

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Комплексна програма стратегічного розвитку підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Чіла», Київська область, м. Ірпінь)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Солдатової
Неллі Миколаївни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус
Алла Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

«Комплексна програма стратегічного розвитку підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Чіла», Київська область, м. Ірпінь)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Солдатової
Неллі Миколаївни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус
Алла Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Комплексна програма стратегічного розвитку підприємства»

Структура роботи. Робота викладена на 49 сторінках основного тексту, в т. ч. містить 5 таблиць та 8 рисунків; 7 додатків, список використаних джерел нараховує 52 найменування (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Чіла» (Київська область, м.Ірпінь).

Предмет дослідження є теоретично-методичні підходи до процесу формування комплексної програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла».

Метою дослідження є обґрунтування необхідності використання комплексної програми стратегічного розвитку для підприємств неспеціалізованої оптової торгівлі в Україні в умовах мінливого середовища.

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

- розглянути теоретичні аспекти формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства
- визначити основні складові комплексної програми стратегічного розвитку підприємства
- ознайомитися з особливостями сучасних методичних підходів до формування комплексних програм стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати систему стратегічного розвитку ТОВ «Чіла»;
- оцінити стан та ефективність наявної системи стратегічного розвитку ТОВ «Чіла»;
- розробити заходи та рекомендації щодо удосконалення комплексної програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла»;

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні на ТОВ «Чіла»

Рік виконання роботи-2017-2018рр.

Рік захисту роботи-2018р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Комплексна програма стратегічного розвитку підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Чіла», Київська область, м. Ірпінь)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню комплексної програми стратегічного розвитку підприємства. У роботі було вирішено важливе науково-практичне завдання щодо визначення теоретичних основ та методологічних засад важливості практичних пропозицій та рекомендацій при формуванні комплексної програми стратегічного розвитку підприємства.

Досліджено основні складові комплексної програми стратегічного розвитку підприємства, проведено аналіз системи стратегічного розвитку підприємства, визначено вплив ключових факторів на систему стратегічного розвитку, оцінено ефективність діючої системи стратегічного розвитку підприємства та запропоновано перелік заходів із удосконалення комплексної програми стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічний розвиток, система стратегічного розвитку, комплексна програма стратегічного розвитку, формування комплексної програми стратегічного розвитку, стратегія, розвиток, аналіз середовища, мінливість, загрози, можливості.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
"The complex program of strategic development of the enterprise»
(based on the materials LLC "Chila", Kyiv region, c. Irpin)

The final qualifying paper is devoted to the research of a complex program of strategic development of the enterprise. The work solves an important scientific and practical task of determination the theoretical foundations and methodological principles of the importance of practical proposals and recommendations in the formation of a complex program of strategic development of the enterprise.

The main components of the complex program of strategic development of the enterprise were investigated, the system of strategic development of the enterprise was analyzed, the influence of key factors on the strategic development system was determined, the efficiency of the operating system of strategic development of the enterprise was assessed, and a list of measures to improve the complex program of strategic development of the enterprise was proposed.

Key words: strategic development, strategic development system, comprehensive strategic development program, formation of a comprehensive strategic development program, strategy, development, environment analysis, variability, threats, opportunities.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття, компоненти та процес розроблення комплексної програми стратегічного розвитку підприємства.....	6
1.2.Методичні підходи до формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЧІЛА»	18
2.1. Аналіз системи стратегічного розвитку підприємства	18
2.2. Оцінка ефективності комплексної програми стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Чіла».....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЧІЛА»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

На сьогоднішній день майже всі підприємства України змушені здійснювати свою господарську діяльність в умовах мінливого та нестабільного середовища. При цьому, кожне підприємство прагне не лише існувати на ринку, задовольняючи певні потреби споживачів, а й максимізувати прибуток за рахунок збільшення своєї ринкової частки. Проте ефективне функціонування підприємств, в данному випадку, неможливо здійснювати спираючись лише на операційну діяльність підприємства. Досягнення успіху та стійкої позиції на ринку в сучасних умовах стає можливим лише за рахунок використання комплексної програми стратегічного розвитку, яка є рушійною силою та основою майбутнього розвитку підприємства.

Актуальність теми дослідження визначається важливістю та необхідністю формування комплексної програми стратегічного розвитку на кожному підприємстві, оскільки в умовах жорсткої конкуренції та мінливого середовища на ринку надзвичайно важливим є зосередження уваги не лише на внутрішньому стані підприємства, а розробка довгострокової стратегії розвитку, яка б дозволила підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентну позицію підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з даної тематики свідчить про те, що питанням дослідження системи комплексної програми стратегічного розвитку підприємств присвятили свою увагу провідні закордонні та вітчизняні вчені, серед яких були І. Ансофф [5], М. Портер [8], Р. Мінцберг [37], А. Томпсон [47], Дж. Гібсон [19], А. Дж. Стрікленд [47], А. Чандлер [22], Дж. Стоунхаус [31], Б. Х'юстон [43], І. О. Бланк [24], С. О. Виханський [13], М. В. Хацер [48], О. В. Мозенков [39], С. А. Попов [42], О. Б. Гевко [16], М. В. Гриньова [18], Н. Е. Аванесова [1] та багато інших. В їх наукових роботах було розглянуто особливості формування та функціонування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища, яким характеризується сучасне становище в нашій країні.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності використання комплексної програми стратегічного розвитку для підприємств неспеціалізованої оптової торгівлі в Україні в умовах мінливого середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні та практичні аспекти формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства;
- визначити основні складові комплексної програми стратегічного розвитку підприємства;
- ознайомитися з особливостями сучасних методичних підходів до формування комплексних програм стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати систему стратегічного розвитку ТОВ «Чіла»;
- оцінити стан та ефективність наявної системи стратегічного розвитку ТОВ «Чіла»;
- розробити заходи та рекомендації щодо удосконалення комплексної програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла».

Об'єктом дослідження є комплексна програма стратегічного розвитку.

Предметом дослідження є теоретично-методичні підходи та практичні аспекти формування комплексної програми стратегічного розвитку на ТОВ «Чіла».

Основними **методами дослідження**, які використовувались при написанні випускної кваліфікаційної роботи були методи узагальнення та порівняння, аналітичний та системний підхід, емпіричні методи дослідження.

Інформаційна база дослідження складається із праць закордонних та вітчизняних науковців, які займалися вивченням питання системи комплексних програм стратегічного розвитку, звітність ТОВ «Чіла» за останні 4 роки, періодичні економічні видання України та країн Європи, інформаційні ресурси мережі *Internet*.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних положень та методичного інструментарію щодо вдосконалення комплексної

програми стратегічного розвитку підприємства. Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів у діяльності підприємства.

Апробація. Основні наукові положення та результати знайшли відображення у статті на тему «Сутність системи стратегічного розвитку підприємства», яка була надрукована у збірнику наукових статей студентів «Управління та адміністрування», частина 2 та наведена у Додатку А.

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 5 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 52 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1. **Поняття, компоненти та процес розроблення комплексної програми стратегічного розвитку підприємства.**

Сучасний стан економіки нашої країни характеризується нестабільністю ситуації та постійною зміною факторів впливу зовнішнього середовища. З метою збереження конкурентоздатності, підприємства вимушені рухатись «в ногу» з часом, бути гнучкими та швидко адаптуватися до мінливого середовища, постійно розвиватися, розробляти та впроваджувати нові технології виробництва, підвищувати продуктивність підприємства та знаходити нові шляхи задоволення потреб споживачів.

Питаннями визначення теоретичних та методологічних засад системи стратегічного розвитку підприємств протягом багатьох років займалися закордонні та вітчизняні науковці. У наукових працях закордонних та вітчизняних вчених представлено дуже докладний розгляд кола питань щодо формування, оцінки та вибору стратегії розвитку підприємства. Багатоплановість і альтернативність наукових підходів до визначення системи стратегічного розвитку пов'язана зі специфікою формування національної економічної моделі різних країн, яка характеризується історичними традиціями та наявністю певного професійного досвіду з використання стратегічного інструментарію для досягнення цілей організації [21]. Особливості та відмінності у визначенні поняття системи стратегічного розвитку підприємства різними науковцями було узагальнено в Додатку Б.

Не зважаючи на різноманітність існуючих визначень системи стратегічного розвитку підприємства, на сьогоднішній день не було запропоновано всеохоплююче визначення даного терміну. Спираючись на результати досліджень закордонних та вітчизняних вчених, сформулюємо

власне визначення системи стратегічного розвитку підприємства, яке б відповідало реаліям сучасної економічної дійсності. Отже, система стратегічного розвитку підприємства являє собою сукупність певних орієнтирів, цілей, управлінських рішень, планів та переліку послідовності дій, за рахунок яких досягається тісний взаємозв'язок між підприємством та зовнішнім середовищем, в результаті чого забезпечується адаптивність підприємства до мінливості середовища, поява додаткових конкурентних переваг та посилення конкурентної позиції на ринку, що, в свою чергу, призводить до безперервного розвитку підприємства.

В умовах сьогодення, здійснення ефективної діяльності підприємства, нарощування економічної потужності компанії, зростання частки ринку та посилення конкурентоспроможності організації стає можливим лише при наявності програми стратегічного розвитку на підприємстві [11]. Використання програм стратегічного розвитку є фундаментальною основою в теорії стратегічного управління, оскільки саме завдяки програмі стратегічного розвитку підприємство може обрати раціональний шлях розвитку із врахуванням індивідуальних особливостей, перетворивши свої стратегічні наміри в ринкові переваги та ефективно адаптуватися до стратегічних змін в умовах мінливості середовища [23].

Розуміючи важливість врахування всіх можливих факторів впливу на подальший розвиток підприємства, закордонні компанії вже давно почали запроваджувати комплексні програми стратегічного розвитку для підприємств, оскільки вони дозволяють оцінити вплив на стратегічний розвиток не лише безпосередніх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а й враховують можливі опосередковані фактори впливу [8]. За своєю суттю комплексна програма стратегічного розвитку підприємства являє собою систему тісно взаємопов'язаних елементів, яка включає набір планів та завдань, дослідження та аналіз сукупності різноманітних факторів, за рахунок яких стає можливим досягнення поставлених цілей, а також розробка та впровадження стратегічного розвитку на будь-якому підприємстві [38].

Основними складовими комплексної програми стратегічного розвитку зазвичай виступають місія та цілі підприємства, організаційне оточення, конкурентна позиція, стратегія розвитку підприємства та шляхи щодо її досягнення, які формуються менеджерами на різних організаційних рівнях управління підприємством із врахуванням наявних та потенційних факторів впливу на підприємство [3]. Складові компоненти комплексної програми стратегічного розвитку та взаємозв'язок елементів системи наведено на рис.1.1.



Рис. 1. 1. Компоненти комплексної програми стратегічного розвитку підприємства та їх взаємозв'язок

**Розроблено автором на основі джерел [4, 6, 14, 15, 27]*

Фундаментальною складовою комплексної програми стратегічного розвитку підприємства є місія. Місія підприємства - це чітко сформульована, зрозуміла працівникам організації та її клієнтам певна концепція ведення бізнесу [6]. Вона базується, насамперед, на певній філософії, яка відображає цінності та погляди вищої ланки керівництва організації, створює певний образ підприємства, підкреслюючи економічну та соціальну відповідальність перед

споживачами та суспільством в цілому [13]. Місія може коригуватися у зв'язку зі змінами вимог ринку, на якому працює підприємство, оскільки її головне призначення полягає у найкращому задоволенні запитів та потреб споживачів.

Цілі підприємства, які були розроблені на основі місії організації, є значущою складовою процесу планування стратегічного розвитку, вони виступають визначальним чинником стратегічного управління підприємством для досягнення бажаного результату [5, 24]. Для кожного підприємства цілі визначаються відповідно до сфери діяльності, місії організації та бажаного кінцевого результату, оскільки кожне підприємство є унікальним та індивідуальним у своїй діяльності. Враховуючи той факт, що майже всі підприємства являють собою відкриту систему, то вони функціонують у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, через що головні цілі підприємства мають відображати взаємодію з цим середовищем, забезпечуючи задоволення його запитів та потреб [17].

Конкурентна позиція-це місце підприємства на ринку товарів або послуг у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Вона представляє собою порівняльну характеристику основних параметрів діяльності, таких як ціна, якість продукції, репутація у споживачів, ринки збуту та інші показники у порівнянні з конкурентом, який займає лідируючу позицію на ринку. Визначення конкурентної позиції необхідно для оцінки наявних слабких сторін та розробки переліку заходів щодо їх усунення та підвищення конкурентоспроможності підприємства [37].

Оскільки підприємство є відкритою системою, то організаційне оточення виступає важливою складовою при розробці програми стратегічного розвитку підприємства. Основними складовими організаційного оточення є зовнішнє середовище, яке опосередковано впливає на положення та стан підприємства, а також внутрішнє середовище, яке безпосередньо впливає на фінансово-економічний стан підприємства та його перспективи [40].

Тісний взаємозв'язок елементів комплексної програми стратегічного розвитку підприємства простежується протягом усього процесу розробки та

впровадження стратегії розвитку на підприємстві, оскільки на основі місії визначаються цілі та завдання підприємства; враховуючи поставлені цілі проводиться визначення конкурентної позиції підприємства на ринку; на основі отриманих результатів проводиться аналіз ділового оточення та потенційних факторів впливу на підприємство; в результаті цих досліджень визначається стратегія розвитку підприємства та перевіряється її відповідність до визначеної місії. Враховуючи необхідність швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, може відбуватися корегування складових комплексної програми стратегічного розвитку підприємства. Проте коригування однієї складової передбачає також коригування всіх інших складових, оскільки вони тісно взаємопов'язані між собою.

Процес розробки комплексної програми стратегічного розвитку відбувається в декілька послідовних етапів, оскільки здійснення кожного наступного етапу базується на результатах попереднього. Узагальнена поетапна схема процесу розроблення комплексної програми стратегічного розвитку підприємства була розроблена автором та наведена на рис. 1. 2.



