

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічними можливостями розвитку підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7 с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Шевченко
Анни Анатоліївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Шевченко Анні Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Управління стратегічними можливостями розвитку підприємства»
(За матеріалами ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»)

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 27.01.2023 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні наукових підходів та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними можливостями розвитку підприємства

Об'єкт дослідження процес управління стратегічними можливостями розвитку в ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні питання управління стратегічними можливостями розвитку підприємств

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і напрями стратегічного розвитку підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

РОЗВИТКУ ТОВ «ПАКО- ТХНІКА»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.2. Оцінка стратегічних можливостей розвитку підприємства

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ

СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ РОЗВИТКУ ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства

3.2. Заходи з підвищення результативності управління стратегічними можливостями розвитку підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.

	рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра		
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Підкамінний І. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Шевченко А. А.

(прізвище, ініціали, підпис)

The image shows the official coat of arms of Ukraine, which is a golden trident (trident) on a black background. The trident is a stylized three-pronged fork. The background of the entire image is a light blue gradient with a faint, repeating pattern of the text 'УНІВЕРСИТЕТ ДТЕУ' (University of DTEU) and 'ДТЕУ' (DTEU) in a light blue color.

Відмітка про попередній захист _____ (ПІБ, підпис, дата)

Випускна кваліфікаційна робота студента Шевченко А. А.
(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І. М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Бай С. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 p.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління стратегічними можливостями розвитку підприємства» (за матеріалами ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», м. Київ)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Основний текст роботи викладений на 35 сторінках тексту в т.ч. 20 таблиць, 3 рисунка. Список використаних джерел складає 30 найменувань на 3 сторінках. Робота містить 2 додатка, викладених на 2 сторінках.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування наукових підходів та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначено сутність та напрями стратегічного розвитку підприємства;
- досліджено методичні підходи до оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства;
- проаналізовано зовнішнє середовища підприємства;
- оцінено стратегічні можливості розвитку підприємства;
- обґрунтовано стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства;
- запропоновано заходи з підвищення результативності управління стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження процес управління стратегічними можливостями розвитку ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління стратегічними можливостями розвитку підприємств.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління стратегічними можливостями розвитку підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління стратегічними можливостями розвитку підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2022 років з метою розробки програми заходів щодо покращення управління стратегічними можливостями розвитку підприємства, оцінено ефективність програми заходів щодо удосконалення процесу управління стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічні можливості, розвиток підприємства, управління можливостями розвитку підприємства, ефективність методів стратегічного управління.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of strategic opportunities for enterprise development»
(based on materials LLC «PAKO-TECHNIKA», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the management of strategic opportunities for enterprise development. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of managing strategic opportunities for the development of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2019 – 2022 years to develop a program of management of strategic opportunities for the development of the enterprise, and the effectiveness of the program of measures to improve the process of managing strategic opportunities for the development of the enterprise, evaluated the effectiveness of the program of measures to improve the process of managing strategic opportunities for the development of the enterprise.

Keywords: strategic opportunities, enterprise development, management of enterprise development opportunities, effectiveness of strategic management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП9

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**11

1.1. Сутність і напрями стратегічного розвитку підприємства11

1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства15

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ
РОЗВИТКУ ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»**18

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства18

2.2. Оцінка стратегічних можливостей розвитку підприємства25

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ РОЗВИТКУ ТОВ «ПАКО-
ТЕХНІКА»**29

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства29

3.2. Заходи з підвищення результативності управління стратегічними можливостями розвитку підприємства31

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ44

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й ураховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Інтерес до проблеми управління стратегічними можливостями розвитку підприємства, розглядає низка науковців: Андрійчук В.Г. [1], Багорка. М.О., Білоткач І.А. [2], Демченко Д.М., Костюк Г.В., Дубровська І. О. [4], Мазур А.Г., Шаманська О.І. [5], Паламаренко Я.В. [6], Пічугіна Т. С. [7], Синчук І.В. [8] та інші. Незважаючи на значну кількість публікацій, не існує єдиного підходу до трактування сутності стратегічними можливостями розвитку підприємства. Необхідність подальших досліджень у сфері зазначених проблем зумовила вибір теми дослідження, її актуальність.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні наукових підходів та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі **завдання**:

- визначено сутність та напрями стратегічного розвитку підприємства;
- досліджено методичні підходи до оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства;
- проаналізовано зовнішнє середовища підприємства;

- оцінено стратегічні можливості розвитку підприємства;
- обґрунтовано стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства;
- запропоновано заходи з підвищення результативності управління стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління стратегічними можливостями розвитку в ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління стратегічними можливостями розвитку підприємств.

Методологічною основою дослідження при написанні випускної кваліфікаційної роботи слугував комплекс філософських, соціологічних та загальнонаукових **методів дослідження**:

- 1) системний та монографічний метод – при вивченні сутності та напрямів стратегічного розвитку підприємства;
- 2) діалектичний та абстрактно-логічний – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків;
- 3) технології та методи фінансово-економічного аналізу – при визначенні динаміки, структури та результативності діяльності підприємства;
- 4) графічні методи – при дослідженні зв’язків, виявлення тенденцій та визначення закономірностей при аналізі окремих масивів даних.

Інформаційну базу дослідження склали дані наукових збірників, звіти та матеріали ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», періодичні видання форуми та конференції, дані Інтернет-бібліотек, публікації в наукових журналах, дані дисертаційних досліджень та Інтернет-джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними можливостями розвитку досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Основний текст роботи викладений на 35 сторінках тексту в т.ч.

20 таблиць, 3 рисунка. Список використаних джерел складає 30 найменувань на 3 сторінках. Робота містить 2 додатка, викладених на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і напрями стратегічного розвитку підприємства

В сьогоденнішніх економічних умовах в яких працюють організації, слід охарактеризувати наступним чином, а саме як невизначеними і динамічними. Головним фактором виступає забезпечення підприємству стійкість на ринку функціонування і сприяє посилення своїх позицій є чітко спланована та обгрунтована стратегія розвитку.

При визначенні портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях фірма буде працювати в майбутньому і як СБО будуть пов'язані між собою, часто використовують матрицю «можливостей за товарами-ринками» (рис. 1.1).

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	Стратегія «покращуй те, що ти вже робиш»	Стратегія розвитку ринку
	Нові	Стратегія розробки нових продуктів	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.1. Матриця «товар-ринок»

Джерело: сформовано на основі [13, с. 107].

Кожен квадрант матриці визначає яку-небудь загальну стратегію.

