МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА (УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2023_ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____І.М. НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» М. КИЇВ»

Виконала: студентка ІІ курсу, 21к-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент»)
МІХНІЧ Тамара Андріївна
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2023

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет _Менеджменту_____
Кафедра__Менеджменту_____
Спеціальність _____Менеджмент_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри НОВАК І.М.
_____
“4”____вересня____2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ
МІХНІЧ Тамари Андріївни_____

1.Тема роботи **«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» М. КИЇВ»**

Керівник роботи__НОВАК Інна Миколаївна, д.е.н., професор_____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу
від “16”___06_____2023 року № 01-06/_____
2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» М. КИЇВ
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ«АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Рис. 6 та табл. 23._____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	Вересень 2022 р.	
2	Одержання індивідуального завдання	Вересень 2022 р.	
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень 2022р.	
4	Підготовка до виконання роботи	Вересень 2022р.	
5	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка	Вересень 2022 р.	
6	Написання розділів роботи	Жовтень 2022 р.- Березень 2023 р.	
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень дипломного керівника	Квітень 2023 р.	
8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2023 р.	
9	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2023 р.	
10	Одержання рецензії рецензента	Червень 2023 р.	
11	Заключення завідувача кафедрою	Червень 2023 р.	
12	Захист роботи	Червень 2023 р.	

Студент _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _____
підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління стратегічним розвитком ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» м. Київ» містить 61 сторінок, 23 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 49 найменування.

Глобалізаційні процеси спонукають до поглибленого вивчення такого важливого пункту в управлінні сучасним підприємством, як управління стратегічним розвитком підприємства. Саме тому важливим є вирішення питань що стосуються забезпечення процесів управління стратегічним розвитком підприємства, вирішення яких дозволить підприємствам забезпечувати ефективне управління стратегічним розвитком підприємства, що обумовлює актуальність теми дипломної роботи.

Метою дослідження є вивчення питань що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

*Ключові слова**:** управління, стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне управління, підприємство, стратегічні підходи, стратегічне рішення.*

ABSTRACT

Bachelor’s thesis on «Management of strategic development of "ALFASPETS-GRUP" LLC, Kyiv» includes 61 pages, 23 tables, 6 drawings. The bibliography list consists of 49 items.

Globalization processes encourage in-depth study of such an important point in themanagement of a modern enterprise as the management of strategic development of the enterprise. That is why it is important to address issues related to the management of strategic development of the enterprise, the solution of which will allow companies to effectively manage the strategic development of the enterprise, which determines

the relevance of the topic of the bachelor thesis.

The purpose of the study is to examine issues related to the management of strategic development of the enterprise.

The object of research is the process of strategic development management of LLC"ALFASPETS-GROUP".

Research methods. General scientific and special research methods are used in thework. The results of the study are presented in the form of tables, graphs, diagrams, charts.

Keywords: management, strategy, strategic development, strategic management, enterprise, strategic approaches, strategic decision.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА …...……..…… 9
1.1. Теоретичний підхід до дослідження сутності поняття «стратегічний розвиток підприємства»……. 9
1.2. Потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком……...……...…… 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»……. 22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства……. 22
2.2. Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства..... 34
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»……..……. 43
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища..……..... 43
3.2. Розробка системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства…..……..... 50
ВИСНОВКИ…… 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 57

ВСТУП

Актуальність теми. Управління стратегічним розвитком набуває великого значення в управлінні сучасним підприємством в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів. Саме тому світовий досвід, який використовують українські економісти як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами є актуальним. Але слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для вітчизняних підприємств та не завжди призводить до бажаних результатів, що потребує адаптації та виявлення власної специфіки в даному питанні.

Слід враховувати, що ефективність системи стратегічного управління в певній мірі залежить від особливостей розвитку соціально-економічних відносин україні, що значно впливає на розвиток вітчизняних підприємств. Саме тому слід погодитись із науковцями в тому, що «еволюція системи стратегічного управлінняв Україні має відбуватися шляхом поєднання інноваційних наукових розроблень звикористанням практичного досвіду ведення бізнесу» [1].