Рис. 1. 2. Загальна схема процесу розроблення комплексної програми стратегічного розвитку підприємства

**Розроблено автором на основі джерел [41, 44, 46, 49, 50]*

На першому етапі процесу розробки комплексної програми стратегічного розвитку підприємства необхідно конкретизувати місію організації. При цьому обов'язково необхідно звернути увагу на те, що місія має відображати головну ідею розвитку організації та її культуру, виражати специфіку діяльності та враховувати особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Конкретизація місії, зазвичай, відбувається шляхом визначення завдань та розробки системи цілей підприємства, які мають бути виражені в конкретних вимірних показниках (величина прибутку, обсяг випуску продукції, обсяг продажів, частка ринку і т. д.). При цьому завдання та цілі повинні бути досяжними, мати терміни реалізації та не повинні заперечувати один одному. Результатом цього етапу є визначення найважливішої мети та стратегічних цільових пріоритетів підприємства [32].

На другому етапі розробки комплексної програми стратегічного розвитку для підприємства здійснюється аналіз організаційної середовища, яка складається із зовнішнього та внутрішнього середовища. При проведенні аналізу зовнішнього середовища вивчається можливий вплив на підприємство наступних факторів: економічне становище, нормативно-правове регулювання, політична нестабільність, обмеженість ресурсної бази, науково-технічний розвиток суспільства, соціально-культурний стан населення, стан інфраструктури країни та інші фактори [34]. Аналіз внутрішнього середовища здійснюється за наступними напрямками: виробничі потужності та їх технологічний стан, кадровий та фінансовий потенціал, рівень організації виробництва, маркетингова діяльність, проведення наукових досліджень, запровадження інновацій та інше [35]. Результатом цього аналізу є отримання інформації, на основі якої робляться оцінки щодо поточного становища підприємства на ринку.

Третій етап розробки комплексної програми стратегічного розвитку являє собою оцінку сильних та слабких сторін підприємства відносно конкурентів. Під час цього етапу проводиться дослідження ринку, постачальників, покупців, основних конкурентів, ринку праці, кадровий склад підприємства та інші

фактори. Назва даного типу аналізу є SWOT-аналіз, оскільки вона походить від чотирьох початкових літер його складових англійською мовою: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози) [36]. Цей аналіз проводиться з метою виявлення та усунення слабких місць підприємства, запобігання та уникнення можливих загроз, нарощування потужності підприємства за рахунок ефективного використання сильних сторін. Як свідчить практика, даний вид аналізу є ефективним інструментом управління топ-менеджменту за кордоном [51].

Четвертий етап процесу розроблення комплексної програми стратегічного розвитку підприємства являє собою порівняльний аналіз декількох можливих стратегій розвитку підприємства та вибір з альтернативних варіантів ключової стратегії подальшого розвитку з найвищою оцінкою серед інших, яка має пріоритетне значення з точки зору посилення конкурентних переваг підприємства. На цьому етапі здійснюється прогнозування наслідків від впровадження змін на підприємстві та, в разі необхідності, відбувається коригування програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням специфіки діяльності та стану внутрішнього і зовнішнього середовища організації [33].

На останньому, заключному етапі, здійснюється безпосередня розробка напрямків розвитку підприємства, яка включає в себе детальний опис планів на майбутнє, політику та тактику поведінки в організації в певних умовах [7].

Однак при розробці переліку заходів, які спрямовані на комплексний стратегічний розвиток підприємства, необхідним є забезпечення адаптивності програми стратегічного розвитку до змін умов зовнішнього середовища та можливості саморегулювання у відповідності з динамікою змін внутрішнього середовища, адже основною складовою успішного впровадження нової комплексної програми стратегічного розвитку є можливість передбачення певних наслідків від прийняття того чи іншого управлінського рішення та завчасне здійснення запобіжних заходів у разі потреби [2].

1. 2. Методичні підходи до формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства

Сучасні виклики економічної дійсності та швидкі процеси розвитку ринкових відносин вимагають від підприємств здійснення правильного вибору методики, методів і способів формулювання та розробки програми стратегічного розвитку підприємства з метою подальшої ефективної реалізації. Стратегії розвитку підприємства обираються по мірі необхідності на основі аналізу цілей, завдань, ринкової поведінки, досягнутого рівня конкурентоспроможності, стадій життєвого циклу, ресурсного потенціалу, галузевих особливостей та управлінських ініціатив керівництва [20].

В наш час існує велика кількість методичних підходів до виділення типів стратегій розвитку організації, на основі яких зазвичай здійснюється розробка комплексної програми стратегічного розвитку підприємства. Узагальнена таблиця з підходами різних авторів наведена у Додатку В.

За своїм змістом всі зазначені стратегії відображають певні аспекти та особливості функціонування підприємства на визначеному етапі його життєвого циклу. Як показав аналіз закордонної та вітчизняної літератури, існує велика кількість класифікаційних ознак, за якими відбувається групування стратегій. Одна група стратегій спрямована на діяльність під впливом факторів зовнішнього середовища, інша група, навпаки, всебічно розглядає можливість стратегічного розвитку підприємства спираючись на його внутрішнє середовище. Тим не менш, більшість науковців сходяться на думці стосовно базисних стратегій розвитку, які ґрунтуються на 4 підходах (3 типи стратегій зростання та 1 тип стратегії скорочення). Сутність цих стратегій розвитку підприємства пов'язана зі зміною одного або декількох елементів, таких як ринок, продукт, технологія, галузь, місце підприємства в цій галузі. Характеристику базових стратегій розвитку підприємства було узагальнено в табл. 1. 1.

Таблиця 1. 1.

Базові стратегії розвитку підприємства*

Назва стратегії	Структурні елементи				
	Сегмент ринку	Тип продукту	Стан технологій	Положення в середині галузі	Шлях стратегічного розвитку
Стратегії концентрованого зростання					
Посилення існуючої позиції на ринку	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Пошук можливостей покращення позиції на ринку.
Розвиток ринку	Пошук нового сегменту ринку	Відомий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Пошук нових ринків збуту
Розвиток продукту	Досліджений	Новий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Створення інноваційного продукту
Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотня вертикальна інтеграція	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Новий сегменту ринку	Встановлення тісних стосунків з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Новий сегменту ринку	Встановлення тісних стосунків з посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання					
Централізована диверсифікація	Досліджений	Новий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Використання новітньої системи розподілу
Горизонтальна диверсифікація	Досліджений	Новий продукт	Прогресивні та інноваційні технології.	Завойований сегмент ринку	Виробництво нового продукту з використанням інноваційних технологій.
Конгломеративна диверсифікація	Новий сегмент ринку	Новий продукт	Прогресивні та інноваційні технології	Завойований сегмент ринку	Виробництво нового продукту з метою реалізації на новому ринку
Стратегії скорочення					
Ліквідація	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Зміна завойованого сегменту на новий	Зниження частки витрат та розпродаж майна

Продовження табл. 1. 1.

Скорочення	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Зміна завойованого сегменту на новий	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Зміна завойованого сегменту на новий	Зниження частки витрат припинення виробництва неприбуткових товарів

**Складено автором на основі [4, 16, 18, 30, 35, 45]*

В умовах сьогодення, незважаючи на багатоаспектність підходів до визначення стратегії розвитку підприємства, найбільш актуальним є підхід Ф. Котлера, який запропонував 4 типи конкурентних стратегій розвитку (стратегія лідера, стратегія претендента на лідерство, стратегія послідовника та стратегія «нішера») в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, його позиції та частки ринку у порівнянні з підприємствами-конкурентами [28].

Враховуючи високий динамізм розвитку економіки протягом останніх років, дуже яскраво спостерігаються постійні зміни та правила «гри» на ринку, посилення конкурентної боротьби між підприємствами в усіх галузях. Саме тому аби залишитися конкурентоздатним та мати можливість і надалі здійснювати свою діяльність, підприємствам край необхідно швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, пристосовуватися та бути на крок попереду своїх конкурентів.

Актуальність підходу Ф. Котлера пояснюється тим, що при сучасних умовах ведення бізнесу, переважна більшість підприємств, іноді навіть не усвідомлюючи цього, використовує одну із вищезазначених стратегій при розробці комплексних програм стратегічного розвитку для підприємства.

Комплексні програми стратегічного розвитку спрямовані на посилення існуючих конкурентних переваг підприємства та збільшенні своєї частки на ринку. У зв'язку з цим при розробці даних програм обов'язково слід враховувати позиції підприємства на ринку, загальний стан економіки, розмір,

наявні ресурси та можливий потенціал підприємства, політичну ситуацію, оцінку основних конкурентів та інше [29].

Виходячи з цього, фундаментальною складовою будь-якої програми стратегічного розвитку зазвичай виступає одна із чотирьох стратегій, які були запропоновані Ф. Котлером, оскільки саме цей класифікаційний підхід відповідає реаліям сучасного ведення діяльності.

При розробці комплексних програм стратегічного розвитку для підприємств сталих галузей зазвичай використовується «стратегія лідера», оскільки дана стратегія передбачає утримання становища та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку шляхом посилення первинного попиту на товари, посилення інтенсивності збуту або розширення асортиментної політики підприємства за рахунок «ефекту накопиченого досвіду», коли додаткові конкурентні переваги виникають завдяки кращому розумінню ринку та потреб споживачів.

У динамічних галузях розробка комплексних програм стратегічного розвитку ґрунтується на основі використання «стратегії претендента на лідерство», або «атакування лідера», оскільки швидкозростаючі галузі характеризуються високим динамізмом та частою зміною підприємств-лідерів. Дана стратегія розвитку є досить агресивною та полягає в усуненні лідера з його позиції шляхом створення конкурентних переваг, яких немає у підприємства-лідера. При цьому проти підприємства-лідера можуть бути використані його власні заходи та методи ведення діяльності в тій сфері, де він найбільш уразливий та найменш захищений. В данному випадку чим більша частка ринку, по якій можна завдати удар, тим більш уразливим є лідер.

Найбільш розповсюдженою стратегією розвитку, якою користується більшість підприємств при розробці комплексних програм стратегічного розвитку в сучасних умовах є «стратегія переслідування лідера», або ж «стратегія послідовника». Комплексна програма стратегічного розвитку, в основі якої закладений цей тип стратегії, використовується підприємствами, які мають невелику частку ринку, у зв'язку з чим вимушені адаптуватися до

основних конкурентів. Головною метою такої програми є захоплення тих частин ринку та сфер діяльності, в яких лідер не зацікавлений або обмежений у певних ресурсах.

Враховуючи швидкий економічний розвиток, все більшої популярності набуває стратегія «нішера», яка використовується підприємствами в якості основи для подальшого розвитку. Зростаюча популярність саме даного типу стратегії при розробці комплексних програм стратегічного розвитку пояснюється тим, що переважна більшість підприємств почала спеціалізуватися на невеликих сегментах ринку та орієнтуватися на виявлення та задоволення специфічних потреб споживачів. Як свідчить практика, велика кількість всесвітньовідомих компаній розпочинали свою діяльність саме з використання комплексних програм розвитку, в основі якої була покладена стратегія «ринкової ніші» [10].

Проведені дослідження методичних підходів до формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що на сьогоднішній день в умовах невизначеності не існує певного зразка стратегії, яка буде універсальним варіантом для всіх підприємств та гарантовано забезпечить успішний розвиток підприємства, оскільки запорукою успіху є комплексна програма розвитку із врахуванням індивідуальних особливостей компанії та галузі, в якій вона здійснює свою діяльність.

Слід зазначити, що вибір та розробка комплексної програми стратегічного розвитку підприємства потребує глибокого аналізу багатьох факторів та врахування індивідуальних особливостей кожного підприємства. Саме тому при формуванні комплексних програм стратегічного розвитку для підприємства необхідно уникати використання узагальненої, неповної або неточної інформації, оскільки через даний фактор стає неможливим передбачення всього потенціалу та можливостей підприємства, та, відповідно, розроблення ефективної стратегії розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЧІЛА»

2. 1. Аналіз системи стратегічного розвитку підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чіла» існує на українському ринку з 2007 року та протягом цього часу вже встигло зарекомендувати себе серед оптових та роздрібних покупців як постачальник якісної та актуальної продукції. Основним напрямом діяльності підприємства, яке знаходиться в місті Ірпінь, Київської області, є неспеціалізована оптова торгівля товарами для сфери послуг. Компанія «Чіла» є досить великим виробником і постачальником товарів медичного призначення, таких як бахіли, витратні медичні матеріали, гігієнічні одноразові вироби різного призначення та товари для готелів, які включають комплекти постільної білизни, халати, рушники, одноразові капці, індивідуальні гігієнічні набори та побутову хімію для прибирання. Станом на сьогоднішній день, клієнтська база підприємства налічує понад 1000 клієнтів, серед яких є великі виробничі підприємства, відомі медичні центри, приватні клініки, популярні салони краси, спорт клуби, санаторно-курортні комплекси, готелі та ресторани.

Багаторічний досвід здійснення діяльності ТОВ «Чіла» дає змогу оцінити систему стратегічного розвитку підприємства та визначити її ефективність на досліджуваному підприємстві.

Проведення аналізу системи стратегічного розвитку підприємства передбачає, перш за все, дослідження підприємства в розрізі обсягів виробленої продукції, визначення частки ринку та конкурентної позиції підприємства, а також аналізі його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до результатів аналізу обсягів реалізації продукції, який був здійснений на основі звітності підприємства ТОВ «Чіла», наведеної у Додатку Г, було виявлено, що найбільшу частку в загальному обсязі реалізації займає

виробництво гелю та шампуню у соше та бахіл звичайних. Узагальнені результати динаміки обсягів реалізації продукції ТОВ «Чіла» за останні 4 роки наведена на рис. 2. 1.