Стратегія стратегічного розвитку «покращуй те, що ти вже робиш» спрямована на ринки і продукти, які існують. Така стратегія прийнятна для

СБО, які функціонують на існуючому ринку, що розвивається, і прагнуть збільшити обсяги продажів товарів, що випускаються, за рахунок додаткових маркетингових зусиль (наступальна реклама, конкурентоспроможні ціни, інтенсифікація просування товарів і т. ін.).

Стратегічний розвиток ринку полягає в пошуку нових ринків для вироблених товарів. Застосування такого напрямку ефективно, якщо фірма розширює свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки; впровадження в нові сегменти ринку; інтенсифікації реклами і т. ін.

Аналіз стратегічного розвитку підприємства в основному орієнтована на довгострокову перспективу та потребує вкладення значних коштів, а саме інвестиційних, що супроводжується значним ризиком. Особливу увагу слід приділити ризикам, коли формується стратегічний розвиток підприємства. До основних факторів, які досить негативно впливають є наступними: неадекватні зовнішні умови розвитку ринків функціонування підприємства; значне погіршення показників ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками, які загрожують підприємства; загроза збитку через зниження якості активів; надлишки в інвестуванні; має невідповідності в структурі виробничої системи потенційним масштабам діяльності організації тощо. Попри це, не всі керівники організації наділені здатністю до ризикових операцій, тож часто виникають ситуації, де проекти відхиляються на початковому рівні, адже він має мінімальний ризик.

Реалізація напрямів стратегічного розвитку вкладає в себе довгостроковий період, які необхідно заздалегідь запропонувати шляхи щодо дій, які можуть виникнути в ринкових умовах. Визначення можливостей для розвитку підприємства, в основному базуються на детальній зовнішній та внутрішній діагностиці підприємства. Запорука успішності реалізації напрямів стратегічного розвитку організації є її інноваційне спрямування. Зазначені напрями стратегічного розвитку підприємства орієнтуються на високі результати діяльності (зростання прибутковості, зростання рентабельності), що підвищують конкурентоздатність продукції організації в

цілому.

Таким чином, стратегічний розвиток характеризується, як довгостроковий гнучкий план, де зазначаються дії інноваційного спрямування з певним існуючим ризиком, який на пряму залежить від людського фактору і потребує інвестиційних вкладів задля досягнення ефективного результату, підвищення конкурентоздатності підприємства. На рис. 1.2. зазначимо основні характеристики стратегічного розвитку підприємства.



Рис. 1.2. Основні характеристики, які відображають сутність стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [13, с. 107].

Проведене дослідження показало, що стратегія розвитку підприємства можна розділити на дві групи, а саме: активні стратегії і пасивні стратегії. Активні стратегії мають на меті наступне:

- швидко приймати рішучі дії щодо змін на ринку із намаганням випередити конкурентів;
- процеси є гнучкими, що відбуваються на підприємстві;
- є можливість інтенсивно використовувати всі ресурси, які задіяні на підприємстві (сировина, матеріали, обладнання, енергії та праці);
- шукає та запроваджує новації у виробництві, збутовій та управлінській діяльності підприємства.

Щодо пасивних стратегій розвитку підприємства, то вони передбачають слідування за конкурентами, перегляд своєї діяльності проводиться в разі виникнення такої потреби, тож такий вид стратегії є менш ризиковим та не потребує значних витрат.

В таблиці 1.1 представимо порівняльну характеристику щодо активної та пасивної дії стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Основні характеристики активної і пасивної дії стратегічного розвитку підприємства

Характеристика	Активні	Пасивні
Ризики	Має зависокий рівень ризику	Ризик є досить низьким та середнім
Інновації	Впровадження інновацій є активним та високе їх сприйняття	Впровадження інновацій є запізнлим та їх середнє сприйняття
Конкуренти	У всьому випереджують конкурентів	Постійно слідуєть за конкурентами
Збутова політика	Корегування політики збуту є постійним, забезпечується високий рівень сервісу, використовують індивідуальний підхід до споживача	Збутова політика корегується тільки за потреби
Товарна політика	Акцентування уваги на оновлення продукції і її упаковки	Зосередженість на обсязі виробництва продукції
Цінова політика	Застосування багато видів цінових стратегій, які націлені на різні групи споживачів, застосування багато видів цінових знижок	Дотримуються тільки декількох видів цінових стратегій, що корегуються при потребі; використовуються цінові знижки аналогічні з конкурентами
Частка ринку	Працюють над розширенням частки ринку, входження в нові сегменти ринку в тому числі і вихід на зовнішні	Утримання своєї наявної частки ринку

Джерело: сформовано на основі [29, с. 12].

При розроблені активних та пасивних дій стратегічного розвитку керуються основними принципами, які повинні бути: спрямовані на довгострокові цілі організації; багатоваріантні потенційні напрями розвинення, що зумовлюються динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища організації; безперервність в розробленні стратегії; узгодження між стратегічними рішеннями за окремими напрями ведення діяльності організації, видами ресурсів, функціями тощо [15].

Отже, при дослідженні основних характеристик стратегічного розвитку можна зазначити наступне, що під собою розуміють довгострокові гнучкі

плани дій щодо інноваційного спрямування з відповідним на це ризиком, що базується на проведеній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства

Проведення оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства має досить велике значення, адже може охарактеризувати успішність рівня менеджменту на підприємстві, який формує імідж підприємства, сприяє його доступу на ринок капіталу та зазначається доцільність інвестицій. Рівень стратегічного розвитку підприємства визначається готовністю до формування ефективних зв'язків всередині та поза межами організації, які забезпечують своє успішне довгострокове функціонування [11, с. 211].

Слід зауважити, що на сьогодні практика розробила досить чисельний арсенал методів стратегічного аналізу середовища підприємства. Процес оцінення рівня стратегічного розвитку підприємства слід застосовувати різні форми аналізу, проте на даний час доцільним є використання різноманітних систематизованих технологій, що надають час оцінювати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

У відповідності до системних технологій, що дозволяють правильно оцінювати внутрішні і зовнішні фактори, можливості і загрози, до його відноситься SWOT-аналіз. При використанні такого методу передбачається аналіз сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) із зовнішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз – є одним із часто використовуваних методів аналізу в стратегічному управлінні. Він є універсальним та дає змогу застосовувати його для різних об'єктів вивчення, а саме: при аналізі продукції; організації, конкурентів тощо. Даний метод застосовують для будь-якої організації з

метою уникнення його потрапляння в кризові ситуації. Методологія SWOT-аналізу дозволяє спочатку виявляти сильні та слабкі сторони організації, а також визначати загрози та можливості, а далі встановлюються ланцюжок і зв'язки між ними, які надалі можуть бути застосовувані при формуванні стратегії можливостей розвитку підприємства [2, с. 17].

