоординувати діяльність усіх структурних підрозділів організації.
2. Ув'язати обов'язки посадових осіб та підвищити їх взаємну відповідальність.
3. Здійснювати чіткий контроль виконавчої дисципліни, встановивши конкретні завдання та терміни реалізації.
4. Забезпечити високий рівень керованості бізнес-процесів.
5. Підготувати організацію до раптових змін.
6. Досягти ефективності інформаційного забезпечення процесів управління – процесу розробки, прийняття та контролю реалізації управлінських рішень [31].



Рис. 3.1. Дерево цілей ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором на основі джерела [31])

Проаналізувавши досвід існування компанії, можна зробити висновки, що організація націлена на постійний розвиток та довгострокову перспективу. Стратегічні наміри власників щодо діяльності ТОВ «Компанія Спорттехніка» – досягти лідерства підприємства у галузі, забезпечити безперервне збільшення прибутку на 20%, створювати інноваційну, безпечну та якісну продукцію в Україні та вдосконалити технологію виробництва.

Основна мета – забезпечити довгострокову конкурентоспроможність продукції підприємства на світовому ринку. Основна ціль – це оптимізація всіх бізнес-процесів, що призведе до виведення компанії на новий рівень, забезпечить доскональну якість та швидке обслуговування.

Важливо передбачати результативність організації. Цього можна досягти шляхом визначення стратегічних цілей та завдань. Тому функцію планування відтворюють через детальні методи і засоби досягнення глобальних цілей. Важливим фактором досягнення стратегічних цілей є почергове виконання кожної підцілі. Організовуючи цей процес, підприємство надає повноваження на нижчу ланку управління, щоб відповідати стандартам на місцях, при цьому не відхилятися від загального стратегічного курсу.

3.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Проаналізувавши наявну стратегію розвитку ТОВ «Компанія Спорттехніка» та визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, надаються варіанти подальшого розвитку. Розглянемо два шляхи:

1. Стратегія диверсифікованого зростання. Центрована диверсифікація – моніторинг і пошук можливостей бізнесу для запуску виробництва нової продукції, збереження існуючого виробництва. Пропонується розроблення нової продукції, а саме виготовлення спортивного харчування та пошиття брендованого одягу.

2. Стратегія концентрованого зростання. Посилення позицій на ринку – проведення маркетингової кампанії для просування і зміцнення завойованих позицій. Пропонується проведення змагань та виставок з залученням власної продукції.

Для забезпечення стабільної діяльності підприємства та досягнення високих економічних результатів пропонується вибір однієї стратегії розвитку.

Ринок спортивного харчування та одягу має жорстку конкуренцію як між вітчизняними виробниками, так і світовими. Асортимент спортивного харчування в Україні представлений переважно продуктами імпортного виробництва. Згідно з дослідженням Euromonitor International найбільшою популярністю за останні роки серед українських споживачів користується продукція американської компанії Optimum Nutrition, на другому місці – продукція польського виробника “Олімп”. Серед вітчизняних виробників на ринку представлені такі компанії, як “Вітапак” (ТМ “Power Pro”), “ДелМас” (ТМ “Вансітон”), “EXTREMAL” (ТМ “EXTREMAL”) та “Інтерхім” (ТМ “SMARTPIT”) [24].

Ці підприємства випускають майже повний асортимент спортивного харчування, включаючи спеціальні добавки, наприклад вітамінні препарати, засоби для відновлення суглобів та зв’язок тощо [24].

На українському ринку наразі представлено майже усі найбільш відомі бренди спортивного одягу «Nike», «Adidas», «Puma» та інші. Слід зазначити, що в останні роки значно збільшилась частка Інтернет – магазинів у загальному обсязі продажів спортивного одягу. В Інтернеті купують переважно спортивний одяг середньої цінової категорії (вартість чека коливається в межах 20 - 100 доларів). Клієнтами Інтернет – магазинів є переважно мешканці великих міст [29].

Отже, впровадити продукцію буде досить складно, потрібна потужна рекламна кампанія, клієнт вибирає вже перевірений продукт та має власні

споживчі звички, відсутність сприятливих умов для закупівлі високоякісного обладнання.

Другий варіант стратегії розвитку є кращим. Проведення виставок та змагань дасть можливість показати споживачам як наявні товари, так і нові технології, оцінити якість та зручність, обрати гідний продукт для використання, поспілкуватись з фахівцями та отримати поради з різних напрямків спорту, придбати спортивні речі зі знижками.

Переваги для підприємства – представлення продукції широкій аудиторії, нові корисні зв'язки з партнерами, публікації у ЗМІ, соціальних мережах тощо, підтримка місії компанії – зміцнення здоров'я нації через популяризацію спорту і здорового способу життя.