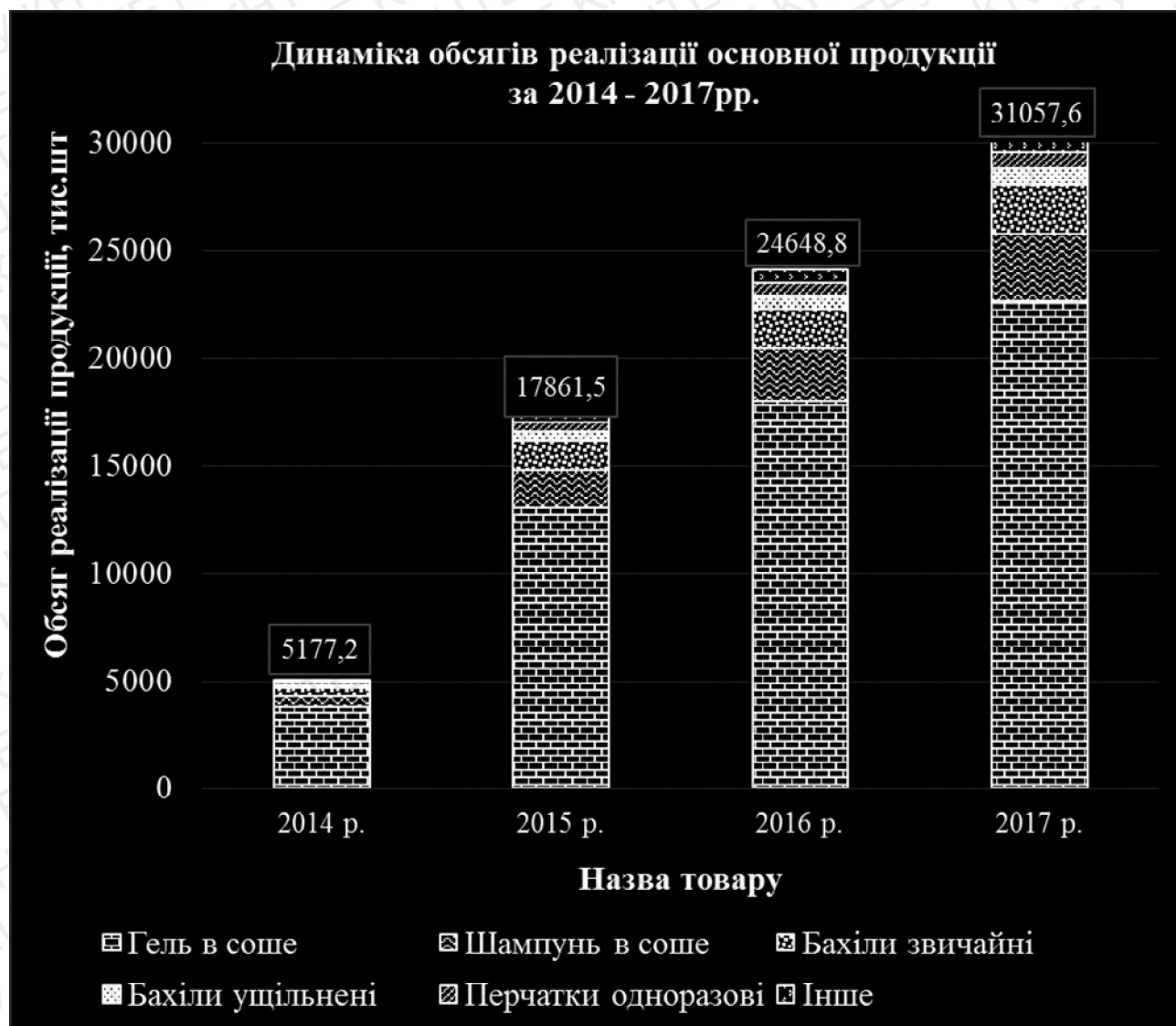


Рис. 2. 1. Динаміка обсягів реалізації продукції за 2014-2017рр.

**Розроблено автором на основі звітності підприємства.*

Виходячи з отриманих результатів дослідження, слід зазначити надзвичайне зростання обсягів реалізації продукції протягом останніх чотирьох років (майже на 65%). Таке зростання обсягів реалізації пояснюється запуском нової лінії, яка дозволила майже в 1, 5 рази збільшити обсяг виготовленої

продукції та розширенням асортиментної політики підприємства, яке відбулось після початку співпраці із закордонними постачальниками.

При здійсненні аналізу системи стратегічного розвитку підприємства особливої уваги потребує розгляд конкурентів ТОВ «Чіла», оскільки вони можуть безпосередньо впливати на діяльність підприємства та його стратегічний розвиток. Досліджуючи підприємства-конкуренти, слід відзначити, що на сьогоднішній день ринок виготовлення медичної та готельної продукції одноразового використання є ненасиченим та кількість конкурентів на ньому незначна. Розглядаючи структуру ринку, можна зазначити, що головними компаніями конкурентами для ТОВ «Чіла» виступають наступні: ТОВ «Зітта», ТОВ «Озолон» ТОВ «Техінкоммет», ТОВ «Мед-Комфорт», Прат «Авентін» та ТОВ «К. Текс». Частка ринку кожного підприємства наведена на рис. 2. 2.

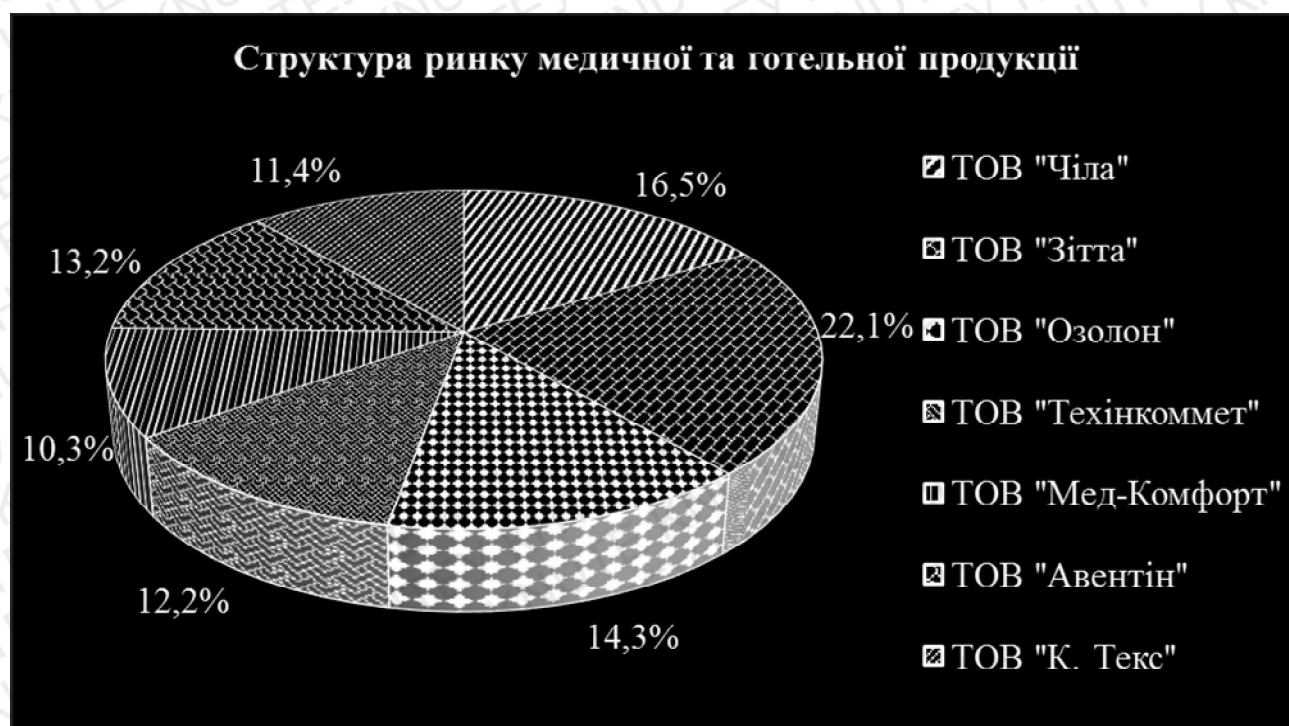


Рис. 2. 2. Структура ринку медичної та готельної продукції

** Розроблено автором на основі дослідження ринку медичної та готельної продукції*

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що підприємство входить до трійки лідерів у досліджуваній галузі. Цієї позиції підприємство «Чіла» досягало протягом більш ніж десяти років за рахунок виготовлення якісної продукції, налагодженій системі збуту, програмами лояльності для клієнтів та співпраці з закордонними партнерами.

Розглядаючи систему стратегічного розвитку підприємства, слід відзначити місце постачальників в цій системи, через те, що постачальники сировини є найважливішою складовою зовнішнього середовища, оскільки саме від наявності необхідної сировини для виготовлення продукції залежить можливість підприємства задовольняти потреби споживачів. У своїй діяльності підприємство «Чіла» співпрацює з вітчизняними та закордонними постачальниками. Узагальнена таблиця з переліком постачальників наведена у Додатку Д, а для більшої наочності представлена на рис. 2. 3. та 2. 4. у розрізі вітчизняних та закордонних постачальників.

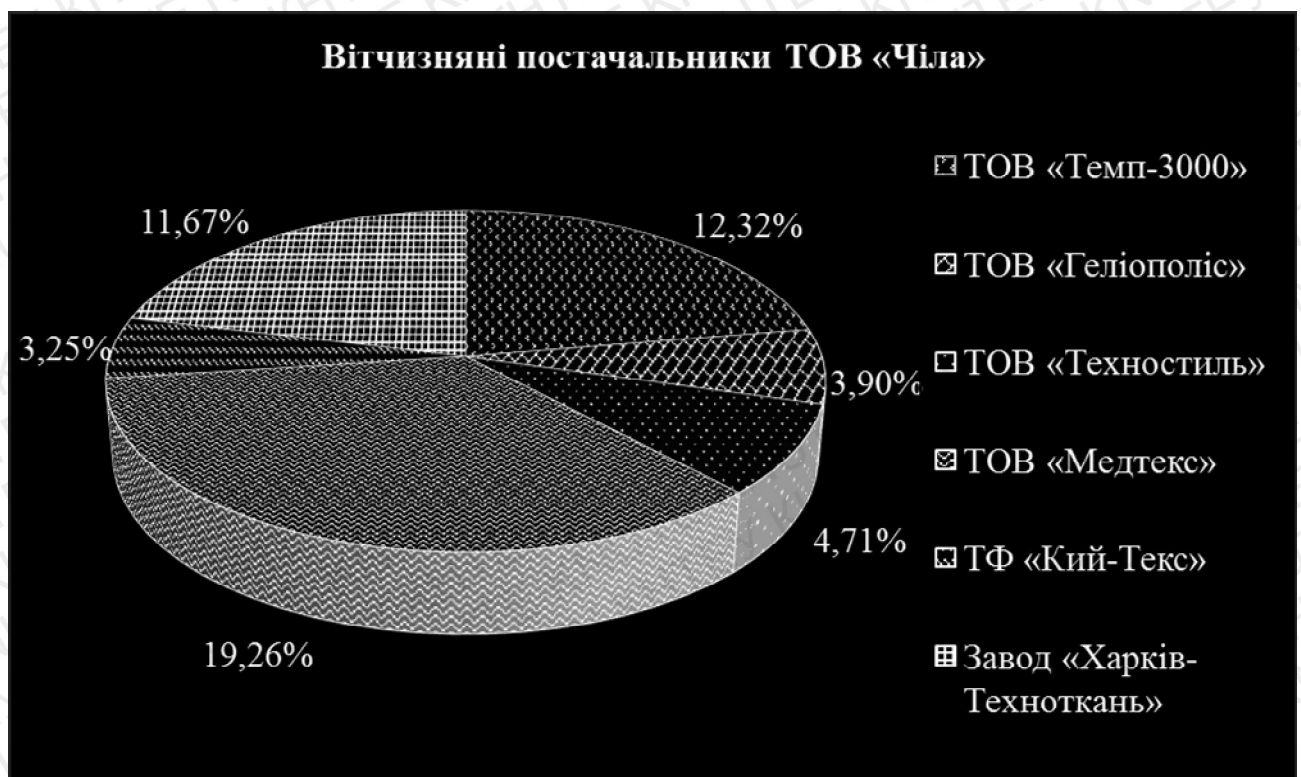


Рис. 2. 3. Вітчизняні постачальники ТОВ «Чіла»

** Розроблено автором на основі дослідження ринку медичної та готельної продукції*

Вітчизняні постачальники забезпечують ТОВ «Чіла» такими матеріалами, як спанбонд різної щільності для виробництва витратних матеріалів медичного призначення, спінений поліпропілен, з якого виготовляється підошва для одноразових капців для готелів, хостелів та салонів краси.

Але, на жаль, іноді вітчизняні підприємства-виробники не в змозі забезпечити необхідний обсяг та якість сировинних матеріалів та повністю завільнити потреби підприємства. Саме тому третина забезпечення сировиною здійснюється з інших країн через іноземних постачальників, які забезпечують підприємство специфічною сировиною, відсутньої на вітчизняному ринку. Перелік закордонних постачальників наведено на рис. 2. 4.