Стратегічні можливості підприємства необхідно оцінювати у порівнянні, оскільки йому потрібно перевершити конкурентів. Порівняльна перевірка надає підприємству імпульс для удосконалення та змін.

Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи.

В ринкових дослідженнях використовують різні види бенчмаркінгу: внутрішній, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства;

1) конкурентний – сконцентований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;

2) функціональний, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного;

3) процесний – вивчення і порівняння характеристик процесів;

4) загальний - зіставлення конкретної функції кількох підприємств різних секторів діяльності;

5) глобальний – вивчення культури й національних особливостей діяльності підприємства;

6) стратегічний – вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.

Для галузевої або секторальної перевірки стратегічних можливостей підприємства можуть використовувати матрицю конкурентного профілю (табл. А.1.2) та профіль полярностей (табл. Б.1.3).

Для порівняльної перевірки з кращим підприємством можна використати модель VRIO, що передбачає оцінку стратегічних можливостей (компетенцій і ресурсів) підприємства за чотирма критеріями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення сутності моделі VRIO

	Критерій	Призначення
V	Value - цінність	визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для підприємства
R	Rarity - рідкісність	визначення того, наскільки багато конкурентів володіють аналогічною можливістю
I	Imitability - можливість імітації	визначення того, наскільки важко і дорого іншим підприємствам зімітувати таку можливість
O	Organisation - організування	визначення, наскільки такою можливістю управляється на підприємстві

Сенс використання VRIO полягає в знаходженні стратегічної можливості (ресурсу або компетенції), що сприяє розвитку стійкої конкурентної переваги.

Проведений аналіз запропонованих складових стратегічних можливостей розвитку підприємства та їх показників оцінювання показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання рівня стратегічних можливостей розвитку; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожною задля отримання бажаного результату. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» здійснюється з метою виявлення можливостей миттєвої мобілізації підприємства в результаті зміни певних чинників ринкового та внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» виконується з метою визначення рівня впливу на підприємство таких компонентів як: демографічних, економічних, технологічних, політико-правових та соціально-культурних. Характеристика зовнішнього середовища ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» у розрізі основних компонентів і чинників подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

№	Назва	Характеристика
1	2	3
1. Економічні фактори		
1.1.	Купівельна спроможність населення	Стимулює зростання обсягів товароруху
1.2.	Рівень інфляції	Рівень інфляції за останні роки має тенденцію зменшення, а саме: 2019 році 113,7%; 2020 році 109,8%, 2021 році 104,1%. А от вже вона має значний вплив на купівельну спроможність споживачів [6]
1.3.	Фінансово-кредитна політика	Обмежує розвиток підприємства
1.4.	Система оподаткування	Наразі ставка складає 5 % доходу включно з ПДВ / 3 % доходу + ПДВ
1.5.	Зміни в структурі споживання громадян	Дає змогу збільшити обсяги реалізації
2. Політичні фактори		
2.1.	Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Діє протягом досить тривалого часу
2.2.	Державна економічна політика	Не стимулює подальший розвиток видів діяльності підприємства
3. Соціокультурні фактори		
3.1.	Рівень освіти населення	Підвищення культурного рівня населення

<i>Продовження табл. 2.1</i>		
1	2	3
3.2.	Ставлення людей до праці	Підвищення ставлення до праці
4. Демографічні фактори		
4.1.	Розміщення населення на території	Чітке позиціонування за регіонами країни та поза її межами
4.2.	Міграційні тенденції	Підвищення конкуренції в галузі
5. Науково-технічні фактори		
5.1.	Темпи технологічних змін	Потреба швидкої реалізації застарілих моделей
5.2.	Інноваційний потенціал галузі	Запровадження нових підходів до способів та методів реалізації
6. Екологічні фактори		
6.1.	Сприятливі природні умови	Зростання потужності сировинної зони
6.2.	Посилення екологічних вимог	Зростання витрат на екологію

З результатів проведеного аналізу випливає, що демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні задовільна і загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», використанню можливостей правового простору, забезпеченню його кваліфікованим персоналом, котрий належним чином виконуватиме поставлені перед ним завдання.

Що ж стосується безпосереднього оточення ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», то його можна характеризувати наступним чином. Наразі пакувальне обладнання та матеріали має велику прерогативу, адже людям простіше і зручніше використовувати пакувальні матеріали в офісах, на підприємстві, в домашніх умовах тощо.

Така галузь в Україні дуже є популярною та різноманітною і високо конкурентною. Чисельність тільки великих гравців складає близько 10-15 в тому числі ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», кількість дрібних мабуть до сотні.

Результати діагностики ринку (конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів, які можуть вийти на зовнішній ринок; споживачів; постачальників-організацій та індивідуальних підприємців, які забезпечують виробників необхідними ресурсами) подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Діагностика мезооточення ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які реалізують аналогічну діяльність на ринку пакувального обладнання та матеріалів	Зниження цін на пакувальне обладнання та матеріали, розширення їх спектра, поліпшення якості продукції	Зниження конкурентоспроможності пакувального обладнання та матеріалів, скорочення обсягів продажів	Розширення інформації щодо продукції про пакувальне обладнання та матеріалів, гнучка цінова політика на продукцію, підвищення якості обслуговування покупців
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності на ринках України	Послаблення конкурентних позицій на внутрішньому ринку	Пошук нових ринкових можливостей
Споживачі			
Географічне розміщення	Збільшення обсягів реалізації за рахунок охоплення внутрішнього ринку на всій території	Збільшення витрат, ризики, пов'язані з можливістю втрат	Розширення торгової мережі на території всієї держави
Демографічні характеристики (сфера діяльності)	Збільшення кількості покупців	Орієнтація на певні сегменти ринку (пакувального обладнання та матеріалів)	Рекламні заходи, пропаганда, організація спеціалізованих програм
Постачальники			
Гарантія якості продукції	Удосконалення механізму співпраці	Забезпечує впевненість у надійності та якості реалізованої продукції (постачання якісних пакувального обладнання та матеріалів)	Налагодження довготривалої співпраці
Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращання	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвоєчасного виконання замовлення	Укладення угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості
Вартість продукції	Можливе зростання вартості продукції	Збільшення собівартості реалізованої продукції	Ймовірний пошук нових постачальників

Отже, проведений аналіз мезооточення ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (розширення номенклатури, гнучка цінова політика тощо).