Питання, що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства є предметом вивчення багатьох науковців і практиків як в Україні так і закордоном.Практичні і теоретико-методичні аспекти стратегічного розвитку і досягненняуспіху підприємств в західних країнах висвітлені у наукових працях таких закордонних учених як І. Ансоффа, П. Друкера, Д. Куїнна, М. Портера, А. Стрікленда, А. Томпсона та ін. Серед вітчизняних науковців питання стратегічного розвитку підприємств досліджувались у наукових працях О. Алимова, О. Амоші, Г. Дмитренка, Л. Довганя, Є. Кузьміна, В. Нємцова, В. Пономаренка, З. Шершньової та ін.

Поряд з тим залишаються деякі невирішені питання науково-методичного татеоретичного характеру щодо забезпечення процесів управління стратегічним розвитком підприємства. Вирішення цих питань дозволить підприємствам ефективно забезпечувати ефективне управління стратегічним розвитком підприємства, що обумовлює актуальність теми дипломної магістерської роботи.

Метою дослідження є вивчення питань що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства.

Відповідно до визначеної мети встановлено та вирішено такі **завдання** підприємства:

- дослідити наукове розуміння сутності та особливостей стратегічного розвитку;
- розглянути потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити фактори зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання, спостереження тапорівняння, логічний метод. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища та розробці системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері управління підприємством та апробовані у діяльності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичний підхід до дослідження сутності поняття «стратегічний розвиток підприємства»

Управління сучасним підприємством в умовах глобалізації економіки неможливе без поглибленого вивчення такого важливого аспекту, як управління стратегічним розвитком. Вітчизняні науковці активно використовують світовий досвід в управлінні підприємствами та розробці напрямів стратегічного розвитку. Але слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для вітчизняних підприємств та не завжди призводить до бажаних результатів, що потребує адаптації та виявлення власної специфіки в даному питанні. Саме тому нині виникає необхідність формування власного наукового підходу який враховував би всю специфіку процесів трансформації та надав можливість розв’язання сучасних економічних завдань.

Питанням управління стратегічним розвитком підприємства завжди цікавились як зарубіжні так і вітчизняні практики та науковці. Практичні і теоретико-методичні аспекти стратегічного розвитку і досягнення успіху підприємств в західних країнах висвітлені у наукових працях багатьох закордонних науковців. Значна кількість українських науковців присвітили свої праці питанням що стосуються управління стратегічним розвитком вітчизняних підприємств.

Розвиток підприємства, на думку Дунської А.Р., відбувається в трьох основних аспектах:

1) технічний (науковотехнічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко- технологічних нововведень;

2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо [3].

Вчені акцентують увагу на той факт, що нововведення є основним елементом процесу розвитку буд-якого підприємства оскільки кожен з аспектів розвитку має інноваційний характер. Кожен з видів розвитку має свою основу щодо нововведень, а саме організаційний розвиток базується на організаційно-управлінських нововведеннях при тому що базою технічного розвитку є техніко-технологічні нововведеннях.

Таким чином, вивчаючи питання що стосуються розвитку підприємства доцільно розглядати різні складові потенціалу підприємства: фінансовий, маркетинговий, майновий, виробничий, потенціал тощо.

Ряд науковців, таких як Масленікова Н.П., Бєляєв А.А., Коротков Е.М., Смирнов Е.А. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Під еволюційним розвитком розуміють поступові кількісні і якісні зміни, при тому що революційний розвиток, на їх думку, проявляється стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також в науковій спільноті виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток в науковій літературі визначають як зміну якості системи від меншої до більшої. При цьому регресивний розвиток обумовлює зміну системи при зниженні якісного рівня та деградації підприємства [4-7].