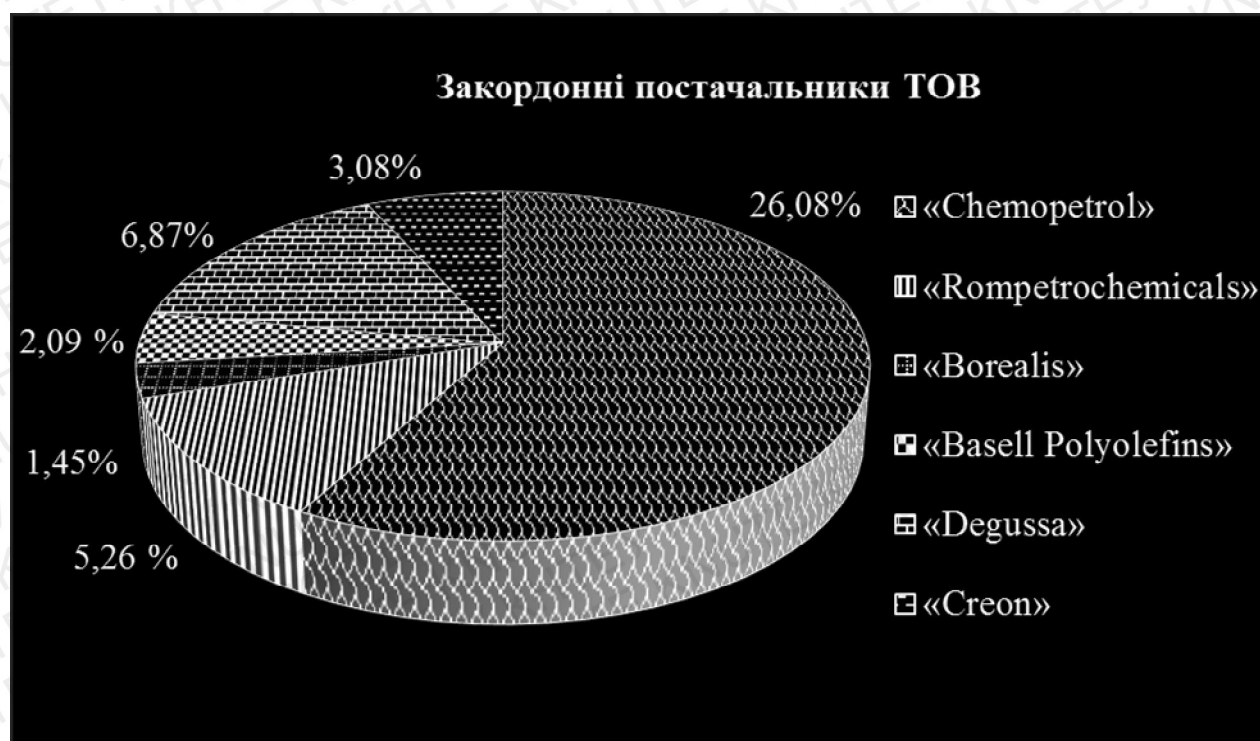


Рис. 2. 4. Закордонні постачальники ТОВ «Чіла»

** Розроблено автором на основі дослідження ринку медичної та готельної продукції*

На сьогоднішній день підприємство співпрацює з 6 іноземними компаніями, які займаються постачанням продукції високої якості з країн Європи та Китаю. Співробітництво з іноземними організаціями забезпечило ТОВ «Чіла» можливість покращити якість продукції, що випускається, та знизити витрати на її виготовлення.

Основними товарами, які постачаються з країн Європи, зазвичай, є спеціалізована побутова хімія для прибирання та дезінфекції в закладах надання готельних послуг, салонах краси та спортивних закладах. Окрім цього, з Європи підприємством щомісяця закуповується понад 50 бочок з косметичними сумішами, фасування яких здійснюється у соше безпосередньо на підприємстві (гель для душу, шампунь, гель для гоління, крем для обличчя). Після цього готова продукція у вигляді одноразових гігієнічних наборів із 3-4 соше реалізується для готелів, хостелів, санаторних закладів Києва та інших областей України, які можуть виступати в якості проміжних або кінцевих споживачів.

Із входженням України до Європейського Союзу, в галузях, які спеціалізуються на наданні послуг, спостерігається збільшення обсягів використання закордонної продукції майже в 3, 5 рази. Серед основних переваг, які забезпечують співробітництво з європейськими виробниками, є висока якість сировинних матеріалів, забезпечення оптимальних умов ведення бізнесу, високий рівень сервісу в обслуговуванні клієнтів та відносна швидкість постачання товару. Це пояснюється спрощеним режимом закупівлі та транспортування продукції в Україну. Під впливом даного фактору зовнішнього середовища, підприємству «Чіла» вдалося розширити свою асортиментну політику та збільшити коло споживачів. Протягом останнього року, за рахунок реалізації нової продукції, яка до цього часу була відсутня на вітчизняному ринку, підприємство збільшило свій прибуток приблизно на 39 594 грн. (23%). Дана обставина є прикладом адаптації підприємства до факторів впливу зовнішнього середовища та використання їх на свою користь.

Розширення економічного співробітництва з іноземними партнерами

відіграло значну роль у веденні діяльності ТОВ «Чіла». Понад рік тому підприємство «Чіла» почало закуповувати сировину для виготовлення продукції з-за кордону, оскільки якість цієї сировини є вищою, ніж у вітчизняних виробників. До того ж, сьогодні закордонні виробники забезпечують підприємство «Чіла» сировиною яка або зовсім відсутня на вітчизняному ринку, або ж є в досить обмеженій кількості.

Не менш важливою складовою системи стратегічного розвитку будь-якого підприємства є споживачі його продукції, оскільки основною метою здійснення діяльності підприємств нашої країни є максимізація прибутку шляхом найкращого задоволення потреб споживачів. Вже понад 10 років компанія «Чіла» забезпечує потреби споживачів товарами власного виробництва. Узагальнена таблиця основних клієнтів підприємства наведена у Додатку Е та для більшої наочності представлена на рис. 2. 5.

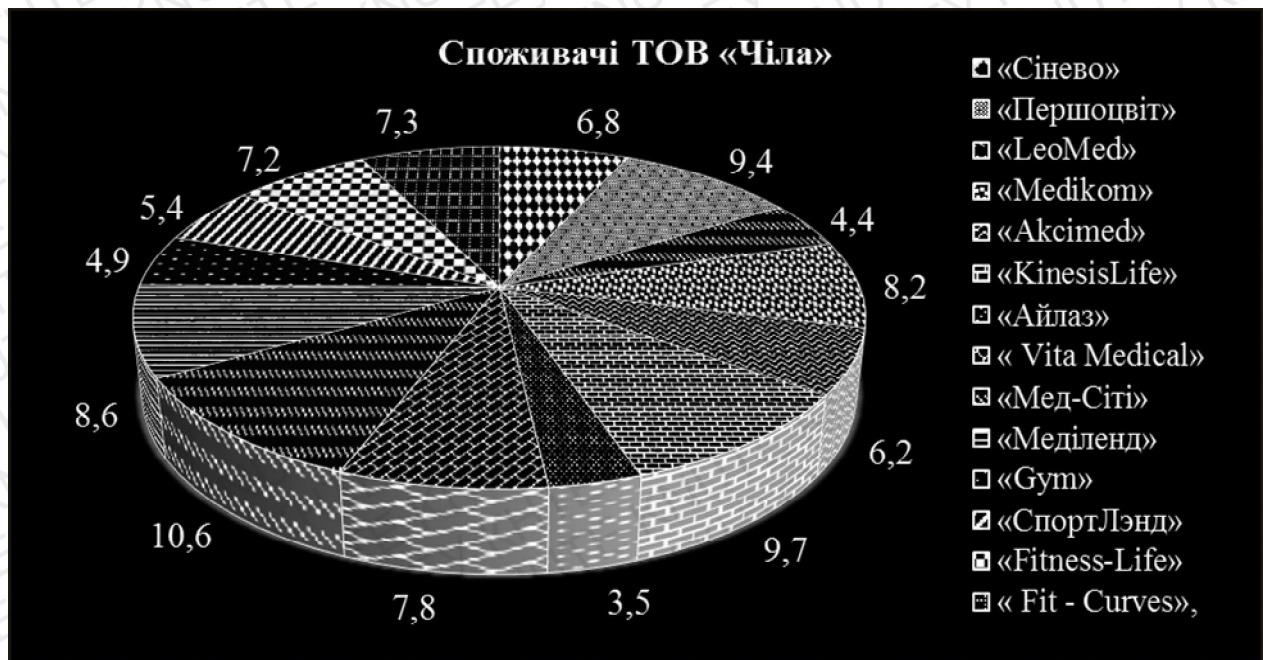


Рис. 2. 5. Споживачі ТОВ «Чіла»

* Розроблено автором на основі дослідження ринку медичної та готельної продукції

Для споживачів, які спеціалізуються на наданні медичних послуг, представлений широкий асортимент різноманітних витратних медичних матеріалів, таких як бахіли, медичні простирадла, печатки та шапочки, одноразові халати та покриття, маски, засоби первинної дезінфекції.

Основними споживачами товарів медичного призначення, які виготовляються ТОВ «Чіла», є відомі медичні заклади, такі як «Сінево», «Першоцвіт», клінічні лабораторії «Leomed» та «Medicom», відомі європейські центри реабілітації «Аксімед» та «KinessLife».

Іншою категорією споживачів продукції готельного призначення, яка випускається компанією «Чіла» виступають готелі, хостели, спортзали, салони краси, розважальні заклади міста Ірпінь, Києва та інших областей України.

Найбільш відомими покупцями підприємства є мережі спортзалів «Gym», «СпортЛэнд» «Fitness-Life» та «Fit-Curves», понад 700 салонів краси по місту Ірпінь та Києву та багато інших закладів. Продукція, яку вони закупають, зазвичай представлена одноразовим взуттям, рушниками, серветками, побутовою хімією, засобами косметичної дезінфекції та стерилізації інструментів.

Для проведення аналізу системи стратегічного розвитку підприємства обов'язковим є визначення конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції на ринку. Визначення конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з основними конкурентами [25, 26]. Для досліджуваного підприємства основними конкурентами на ринку виступають ТОВ «Зітта» та ТОВ «Озолон», саме тому пропонується розглянути конкурентоспроможність ТОВ «Чіла» по відношенню до вищезазначених конкурентів.

Основними критеріями оцінки конкурентоспроможності між підприємствами є якість продукції, ціни, прихильність споживачів, дотримання термінів постачання, територіальне розміщення, просування товару, умови

оплати. Результати дослідження, які були здійснені на основі аналізу ринку та інформації, наданої ТОВ «Чіла» узагальнено на рис. 2. 6.

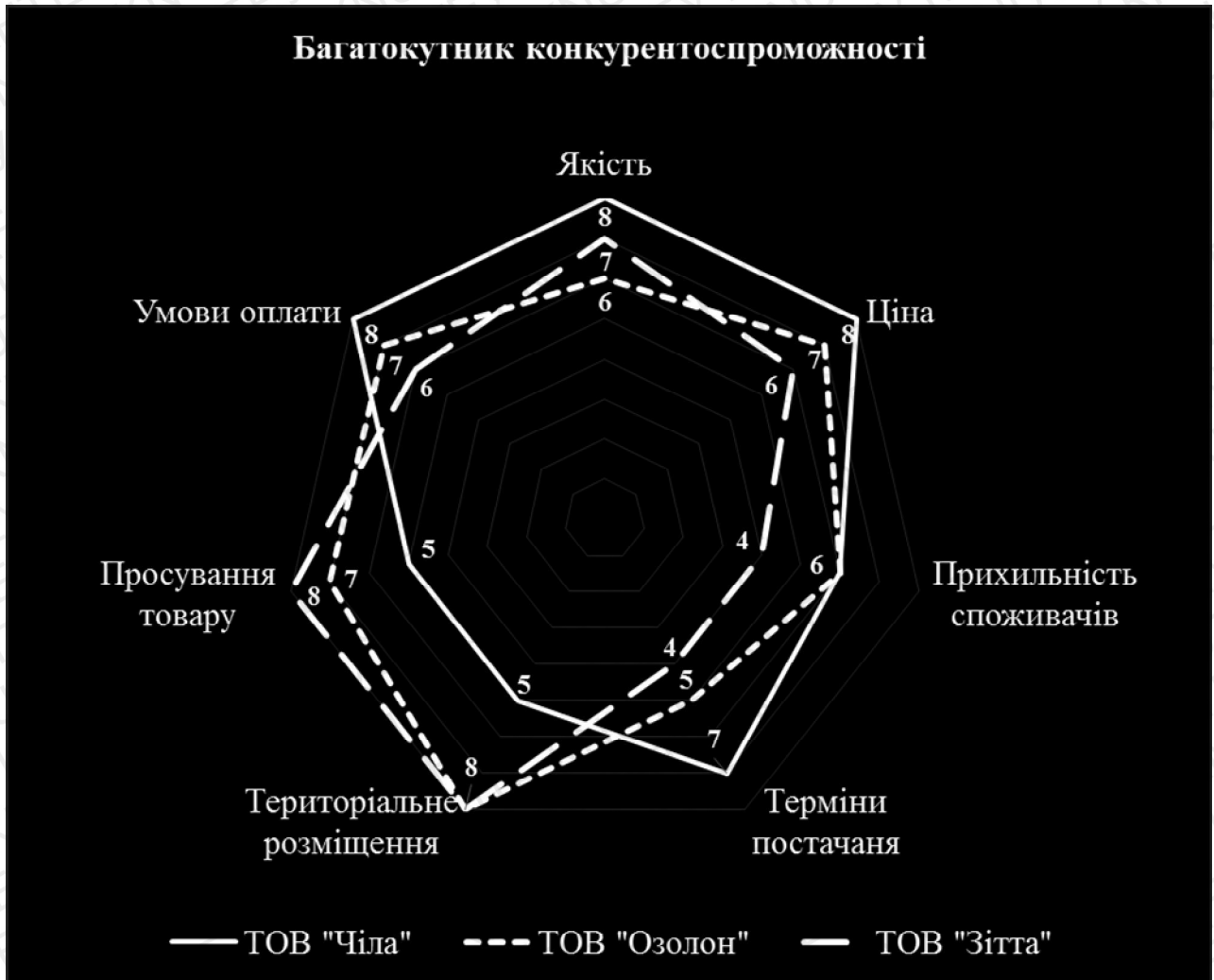


Рис. 2. 6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Чіла»

** Розроблено автором на основі дослідження ринку медичної та готельної продукції*

На рис. 2. 6 яскраво видно, що багатокутник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Чіла» по більшості критеріальних оцінок, таких як якість, ціна, терміни постачання та умови оплати виходить за межі багатокутників підприємств-конкурентів ТОВ «Зітта» та ТОВ «Озолон». Це свідчить про стійку конкурентну позицію досліджуваного підприємства в цих аспектах, що досягається шляхом постійного вдосконалення підприємства. Проте показник прихильності споживачів до даного підприємства знаходиться на однаковому

рівні з підприємствами-конкурентами. Враховуючи цей фактор, підприємству доцільно приділити увагу питанню посилення привабливості ТОВ «Чіла» серед споживачів продукції. Цього можна досягти за рахунок посилення рекламної кампанії, сфокусованій маркетингової політики та запровадження нових програм лояльності для клієнтів. Окрім цього, що стосується показників територіального розміщення та просування товару, то в даному випадку ТОВ «Чіла» має більш слабкі сторони у порівнянні з конкурентами. Саме тому підприємству необхідно звернути увагу на усунення проблемних аспектів діяльності шляхом перетворення слабких сторін на додаткові конкурентні переваги підприємства. Це можливо здійснити за рахунок пошуку більш сприятливого місця розташування для підприємства, а також шляхом посилення рекламної та збутової політики на підприємстві.