Результати діагностики ринку споживачів; конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика основних споживачів продукції ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

№	Група споживачів	Обсяг замовлень, %	Стабільність зв'язків
1.	Споживачі, які керуються зовнішніми факторами	58	Такі споживачі складають основну масу споживачів підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА». При покупці товарів ключовим фактором є думка і оцінки інших людей або ж підприємців. Дана група споживачів досить стабільна в часі.
2.	Споживачі, які керуються внутрішніми факторами	25	Такі споживачі складають набагато менший відсоток споживачів підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА». При виборі товарів вони керуються, перш за все, внутрішніми оцінками, виходячи з власних мотивів і цінностей. Часто виступають в якості законодавців моди, виступають в якості референтних груп. Число таких споживачів поступово зростає, в основному за рахунок третьої групи.
3.	Споживачі, які керуються потребами	17	Ті споживачі підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», що тримаються за існуючий спосіб життя, пристосуванці. До цієї групи входить найменш забезпечена частина населення.

Проведений аналіз основних споживачів ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» свідчить, що споживачами продукції товариства є фізичні та юридичні особи, що знаходяться на території України. Однак спостерігаються тенденції до розширення діяльності ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» в межах країнах та до закріплення позицій в інших районних центрах, що може призвести до зростання продажів. При цьому виникає потреба також переглянути умови співпраці з наявними покупцями.

Споживачами продукції ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» є марки та регіональні магазини, що продають подібну продукцію, мешканці міст

України, а також дрібні приватні підприємства та підприємці, що мають роздрібні точки продажу пакувального обладнання та матеріалів.

Аналіз основних конкурентів ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика основних конкурентів ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

№	Назва підприємства	Термін перебування на ринку	Цільовий сегмент	Частка ринку
1.	ФОП «Пак-Трейдінг»	15 років	Ринок пакувального обладнання та матеріалів	8%
2.	ПП «Фуд Пак Сервіс»	20 років	Ринок пакувального обладнання та матеріалів	11%
3.	ТОВ «Баленко»	19 років	Ринок пакувального обладнання та матеріалів	27%
4.	ТОВ «Ескіда»	10 років	Ринок пакувального обладнання та матеріалів	22%

Як видно з проведеного аналізу, необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця конкурентного профілю ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

Ключові фактори конкурентоспроможності	Оцінка вагомості фактора	ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»		ТОВ «Ескіда»		ПП «Фуд Пак Сервіс»		ФОП «Пак-Трейдінг»		ТОВ «Баленко»	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Обсяг продажу (частка ринку, що займає компанія)	0,3	4	1,2	3	1,1	6	0,9	2	0,3	7	1,0
2. Цінові характеристики	0,2	3	0,6	2	0,6	4	1,0	5	1,2	6	1,5

послуг											
Продовження табл. 2.5											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. Фінансові можливості підприємства	0,1	2	0,4	4	0,9	1	0,1	2	0,2	3	0,3
4. Якість наданих послуг	0,3	4	2,1	4	1,1	3	1,5	4	1,4	3	1,1
5. Рекламна активність компанії	0,1	2	0,2	2	0,3	1	0,1	1	0,6	1	0,5
Разом	1	-	4,5	-	4,0	-	3,6	-	3,7	-	4,4

Таким чином, ми виявили потенційного конкурента для ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», яким є ТОВ «Баленко». Тому необхідно в майбутньому звертати на цю фірму найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як нашого підприємства, так і головного конкурента.

Найбільшими постачальниками Товариства є Роганська картонна фабрика (упаковка), ТОВ «Бейкер-Україна» (гофроупаковка), Есаром Юкрейн (сировину для пакувальних матеріалів).

Однак спостерігаються тенденції до розширення діяльності в межах всієї країни та до закріплення позицій в інших районних центрах, що може призвести до зростання витрат. Виникла потреба також переглянути умови співпраці з наявними постачальниками.

Остаточну оцінку сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз проводять за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
1. Збільшення долі ринку 2. Зростання ринку 3. Розширення кола споживачів 4. Стимулювання попиту на продукцію 5. Налагодження зв'язків з гуртовими підприємствами 6. Підвищення якості обслуговування споживачів 7. Можливості розширення асортименту продукції	1. Загроза виходу з ринку 2. Ускладнення роботи на ринку 3. Низький рівень кредитоспроможності покупців 4. Зменшення попиту 5. Зменшення платоспроможності населення

Продовження табл. 2.6

	8. Введення нових сприятливих умов збуту (продаж в кредит)	6. Системна криза в реальному секторі економіки
<u>Сильні сторони</u> 1. Підприємство має можливість обирати найрентабельніші види продукції 2. Висока якість продукції 3. Можливість для цінового маневру (власна комова база) 5. Наявність цінової переваги 6. Достатньо високий рівень менеджменту 7. Лояльність з боку споживачів	2-7. Зростання ринку внаслідок високого рівня урбанізації 1- 2. Збільшення долі ринку в наслідок збуту через посередників 3-1. Розширення кола споживачів за рахунок лояльності, довіри 1-4. Збільшення долі ринку внаслідок участі в тендерах 8-6. Можливості лобіювання інтересів у владних структурах	3-1. Можливість продажу продукції за різними схемами розрахунку 5-3,5. Можливість зниження ціни на певні види продукції на фоні конкурентів 1,2-6. Можливість «вирішувати питання» на державному рівні 4,5-5,3. Підвищення лояльності споживачів за рахунок оптимального співвідношення ціни та якості продукції під час скорочення платоспроможного попиту 6-4,6. Можливість закупівлі сировини в вітчизняних постачальників за вітчизняну валюту без урахування валютного курсу 5-3,7. Підтримання попиту за рахунок цінового маневру
<u>Слабкі сторони</u> 1. Відсутність коштів для розширення обсягів виробництва 2. Обмежуючий вплив держави на діяльність 3. Залежність від сезонних коливань цін 4. Суттєвий інформаційний тиск з боку конкурентів 5. Відсутність маркетингового стимулювання збуту	5-3,6 Проведення широкої рекламної кампанії щодо інформування якості і низької ціни продукції 3-7 . Збільшення асортименту пропозиції по рослинництву, як найбільш рентабельному виду продукції 2-8 Використання «слабких сторін» конкурентів з вигодою для себе	1-2 Можливість виходу з ринку в наслідок високого податкового навантаження і неможливості кредитування 2. Ускладнення роботи на ринку в наслідок нестійкості законодавчої бази 3. Зменшення долі ринку за рахунок низької організаційної ефективності 4. Зменшення долі ринку в наслідок загострення кризи

При проведенні SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони фірми, а також загрози та можливості. було обрано стратегію подальшого розвитку підприємства, а саме стратегію інтегрованого розвитку, що дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції, є його довгостроковою метою.