Отже, виходячи з вище наведеного, розвиток буває або інтенсивним, тобто розвиток обумовлений виникненням нових форм, або екстенсивним, тобто розвиток що обумовлюється покращенням вже існуючих складових. З іншого боку, існує ендогенний розвиток, який є реальним та джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається і екзогенний розвиток, який обумовлений лише зовні навколишнім середовищем. Також від загального розуміння розвитку виокремлюють індивідуальний розвиток, тобто розвиток окремої особистості.

Отже, поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» доцільно розглядати як процес, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни.

Таким чином існує безліч поглядів науковців на концепцію управління стратегічним розвитком підприємства [1, 3, 6, 8, 9] узагальнюючи які ми можемо стверджувати той факт, що стратегічне мислення є основою даної концепції та виражається наступними рисами:

- простежується взаємозв'язок різних управлінських підходів до системи управління підприємством, який характеризує підприємство як відкриту соціально- економічну систему в управління стратегічним розвитком;
- відбувається ідентифікація основних умов функціонування підприємства з паралельним дослідженням різних факторів впливу на діяльність підприємства в результаті чого відбувається формування унікальних систем стратегічного управління, специфіку та особливості яких потрібно враховувати при прийнятті стратегічних рішень щодо формування стратегії розвитку;
- в умовах прийняття стратегічних рішень виникає необхідність у формуванні необхідних баз даних на основі впровадження різних CRM-систем що дає можливість покращити комунікаційні процеси та сформувати власну клієнтську базу яка також дасть можливість збору аналітичної інформації;
- спонукає враховувати та прогнозувати наслідки прийняття стратегічних рішень та їх впливу на ситуацію;
- з метою забезпечення розвитку підприємства та прийняття рішення щодо його напрямків відбувається застосування різних методів стратегічного аналізу та планування.

Таким чином, можна сказати, що представлені вище характеристики дають можливість встановити найбільш значні складові стратегічного управління, але не дозволяють в повній мірі розкрити сутність концепції стратегічного управління.

Процес стратегічного аналізу, вибору стратегічних напрямків, складання і

впровадження планів та контроль їх виконання обумовлює процес управління стратегічним розвитком підприємства, який походить циклічно і час від часу повторюється. Даний процес обумовлено наступними завданнями:

1) формування стратегічних напрямків розвитку підприємства в результаті чого визначається майбутній бізнес підприємства;

2) формування стратегічних складових, таких як бачення і місії підприємства на основі яких відбувається визначення конкретних цілей і завдань;

3) визначення стратегічних напрямків підприємства та розробка стратегії розвитку з метою досягнення встановлених цілей;

4) впровадження обраної стратегії розвитку в діяльність підприємства та визначення її ефективності;

5) розгляд нових пропозицій щодо формування напрямків розвитку з врахуванням загальної стратегії підприємства [3].

В науковій літературі встановлено, що необхідність управління стратегічним розвитком підприємства виникає у таких випадках:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується несподіваним переходом в інший напрямок розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства у рамках існуючого напряму розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна напрямку спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами [7].

Ефективне управління стратегічним розвитком на підприємстві відбувається завдяки створенню відповідних умов для кількісних та якісних перетворень і координації виконання стратегічних планів з метою попередження і усунення негативного впливу зовнішнього середовища та недоліків внутрішнього середовища. При побудові механізмів управління стратегічним розвитком може бути використаний весь арсенал методичних практик стратегічного управління, економічних наук та теорій розвитку підприємства. Модель управління стратегічним розвитком підприємства представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: [8]

Поняття управління розвитком підприємства, стратегічний розвиток підприємства і стратегічне управління формують загальне поняття управління стратегічним розвитком підприємства. Для ефективного досягнення підприємством намічених стратегічних цілей важливим є розуміння стратегічного розвитку та формування напрямків стратегій розвитку підприємства.