Розглядаючи внутрішнє середовище організації, яке відіграє надзвичайно важливу роль в системі стратегічного розвитку підприємства, слід зазначити, що до складових внутрішнього середовища відносяться технології та обладнання підприємства, ресурсне забезпечення, організаційна структура, персонал підприємства та рівень організаційної культури.

Щодо аналізу товариства з обмеженою відповідальністю «Чіла», то на даному підприємстві використовуються вітчизняні та європейські технології виготовлення продукції. Це пояснюється тим, що спочатку при виробництві використовувалися лише вітчизняні верстати та обладнання, так як на момент початку діяльності не було можливості придбання закордонного обладнання. Проте з часом підприємство розширювалось, зростали обсяги замовлень та виробництва, виникла необхідність придбання нового устаткування. Поступово почали закуповувати обладнання з-за кордону, згодом відбувся перехід на європейські технології виробництва, який забезпечує більш високу продуктивність підприємства та зниження рівня витрат. Зараз виробничі потужності підприємства складаються з 3 виробничих верстатів і 1 фасувального апарату вітчизняного зразка та 2 верстатів та 1 фасувальної лінії європейського зразка. Проте в планах керівництва підприємства протягом наступних 4-5 років

повністю оновити виробничі потужності та використовувати лише європейські стандарти та технології виготовлення продукції.

В процесі ведення діяльності, ресурсне забезпечення підприємства здійснюється підприємствами-виробниками України та постачальниками з країн Європи та Китаю. З початку здійснення своєї діяльності підприємство орієнтувалося на сировинні матеріали постачальників з України, але згодом керівництво компанії дійшло висновку, що вітчизняні товаровиробники не в змозі повністю забезпечити потреби підприємства в обсягах, та, найголовніше, якості сировинних матеріалів. Виникла проблема періодичного постачання неякісної сировини, через яку відбувалися постійні поломки верстатів та обладнання, неодноразово доводилося зупиняти виробництво та постійно витратити час та кошти на ремонт устаткування. Це стало рушійною силою для пошуку нових постачальників за кордоном та перехід на виготовлення продукції з іноземної сировини. Результати не змусили довго себе чекати- після початку використання закордонних сировинних матеріалів кількість поломок та ремонту зменшилась аж в 4 рази. Тому зараз підприємство співпрацює лише з тими вітчизняними виробниками, які гарантують та забезпечують високу якість своєї сировини. Проте, на жаль, кількість таких виробників у нашій країні невпинно зменшується, тому поступово відбувається перехід на співпрацю с постачальниками країн Європи або Китаю.

Персонал підприємства є найважливішою складовою внутрішнього середовища підприємства в системі його стратегічного розвитку, оскільки саме за рахунок працівників підприємства здійснюється виготовлення продукції, її реалізація та супутній сервіс, кваліфіковані співробітники є запорукою успіху та фундаментом для розвитку підприємства в майбутньому.

Щодо організаційної культури підприємства, то вона виступає одним із найважливіших засобів досягнення поставлених цілей підприємства. На підприємстві «Чіла» системі організаційної культури приділяється особлива увага, оскільки засновник підприємства дотримується позиції, що запорукою досягнення успіху підприємства є задоволені працівники, які зацікавлені та

прагнуть до досягнення спільної мети. Такий підхід керівництва проявляється у постійному вдосконаленні матеріальної та нематеріальної складової мотиваційної політики підприємства, ненав'язливого спостереження за «кліматом» підприємства та міжособистісних стосунках між працівниками, проведенням заходів «тімбілдингу» та іншими заходами, які спрямовані на згуртування працівників.

Розглядаючи внутрішнє середовище організації, також слід звернути увагу на організаційну структуру підприємства. В даному випадку, організаційна структура на підприємстві ТОВ «Чіла» належить до лінійно-функціонального типу, основою якого є розподіл повноважень та відповідальності між співробітниками. На досліджуваному підприємстві управління підприємством здійснюється за лінійним типом, проте функціональні підрозділи підприємства є допоміжними учасниками при прийнятті управлінських рішень. При цьому функціональні керівники наділені повноваженнями прийняття управлінського рішення у своєму підрозділі, але аби уникнути суперечливих аспектів, керівництвом було чітко визначені та регламентовані права, обов'язки та система розподілу повноважень між співробітниками.

В результаті дослідження системи стратегічного розвитку підприємства в розрізі зовнішнього та внутрішнього середовища, можна зазначити, що в загальному підприємство «Чіла» знаходиться в збалансованому стані та досить швидко адаптується до змін бізнес середовища. Це стає можливим за рахунок постійного моніторингу ситуації на ринку, ознайомлення з прогнозами вітчизняних та закордонних аналітиків, а також періодичного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Чіла». Окрім цього, слід зазначити високий рівень конкурентоспроможності підприємства при умові динамізму та мінливості середовища в галузі. Також під час здійснення аналізу було виявлено незалежність підприємства від найбільш вагомих факторів впливу внутрішнього середовища, яка пояснюється взаємозамінністю та гнучкістю складових системи стратегічного розвитку.

2. 2. Оцінка ефективності комплексної програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла»

В умовах мінливості та нестабільності ситуації нашої країни, для забезпечення власної конкурентоспроможності та стійкої позиції на ринку кожне підприємство повинно бути гнучким, здійснювати постійний моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища та швидко адаптуватися до перетворень, уміло використовуючи їх на свою користь.

Враховуючи досить високий рівень невизначеності та динамізму зовнішнього середовища, доцільно використовувати систему стратегічного управління, яка ґрунтується на основі комплексних програм стратегічного розвитку підприємства.

Для здійснення оцінки ефективності комплексної програми стратегічного розвитку підприємства необхідним є проведення порівняльного аналізу теоретичних аспектів, які є основою для комплексних програм стратегічного розвитку (місія, цілі, сильні та слабкі сторони, організаційне оточення) та відповідність цих складових у практичній реалізації підприємства.

Протягом багатьох років досліджуване підприємство «Чіла» випускає та реалізовує продукцію притримуючись певної місії організації, яка полягає у наступному: «Позиціонуючи якість продукції та послуг як шлях до успіху, постійно розвиваючись і вдосконалюючись, ми сприяємо випуску високоякісної та завжди актуальної продукції, яка задовольнить потреби навіть найбільш вимогливого споживача». Незважаючи на наявність такого глибинного визначення місії підприємства, яке демонструє взаємозв'язок основних складових комплексної програми стратегічного розвитку та передбачає задоволення потреб споживачів шляхом постійного вдосконалення виготовленої продукції, на досліджуваному підприємстві спостерігається періодичне відхилення від сформульованої місії. Окрім цього, на ТОВ «Чіла»

відсутній чіткий перелік цілей підприємства, якого б підприємство дотримувалось у процесі здійсненні своєї діяльності та на основі якого має здійснюється побудова комплексної програми стратегічного розвитку підприємства. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, система цілей підприємства підлягає постійним корегуванням, аби підприємство мало можливість швидко адаптуватися та не втратити конкурентні переваги та свою частку ринку. Це свідчить про невизначеність головних цілей на підприємстві, які б могли слугувати надійною основою для побудови комплексної програми стратегічного розвитку підприємства.

Підґрунтям для комплексної програми стратегічного розвитку підприємства є визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також пошук та використання такої комбінації цих сторін, яка дозволять звести до мінімуму вплив факторів, які можуть становити загрозу для підприємства, а також перетворити слабкі сторони на додаткові переваги в довгостроковому періоді.

Для оцінки ефективності існуючої програми стратегічного розвитку для ТОВ «Чіла» за доцільне вважаємо використання SWOT-аналізу, який дозволить оцінити сильні сторони підприємства та визначити наявні «вузькі місця», які необхідно усунути. Для кращого розуміння та більшої наочності результати аналізу було узагальнено в табл. 2. 1.

Таблиця 2. 1.

SWOT-таблиця ТОВ «Чіла»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1.Фінансова стійкість підприємства 2.Гарна репутація у клієнтів.. 3.Високий рівень кваліфікації працівників 4.Висока якість продукції 5.Надійна мережа збуту	1.Значний знос основних фондів 2.Залежність від постачальників 3.Висока енергомісткість продукції 4.Відсутність власних виробничих та складських приміщень
Зовнішнє	Можливості (O)	Загрози (T)

середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1.Оновлення виробничих потужностей 2.Розширення ринків збуту. 3.Розширення виробництва. 4.Розширення асортиментної політики 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Зростання темпу інфляції 3. Збільшення цін на сировину 4. Поява товарів замінників 5. Збільшення податкового тиску
------------	--	---

Результати здійсненого аналізу свідчать, що досліджуване підприємство «Чіла» має ряд сильних сторін та потенційних можливостей на ринку медичної та готельної продукції. Перш за все, основною сильною стороною даного підприємства є фінансова стійкість протягом останніх років, про що свідчать фінансові результати підприємства, які наведені в Додатку Ж, чого не можна сказати про підприємства-конкурентів. Ще однією сильною стороною підприємства є гарна репутація серед клієнтів, яка протягом багатьох років досягала шляхом виготовлення продукції високої якості та забезпеченням високого рівня супутнього сервісу. Окрім цього, додаткові конкурентні переваги підприємства забезпечуються за рахунок високої кваліфікації персоналу підприємства, який в переважній більшості складається з молодих спеціалістів, в яких більш масштабне та креативне бачення загальної ситуації, основою якого є результати останніх досліджень про сучасні тенденції розвитку ринку та технологій на вітчизняному та закордонному ринках товарів медичного та готельного призначення. До того ж, особливою відмінністю підприємства «Чіла» порівняно з конкурентами є гнучка політика ведення бізнесу, за допомогою якої забезпечується швидка адаптивність підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед конкурентів переважає політика ведення сталого бізнесу та впровадження змін лише у разі крайньої необхідності.

Щодо слабких сторін підприємства «Чіла», то більшість з них планується ліквідувати протягом наступних 3 років за рахунок використання потенційних можливостей підприємства. Зносу основних фондів та високої енергомісткості виробництва можна буде позбавитись шляхом оновлення виробничих фондів, залежність від постачальників ліквідується через налагодження нових

господарських зв'язків, а відсутність власних виробничих та складських приміщень зникне після розширення виробництва у майбутньому.

Оскільки підприємство не може безпосередньо вплинути на загрози зовнішнього середовища, особливу увагу керівництво ТОВ «Чіла» намагається приділити можливостям підприємства, оскільки вони мають безпосередній вплив на підприємство. Можливості підприємстві дуже тісно пов'язані із сильними та слабкими сторонами підприємства. Досягнення та реалізація всіх потенційних можливостей ТОВ «Чіла» поступово здійснюється шляхом використання наявних сильних сторін підприємства та поетапному усуненню слабких сторін, які негативно впливають на розвиток підприємства у майбутньому.

На початку поточного року відділом наукових досліджень та розробок був здійснений аналіз профілю середовища підприємства, який допоміг оцінити відносну значимість ключових факторів впливу на досліджуваному підприємстві. Результати оцінки профілю середовища підприємства «Чіла» наведені у табл. 2. 2.

Таблиця 2. 2.

Профіль середовища ТОВ «Чіла»

Фактори	Важливість для галузі	Спрямованість впливу на дане підприємство	Важливість для даного підприємства	Ступінь важливості для даного підприємства
<i>1. Макросередовище</i>				
політична ситуація в країні	2	+	1	+2
нормативно-законодавче регулювання	3	+	2	+6
температура інфляції	3	-	3	-9
рівень впровадження нових технологій, товарів, послуг	2	-	2	-4
демографічна ситуація	2	-	2	-4
стан навколишнього середовища	2	+	3	+6
податкова політика держави	3	-	2	-6
<i>2. Ділове оточення</i>				

інтенсивність конкуренції	3	-	2	-6
прихильність споживачів до товарів	3	+	3	+9
наявність товарів-замінників	2	-	2	-4
сприятливість місця розташування	2	+	3	+6
налагодження нових господарських зв'язків	3	+	3	+9

Продовження табл. 2.2.

<i>3. Внутрішнє середовище</i>				
фінансові можливості	3	+	3	+9
збутова мережа	2	+	3	+6
рівень кваліфікації працівників	3	+	3	+9
наявність власних приміщень	2	-	3	-6
організаційна структура управління	2	+	1	+2
виробничі потужності	2	-	3	-6
відповідність товарів стандартам якості	3	+	3	+9

**Розроблено автором на основі інформації, наданої підприємством*

Виходячи з аналізу отриманих результатів, до відома керівника ТОВ «Чіла» було доведено, що найбільший негативний вплив безпосередньо на підприємство «Чіла» має зростання темпу інфляції, що призводить до знецінення виготовленої продукції. Окрім цього було виявлено, що поява нових конкурентів може призвести до посилення конкурентної боротьби та необхідності перегляду основних напрямків діяльності підприємства. Серед факторів, які мають найбільший позитивний вплив на досліджуване підприємство були виявлені наступні: фінансові можливості підприємства, високий рівень кваліфікації персоналу та прихильність споживачів до продукції підприємства, яка досягається за рахунок виготовлення лише якісної продукції.