№, з/п	Показник	Бал								
		-9	-8	...	-1	0	1	...	8	9
4.	Диверсифікація продукції						+			
Стратегічні можливості підприємства										
5.	Рівень прибутку								+	
6.	Рівень витрат							+		
7.	Рентабельність реалізації продукції							+		
8.	Широта асортименту продукції					+				
9.	Система стимулювання споживачів							+		
10.	Ступінь маркетингової активності							+		
11.	Стан матеріально-технічної бази								+	
12.	Потужність виробничого фонду							+		
13.	Завантаженість виробничого фонду								+	
14.	Компетентність керівництва									+
15.	Кваліфікація персоналу			+						
16.	Система стимулювання праці персоналу		+							
17.	Система стратегічного планування					+				
18.	Адекватна організаційна структура						+			
19.	Соціальна відповідальність бізнесу				+					
Конкурентоспроможність		116								

Проведений аналіз, щодо конкурентоспроможності ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», можна сказати наступне, що займає лідируючі позиції на ринку пакувальних матеріалів в Україні. Метою управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі за рахунок незмінного або такого, що має тенденцію до збільшення, попиту на продукцію підприємства.

Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» спрямоване на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг продукції підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, тобто їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному

ринку пакувальних матеріалів. Ринок пакувальних матеріалів характеризується високим рівнем конкуренції. В Україні налічується близько 15 крупних виробників пакувальних матеріалів. Найважливішим фактором зовнішнього середовища є конкуренти. Здебільшого не споживачі, а конкуренти визначають, які вироби і за якою ціною можна реалізовувати. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків приводять навіть найбільші компанії до значних втрат і криз. Виходячи з вищенаведених даних, можемо говорити про те, що найкраща конкурентна позиція серед підприємств-конкурентів належить продукції підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», оскільки це підприємство поєднує у собі такі переваги, як висока якість продукції та низька ціна.

Для порівняльної перевірки з кращим підприємством можна використати ще модель VRIO, що передбачає оцінку стратегічних можливостей (компетенцій і ресурсів) підприємства за чотирма критеріями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

VRIO-аналіз стратегічних можливостей підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

Стратегічна можливість підприємства	Критерії оцінки конкурентної переваги				Оцінка стратегічної можливості
	V	R	I	O	
	Цінність	Рідкісність	Складність імітації	Організування	
Компетенція					
Замовлення продукції	так	ні			Конкурентний недолік
Прийом замовлення	так	так	ні		Конкурентний паритет
Ресурси					
Сировинна	так	так	так	ні	Тимчасова конкурентна перевага
Дизайн та упаковка	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага
Людські ресурси	ні				Конкурентна слабкість

Проведений аналіз ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (розширення номенклатури, гнучка цінова політика).



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ РОЗВИТКУ ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства

Формування цілей підприємства на ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» здійснюється на основі стратегічного бачення та вже сформованої місії, де зазначено етапи досягнення поставлених цілей. Цілі формуються задля того, щоб встановити обсяг робіт для її досягнення, а також вони повинні бути зроблені із приблизними термінами реалізації. Цілі встановлюються задля того, щоб менеджери мали певну націленість, що повинно бути досягнуто на підприємстві.

Підвищення ефективності реалізації напрямів стратегічних можливостей розвитку ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» розглянемо на прикладі формування стратегії вивчення фінансових, операційних, ринкових та кадрових цілей.

У ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» зложились певні цінності та певна культура, котрі потрібно враховувати при визначенні стратегічних цілей.

Отже, проведемо сесію стратегічного планування й визначимо мету ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» з урахуванням конкурентних цінностей і переваг компанії.

На підставі виробленої стратегії та поставлених стратегічних цілей оцінимо, котрі зміни нам варто провести в організації.

ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» потребує єдиної стратегії - стратегії розвитку. Крім того, визначимо, котрі зв'язки існують між показниками та цілями і як це все відбивається на стратегічній карті компанії. Це дозволить відмовитися від тих, котрі не роблять впливу на досягнення стратегічних цілей.

Наведемо стратегічні цілі підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

Складові	Цілі	Показники	Завдання	Ініціативи (план дій)
Фінансові	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	25%	Контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю; просування власної продукції
Операційні	Зростання якості продукції і послуг	Задоволеність клієнтів продукції	10%	Контроль за якістю
Ринкові	Поліпшення ринкової позиції	Вийти на нові сегменти та збільшити частку ринку	5%	Проведення маркетингових дій, щодо виходу на нові сегменти
Кадрові	Розвиток персоналу підприємства	Відповідність профілю компетенцій	60%	Тренінги, матеріальне та нематеріальне стимулювання

До прикладу, досягнення мети – це зростання ефективності навчання, перепідготовки стимулювання працівників підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» приводить до збільшення ефективної роботи, тому покращується виробництво та якість обслуговування здійснюється точно в строк, згідно до договору, котрий впливає на зростання фінансових цілей підрозділу та обсягу продажів.

На другій стадії роботи зі системою збалансованих показників крім цілей та показників визначено ініціативи, завдання та бюджет (табл. 3.1).

Щоб це ефективно працювало, необхідно:

- 1) генеральному директорові здійснити контроль за виконанням

показників та цілей;

2) зв'язати показники та розроблені цілі стратегічної карти зі системою винагороди начальнику;

3) повідомити дані цілі керівників.

Отже, визначення стратегічних цілей - управлінський інструмент, який сприяє досягненню цілей та здійсненню стратегії.

Успіх підприємства вимагає високого ступеня збалансованої системи показників і операційної ефективності допоможе сконцентрувати ресурси та зусилля всього підприємства на рішенні цієї задачі [37].

Для ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» характерний високий рівень цінової конкуренції й дуже важливо розвивати пропозицію та диференціацію найвищої якості. Визначені стратегічні цілі допоможуть визначити взаємозв'язок всіх процесів в компанії для досягнення завдань.

Операційна ефективність вимагає підтримку значних ресурсів. В умовах обмеженого ресурсного забезпечення потрібно чітко виділяти та управляти ключові проекти, їх своєчасне виконання.

Високе інвестиційне навантаження на підприємство змушує впроваджувати фінансове планування та систему бюджетування, котрі повинні бути інтегровані з процесами стратегічного керування всього підприємства.

3.2. Заходи з підвищення результативності управління стратегічними можливостями розвитку підприємства

Як бачимо при аналізі стратегічних можливостей на підприємстві є досить вагома в кадровій, адже працівники є активом ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», тобто це людський капітал, який в майбутньому очікують отримувати гідну та своєчасну економічну винагороду за продуктивну і якісну працю. Тому саме система стимулювання персоналу на основі мотивації в ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» дасть можливість йому в повній мірі

реалізуватися як особистості, яка буде здатна втримувати талановитого та перспективного працівника на даному господарюючому суб'єкті за певних умов.