Таким чином, можна зазначити, що управління стратегічним розвитком підприємства представляє собою динамічний процес в основі якого лежить потенціал підприємства орієнтований на досягнення довгострокових цілей при своєчасному коригуванні відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення стратегічного розвитку відбувається завдяки інноваційності стратегічних напрямків, реструктуризації підприємства, антикризовому управлінні збиткового підприємства та виходу на нові ринки збуту.

1.2. Потенціал підприємства в системі стратегічного управління його розвитком

В умовах жорстко регламентованої системи управління з високим рівнем централізації та бюрократичної організаційної структури була дієвою система планування на довгостроковий період. Проте в умовах невизначеності зовнішнього середовища та його динамічності стратегічне управління набуло більшого значення ніж довгострокове планування.

На сьогоднішній день основною метою підприємства стає виживання в умовах посилення конкуренції на ринку шляхом балансування можливостей підприємства із змінами зовнішнього середовища, що стає основою стратегічного управління. Одним із важливих завдань у менеджменті підприємства стає формування потенціалу, а саме перспективних і поточних можливостей підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. В науковій практиці питання що стосуються управління потенціалом підприємства займає значне місце як в практичній діяльності так і в теоретичних дослідженнях.

Однак актуальним лишається питання формування системи управління стратегічним розвитком підприємства яка б ефективно функціонувала в сучасних умовах.

Майже більшість трактувань «потенціалу підприємства» тією чи іншою мірою посилаються на ресурси господарюючого суб'єкта та отриманих за їх допомогою стратегічних цілей. Головна суть поняття «потенціал підприємства» є в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і перспективних можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси [9].

Проведені дослідження показали, що поняття економічного потенціалу підприємства має дуже багато визначень. У розвитку сучасних уявлень про потенціал науковці виділяють три напрями. Вченими, що представляють перший є Чернишов Д., Бєлова С., Фігурнов Є. та ін. На їх думку потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Другий напрям представляють науковці, що бачать потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Учені третього напряму вбачають, що потенціал це здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку [10-20].

Узагальнюючі думки, потенціал – це здатність підприємства у ході здійснення діяльності активізувати свої ресурси та можливості з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку.

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямів його економічної стратегії і передбачає створення системи ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні всіх цілей діяльності підприємства [20]. Модель потенціалу підприємства відображена на рис. 1.2.