Для реалізації рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «Компанія Спорттехніка» пропонується впровадження такого переліку заходів:

1. Обрати відповідальну особу за організацію проведення виставок та змагань – працівник підприємства з відділу маркетингу.
2. На офіційному сайті компанії розмістити інформацію щодо нововведень – оновити оформлення сторінки та додати календар подій.
3. Пошук спеціалістів спорту для участі у заходах – найм фахівців для проведення майстер-класів.
4. Оренда приміщення – 400 кв.м.
5. Комплекс маркетингових комунікацій для просування товарів та послуг – виготовлення рекламних листівок, буклетів.
6. Виділення коштів на проведення заходів – установити бюджет з частки власного капіталу компанії.
7. Розсилка споживачам електронною поштою інформації про нові події та знижки.

Також важливо підвищувати інформаційну відкритість керівника шляхом використання каналів комунікації – організація особистих зустрічей

між керівництвом та співробітниками має важливе емоційне та психологічне значення для працівників.

Вони допомагають адаптуватися і створюють основу для менш критичного погляду на ті чи інші поведінки та дотримання принципів управління. Потрібно проводити пленарні засідання для прямого спілкування між керівництвом та працівниками організації для обміну інформацією, думками та ідеями, ознайомлювати нових працівників з історією, стандартами, кодексами командної поведінки та етикетом ТОВ «Компанія Спорттехніка».

3.3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства

Узагальнені стратегічні заходи щодо реалізації стратегії розвитку посилення позицій на ринку в ТОВ «Компанія Спорттехніка» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Передік заходів щодо реалізації запропонованої стратегії ТОВ
«Компанія Спорттехніка» (розроблено автором)

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Джерела фінансування	Очікуваний результат
Робота з Інтернет-сайтом підприємства	За необхідністю	Працівник відділу програмування	Частка від власного капіталу	Посилення інформованості клієнтів
Пошук та найм фахівців	За 4 дні до події	Працівник з відділу кадрів	Фонд оплати праці	Зацікавленість споживачів до продукції
Оренда приміщення	4 місяця	Працівник відділу маркетингу, що займається організацією проведення заходів	Прибуток підприємства	Отримання додаткового прибутку від нових послуг

Продовження таблиці 3.1

Комплекс маркетингових комунікацій	Щорічно	Відділ маркетингу	Власні засоби підприємства	Збільшення об'єму продажів товарів
Електронна розсилка	За оновленням	Працівник відділу програмування	Власні засоби підприємства	Інформованість, зацікавленість клієнтів, збільшення обсягу продажів
Проведення зустрічей, брифінгів, засідань	Щотижня	Керівник компанії	Власні засоби підприємства	Формування позитивного іміджу

Стратегічні витрати для старту реалізації стратегії розвитку – витрати на розробку макетів рекламних буклетів та листівок – 2000 грн.

Проведемо розрахунок поточних стратегічних витрат (табл. 3.2).

Основними є:

1. Витрати на листівки та буклети.
2. Сплата оренди.
3. Виплата заробітної плати фахівцям.
4. Витрати на просування сайту в мережі Інтернет та соціальних мережах.
5. Витрати на проведення круглих столів, зустрічей з керівництвом.

Отже, як показує таблиця 3.2, стратегічні поточні витрати на реалізацію становитимуть 513 000 грн за рік.

Очікуваний економічний ефект після реалізації запропонованої стратегії буде полягати у збільшенні споживачів товарів та послуг ТОВ «Компанія Спорттехніка». Прогнозується зростання обсягів продажу продукції на 20% . Розрахуємо приріст доходу підприємства після введення стратегії розвитку та виконання певних заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Поточні стратегічні витрати для реалізації запропонованої стратегії розвитку
ТОВ «Компанія Спорттехніка» (розроблено автором)

Витрати	Розрахунок	Сума
Виготовлення листівок	500 шт/тиж*52тиж 1грн/шт = 26 000 грн	26 000 грн
Виготовлення буклетів	100 шт/тиж*52тиж 1,5 грн/шт = 7 800 грн	7 800 грн
Сплата оренди	45 000 грн/міс*4 міс. = 180 000 грн	180 000 грн
Виплата заробітної плати фахівцям	200 грн/год*8 год (тривалість заходу)*4 рази /нед*4 міс. = 25 600 грн	25 600 грн
Просування сайту	600 грн/1 день *365 дн = 219 000 грн	219 000 грн
Витрати на проведення зустрічей, брифінгів та круглих столів	350 грн/раз*52тиж *3 = 54 600 грн	54 600 грн
ВСЬОГО	513 000 грн	

Таблиця 3.3

Прогнозований дохід від реалізації стратегії розвитку ТОВ «Компанія
Спорттехніка» (розроблено автором)