З метою визначення ефективності функціонування нинішньої системи стратегічного розвитку, використовуючи отриманий профіль середовища, було складено матрицю SWOT для ТОВ «Чіла», яка дозволила визначити

альтернативні варіанти стратегії розвитку підприємства, за рахунок використання сильних сторін та підприємства та мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища. Отримана в ході дослідження матриця SWOT-аналізу для більшої наочності представлена у табл. 2. 3.

Таблиця 2. 3.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Чіла»

	<p>Сприятливі можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. прихильність споживачів до продукції (+9) 2. налагодження нових господарських зв'язків (+9) 3. сприятливість місця розташування (+6) 	<p>Потенційні загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. темп інфляції (-9) 2. податкова політика держави (-6) 3. інтенсивність конкуренції (-6)
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. фінансові можливості (+9) 2. рівень кваліфікації працівників (+9) 3. відповідність товарів стандартам якості (+9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 застосування програм лояльності для споживачів 1.2 розширення ринків збуту 1.3 покращення умов праці 2.1 професійне навчання персоналу 2.2 розширення ринків збуту 2.3 покращення умов праці 3.1 розширення асортименту продукції 3.2 розширення ринків збуту 3.3 розширення асортименту продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 збільшення цін на товари 1.2 збільшення цін на товари 1.3 збільшення цін на товари 2.1 професійне навчання персоналу 2.2 професійне навчання персоналу 2.3 професійне навчання персоналу 3.1 збільшення цін на товари 3.2 збільшення цін на товари 3.3 збільшення цін на товари
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. наявність власних приміщень (-6) 2. виробничі потужності (-6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 придбання власних приміщень 1.2 придбання власних приміщень 1.3 придбання власних приміщень 2.1 оновлення виробничих потужностей 2.2 оновлення виробничих потужностей 2.3 оновлення виробничих потужностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 придбання власних приміщень 1.2 придбання власних приміщень 1.3 придбання власних приміщень 2.1 оновлення виробничих потужностей 2.2 оновлення виробничих потужностей 2.3 оновлення виробничих потужностей

**Розроблено автором*

Виходячи із результатів даної матриці, було визначено необхідність проведення наступних заходів, які були спрямовані на поліпшення становища підприємства:

1. збільшення цін на товари (378)
2. професійне навчання персоналу (270)
3. розширення ринків збуту (243)
4. придбання власних приміщень (213)
5. оновлення виробничих потужностей (213)
6. розширення асортименту продукції (135)
7. покращення умов праці (104)
8. застосування програм лояльності для споживачів (81)

Отже, на основі проведеного дослідження було прийнято рішення, що для того, аби мінімізувати вплив слабких сторін та потенційних загроз, підприємству необхідно провести ряд заходів, які мають включати збільшення цін на товари з метою зниження впливу фактору темпу інфляції та зміни податкової політики підприємства, здійснити професійне навчання персоналу та покращити умови праці для співробітників, придбати власні приміщення та оновити виробничі потужності. Виконання цих заходів може забезпечити підприємству збільшення ефективності та посилення існуючої конкурентної позиції на ринку.

Таким чином, в загальному підсумку можна зазначити, що на сьогоднішні день система стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Чіла» знаходиться на проміжному етапі переходу до формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства, оскільки керівництвом підприємства було усвідомлено важливість та необхідність формування саме комплексної програми стратегічного розвитку, яка дозволяє всебічно охопити та оцінити діяльність підприємства та можливі фактори впливу на нього.

Що стосується загальної ефективності системи стратегічного розвитку ТОВ «Чіла», то слід наголосити, що раніше система була розрізнена та в ній був відсутній взаємозв'язок складових елементів, проте протягом останнього року

підприємство зробило надзвичайний крок вперед та вивело систему стратегічного розвитку на новий рівень шляхом налагодження взаємозв'язків елементів та проведення детального аналізу всіх складових, які безпосередньо або опосередковано можуть впливати на досліджуване підприємство.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЧІЛА»

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, економіка України характеризується мінливістю ринкового середовища та нестабільністю економічної ситуації. В цих умовах здійснення торгівельної діяльності пов'язано з певними проблемами та ризиками. На сьогоднішній день спостерігається посилення конкуренції між підприємствами різних галузей, ускладнення торговельних зв'язків між підприємствами-виробниками, їх контрагентами та споживачами. У зв'язку з цим, аби і надалі залишатися конкурентоздатними та зберегти свою частку ринку, підприємства вимушені застосовувати новітні принципи та механізми при розробці комплексних програм стратегічного розвитку .

В даний час, удосконалення існуючих програм стратегічного розвитку підприємства відповідно до умов мінливого середовища є однією із найважливіших складових у досягненні результативності та ефективності діяльності торговельних підприємств, оскільки саме від можливості адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища залежить можливість існування підприємства на ринку.

Під час здійснення всебічного стратегічного аналізу діяльності підприємства «Чіла», було з'ясовано, що досліджуване підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості, порівняно с підприємствами-конкурентами. Окрім цього, підприємство володіє

кваліфікованим персоналом, який забезпечує випуск якісної продукції та її подальшу реалізацію.

Проте, як і будь-яка інша сучасна компанія, підприємство «Чіла» прагне до розвитку та посилення своєї позиції на ринку шляхом найбільш ефективного використання своїх сильних сторін та певних потенційних можливостей, за рахунок яких можна покращити вже існуючу стратегію розвитку підприємства.

Враховуючи багаторічний досвід функціонування підприємства на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі товарами для сфери послуг, підприємство вже пройшло певні етапи свого розвитку. На сьогоднішній день досліджуване підприємство знаходиться на етапі зростання, тому в даному випадку доцільним є використання комплексної стратегії комплексного зростання, або ж стратегії «укріплення позиції на ринку».

Використання даної стратегії передбачає, що підприємство має робити все можливе, аби завоювати лідируючі позиції на певному ринку з визначеним типом продукції. Стратегія «укріплення позиції на ринку» спрямована на розширення ринків збуту та збільшення своєї ринкової частки шляхом використання різноманітних методів, які можуть включати в себе розширення виробництва, посилення маркетингових дій по просуванню існуючої та нової продукції на ринок та агресивного утримання ринку, яке зазвичай проявляється у стриманні наявних прямих та непрямих підприємств-конкурентів. В сучасних умовах господарювання акцент на використанні агресивної ринкової стратегії є виправданим, оскільки спостерігається значний потенціал для розширення ринків збуту за рахунок скорочення ринкових часток як прямих підприємств-конкурентів, які також займаються виготовленням витратних матеріалів медичного призначення та продукції для готелей, так і непрямих конкурентів, які займаються безпосереднім перепродажем даного типу продукції різним споживачам.

Для того щоб збільшити свою ринкову частку та при цьому не втратити своєї конкурентної позиції, необхідно внести певні корективи в існуючу

програму стратегічного розвитку підприємства, яка зараз ґрунтується збільшенні ринкової частки за рахунок збільшення обсягів виробленої продукції на наявних потужностях підприємства. Використання такого типу стратегії в сучасних умовах є застарілим та може призвести не до збільшення частки ринку, а навпаки до її зменшення, як наслідок підприємство може втратити свої конкурентні переваги.

Для того, аби поліпшити стан існуючої системи стратегічного розвитку підприємства, сумісними зусиллями кількох відділів підприємства було складено та запропоновано до реалізації новий план стратегічного розвитку для ТОВ «Чіла» на майбутні роки. Детальний та поетапний план впровадження та реалізації нової комплексної програми стратегічного розвитку наведено у табл. 3. 1.

Таблиця 3. 1.

План впровадження комплексної програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла» на 2019-2020 рр.

№	Назва заходу	Відповідальна особа	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	Збільшення цін на товари	Директор Ветькало О.П.	До 30.06.2019 До 01.12.2019 До 30.08.2020	Збільшення прибутку підприємства
2	Професійне навчання персоналу	Керівник відділу персоналу Міщенко Т.В.	До 01.04.2019 До 15.06.2020	Збільшення продуктивності праці
3	Розширення ринків збуту	Менеджер з продажів Головацька К.О	Весь період	Збільшення прибутку підприємства
4	Придбання власних приміщень	Заступник директора Мороз. О.В	До 15.09.2019	Посилення конкурентної позиції
5	Оновлення виробничих потужностей	Начальник відділу виробництва Шабала Д.О.	До 15.03.2019 До 30.10.2019 До 20.05.2020	Посилення конкурентної позиції та збільшення прибутку
6	Розширення асортименту продукції	Менеджер з продажів Лесик Р.В	До 30.03.2019 До 30.11.2019 До 30.06.2020	Збільшення прибутку підприємства
7	Покращення умов праці	Менеджер персоналу Головань Н.П.	До 25.04.2019 До 30.11.2020	Покращення організаційного

				клімату
8	Застосування програм лояльності для клієнтів	Головний менеджер відділу по роботі з клієнтами Черевко І.Г.	Весь період	Підвищення іміджу підприємства

Враховуючи ситуацію сьогодення та результати SWOT-аналізу стану підприємства, який свідчить про фінансову стійкість підприємства та щорічне збільшення прибутку в межах 50 000-70 000 грн. (15-20%), доцільним є спрямування нерозподіленого прибутку ТОВ «Чіла» на придбання власного складського приміщення та додаткової виробничо-фасувальної лінії для виготовлення одноразової гігієнічної продукції індивідуального призначення. Прийняття даного управлінського рішення дозволить отримати додаткову конкурентну перевагу, яка є складовою нової комплексної програми стратегічного розвитку підприємства «Чіла». Придбання приміщення комерційного призначення в місті Ірпінь розміром 180 м² коштує приблизно 62 000 дол. США (1 800 000 грн.) Враховуючи той факт, що зараз за оренду виробничих та складських приміщень ТОВ «Чіла» сплачує 87 000 грн. щомісячно, термін окупності (формула 3.1) придбання власного комерційного приміщення буде складати 21 місяць, тобто менше 2 років.

$$T_{\text{ок.}} = \frac{B_{\text{заг.}}}{B_{\text{міс.}}} \quad (3.1)$$

де $T_{\text{ок.}}$ – термін окупності проекту

$B_{\text{заг.}}$ – загальні витрати на реалізацію майбутнього проекту

$B_{\text{міс.}}$ – щомісячні витрати на оренду приміщень

За формулою був розрахований термін окупності, який дорівнює 21 місяцю.

$$T_{\text{ок.}} = \frac{1\,800\,000}{87\,000} = 21 \text{ міс}$$

Виходячи з отриманого розрахунку можна зазначити, що придбання власного комерційного приміщення окупиться менше ніж за 2 роки. Це свідчить про ефективність прийняття даного стратегічного рішення, оскільки вже через 21 місяць підприємство зможе щомісячно економити близько 90 000 грн., які зараз витрачаються на оплату виробничих та складських приміщень.

Проте основною проблемою, з якою зіштовхнулося підприємство при пошуку комерційного приміщення є обмеженість варіантів необхідного розміру, так як в переважній більшості комерційні приміщення, які продаються площею максимум 60 м², а всі великі приміщення забудовниками здаються лише в довгострокову оренду.

Зекономлені кошти, які через 2 роки будуть акумулюватися на рахунку підприємства та річна сума яких складатиме 1 080 000 грн., можуть бути використані більш раціонально та спрямовані на технічне переоснащення підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, або, ще кращим рішенням буде вкладання цих коштів в запуск кардинально нової сфери виробництва для України, яке буде полягати у самостійному виробництві спанбонду, оскільки на вітчизняному ринку немає жодного підприємства, яке б займалось виготовленням цієї сировини. Зараз вся сировина для виготовлення одноразової продукції індивідуального призначення закуповується з-за кордону, тому ніша для початку виробництва цього матеріалу абсолютно вільна. Отже, якщо досліджуваному підприємству вдасться здійснити раціоналізацію своїх коштів та встигнути зайняти нішу із самостійного виготовлення спанбонду в Україні, доки цією можливістю не скористалися підприємства-конкуренти, таке інвестиційне рішення гарантовано забезпечить збільшення частки ринку та підвищення вагомості ТОВ «Чіла» в загальній структурі галузі, за рахунок чого підприємство може зайняти лідируючу позицію та залишити всіх конкурентів далеко позаду.

Окрім вищезазначеного, удосконалена програма стратегічного розвитку підприємства передбачає переозброєння основних фондів підприємства, що, в свою чергу, дозволить збільшити обсяги випуску продукції та запровадити виробництво нового типу продукції, який зараз в дуже обмеженій кількості на ринку нашої країни. Для реалізації цього напрямку стратегічного розвитку передбачається придбання нової виробничо-фасувальної лінії з випуску одноразових органайзерів із засобами індивідуальної гігієни для готелів, hostelів та санаторно-оздоровчих закладів. Нове обладнання дозволить

одночасно виготовляти 4 типи сошток з косметичними засобами (гель, шампунь, гель для гоління та крем для обличчя) та фасувати їх у одноразові органайзери. Потужність нового станка становитиме 2 комплекти органайзерів на хвилину, що майже у 6 раз швидше за існуючу технологію, де виготовлення сошток відбувається на двох різних станках, а збирання органайзерів здійснюється вручну. Весь процес на виготовлення одного набору займає більше шести хвилин. Таким чином, переозброєння виробництва за рахунок придбання нового обладнання дозволить зайняти вільну до сьогоднішнього часу нішу, оскільки на даний час лише 1 підприємство в Україні постачає на ринок готові комплекти з одноразовими засобами індивідуальної гігієни. Вартість такого верстату може коливатися від 410 000 грн. в залежності від потужності та додаткових налаштувань. Оскільки виготовлення наборів із одноразовими засобами особистої гігієни відноситься до масового виробництва, термін окупності придбання виробничо-фасувальної лінії буде розраховуватися за формулами 3. 2. та 3. 3.

$$T = \frac{K}{ВД \cdot N} \quad (3.2)$$

де T – термін окупності нової виробничо - фасувальної лінії

K – капітальні вкладення

ВД – валовий дохід

N – кількість місяців

$$ВД = ((Ц_T - C_T) \times K) \times N \quad (3.3)$$

де Ц_T- ціна товару

C_T- собівартість товару

K – кількість виготовленої продукції за місяць

N – кількість місяців

Здійснивши розрахунки для даного підприємства, отримаємо наступні результати:

$$ВД = (0,9 - 0,6) \times 87\,500 = 26\,250 \text{ грн.}$$

$$T_{\text{ок.}} = \frac{410000}{26250 \cdot 12} = 1,3 \text{ роки.}$$

Отже можна зазначити, що придбання нової виробничо-фасувальної лінії окупиться менш ніж за півтора роки. Окрім цього, при придбанні такого виробничого оснащення підприємство використає стратегію «голубого океану», тобто зможе створити та одразу повністю зайняти новий ринок збуту. За рахунок цього збільшиться частка ринку та відбудеться посилення конкурентних переваг підприємства.