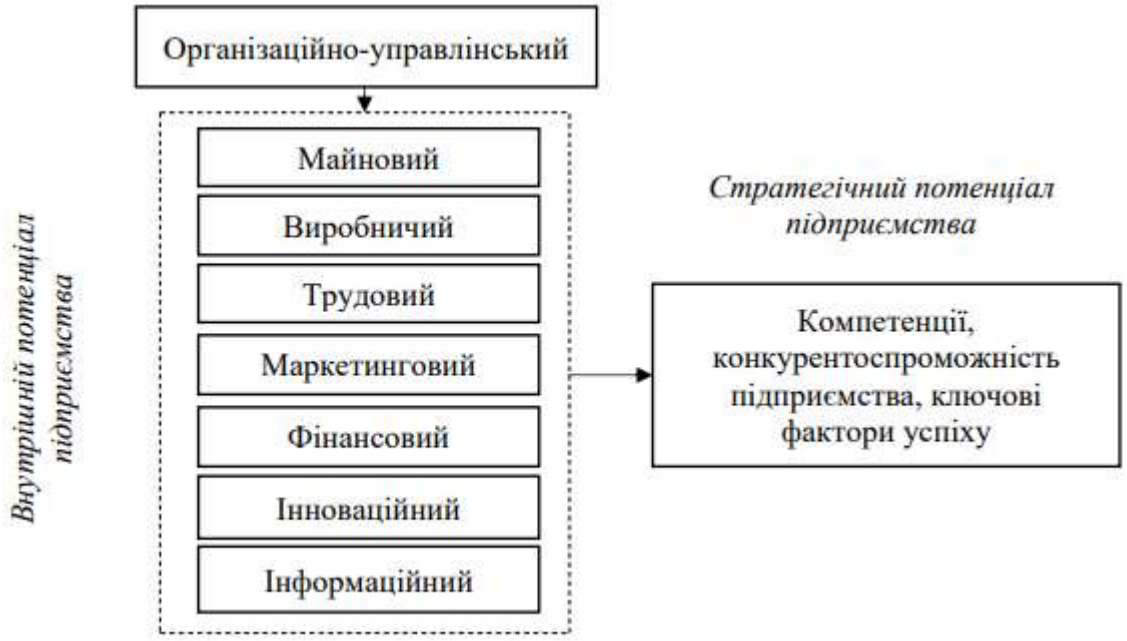


Рис. 1.2. Модель потенціалу підприємства

Джерело: [20]

Отже, модель потенціалу підприємства складається з наступних складових:

1) кількість та якість ресурсів підприємства (виробничий та майновий потенціал), а саме: кількість зайнятих працівників, основні виробничі і невиробничі засоби або матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технологія тощо;

2) освітні, кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства та його здатність створювати, реалізовувати певний вид продукції чи послуг (трудовий потенціал);

3) маркетинговий потенціал, тобто систематичні дослідження ринку, споживачів, конкурентів; виробництво продукції високої якості з метою задоволення потреб споживачів; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; застосування в практичній діяльності підприємства сучасних інструментів; ознайомлення споживачів з продукцією чи послугами; розробка та підтримання фірмового стилю та іміджу підприємства на ринку;

4) фінансовий потенціал – забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства;

5) інформаційний потенціал, тобто можливість підприємства

генерувати, трансформувати та використовувати інформаційні ресурси;

6) інноваційний потенціал, тобто використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами; оновлення техніко- технологічної бази виробництва;

7) організаційно-управлінський потенціал [18].

Управління потенціалом розглядається як «процес, що охоплює: стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним» [19]. В системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей.

Досліджуючи проблеми стратегічного управління розвитком підприємства, необхідно звернути увагу на управління стратегічним потенціалом підприємства, що представляє собою сукупність компетенцій підприємства та наявних ресурсів які за своєю природою є обмеженими з метою досягнення стратегічних цілей підприємства в перспективі з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал підприємства є широкою категорією, яка включає в себе максимально можливі обсяги виробництва чи можливості надання послуг при повному використанні існуючих ресурсів підприємства. Основними умовами формування стратегічного потенціалу підприємства визначають: його потенційні можливості, умови реалізації стратегічних напрямків розвитку, вирішення питань що стосуються ресурсного забезпечення.

У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства «може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій» [5].

Проведені дослідження дозволили узагальнити сукупність елементів стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 1.3).