Показник	Розрахунок	Сума
Приріст обсягу продажу	7 000 000 грн (план продажів на 2022 р.)*20% = 1 400 000 грн	1 400 000 грн
Стратегічні поточні витрати	513 000 грн	513 000 грн
Приріст прибутку	1 400 000 грн – 513 000 грн = 887 000 грн	887 000 грн
Податок на прибуток	887 000 грн *20% = 177 400 грн	177 400 грн
Приріст чистого прибутку від продажу	887 000 грн – 177 400 грн = 709 600 грн	709 600 грн

Розрахуємо загальний економічний ефект за рік реалізації стратегії розвитку підприємства за формулою:

$$ЕФ = \text{Обсяг продажу на 2022 р.} - \text{Стратегічні поточні витрати} - \quad (3.3)$$

Стартові витрати – Податок на прибуток

$$ЕФ = 8\,400\,000 \text{ грн} - 513\,000 - 2000 \text{ грн} - 177\,400 \text{ грн} = 7\,707\,600 \text{ грн}$$

Термін окупності складе $515\,000 \text{ грн} / 7\,707\,600 \text{ грн} = 0,06$ року, приблизно 1 місяць.

Після проведення розрахунків, можна дійти висновку, що запропонована стратегія є економічно ефективною, стратегічні заходи забезпечать зростання об'єму продажів та збільшення кількості споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сьогодні Україна може зайняти дуже вагоме місце в рейтингу європейських країн, адже фітнес-індустрія користується значним попитом і має великий потенціал розвитку. Ринок спортивних товарів стає все більш привабливим, в основному через велику кількість потенційних покупців, недостатню насиченість товарного ринку, модні спортивні стилі в одязі, взутті та аксесуарах.

Головним чинником зростання українського ринку спортивних товарів навіть у кризовий період є зростання популярності спорту, активного відпочинку та здорового способу життя серед населення.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного планування. Стратегічне планування – це сукупність функцій управління, включаючи розподіл ресурсів, внутрішню координацію, стратегічну обізнаність та адаптацію до зовнішнього середовища. Формування стратегії розвитку підприємства відіграє важливу роль в адаптації бізнесу до постійно мінливих в ринкових умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У другому розділі проведено аналізи діяльності ТОВ «Компанія Спорттехніка», визначено слабкі та сильні сторони компанії.

Аналіз макросередовища компанії (PESTLE) показав, що особливим напрямком є технологічна складова зовнішнього середовища, яка створює передумови формування нового попиту, отже, позитивно впливає на розвиток спортивного підприємства.

У аналізі «5 сил Портера» було встановлено головних конкурентів організації і визначено, що ТОВ «Компанія Спорттехніка» виробляє продукцію з відмінною якістю, товари-субститути не становлять загрози, тому що продукція компанії не має заміни, при високій небезпеці нових учасників ринку потрібно постійно вивчати пропозиції конкурентів, щоб не пропустити важливі зміни в цій ніші. Також розроблено карта стратегічних

груп, аналіз стабільності/нестабільності зовнішнього середовища компанії, визначено основні ресурси.

У третьому розділі запропоновано два варіанти стратегій розвитку та розроблені заходи щодо реалізації вибраної стратегії. Проведена оцінка економічної ефективності нової стратегії, тобто виконані всі поставлені завдання.

Вибір стратегії та її реалізація є основною частиною змісту діяльності стратегічного управління. Вибір стратегії є центральним моментом процесу стратегічного планування і здійснюється при розгляді всіх можливих альтернатив організаційного розвитку. Автором було надано два варіанти стратегій розвитку ТОВ «Компанія Спорттехніка», обгрунтовано вибір. Стратегія посилення позицій на ринку є найбільш оптимальна для підприємства. Завдяки впровадженню такої стратегії компанія матиме більший обсяг продажів та отримає зростаючу кількість споживачів.

Термін окупності запропонованої стратегії складатиме приблизно один місяць, а економічний ефект за рік реалізації стратегії становитиме 7 707 600 грн. Отже, ефективність стратегії розвитку економічно доведено, зроблені певні прогностичні розрахунки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. I. Ansoff. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p. (дата звернення 26.11.2021)
2. Peter F Drucker. The Practice of Management. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p. (дата звернення 26.11.2021)
3. SWOT-аналіз. Діджитал агенство Ланет Click. URL: <https://lanet.click/swot-analiz> . (дата звернення 30.11.2021).
4. А. Ю. Кравець. Особливості стратегічного планування діяльності підприємства. 2020 р. с. 126. URL : http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/6863/1/6859_IR.pdf#page=129 . (дата звернення 30.11.2021).
5. В. Власенко, О. Богдан. Формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві у ринкових умовах господарювання. 2020р. с. 19. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17328/1/Vlasenko%2019-22.pdf> (дата звернення 30.11.2021).
6. В.В. Швед, О.В. Прохорова, Р.В. Медведкін, І.С. Яковченко. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. Подільський науковий вісник. 2020 р. с. 58. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58. (дата звернення 28.11.2021).
7. В.О. Сібілев, І.І Ляшко. Стратегічне планування як фактор успішного розвитку підприємства. Маркетингові аспекти управління соціальноекономічними системами: сучасний вимір та перспективи. Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції. 2020 р. с.62. URL: <http://rp.dsum.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1348/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.18.05.2020%D1%81.62-64.pdf> . (дата звернення 29.11.2021).