В сучасних умовах, коли ринок поступово відходить від традиційних та звичних товарів, а продукція з індивідуальними рисами набуває особливої популярності, виробництво товарів з індивідуальними особливостями стає все більш популярним та забезпечує більшу рентабельність підприємству.

Саме тому, при удосконаленні існуючої програми стратегічного розвитку підприємства, керівництву компанії необхідно приділити особливу увагу брендингу даного підприємства, за рахунок чого підприємство «Чіла» зможе суттєво виділитися з-поміж конкурентів. Реалізація даного аспекту програми стратегічного розвитку може здійснюватися за рахунок співпраці з дизайнерськими та рекламними агентствами. Розробка брендингу підприємства є надзвичайно важливою складовою комплексної програми стратегічного розвитку, оскільки якщо підприємство створить собі стійку репутацію та лише при одному згадуванні назви бренду буде виникати асоціація з даним підприємством, це буде слугувати надійним фундаментом та рушійною силою подальшого розвитку підприємства.

Формування власного бренду дозволяє зміцнити та посилити конкурентну позицію підприємства, залучити нових клієнтів, просувати продукти фірми на нові сегменти ринку та освоювати нові галузеві ринки збуту виробленої продукції. Фінансові витрати на розробку брендингу підприємства та його початкове просування складають 45 000 грн. За ці кошти для підприємства в індивідуальному порядку розробляється комплекс логотипів, сайти, сторінки в соціальних мережах, розробляється покрокова система маркетингових та рекламних дій, які спрямовані на просування продукції та підприємства в цілому. Ефект від даного напрямку стратегічного розвитку

спостерігається не одразу. Перші відчутні результати розробки програми брендінгу для підприємства спостерігаються в середньому через 4-5 місяців, коли система брендінгу починає функціонувати повною мірою. Проте, зазвичай вже після 6-7 місяців з моменту запровадження власного бренду спостерігається зростання обсягу отриманого прибутку на 6000-8000 грн. (приблизно 1-1,2% щомісячно.)

Стратегії використання брендінгу вже давно використовуються підприємствами по всьому світу. Враховуючи цей факт, підприємство «Чіла» може ефективно використати потенційні можливості надання додаткових послуг при виробництві товарів для готелей. Для цього необхідним стає придбання нової швейної машинки, яка буде автоматично переносити графічне зображення на тканину рушників або постільної білизни. Вартість такого виробничого обладнання складає 57 000 грн. Термін окупності купівлі нової швейної машинки аналогічно розраховується за формулами 3.2. та 3.3.

В даному випадку, термін окупності цього устаткування буде становити 7 місяців, після чого підприємство почне отримувати чистий дохід з даного виробничого обладнання. Результати розрахунків наведено нижче.

$$ВД = (260-235) \times 250 = 6\ 250 \text{ грн.}$$

$$T = \frac{57\ 000}{6250 \cdot 12} = 0,7 \text{ роки.}$$

Додатковим заходом удосконалення існуючої програми стратегічного розвитку може стати розширення мережі збуту підприємства, оскільки зараз придбати продукцію підприємства «Чіла» можливо через мережу Інтернет або по телефону, а забрати у пунктах самовивозу, або отримати замовлення «Новою Поштою». Досягти розширення збутової мережі підприємства можливо за рахунок відкриття власної торговельної точки, в якій можна буде безпосередньо ознайомитися з повним асортиментом підприємства, побачити все на власні очі, відчути на дотик матеріали, з яких виготовляється продукція та зробити безпосереднє замовлення або придбання товарів. Якщо ця ідея буде

до вподоби вже існуючим та можливим покупцям підприємства, в майбутньому можливо запровадити мережу власних торгових точок спочатку по місту Києву та Київській області, а в подальшому і по інших регіонах України.

Окрім всіх вищезазначених заходів, за допомогою яких можна удосконалити існуючу програму стратегічного розвитку підприємства, певної уваги заслуговує запровадження «системи збалансованих показників» для ТОВ «Чіла», яка дозволяє здійснювати управління та контроль за реалізацією обраної стратегії та коригування її в разі необхідності. «Система збалансованих показників» (англ. Balanced Score card, BSC) була розроблена відомими професорами Гарвардського університету Д. Нортоном та Р. Капланом (США) [25, 26]. Головним принципом, який став причиною зростання популярності цього підходу є зміна основних положень ведення бізнесу, відповідно до якого досягнення ефективності підприємства базується не лише на фінансових показниках, а й завдяки впливу фактору людської поведінки, таких як ступінь лояльності та прихильності клієнтів до продукції підприємства. Тому важливим аспектом удосконалення програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла» є впровадження корпоративної соціальної політики, яка дозволить підприємству зміцнити власний бренд та позиціонувати себе як соціально-відповідальне підприємство. Для цього необхідно брати участь у заходах, що зачіпають гострі проблеми споживачів, взаємодіяти з некомерційними організаціями та благодійними фондами; використовувати вплив компанії для просування тієї чи іншої соціально значущої програми, вирішуючи суспільні проблеми.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день майже всі підприємства України змушені здійснювати свою господарську діяльність в умовах мінливого та нестабільного середовища. При цьому, кожне підприємство прагне не лише існувати на ринку, задовольняючи певні потреби споживачів, а й максимізувати прибуток за рахунок збільшення своєї ринкової частки.

Провівши дослідження теоретичних, методологічних та практичних засад формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Чіла» були вирішені наступні завдання:

– під час дослідження теоретичних та практичних аспектів формування комплексної програми стратегічного розвитку підприємства було виявлено, що раніше програма стратегічного розвитку сприймалася як чіткий план дій щодо досягнення поставлених цілей, то зі зростанням невизначеності і непередбачуваності зовнішнього середовища, програма стратегічного розвитку набуває комплексності, менш жорстких рамок, стає більш гнучкою та адаптивною до умов зовнішнього середовища;

– в процесі визначення основних складових комплексної програми стратегічного розвитку підприємства було з'ясовано, що комплексна програма стратегічного розвитку будь-якого підприємства являє собою складну систему тісно взаємопов'язаних місії, цілей та завдань організації. Вона є досить складною, тому потребує значної кількості ресурсів та витрат часу для її розробки та впровадження на підприємствах. Для того, щоб запровадити нову комплексну програму стратегічного розвитку на підприємстві, необхідно здійснити значну кількість досліджень та аналітичних робіт, аби врахувати всі можливі фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства. Цей процес є тривалим та відбувається в декілька послідовних етапів, на яких

просліджується тісний взаємозв'язок всіх складових елементів комплексної програми стратегічного розвитку;

– розглядаючи особливості сучасних методичних підходів до формування комплексних програм стратегічного розвитку підприємства було виявлено, згідно групувань, які були запропоновані науковцями різних країн, одна група стратегій спрямована на діяльність під впливом факторів зовнішнього середовища, інша група, навпаки, всебічно розглядає можливість стратегічного розвитку підприємства спираючись на його внутрішнє середовище. Багатоплановість і альтернативність наукових підходів до визначення системи стратегічного розвитку пов'язана зі специфікою формування національної економічної моделі різних країн, яка характеризується історичними традиціями та наявністю певного професійного досвіду з використання стратегічного інструментарію для досягнення цілей організації;

– під час оцінки стану та ефективності наявної системи стратегічного розвитку ТОВ «Чіла» був проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які виступають основними елементами системи стратегічного розвитку підприємства. Під час проведення даного аналізу було виявлено, що сильними сторонами підприємства «Чіла» є фінансова стійкість підприємства, гарна репутація у клієнтів, яка забезпечується за рахунок високого рівня кваліфікації працівників та високої якості виготовленої продукції. Серед слабких сторін підприємства, які мають найбільший вплив на підприємство є відсутність власних виробничих та складських приміщень, залежність від постачальників висока енергомісткість продукції та значний знос основних фондів. Для того, аби мінімізувати вплив слабких сторін та загроз на підприємство, необхідно ретельно стежити за змінами у внутрішньому середовищі підприємства та, в разі потреби, необхідно провести ряд заходів, які мають включати збільшення цін на товари з метою зниження впливу фактору темпу інфляції та можливої зміни податкової політики країни, доцільно здійснити професійне навчання персоналу та покращити умови праці для співробітників, придбати власні приміщення, оновити виробничі потужності та

максимально ефективно використовувати наявне обладнання підприємства, уникаючи його простоїв без вагомої причини. Виконання цих заходів дозволить підприємству прийняти та запровадити такі управлінські рішення, які допоможуть збільшити ефективність підприємства та посилити існуючу конкурентну позицію на ринку;

– аналізуючи систему стратегічного розвитку ТОВ «Чіла», було з'ясовано, що протягом кількох років з моменту початку здійснення своєї діяльності керівництво ТОВ «Чіла» не приділяло достатньої уваги системі стратегічного розвитку підприємства, на підприємстві був відсутній письмовий план стратегічного розвитку або функціональних стратегій, всі завдання вирішувалися по мірі їх появи в режимі реального часу. Проте протягом останніх років відбувся докорінний перегляд основних принципів діяльності та відбувся поступовий перехід європейського стилю керівництва, який базується на з часом постійному моніторингу ситуації на ринку, аналізі розвитку технологій, нового обладнання, вивченні конкурентів та періодичним аналізом внутрішнього середовища підприємства.

За рахунок зміни стилю керівництва, зараз підприємство може повною мірою використовувати все потенційні можливості, які виникають у зовнішньому середовищі, оскільки підприємство володіє значним обсягом інформації та своєчасно реагує на всі зміни;

– в процесі розробки заходів та рекомендацій щодо удосконалення комплексної програми стратегічного розвитку ТОВ «Чіла» було запропоновано дотримуватися «стратегії зміцнення позиції на ринку», оскільки вона є найбільш актуальною на поточний момент часу. В якості удосконалення існуючої комплексної програми стратегічного розвитку підприємства, для ТОВ «Чіла» було запропоновано комплекс практичних заходів щодо її реалізації.

Перш за все, необхідним є придбання приміщення комерційного призначення в місті Ірпінь, оскільки це дозволить посилити конкурентну позицію підприємства та в майбутньому підприємство зможе щомісячно економити близько 90 000 грн.

По-друге, необхідно здійснити переозброєння основних фондів підприємства, в результаті чого збільшиться обсяг виробленої продукції, а відповідно, і обсяг прибутку підприємства. До того ж, при переоснащенні виробничих фондів підприємство зможе використати стратегію «голубого океану», тобто зможе створити та одразу повністю зайняти новий ринок збуту. За рахунок цього збільшиться частка ринку та відбудеться посилення конкурентних переваг підприємства.

– Також доцільним є проведення політики «брендінгу» на підприємстві, оскільки це дозволить збільшити обсяг прибутку в межах 6000-8000 грн. (приблизно 1-1,2% щомісячно).

В загальному висновку випускної кваліфікаційної роботи слід зазначити, що, на жаль, в нашій країні більшість підприємств не приділяють уваги стратегічному розвитку, а головною метою їх діяльності є виживання на ринку. Серед тих підприємств, які все ж таки використовують стратегії розвитку в процесі здійснення своєї діяльності було помічено відсутність одного із найважливіших етапів впровадження стратегії-оцінка адекватності стратегії відповідно до поточної ситуації. Окрім цього, проведені дослідження системи стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що на сьогоднішній день в умовах невизначеності не існує певного зразка стратегії, яка буде універсальним варіантом для всіх підприємств та гарантовано забезпечить успішний розвиток підприємства, оскільки запорукою успіху є розробка комплексної програми розвитку із врахуванням індивідуальних особливостей компанії та галузі, в якій вона здійснює свою діяльність. Саме тому, при розробці комплексної програми стратегічного розвитку для будь-якого підприємства найважливішим чинником є адекватність та адаптованість цієї програми розвитку до нинішніх та потенційно можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. –Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Агарков А. П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] / А. П. Агарков. – Режим доступа: https://stud.com.ua/486/ekonomika/ekonomika_i_upravlinnya_na_pidpriyemstvi
3. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. - Львів: ПРИНТ, 2012. - 544с
4. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі : монографія / В. М. Андрієнко; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко. - Донецк: Бизнес Портал, 2011. – 519 с.
6. Апенько С.А. Миссия, цель и стратегия управления развитием. // Кадровик. Стратегический менеджмент. – 2007. - № 1. – С. 45-49.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
8. Баринов В. а. Економіка фірми: стратегічне планування / В. А. Баринов. – Харків: Кнорус, 2005. – 230 с.
9. Белоусова К. І. Стратегічне позиціонування промислового підприємства: монографія / К. І. Белоусова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
10. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / І. М. Боярко. – Суми: Університетська книга, 2014. – 175 с.