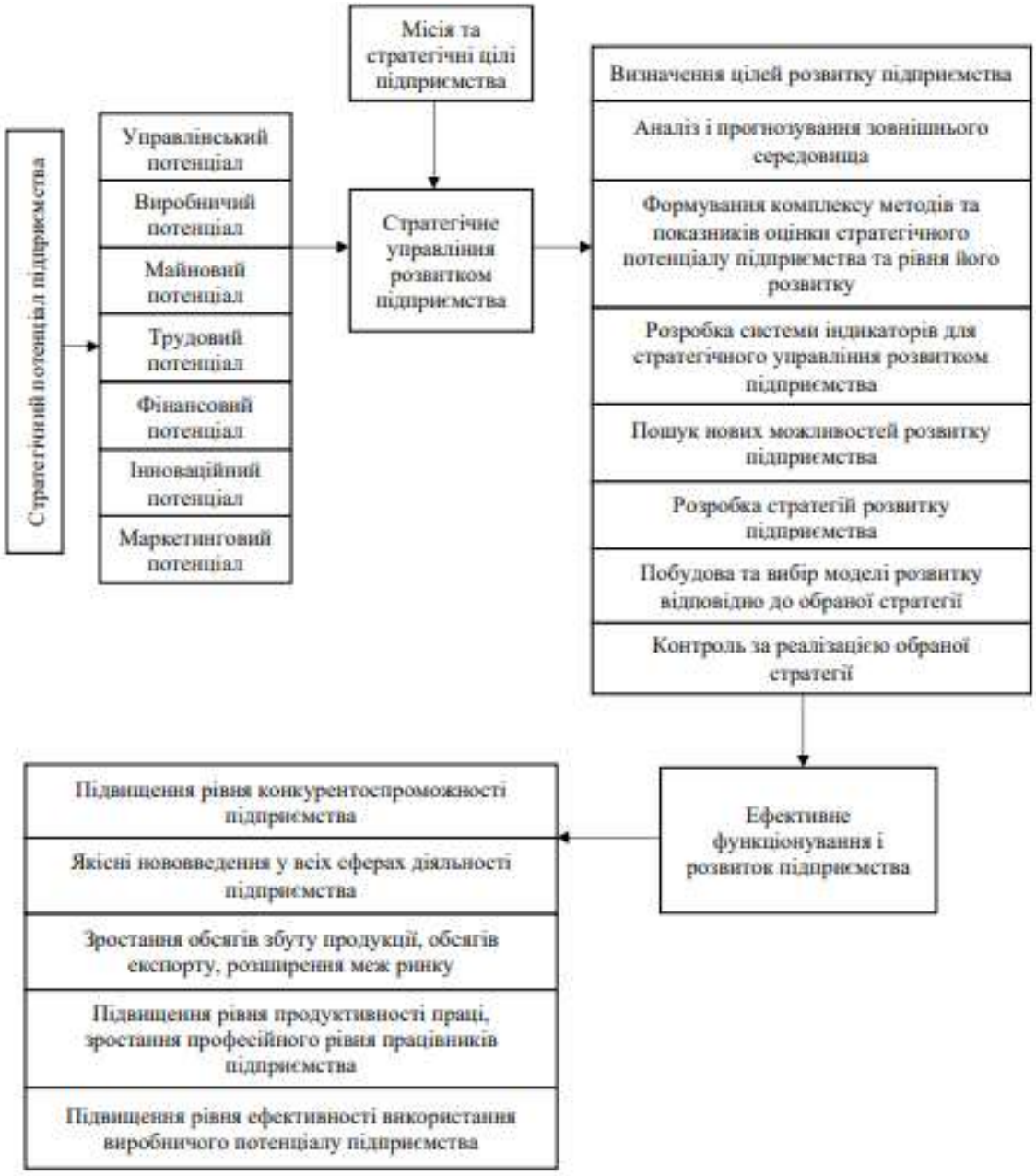


Рис. 1.3. Система стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень [22]

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів необхідних для прийняття стратегічних рішень в управлінні розвитком підприємства. На нашу думку, індикатор стратегічного управління розвитком підприємства – це певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставленої чи реалізації обраної стратегії. Зазначені вище індикатори безпосередньо впливають на рівень розвитку підприємства.

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та

розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей [22].

Науковцями розроблено багато систем показників, які застосовуються при оцінці ефективності діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, коригування обраної стратегії розвитку. Фактори оцінки підприємства нефінансового характеру як в науковій літературі так і на практиці останнім часом є досить популярними. До них можна віднести нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців тощо.Вважаємо доцільним застосовувати збалансовану систему показників при визначенні стратегічних напрямків розвитку підприємства. Збалансована система показників представляє собою систему стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності за допомогою набору показників, які підібрані таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові) [24].

Вона основується на таких принципах як: причинно- наслідковий зв’язок всіх показників; зв’язок результативних показників, які компанія має можливість виміряти після завершення певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв’язок всіх показників з фінансовими показниками діяльності [25].

Отже слід зазначити, що основою прийняття управлінських рішень є процес формування системи причинно-наслідкових зв’язків між усіма групами збалансованої системи показників що призведе до успішної реалізації стратегії розвитку підприємства. На рис. 1.4. наведемо основні принципи реалізації стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.