8. Еталонні стратегії розвитку підприємства. Навчальні матеріали онлайн. [URL:https://pidru4niki.com/89753/menedzhment/etalonni_strategiyi_rozvitku_pid_priyemstva](https://pidru4niki.com/89753/menedzhment/etalonni_strategiyi_rozvitku_pid_priyemstva) . (дата звернення 30.11.2021).
9. З.Я. Шацька, А.М. Гришко. Стратегічне планування як інструмент управління сучасним підприємством. Причорноморські економічні студії. Випуск 2. Частина 2. 2018 р. с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15694/3/IMPER2020_P039-041.pdf . (дата звернення 29.11.2021).
10. І. Д. Падерін, Ю. Г. Горященко, Є. Е. Новак. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу № 2(48), 2017 р. с. 163. URL: file:///D:/User/Downloads/ecvd_2017_2_22.pdf . (дата звернення 30.11.2021).
11. І. Свидрук. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020 р. с. 12. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024> . (дата звернення 30.11.2021).
12. І.Є. Андрющенко. Проблеми стратегічного планування підприємств. 2019 р. с. 64. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/3532/1/Andryushchenko_Problems_of_strategic.pdf . (дата звернення 30.11.2021).
13. Л.В. Литвинюк. Сутність та шляхи удосконалення стратегічного планування на підприємстві. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». Випуск 89. 2020 р. с. 332. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/9_89.pdf#page=332 . (дата звернення 30.11.2021).
14. Л.М. Киш. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Випуск 38. Частина 1. 2019 р. с. 107. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/22192.pdf> . (дата звернення 27.11.2021).

15. Н. Лазута. Стратегічне планування розвитку підприємства. 2018 р. с. 283. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40225/1/283.pdf> . (дата звернення 30.11.2021).
16. Н.І. Костецька. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2020 р. с. 85. URL: <file:///D:/User/Downloads/676-1424-1-SM.pdf> . (дата звернення 29.11.2021).
17. О. А. Рудківський, О. В. Наумець. Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. VI Міжнародна науковопрактична конференція «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку». 2019 р. с. 258. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/260.pdf> (дата звернення 30.11.2021).
18. О. Дремук. Стратегічне планування діяльності підприємств умовах змін. 2020 р. с. 253. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40207/1/253.pdf>. (дата звернення 26.11.2021)
19. О. Мостовенко. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства. Міжнародна науково-практична конференція. Просторовий розвиток територій: традиції та інновації. 2020р. с. 96. URL: <http://www.iino.knuba.edu.ua/images/2020/ZbirnikKONF2020.pdf#page=96>. (дата звернення 30.11.2021).
20. О. Я. Галушак. Сучасні моделі стратегічного планування. 2020 р. с. 108. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/14002/2/Conf_2009v2_Dovhos_hiia_N-Suchasni_modeli_stratehichnoho_108.pdf. (дата звернення 28.11.2021).
21. О.В. Малик. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. 2019 р. с. 84. URL: http://eprints.kname.edu.ua/45298/1/ilovepdf_com-85-87.pdf . (дата звернення 28.11.2021).
22. О.П. Вщенко. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. Науковий журнал. Економіка, менеджмент, бізнес. 2019 р. с. 104. URL:

- <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2157>. (дата звернення 30.11.2021).
23. П.В. Фельдман. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства. Проблеми підприємництва в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. 2020 р. с. 97 URL:http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/20560/Проблеми%20підприємництва%20в%20умовах%20невизначеності_студ_конф_2020_1.pdf#page=97. (дата звернення 27.11.2021).
24. Притульська Н. В., Кошельник А.В. Асортиментна політика виробників спортивного харчування в Україні та світі. 2020 р. с. 41. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/download/294/274>. (дата звернення 29.11.2021).
25. Сайт компанії «Інтератлетика». URL: <https://interatletika.com/ua/about>. (дата звернення 30.11.2021).
26. Сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31597759. (дата звернення 30.11.2021).
27. Спецпроект: як розвивається рітейл спорттоварів в Україні. Ukrainian Retail Association. URL: <https://rau.ua/novyni/rytejl-sporttovarov-v-ukrayne>. (дата звернення 29.11.2021)
28. Т. В. Чередніченко. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством в умовах сталого розвитку. 2019 р. с. 138. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34948/Oaao_20_12_48.pdf?sequence=1. (дата звернення 29.11.2021).
29. Фіалковська А., Ковальчук І. Сучасні тенденції розвитку спортивного одягу. 2018 р. с. 209. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/261/pdf/209-222.pdf>. (дата звернення 29.11.2021).
30. Харченко Т.О., Бондаренко С. М. Місцеве самоврядування: європейський досвід реформування. 2018 р. с. 1. Електронний журнал

"Ефективна економіка" №3. URL : www.economy.in.ua. (дата звернення 30.11.2021).