11. Винокуров У. А. Організація стратегічного управління для підприємства. – Полтава: Центр економіки та маркетингу, 2007. –160 с.
12. Віссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми (підприємництво і координація в децентралізованій компанії) / Х. Віссема: Пер. з англ. – Суми: Промінь, 2010. - 288 с.
13. Виханский О. С. Стратегічне управління / О. С. Виханский. – 2-е вид., перероб. та доп. – Київ: Пермога, 2002. – 296 с.
14. Вишневіська О. В. Спрямованість стратегічного розвитку підприємства: моделі, контроль і керуючі впливи / / Менеджмент в Білорусії і за кордоном. - 2004.- № 5. – С. 22-27.
15. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А. Е. Воронкова. – Харків: ВД ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
16. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / О.Б. Гевко, Н.М. Шведа. – 2016. – 152 с.
17. Горелов Д.О. Стратегія підприємства. Навчально–методичний посібник./ Д.О.Горелов. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 133 с.
18. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2010. – 268 с.
19. Дикань В.Л. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
20. Дикань В. Л. Стратегічний розвиток [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань. – Режим доступу:
https://pidruchniki.com/112006115/menedzhment/strategichnii_rozvitok
21. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників: монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
22. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда; – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.

- 23.Ефремов В. С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування : навч.посіб. / В. С. Ефремов. – Київ : Фінпрес, 2010. – 256с
- 24.Жихарєва В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. /В.В. Жихарєва// Вісник Одеського національного морського університету. - 2017. – № 9. – с. 11-23
- 25.Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін., за ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк: НОУЛІДЖ, 2014. – 187 с.
26. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків: ІНЖЕК, 2012. – 304 с.
- 27.Знахур С. В. Принципы разработки системы сбалансированных показателей для украинских предприятий / С. В. Знахур, Л. В. Разина // Управління розвитком. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – № 14. – С. 94 –96.
- 28.Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. / Ю.Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (29). – с. 106-115.
- 29.Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новому бізнес-середовищі досягають успіху організації, що застосовують збалансовану систему показників / Р. Каплан, Д. Нортон; Пер. з англ. – Дніпро : Олімп – Бізнес, 2010. – 416 с.
- 30.Каплан Р. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. з англ. – Дніпро : Олімп-Бізнес, 2010. – 512 с.
- 31.Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. / Я.М. Кашуба.// Економіка та держава. – 2011. - № 9. – с. 16.

32. Кіндрацька Г.І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації [Електронний ресурс] / Г. І. Кіндрацька – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/42_4.pdf
33. Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: результаты эмпирического анализа / Г. Б. Клейнер. – Киев : Экономика, 2008. – 182 с.
34. Колесник Л.П. Використання SWOT – аналізу для виявлення та вирішення проблем на промислових підприємствах України / Л.П. Колесник, Ф. І. Євдокимов. – С. 44.
35. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. /О.С. Колесов// Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. – 2012. – № 2 (64).
36. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
37. Миролубова О. В. Стратегия развития отрасли // Ремедиум. – 2006. - № 11. – С. 26-31.
38. Минцберг Г. Школы стратегий/ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел. - Харьков: Издательство «Крок», 2011. – с. 16-20.
39. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства: методологія, інструментарій, організація : монографія / О. В. Мозенков. – Харків : Видавництво «Одісей», 2008. – 288 с.
40. Побережний Р. О. Розвиток підприємства як спрямований розвиток елементів внутрішнього середовища та елементів сфери діяльності / Р. О. Побережний // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес та інновації у сучасному світі», (Луганськ, 09–10 квітня 2012 р.). – Луганськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. – С. 101–103.

41. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – № 62. – С. 33–40.
42. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов – Суми, ИНФРА–С, 2000. – 304 с.
43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: ТАЙП, 2010. – 223 с.
44. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи. – Запоріжжя: Зап. ун-т дружби народів. 2012. – № 9. – С. 16-21.
45. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: офіційний текст ухвалений Президентом України 12 січня 2015 року [Електронний ресурс] / М-во юстиції України. – Київ : Ін Юре, 2015. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
46. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Crafting & Implementing Strategy: учебник / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд, ред.: Л.Г. Зайцев, ред.: М.И. Соколова. – М.ЮНИТИ – 2015. – 578 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов – М.: «Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2008. – 246 с.
48. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави./М.В. Хацер// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету – 2014. – № 3(27).
49. Ярилин А. А. Стратегический менеджмент: Пособие для руководителей / А. А. Ярилин; – М.: Дело, 2007. – 286 с.

50. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / за ред. Л. В. Балабанової – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301с.
51. M. Warhel. Management: the nature and structure of organizations through the eyes of guru / M. Warhel : EKSMO, 2009. - 463 .
52. V. Chan. Blue ocean strategy: how to create a free market niche and stop being afraid of competitors: [revolutionary book about strategy] / V. Chan Kim, Rene Moborn: HIPPO, 2010. - 254 p.

Додатки

Додаток Б

Підходи до визначення системи стратегічного розвитку підприємства

№	Визначення системи стратегічного розвитку	Автор
Закордонні науковці		
1	Системою стратегічного розвитку будь-якої організації є сукупність функціональних одиниць, діяльність яких пов'язана з визначенням пріоритетних цілей і задач організації, забезпеченням взаємозв'язку між організацією та зовнішнім середовищем, контролем можливості залишатися сприятливим до зміни зовнішнього середовища та швидко адаптуватися до змін, що виникли [5].	І. Ансофф
2	Система стратегічного розвитку-це процес створення сукупності різноманітних та унікальних ціннісних позицій для підприємства [8].	М. Портер
3	Деталізований, всеохоплюючий комплексний план, основне призначення якого полягає у забезпеченні досягнення місії організації являє собою систему стратегічного розвитку [19].	М. Х. Мескон Ф. Хедоурі
4	Мережа зв'язків організації з оточенням, за допомогою яких досягається реалізація встановлених цілей та бажаний стан для власників підприємства являє собою систему стратегічного розвитку. [22].	Д. Шендел, С. Хофер
5	Система стратегічного розвитку підприємства визначається сукупністю структурних одиниць, які цілеспрямовано налаштовані на досягнення майбутнього розвитку підприємства шляхом управління інтелектуальним процесом за рахунок виконавців, які проявляють ініціативу не лише на етапі мислення, а також на етапі вчинення дій [31].	Б. Карлоф
6	Система стратегічного розвитку – це сукупність різноманітних процесів, які здійснюють забезпечення безперервного розвитку компанії за рахунок чіткого визначення цілей, формування індивідуальної стратегії, послідовного виконання наміченого стратегічного плану, здійснення оцінки реалізації та коригування стратегії в разі необхідності [47].	А. Томпсон, А.Дж.Стрікланд
7	Системою стратегічного розвитку є стиль управління організацією, методи комунікації між структурними одиницями та канали передачі інформації, а також процес планування та прийняття рішень, за допомогою яких досягаються поставлені цілі. Використання даної системи передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників, структурних одиниць підприємства на досягнення цілей компанії [12].	Х. Віссема
8	Комбінація планів, позицій, певних прийомів та перспектив, які у своєму поєднанні дозволяють забезпечувати ефективний розвиток підприємства є системою стратегічного розвитку [37].	Р. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел

9	Сутність системи стратегічного розвитку полягає у сукупності прийнятих керівниками рішень у сфері посилення конкурентних переваг на визначених цільових ринках шляхом максимального задоволення існуючого попиту та потреб клієнтів, наслідком чого стане зміцнення позиції підприємства [16].	П. Дойль
10	Система стратегічного розвитку представляє собою основну сполучну ланку між цілями організації, які вона прагне досягнути та певною тактикою поведінки, яка здійснюється заради досягнення цих цілей [3].	Дж. Глина, Ст. Марков, Д. Перкінс
Вітчизняні науковці		
11	Система стратегічного розвитку будь-якого підприємства характеризується багатоетапністю, поведінково - управлінськими процесами, за допомогою яких здійснюється формування ефективної стратегії розвитку, встановлення відносин між організацією та зовнішнім середовищем [49].	З.С.Шершньова, С.В. Оборська
12	Прийняті управлінські рішення, підґрунтям яких є здійснення стратегічного вибору між альтернативними варіантами на основі співставлення можливостей підприємства та загроз зовнішнього оточення, які визначають пріоритети напрямки діяльності та необхідні ресурси для досягнення мети, представляють собою систему стратегічного розвитку організації [35].	В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова
13	Системою стратегічного розвитку підприємства є підсистема менеджменту організації, яка займається виконанням робіт у сфері стратегічного аналізу, реалізації та моніторингу виконання поставлених цілей організації [42].	С.А. Попов
14	Система стратегічного розвитку підприємства визначається як процес управління організацією, який здійснюється за рахунок використання людського капіталу, орієнтуючись на запити споживачів. Гнучкість та адаптивність до змін дають можливість підприємству отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [13].	О.С. Віханський
15	Системою стратегічного розвитку можна визнавати сукупність певних орієнтирів, норм та напрямків, які встановлюються підприємством на довготривалий період та забезпечують зміцнення позиції на ринку, посилення конкурентних переваг на основі сильних сторін підприємства та посилюють здатність підприємства пристосовуватись до конкретних ситуацій шляхом гнучкості управлінських рішень [4].	Н. Туленков
16	Стратегічний розвиток представляє собою набір перелік певних правил та послідовності дій для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності та які сприяють досягненню сформованих цілей [46].	В. П. Дежкін, Ф. К. Козакова

*Розроблено автором на основі [3, 5, 8, 12, 13, 16, 19, 22, 31, 35, 37, 42, 46, 47, 49]

Додаток В

Класифікація стратегій розвитку організації

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За конкурентною позицією на ринку (Ф. Котлер)	стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка.
За напрямом розвитку підприємства	стратегії зростання; обмеженого зростання; скорочення.
За спрямуванням (Р. Фатхутдінов)	стратегія поліпшення якості товару стратегія підвищення організаційно-технічного рівня стратегія ресурсозбереження в межах підприємства стратегія ціноутворення стратегія вдосконалення управління персоналом маркетингова стратегія
За способом досягнення конкурентних переваг (М. Портер)	стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування
За рівнем глобалізацій бізнесу	стратегія вузької спеціалізації; стратегія економії на масштабі; стратегія диверсифікації; стратегія адаптації до національного середовища
За стадіями життєвого циклу бізнесу	стратегія зростання; стратегія утримання; стратегія скорочення
Залежно від ринкового попиту	стратегія маркетингу розвитку; стратегія стимуляційного маркетингу; стратегія конверсійного маркетингу; стратегія маркетингу підтримання; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу
Залежно від економічного стану фірми	стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації; стратегія зростання
Залежно від виду диференціації	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації
Залежно від методу вибору цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; стратегія сегментної спеціалізації; стратегія односегментної концентрації; стратегія вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення

**Розроблено автором на основі [1,4, 8, 11, 13, 16, 19, 42, 46]*

Додаток Г

Динаміка обсягів реалізації продукції за 2014-2017рр.

Назва товару	2014 р. тис. шт.	2015 р. тис. шт.	2016 р. тис. шт.	2017 р. тис. шт.
Одноразові капці економ клас	102,30	352,94	487,05	613,68
Одноразові капці флісові	51,15	176,47	243,53	306,84
Гель в соше	3785,10	13058,60	18020,86	22706,28
Шампунь в соше	511,50	1764,68	2435,25	3068,42
Перчатки одноразові	122,76	423,52	584,46	736,42
Перчатки одноразові з напиленням	76,73	264,70	365,29	460,26
Бахіли звичайні	378,51	1305,86	1802,09	2270,63
Бахіли ущільнені	132,99	458,82	633,17	797,79
Постільна білизна економ	5,83	20,12	27,76	34,98
Постільна білизна преміум	2,40	8,29	11,45	14,42
Рушники стандарт	5,42	18,71	25,81	32,53
Рушники з логотипом	2,56	8,82	12,18	15,34
Всього продукції	5177,25	17861,51	24648,89	31057,60

Джерело: операційна звітність підприємства

Додаток Д

Постачальники підприємства «Чіла»*

Вітчизняні постачальники	Закордонні постачальники
ТОВ «Темп-3000»	Chemopetrol
ТОВ «Геліополіс»	Romp petrol Petrochemicals
Завод «Богуславський текстиль»	Borealis
Завод «Харків-Техноткань»	Basell Polyolefins
Ткацька фабрика «Кий-Текс»	Linosa
ТОВ «Медтекс»	Degussa
ТОВ «Техностиль»	Creon

** Розроблено автором на основі дослідження ринку медичної та готельної продукції*

Додаток Е

Споживачі підприємства ТОВ «Чіла»*

Назва організації	Сфера діяльності
«Сінево»	мережа лабораторій
«Першоцвіт»	приватні медичні центри
«LeoMed»	медичні центри
«Medikom»	медичні центри
«Аксімед»	медичні центри
«KinesisLife»	фізіотерапічні кабінети
«Айлаз»	офтальмологічні центри
« Vita Medical»	офтальмологічні центри
«Мед-Сіті»	клініки лазерної медицини
«Меділенд»	клініки лазерної медицини
«Gym»	мережа спортзалів
«СпортЛэнд»	мережа спортзалів
«Fitness-Life»	мережа спортзалів
« Fit - Curves»,	фітнес центри

**Розроблено автором на основі дослідження ринку ринку медичної та готельної продукції*

Додаток Ж
Ретроспектива звітів про фінансові результати
ТОВ «Чіла» за 2015-2018 роки

Стаття	Код рядка	на 01.01.2015, грн.	на 01.01.2016, грн.	на 01.01.2017, грн.	на 01.09.2018, грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2060051	2121853	2184139	2249664
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	781740	805193	823948	845208
Валовий: прибуток	2090	248285	255734	262037	269898
збиток	2095	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	7895	8132	7007	7217
Адміністративні витрати	2130	23864	24580	23948	23878
Витрати на збут	2150	46321	47711	47773	49206
Інші операційні витрати	2180	57569	59296	59706	60774
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	101725	104776	106707	109908
збиток	2195	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0
Інші доходи	2240	545	561	573	578
Фінансові витрати	2250	31839	32795	32409	33382
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0
Інші витрати	2270	890	917	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	179888	185284	189474	195158
збиток	2295	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	16332	16822	16343	15708
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	163555	168462	172147	177311
збиток	2355	0	0	0	0

Джерело: фінансова звітність підприємства