Рис. 1.4. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників

Джерело:[23]

Збалансована система включає наступні показники: фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності підприємства; оцінка корисності товарів та послуг; внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність

внутрішньої організації бізнес-процесів; інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення [23].

Погоджуємось з думкою Карцевої В. В., яка зазначає, що запропоновані Р.Капланом та Д. Нортоном складові, що включає в себе збалансована система показників, не є незмінними і можуть доповнюватись підприємством з урахуванням особливостей діяльності та економічної ситуації, в якій вони функціонують [26]. Крім цього, пропонує включити до складу збалансованої системи показників матеріально-технічне забезпечення, що, на її думку, сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної системи з метою забезпечення відповідності стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючій стратегії управління. Формування ефективної стратегії діяльності підприємств споживчої кооперації не можливо без врахування забезпеченості необоротними активами, включення перспективи матеріально-технічного забезпечення в систему збалансованих показників є необхідним.

Основною метою використання збалансованої системи показників в діяльності підприємства є визначення кількісних та якісних факторів, що дає можливість визначити успішність діяльності підприємства та сформувати правильні стратегічні напрямки діяльності. Застосування збалансованої системи показників у діяльності підприємства дає можливість: розробити стратегію розвитку, спроектувати стратегічні цілі, забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей, донести розроблену стратегію до кожного рівня управління підприємства та адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу. Отже, застосування збалансованої системи показників при оцінці потенціалу підприємства призведе до формування ефективної системі стратегічного управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (ТОВ «АС-ГРУП») відноситься до підприємств сфери будівельних послуг. ТОВ «АС-ГРУП» є самостійним господарюючим суб'єктом. ТОВ «АС-ГРУП» зареєстровано і здійснює свою діяльність з 2018 р. Статутну діяльність ТОВ «АС- ГРУП» регламентує також Статут і Установчий договір.

Галузева приналежність підприємства: ТОВ «АС-ГРУП» займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном і повною комплектацією інтер'єрів, імпортом засобів забезпечення елітних інтер'єрів (елітними оздоблювальними матеріалами, меблями для дому та офісу, кухонними меблями та ін. аксесуарами).

Основні цілі підприємства і формування загальної ділової та функціональної стратегії, визначають бізнес, яким воно займається, на яких або якій ключовій компетенції ґрунтується цей бізнес, і яка стратегія спрямованість підприємства.

Разом з динамічним розвитком будівельної компанії ТОВ «АС-ГРУП» діяльність спрямована на надання замовникам широкого спектру послуг у галузі будівництва, оздоблення, монтажу, реконструкції, реставрації, реконструкції та обслуговування різних типів будівель та споруд.

Отже, можна визначити стратегію будівельної компанії – будувати в суворій відповідності до вимог замовника, що може не тільки підвищити ефективність існуючої діяльності, але і розробити нові напрямки, що охоплюють широкий спектр бізнесу від постійних клієнтів до потенційних клієнтів. Скористаємося моделлю «Дерево цілей» для визначення основних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «АС-ГРУП» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Дерево цілей для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Джерело: складено автором

Після визначення основних напрямків використання моделі «Дерева цілей» для ТОВ «АС-ГРУП» за допомогою моделі «Дерево цілей», необхідно визначити пріоритетні цілі. З цією метою ми спочатку розміщуємо коефіцієнт важливості на цілі, а потім у підцілі, а потім знаходимо відносний коефіцієнт важливості цілі та підцілі відносно цілі.

Коефіцієнт відносної важливості ґрунтується на формулі коефіцієнта важливості цільового показника * коефіцієнта важливості підцільового показника. Так, наприклад, для цілі №1 ми склали таблицю з коефіцієнтом важливості, рівним 0,3, а отже, відносним коефіцієнтом важливості, що дорівнює 0,3. Для першої підцілі, пов’язаної з метою №1, коефіцієнт важливості дорівнює 0,6, отже, коефіцієнт відносної важливості дорівнює 0,3 * 0,6 = 0,18 тощо.