31. Що таке дерево цілей. Електронний журнал «Київський пиріг». URL: <https://pyrogiv.kiev.ua/shho-take-derevo-cilej>. (дата звернення 30.11.2021).

ДОДАТОК А

with customers, increasing sales, getting knowledge about the most profitable customer groups, employee monitoring and efficiency analysis of their work, automation of business processes of the company, growing of productivity of work of all departments, development of the existing potential of the company, creation of a single communication space for employees, the ability to respond quickly to changes of needs of customers and market.

The implementation of social CRM systems is perspective trends for further development of CRM systems. So, CRM in a general sense is the concept of customer relationship management in order to optimize revenue, increase profitability and customer satisfaction.

References

1. Bardicchia, Marco (2020). *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*. Independently published. 106 p.
2. CRM systems became the largest market segment in 2017. URL: <https://news.finance.ua>.
3. Get real advice from real people. URL: <https://www.softwareadvice.com>.
4. Eric E. Mang'anyi, Oumar T. Khabala, Krishna K. Govender, V. (2017). The relationship between e-CRM and customer loyalty: a Kenyan Commercial Bank case study. 2, 106. Access mode: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12\(2\).2017.11](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12(2).2017.11).
5. Semkina T.V., Litvinova O.V., Loban O.O. (2018). Features of models of functioning of IT-companies in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 19.
6. Types of CRM systems. Company «SalesapCRM». URL: <https://salesap.ru/vidy-crm-sistem>.

The paper is completed under academic advising of Doctor of Sciences (Economics), Professor PIATNYTSKA G.T.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНФОРМАЦІЙНЕ ДЖЕРЕЛО МАЙБУТНЬОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**БЕЗКРОВНА Ю., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розкрито сутність стратегічного планування, описані сучасні моделі, наведено алгоритм процесу стратегічного планування, визначені проблеми впровадження стратегічного планування на українських підприємствах та шляхи їх вирішення.

The article defines the essence of strategic planning, presents modern models, the algorithm of the strategic planning process, and identifies problems of implementation of strategic planning in Ukrainian enterprises and ways to solve them.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах ринкової економіки та невизначеного й нестійкого середовища проблема успішного функціонування підприємства є першорядною. Не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому можуть бути позбавлені чіткого способу оцінки мети або напрямків розвитку підприємства, оскільки планування служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування стратегічного планування в організації як джерела інформації для ухвалення рішень щодо її майбутнього розвитку.

Питанням теоретичного та методологічного обґрунтування стратегічного планування присвячено багато досліджень. Великий внесок в теорію та методологію стратегічного планування робили такі вчені як: Д. Аакер, І. Ансофф, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон. Серед вітчизняних науковців – В. Горбулін, О. Іванілова, М. Нижник, Ю. Шарова, О. Кузьміна, Л. Скібіцька та О. Скібіцький, М. В. Афанасьєв, Ю. І. Кулагін, В. Тертичка, Я. Жаліло та інші. Проте й сьогодні питання застосування стратегічного планування в організаціях є актуальним.

Л. І. Скібіцька висвітлює питання сучасної теорії та практики стратегічного управління, зокрема проблеми стратегічного антикризового управління корпораціями, процесу стратегічного планування організацій, запобігання конфліктам, стратегії проведення організаційних змін, організація системи контролінгу. Зазначає, що вони – етапи життєвого циклу підприємства, а отже є основним завданням стратегічного менеджменту на підприємстві [7].

В. Горбулін, досліджуючи сучасні проблеми та тенденції стратегічного планування у сфері національної безпеки, обґрунтовує цикл стратегічних змін (8 кроків), пропонує застосування SWOT-аналізу для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища [6]. О. Євмешкіна в авторефераті «Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні» [10] зазначає, що у наш час, час швидких змін, стратегічне планування є ефективним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей, подає розроблення теоретико-методологічних засад модернізації системи державного стратегічного планування в Україні.

В. Гарнага підкреслює, що основою стратегічного планування є стратегія підприємства; за допомогою нього визначається доцільність переорієнтації випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадження й використання нових технологій, розвитку маркетингу, своєчасної і якісної підготовки і перепідготовки кадрів [5]. І. Ансофф, розглядаючи діяльність підприємства, спрямовану на розвиток, обґрунтовує поняття «стратегія» – це нові правила прийняття рішень та установок, які спрямовують процес розвитку організації. У подальшому вчений трактує стратегію як мистецтво управління [3].