Для того, щоб застосувати мотивацію персоналу в ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» було б доречним його керівництво застосовує новітній підхід, який розроблюється і узгоджується з стратегією та тактикою організації праці на господарюючому суб'єкті. Одним з поширених чинників, які власники господарюючого суб'єкта використовують для задоволеності своїх потреб при стимулюванні персоналу – це гроші (наприклад: заробітна плата, преміювання, бонуси та надбавки тощо). Такий елемент стимулювання в більшості випадків є важливим, який в повній мірі повинен задовольнити потреби персоналу ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА».

Використання матеріальних стимулів персоналу є, як застарілим і водночас новим. На господарюючому суб'єкті зараз запроваджують нові матеріальні стимули, які значно покращують роботу працівників та заохочують їх до співпраці. Стимулювання на ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» здійснюється наступним чином:

Здійснюється матеріальне стимулювання у вигляді винагород за вислугу років на ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» (табл. 3.2).

2. Для молодих робітників, що поступають на службу після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання на ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» дати можливість навчання у ВУЗі за рахунок господарюючого суб'єкту і встановити знижені норми виробітку на 6 місяців:

- 1-2 місяці – 50%;
- 3-4 місяці – на 30%;
- 5-6 місяці – на 20%.

Таблиця 3.2

Розміри винагороди за вислугу років ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

Категорії персоналу	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
---------------------	--	--

Продовження табл. 3.2

Керівники, спеціалісти, службовці.	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20
Робітники	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

3. Надають наступні пільги:

- працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», до досягнення ними пенсійного віку, надають щорічну відпустку у потрібний для них час;
- виплачують одноразову допомогу при досягненні працівником пенсійного віку до ювілейних дат.

Не дивлячись на те що система преміювання є ефективною на ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», існують значні резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи мотивації.

В теперішній ситуації для підприємств потрібно використовувати неформальну форму мотивування працівників щодо розвитку кар'єри. Для цього необхідно створити в організаційній структурі додаткову штатну одиницю, яка буде відповідати за мотивацію персоналу, а саме консультування працівників, які мають бажання оцінювати свої можливості та інтереси. Даний процес консультування буде торкатися більш нематеріальної мотивації, оскільки особисті інтереси працівників, які пов'язані з кар'єрою є важливим чинником стимулювання.

Така консультація щодо кар'єрного зростання з боку керівника необхідна бути частиною щодо оцінки виконання обов'язків працівника. Властивою рисою ефективної оцінки праці є те, що вона повинна містити інформацію, яка дозволить працівнику не лише зрозуміти, як він добре

працює та чого може досягти в кар'єрному рості в майбутньому – у такий спосіб і пробуджується зацікавленість до планування просування в кар'єрному зростанні. Керівнику підприємства потрібно бути готовим давати своїм працівникам інформацію щодо потреб та можливостей фірми щодо шляхів стимулювання та мотивування.

Однією з обов'язкових умов ефективного функціонування та стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи на підприємстві.

При вдосконаленні мотивації персоналом підприємство рекомендується використовувати такі інструменти змістовних теорій мотивації:

1. Розробити комплекс з удосконалення матеріального і нематеріального стимулювання, направлений замінити нормалізацію рівня плинності серед персоналу, саме:

– матеріальне стимулювання: розробити програму надання безплатних санаторно-курортних путівок; оплата телефонному зв'язку; оплата обідів до працівників; корпоративні свята з врученням подарунків (Дня народження компанії, День захисника Батьківщини тощо);

При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови
співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщення і просування, що відбуваються
інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до оголошення набору ззовні
правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх
стандарти добору й інструкції формуються чітко і ясно
кожний має можливість спробувати свої сили: працівники, що претендували, але не одержали місця, у писемній формі сповіщаються про причини відмовлення

Рис. 3.1. Формування умов при інформуванні працівників про нові посади на підприємство ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА»

– нематеріальне стимулювання: можливість користуватися корпоративної бібліотекою; проводити профілактику захворювань –

вакцинацію співробітників від грипу (щорічно восени). Перед рішенням про відновлення програми нематеріального стимулювання необхідно провести анонімне опитування співробітників (анкетування), з'ясувати їхні думки й побажання зі зміни соцпакета. Найцікавіші пропозиції (не більше фінансових можливостей компанії) стають частиною програми мотивації. Оцінка ефективності системи нематеріального стимулювання дається виходячи з:

- результатів анонімного анкетування;
- показників зацікавленості співробітників у конкретних програмах (кількість користувачів; наприклад, число співробітників, скористалися санаторно-курортними путівками, їх відгуки);
- коефіцієнта плинності кадрів.

2. Впровадити до відділу кадрів програми «Молодий фахівець», який має реалізувати програму обов'язкового навчання молодих фахівців, основне завдання якої є:

- адаптація молодих фахівців, підготовка їх до ефективної виконання поставлених завдань;
- розвиток технічних навичок необхідні роботи;
- підготовка фахівців із лідерським і творчим потенціалом;
- програма повинна здійснювати роботу з кількох напрямів: представляти інтереси молодих фахівців перед керівництвом підприємства; сприяти зростанню мотивації молодих фахівців до успіхів у трудовій діяльності; допомагати у розв'язанні проблем, питань виробничої діяльності; курирувати молодих фахівців, що зазнають труднощів з виконанням поставлених перед міні завдань. Ця програма може складатися з трьох етапів тривалістю 1 рік кожен:

1 етап: ознайомлення з Товариством (з організаційної структурою і виробництвом, з колективом підприємства, безпосередньо з функціями і повноваженнями структурного підрозділу якій проходить трудова діяльність молодого фахівця, відносини із своїми посадовими обов'язками, під робочою місцем тощо.);

2 етап: глибоке вивчення нормативної бази що стосується праці, закріплення практичних і технічних навичок, підвищення рівня кваліфікації, адже високий рівень знань і навиків фахівців – заставу успішного вирішення завдань і досягнення стратегічних цілей, завдань підприємство;

3 етап: виявлення управлінського потенціалу, проводиться у вигляді ділової оцінної гри. У результаті гри учасники оцінюються вміння у команді і мотивація до розвитку.