Стратегічне планування – це «міст» в майбутнє, використовується для того, щоб перевести організацію з теперішнього стану, в той, яким вона хоче бути. У зв'язку з цим П. Друкер відмітив, що стратегічне планування – не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення [4]. При цьому відбувається розвиток нових можливостей компанії, такі як зміна профілю організації, радикальна зміна технологій, розширення виробничих потужностей і тощо [8].

Отже, прослідковується помітна зацікавленість процесом стратегічного планування як вітчизняними, так і зарубіжними вченими.

Сутність стратегічного планування полягає у формулюванні основних напрямків діяльності організації і показників її розвитку на планований період, що визначають бажаний результат функціонування в конкретному бізнесі [14].

Передбачається, що організація повинна реагувати на динамічне мінливе середовище, а не на більш стабільне середовище, передбачене для довгострокового планування. Його призначення – зробити оперативні та поточні управлінські рішення обґрунтованими не дня. З огляду на відносно тривалий період часу, складність об'єкту і в зв'язку з цим невизначеність багатьох показників, стратегічне планування в більшій мірі виконує функції активного прогнозу із застосуванням відповідних методів прогнозування при його розробці.

Важливими завданнями щодо вибору напрямку розвитку організації є розробка стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії (рис. 1). Менеджери середньострокові і довгострокові цілі, а також перелік заходів, які будуть вживатися для досягнення намічених результатів.



Рис. 1. Схема процесу стратегічного планування [11]

Одна з найважливіших і найбільш частих помилок, що провокують страх стратегічного планування в майбутньому, полягає в тому, що власники та керівники компаній при оцінці вектору розвитку орієнтуються в першу чергу на амбіції, ставлячи нереальні і недосяжні завдання перед співробітниками. Правильним і безпечним є підхід, при якому цілі формуються тільки після того, як відбудеться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, коли стратегічні цілі і плани стають об'єктивним і зрозумілим продовженням існуючих ринкових трендів (можливостей і загроз), доступних ресурсів і компетенцій організації.

Стратегічне планування створює важливі переваги в організації майбутньої діяльності підприємства [2]:

- 1) забезпечує підготовку до використання можливих сприятливих умов для успішної діяльності підприємства;
- 2) дозволяє всебічно проаналізувати проблеми, що виникають (у тому числі очікувані в майбутньому) і загрози в діяльності підприємства;
- 3) покращує координацію дій в процесі господарської діяльності підприємства щодо досягнення його цілей;
- 4) створює передумови для розвитку стратегічного мислення та передбачення у менеджменту підприємства;
- 5) сприяє формуванню інформаційної бази для ефективного управління організацією при реалізації стратегії і досягнення цілей.

Для досягнення ефективності роботи підприємства існують різні моделі стратегічного планування (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі стратегічного планування на підприємстві [9]

Назва моделі стратегічного планування	Сутність моделі стратегічного планування
Модель на основі «стратегічної прогалини»	«Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства [9]. Сфера прийняття стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр рекомендацій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг та сприяння перевагам та зменшенню (усуненню) корпоративних недоліків. Використовується всі моделі і методи, щоб довести раціональність стратегічних рішень, що головним чином допомагає заповнити «стратегічну прогалину» шляхом розробки нових продуктів і стратегій.

Назва моделі стратегічного планування	Сутність моделі стратегічного планування
Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Основна увага приділяється інтересам акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо заходів, що можуть забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Оскільки важко визначити та збалансувати інтереси великої кількості акціонерів, особливо за відсутності концентрованого власного капіталу, використання цього методу обмежене. Різні групи акціонерів по-різному трактують ринкові переваги, що ускладнює формування стратегічних і тактичних планів, нагляд за їх виконанням та інтерпретацію результатів.
Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	За цією моделлю дослідження та розробки виконуються в межах конкретного товарного ринку. Безпосередньо проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації.
Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу	Позитивний імідж організації в ринковій економіці гарантує надійну репутацію, лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, великі інвестиційні та кредитні канали, інші переваги. Ця модель передбачає корпоративну соціальну відповідальність перед суспільством та соціально-орієнтовану філософію компанії.
Моделі, що враховують розміри підприємств	Велика компанія з надійною організацією та має достатні фінансові та інтелектуальні ресурси, що буде повною мірою використано в стратегічному плануванні, в т.ч., із раціональним проходженням необхідних етапів, процедур та операцій. Малий бізнес має спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяг інформації, що використовується в процесі формування програм малий, більшість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюється у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

Стратегічне планування як інструмент управління ще не стало широко поширеним в українських компаніях. Проблеми впровадження стратегічного планування на підприємствах є такими:

1. Ухвалення рішення про здійснення цієї діяльності.
2. Створення інформаційної бази.
3. Створення підрозділу та призначення старшої відповідальної особи за стратегічний розвиток. Генеральний директор компанії відповідає за формулювання та впровадження стратегії. Підрозділ стратегічного планування ініціює, готує матеріали та проводить щорічні стратегічні наради. Відповідно до наявних ресурсів компанії функції відповідальної особи можуть виконувати генеральний директор компанії, керівник відділу стратегічного розвитку, маркетингу або фінансового планування, головний співробітник відділу стратегічного розвитку або інші кваліфіковані особи.
4. Вибір моделі стратегічного планування. Кожна організація повинна самостійно вибрати конкретну модель (див. табл. 1), виходячи із власних сильних та слабких сторін, рівня конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку, загроз та ризиків зовнішнього середовища.
5. Вибір інструментів стратегічного аналізу. Основні методи, що використовуються у стратегічному аналізі – SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, PEST-аналіз, вивчення профілю об'єкта, метод оцінки конкурентоспроможності тощо.
6. Створення системи стратегічних показників діяльності. Використовувати інструмент реалізації стратегічних цільових показників не дозволяє відсутність в більшості компаній управлінського обліку та стратегічного контролю, необхідних для прийняття управлінських рішень в усіх напрямках діяльності, недосконалість бізнес-процесів і ряд інших проблем.

Проблеми і труднощі стратегічного планування поширені в компаніях України і поряд з іншими управлінськими проблемами в значній мірі знижують результативність управління. Невміння вирішувати такі проблеми, небажання помічати їх приводять до незадоволеності

керівників результатами стратегічного планування. Усе це перешкоджає його поширенню як ефективного і корисного інструменту управління.

Небагато організацій в Україні, які використовують підходи стратегічного планування та методи стратегічного управління. Українські реалії демонструють істотне відставання від світової практики використання стратегічного менеджменту. Відсутність кваліфікованого персоналу, достатніх знань та частота зміни середовища призводять до неможливості використання надбань стратегічного менеджменту [13].

Якщо модель стратегічного планування відповідає конкретній ситуації та таким умовам як здатність моделювати ситуацію, керувати та реалізовувати стратегію, розробка стратегії змін, тоді стратегічне управління буде ефективним і результативним. Як нова система управління для українських підприємств, прийняття різних стратегічних моделей планування може не тільки спланувати подальший розвиток, а й спрямовувати діяльність підприємства на кінцевий результат.

Стратегічна діяльність вимагає достовірної інформації, яка повинна надаватись у формі стратегічної бази даних (розробляється шляхом процесу перетворення набору даних у стратегічну інформацію на основі спеціальної обробки даних, з акцентом на формулюванні та реалізації стратегічного планування).

Для правильного розподілу функцій у стратегічному процесі, призначення відповідальних осіб та встановлення необхідних відносин слід вдосконалити підсистему інформаційного забезпечення управління людськими ресурсами. Це можна зробити, створивши комп'ютерні технології. Використання збалансованої системи показників для інтерпретації результатів стратегічного планування може підвищити стратегічну прозорість на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Визначивши основні проблеми впровадження стратегічного планування в українських компаніях, пропонуються такі шляхи їх подолання:

- 1) переконатися, що генеральний директор організації дійсно хоче і готовий здійснювати стратегічне управління;
- 2) забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів зі стратегічного управління;
- 3) залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи по реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію вжитих заходів;
- 4) організувати навчання персоналу із залученням вчених і провідних спеціалістів з інших організацій;
- 5) внести необхідні зміни в оргструктуру – створити спеціалізований відділ – відділ стратегічного розвитку (планування), який повинен звернути особливу увагу на моніторинг зовнішнього середовища і формування сприятливого іміджу, що дозволить зберегти наявні обсяги робіт і знайти нові ринки збуту.
- 6) дотримуватись певних принципів формування ефективних стратегій (за А. Томпсоном і А. Стріклендом) [1] :
 - при плануванні та реалізації стратегій слід вживати заходів для поліпшення конкурентних позицій компанії в довгостроковій перспективі, усвідомити, що чітка конкурентна стратегія може завоювати компанії хорошу репутацію та визнання в галузі;
 - інвестиції створюють конкурентну перевагу, що є умовою отримання прибутку вище середнього;
 - ретельно використовувати жорсткі, але негнучкі стратегії, які позбавляють компанію ділових можливостей, оскільки зміна ринкових умов може унеможливити їх реалізацію;
 - часті зміни стратегій, спрямованих на використання наявних можливостей, дадуть лише мало тривалі результати;
 - об'єктивно оцінювати конкурентів та їх поведінку;
 - уникати стратегій, які мають успіх лише за сприятливих умов;

- потрібно шукати найбільш суттєві відмінності в якості, можливостях використання продукції, її обслуговуванні при застосуванні стратегії диференціації.

7) створити можливості для отримання необхідної та достовірної інформації. Якщо працівники компанії будуть брати участь в плануванні, тоді є всі шанси для успішної реалізації стратегії. Вони будуть сприймати стратегічні цілі як свої особисті, а не як нав'язані начальством, завдяки цьому персонал не буде чинити опір, навіть коли виконуватиме найважчі завдання. У такому випадку можна:

1. Виявити ймовірні проблеми. Для цього потрібно дізнатися думку всіх співробітників, особливо, налаштованих скептично.
2. Оцінити справжні бажання топ-менеджменту. Професійна підготовка фахівців визначається не висловленими ідеями, а відповідальністю за результат.
3. Сформувати команду. У ході стратегічного планування не виключені розбіжності у думках, суперечки, конфліктні ситуації. Якщо перешкоди успішно подолані, і всі учасники погодилися з сформульованою стратегією, означає, що утворилась згуртована команда менеджерів, здатних реалізувати поставлені цілі.
4. Підвищити рівень мотивації і відповідальності персоналу. Залучення співробітників у розробленні стратегії – один із варіантів нематеріального мотивування. Як результат, це стимулює колектив на більш продуктивну діяльність. Крім того, якщо працівники брали безпосередню участь в стратегічному плануванні, тоді вони чітко усвідомлюють, що поставлені завдання здійсненні.

Враховуючи специфічні умови української економіки, продуманий та інноваційний метод вивчення наявного зарубіжного досвіду у галузі стратегічного планування та його передача допоможе вітчизняним підприємствам утворити необхідні виробництва та підвищити їх ефективність.

Таким чином, успішне майбутнє організації в умовах ринкової економіки та невизначеного, нестійкого середовища залежить від вдалого впровадження стратегічного планування. Воно сприятиме швидкому аналізу проблем, що виникають або можуть з'явитися у майбутньому. Також може бути підставою для багатьох українських організацій стабілізувати свою діяльність та отримати необхідний поштовх для подальшого розвитку.

Модель стратегічного управління – це стандарт для системних управлінських дій, який спрямований на досягнення певних стратегічних цілей таким чином, що відповідає певній передбачуваності змін бізнес-середовища. Вибір правильної моделі означає ефективне функціонування підприємства. З'ясувавши проблеми впровадження стратегічного планування в Україні, вище надано ймовірні шляхи їх подолання. Комплексне їх застосування стане запорукою досягнення бажаного успіху в майбутньому.

Список використаних джерел

1. A. Thompson, A. Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. 1984 – 88 p.
2. How to Do Strategic Planning Like a Futurist. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>
3. I. Ansoff. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965. – 241 p.
4. Peter F. Drucker. The Practice of Management. Harper Business; Reissue edition, 2006. – 416 p.
5. В. Гарнага. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67
6. В. Горбулін. Монографія «Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки». Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, 2011. – 288 с.
7. Л.І. Скібіцька, В.В. Матвєєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Навчальний посібник «Стратегічне управління корпораціями» – К.: Центр навч. літ., 2016. – 480 с.

8. М.В. Царенко. Стратегічне планування в умовах змін. XI Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні основи сучасної науки та практики». Мельбурн, Австралія, 2020. – 518 с.
9. О. Я. Галушак. Сучасні моделі стратегічного планування. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/14002/2/Conf_2009v2_Dovhoshiiia_N-Suchasni_modeli_stratichnoho_108.pdf
10. О.Євмешкіна. Дисертація «Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні». Національна академія державного управління при Президентові України. URL: http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Yevmieshkina_dissertation.pdf
11. Процес стратегічного планування та його етапи. Навчальні матеріали онлайн. URL: https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/protses_strategichnogo_planuvannya_yogo_etapi
12. Стратегічне планування: сучасні моделі. Інтернет-сайт Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15383>.
13. Стратегічний менеджмент. Висвітлення практичних аспектів застосування теоретичних положень менеджменту на вітчизняних підприємствах. URL: https://studexpo.ru/58136/menedzhment/strategichniy_menedzhment.
14. Сутність стратегічного управління підприємством. Інтернет-сайт Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374>.

Робота виконана під керівництвом канд. екон. наук, доц.
ПІДКАМІННОГО І.М.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

**В'ЮН В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розглядаються основні підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління. Визначено основні показники ефективної організаційної структури і методи їх розрахунку. Запропоновано алгоритм процесу оцінки ефективності організаційної структури. Розглянуто основні напрямки удосконалення організаційних структур на сучасному етапі.

The article discusses the main approaches to assessing the effectiveness of organizational management structures. The main criteria for an effective organizational structure and methods for their calculation are determined. An algorithm for the process of assessing the effectiveness of the organizational structure is proposed. The main directions of improving organizational structures at the present stage are considered.

Актуальність дослідження. У сучасних умовах радикального функціонального оновлення системи професійного менеджменту багато підприємств велику увагу приділяють раціоналізації організаційної структури управління (ОСУ), що дозволяє максимально ефективно використовувати організаційні взаємозв'язки для поліпшення кінцевих результатів своєї діяльності. Структуризація управління по окремих підрозділах (з певним набором