3. Спостереження. Ефективність роботи програми «Молодий фахівець» позначиться на досягненні наступних результатів:

- відсутність звільнення молодих фахівців у період іспитового терміну;
- прилучення молодих фахівців до корпоративної культури, згуртованість колективу;
- найшвидша адаптація молодих фахівців у освоєнні ними праці, придбанні практичних навичок, спроможність до кар'єри.

Отже, керівник підприємство затверджує загальну стратегію підприємства щодо мотивації, розробляє кадрову політику, забезпечує розробку і впровадження положень з оплати праці, координування роботи фахівців і керівників підрозділів, бере участь у розробці колективного договору, виявляє мотиваційні фактори, контролює дотримання чинних законів.

Таким чином, пропонується з метою підвищення ефективності використання змістовних теорій мотивації персоналу у ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» застосовувати наступні заходи:

- 1) створювати концепції мотивації персоналу;
- 2) застосовувати комплексні програми мотивації персоналу;
- 3) формувати мотиваційну політику на підприємстві;
- 4) використовувати моральне стимулювання шляхом публічного вручення грамот на нагород;

Керівникам підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» пропонуються деякі способи, за допомогою яких вони можуть задовольняти потреби вищих рівнів у своїх підлеглих у ході трудового процесу.

Для задоволення соціальних потреб рекомендується:

- 1) давати співробітникам таку роботу, що дозволила б їм спілкуватися;
- 2) створювати на робочих місцях дух єдиної команди;
- 3) проводити з підлеглими періодичні наради;

З метою задоволення потреби в повазі:

- 1) пропонувати підлеглим більш змістовну роботу;
- 2) забезпечувати позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами;
- 3) високо оцінювати і заохочувати досягнуті підлеглими результати;
- 4) залучати підлеглих до формулювання цілей і вироблення рішень;

Потреби в самовираженні можуть бути задоволені шляхом забезпечення підлеглих можливістю навчання і розвитку, більш складною і важливою роботою, розвитком у них творчих здібностей [8, с. 27].

Для вирішення проблем з мотивації потрібно забезпечувати постійне підвищення заробітної плати та підвищувати ефективний матеріальний стимуляційний механізм, що обумовлений на поєднанні економічного стимулювання та соціального гарантування для працівників підприємства.

Для підприємства оптимальним буде застосування наступних видів премій:

1. Премія за виконання основних обов'язків.
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів підприємства кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку підприємства. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом.
3. Премія за лояльність до компанії. Вона нараховується працівникам

підприємства за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, а також допомогу у їх вирішенні.

4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи підприємства.

5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації. Вона встановлюватиметься у тих випадках, коли працівник самотужки підвищує (підвищив) рівень власної кваліфікації в рамках своєї професії.

Основний зміст даного підходу полягає у розробленій фахівцями формули для визначення кінцевого рівня заробітної плати з урахуванням преміальних доплат:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e) \quad (3.1)$$

де Z – розмір заробітної плати; t – тариф; a – коефіцієнт преміювання за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5); b – коефіцієнт преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1); c – коефіцієнт преміювання за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1); d – коефіцієнт преміювання за самостійне підвищення кваліфікації (від 0 до 0,1); e – коефіцієнт преміювання за вислугу років (один відсоток за кожний відпрацьований рік).

Розглянемо на прикладі прийнятий підхід до визначення даних показників на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів Чеснокової Ф.М.

Таблиця 3.3

Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків провідного спеціаліста відділу кадрів

Назва показника	Значення показника
Своєчасне та якісне формування місячної звітності (строк здачі – 10 число місяця, наступного за звітним)	0,1
Своєчасний та якісний аналіз ефективності використання трудових ресурсів з конкретними рекомендаціями (строк – до 15 число місяці, наступного за звітним)	0,2
Своєчасне та якісне забезпечення нарахування заробітної плати працівникам підприємства (строк до 5 числа місяця, наступного за звітним), включаючи перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу цих документів в бухгалтерію	0,2

Всього:	0,5
Примітка: у разі порушення строків подання документів або виявлення помилок, приписок і т.п., коефіцієнт преміювання вважається рівним 0.	

Джерело: сформовано на основі [18, с. 42].

Згідно з існуючою системою оплати праці тариф (t) для цієї категорії робітників складає 6000 грн. Коефіцієнт a встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов'язків (табл. 3.3).

Коефіцієнт b залежить від індивідуальних показників діяльності, встановлених керівником відділу кадрів (табл. 3.3). При чому, при підрахунку підсумків причини невиконання не приймаються.

Коефіцієнт c встановлюється в залежності від прояву лояльності по відношенню до підприємства. При цьому, при 100-вій участі працівника у корпоративних міроприємствах, а також при свідомому прояві бажання (за умови необхідності) попрацювати понаднормово, коефіцієнт приймається рівним 0,1 (в інших випадках – 0).

Таблиця 3.4

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Оптимізація преміювання спеціаліста відділу кадрів	0,5
Розробка дієвої системи нематеріального стимулювання для провідного спеціаліста відділу кадрів	0,5
Всього:	0,5

Джерело: сформовано на основі [18, с. 42].

Коефіцієнт d – преміювання за самостійне підвищення кваліфікації визначається у відповідності до даних таблиці 3.4.

Коефіцієнт e – преміювання за вислугу років – за кожен відпрацьований рік додається 0,01. Розглянемо, як зміниться заробітна плата Чеснокової Ф. М. до введення нової форми оплати праці і після (див. табл. 3.6-3.7).

Даний приклад розрахунку розглянемо на основі мінімальної заробітної плати.

Таблиця 3.5

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеню відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

Таблиця 3.6

Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці

Назва показника	Значення показника
Тариф	6700,0
Премія (100%)	6700,0
Всього:	13400

Джерело: сформовано на основі [18, с. 43].

Як видно, на даний момент, провідний спеціаліст відділу кадрів підприємства за нормальних умов виконання посадових обов'язків отримує 6700 грн. на місяць.

Тепер визначимо, якою буде розмір заробітної плати цього спеціаліста при застосуванні на підприємстві нової системи матеріальної мотивації. У таблиці 3.7 представлено дані для нарахування заробітної плати провідному спеціалісту відділу кадрів підприємства за новою системою стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

Таблиця 3.7

Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	$a = 0,5$	Всі задачі згідно показників преміювання (табл. 3.3) виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану (табл. 3.4) виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних міроприємствах
Преміювання за кваліфікацію	$d = 0,1$	Має науковий ступінь кандидата економічних наук

Премія за вислугу років	$e = 0,05$	Стаж роботи на підприємстві 5 років
-------------------------	------------	-------------------------------------

Джерело: сформовано на основі [18, с. 43].

Отже, підставивши отримані дані у формулу 3.1 отримаємо наступний результат:

$$Z = 6700 \times (1+0,5) \times (1+1) \times (1+0,1) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = 42421,05 \text{ грн.}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці підприємства (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$42421,05 / 13400 \times 100\% - 100\% = 216\%$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Така стратегія повинна бути гнучкою для внесення коректив, які призведуть до ефективних результатів діяльності підприємства. Досліджено основні характеристики стратегії розвитку, на підставі яких запропоновано під стратегією розвитку підприємства розуміти довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Методичні підходи до оцінки стратегічних можливостей розвитку підприємства дозволяють ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти більш вагомі фактори такого зростання, складати прогнози й плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління. Тому характеристикою стратегічного розвитку в процесі такого оцінювання повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою показників та методів, які допоможуть здійснити формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку в перспективі.

Проведений аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (розширення номенклатури, гнучка цінова політика тощо). Виявили потенційного конкурента для ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА», яким є ТОВ «Баленко». Тому необхідно в майбутньому звертати на цю фірму найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як нашого підприємства, так і головного конкурента.

Найбільшими постачальниками Товариства є Роганська картонна фабрика (упаковка), ТОВ «Бейкер-Україна» (гофроупаковка), Есаром Юкрейн (сировину для пакувальних матеріалів).

Проведена оцінка стратегічного розвитку підприємства ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» вимагає наявності і спільної роботи значної кількості висококваліфікованих спеціалістів підприємства, тому необхідно мінімізувати існуючу плінність кадрів та включити до системи стимулювання праці такі заходи, які б знизили втрати цінних працівників, а також заохочували їх до постійного підвищення кваліфікації.

При проведенні SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони фірми, а також загрози та можливості. було обрано стратегію подальшого розвитку підприємства, а саме стратегію інтегрованого розвитку, що дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції, є його довгостроковою метою.

З метою підвищення ефективності використання мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» слід: створювати концепції мотивації персоналу; застосовувати комплексні програми мотивації персоналу; формувати мотиваційну політику; використовувати моральне стимулювання шляхом публічного вручення грамот на нагород; видавати найбільш продуктивним працюючим робітникам мотиваційні подарунки (годинники, ручки, оргтехніка тощо); заохочувати працівників преміями; особисто керівникові хвалити співробітників наодинці; давати перспективу кар'єрного росту.

Отже, з огляду на все вище сказане можна сказати, що розроблення напрямів стратегічних можливостей розвитку на підприємстві повинна бути головною ціллю вітчизняних підприємств на сучасному ринку. ТОВ «ПАКО-ТЕХНІКА» стратегічні можливості розвитку є діючими при розвитку персоналу, проте, для того, щоб зміцнити свої позиції на ринку підприємству можна скористатися запропонованою системою стимулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
2. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Економіка АПК. 2010. № 6. С. 17-23.
3. Василенко В.А. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.
5. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. за ред. М.В.Кужельного. Київ.: КНЕУ, 2002. 198 с.
6. Гончаренко І.Г. Стратегія управління системою збуту продукції / І.Г. Гончаренко // Економіка і держава, 2019. – №12. – С. 41-46.
7. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.
8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. К.: Алерта, 2006. 404 с.
9. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка 2017. № 1. С. 102-110.
10. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
11. Жовковська Т. Методика оцінювання впливу інновацій на конкурентоспроможність промислового виробництва [Електронний ресурс] / Т. Жовковська // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Вип. 1 (6). – С. 210-216.

- 12.Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
- 13.Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.
- 14.Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Знання України, 2005. 250 с.
- 15.Ієвлєв Д., Макаренко М. Стратегія в умовах невизначеності. Електронний ресурс. URL: <https://eba.com.ua/strategiya-v-umovah-nevuznachenosti/> (дата звернення 18.01.2023).
- 16.Кендюхов О. Стратегічний підхід до оцінки ефективності управління торговими марками / О. Кендюхов, С. Димитрова // Економіка України. – 2017. – №4. – С. 81-85.
- 17.Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
- 18.Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
- 19.Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.
- 20.Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма “Планер”: 2013. 272 с.
- 21.Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
- 22.Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
- 23.Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 265-270.

- 24.Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ, 2008. 215 с.
- 25.Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
- 26.Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. “Молодий вчений”. 2016. № 3 (30). С. 174-178.
- 27.Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
- 28.Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
- 29.Терлецький К. Перспективи застосування стратегічного управління в умовах економічної кризи / К. Терлецький // Контракти. – 2018. – №67. – С. 11-17.
- 30.Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.
- 31.Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
- 32.Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 8. С. 35-43.
- 33.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

№, з/п	Показник	Бал								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Галузеві ключові фактори успіху										
	Ділова репутація підприємства			+						
	Унікальні будівля та оздоблення номерів					+				
	Зручне для споживачів місце розташування	+								
	Найкраще співвідношення «ціна – якість»							+		
	Диверсифікація послуг						+			
Стратегічні можливості підприємства										
	Рівень прибутку								+	
	Рівень витрат							+		
	Рентабельність реалізації послуг					+				
	Широта асортименту послуг			+						
	Система стимулювання споживачів							+		
	Ступінь маркетингової активності					+				
	Стан матеріально-технічної бази									+
	Потужність номерного фонду					+				
	Завантаженість номерного фонду							+		
	Компетентність керівництва						+			
	Кваліфікація персоналу					+				
	Система стимулювання праці персоналу			+						
	Система стратегічного планування				+					
	Адекватна організаційна структура						+			
	Соціальна відповідальність бізнесу					+				
Конкурентоспроможність										

№, з/п	Показник	Бал								
		-9	-8	...	-1	0	1	...	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Галузеві ключові фактори успіху										
1.	Ділова репутація підприємства								+	
2.	Унікальні будівля та оздоблення номерів					+				
3.	Зручне для споживачів місце розташування						+			
4.	Найкраще співвідношення «ціна – якість»				+					
5.	Диверсифікація послуг			+						
Стратегічні можливості підприємства										
6.	Рівень прибутку					+				
7.	Рівень витрат				+					
8.	Рентабельність реалізації послуг						+			
9.	Широта асортименту послуг					+				
10.	Система стимулювання споживачів			+						
11.	Ступінь маркетингової активності					+				
12.	Стан матеріально-технічної бази							+		
13.	Потужність номерного фонду						+			
14.	Завантаженість номерного фонду				+					
15.	Компетентність керівництва						+			
16.	Кваліфікація персоналу			+						
17.	Система стимулювання праці персоналу							+		
18.	Система стратегічного планування				+					
19.	Адекватна організаційна структура					+				
20.	Соціальна відповідальність бізнесу								+	
Конкурентоспроможність										