Таблиця 2.1

Визначення пріоритету цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	0,3
1.1	Розробка рекламної політики	0,6	0,18
1.2	Проведення рекламних акцій	0,4	0,12
2	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	0,2
2.1	Надання знижок замовникам	0,7	0,14
2.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,3	0,06
3	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	0,3
3.1	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,6	0,18
3.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,4	0,12
4	Забезпечення необхідного рівня квалі-фікованих працівників	0,2	0,2
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,6	0,12
4.2	Залучення нових кадрів	0,4	0,08

Джерело: складено автором

Тепер проранжуємо отримані дані в порядку зменшення коефіцієнта відносної важливості (табл. 2.2).

На основі цих пропозицій необхідно сформулювати план дій щодо формування стратегії корпоративного розвитку, тут ми зосереджуємось на розвитку іміджу компанії. Структура управління підприємства типу управління повинна відповідати таким вимогам: відповідати функціональному змісту процесу управління підприємством; забезпечувати планомірний розвиток системи управління; мати можливість застосовувати наукові досягнення та найкращі практики на практиці.

На структуру управління впливає кількість працівників менеджера, оборот, ступінь спеціалізації та кількість торгових одиниць нижчого рівня (структурних

підрозділів). Дія управління спрямована на зміну та маніпулювання реальними об'єктами та темами в заздалегідь розробленій програмі. Структура управління - це впорядкований і стабільний набір взаємопов’язаних елементів для забезпечення функціонування та розвитку всієї організації.

Таблиця 2.2

Ранжування пріоритету цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей залучення нових клієнтів є однією з найбільш важливих. Без клієнтів не буде прибутку.
	Розробка рекламної політики	0,18	У досягненні мети дана підціль є основною для залучення нових клієнтів.
	Проведення рекламних акцій	0,12	Щодо мети не настільки важлива як перша, тому що є одним з можливих результатів розробки і реалізації рекламної політики.
2	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками є однією з найбільш важливих. Завжди краще працювати з перевіреними компаніями, щоб не відволікатися від основних цілей розвитку організації.
	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,18	Для розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками основним є пошук постачальників постійно потрібних матеріалів, а вже потім висновок з ними довгострокового договору на вигідних умовах.
	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,12	Другим кроком досягнення мети розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками є розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати.
3	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	Дана мета є не особливо важливою, але, тим не менше, її необхідно враховувати при досягненні більш пріоритетних цілей.
	Надання знижок замовникам	0,14	Надання знижок замовникам - це завжди перший крок в реченні більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників.
	Розгляд можливостей взаємовигідно ї роботи	0,06	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи більш тривалих і складний процес, і не завжди підходить для тих чи інших відносин між замовниками та постачальниками.

4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної мети, хоча вона і не пріоритетна.
	Створення системи стимулювання праці	0,12	Вигідніше створювати сприятливі умови для роботи вже існуючим співробітникам, вони знайомі зі специфікою роботи організації.
	Залучення нових кадрів	0,08	Залучення нових кадрів процес тривалий і вимагає більше витрат, ніж створення системи стимулювання праці для вже існуючих працівників.

Джерело: складено автором

Корпоративний персонал - група працівників, що належать до бухгалтерів. Персонал - основний персонал компанії, постійні працівники. Спеціальність - це сукупність спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для виконання певного виду робіт у будь-якій галузі виробництва.

ТОВ «АС-ГРУП» має лінійну функціональну структуру управління, отже, прийняття рішень може бути швидким та ефективним і забезпечено його виконання.

Лінійна функціональна структура ступінчаста і шарувата (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Згідно з цим планом, прямі менеджери є одноосібними та їм допомагають функціональні підрозділи підприємства.

Вищим органом управління ТОВ «АС-ГРУП» є збори його засновників. Єдиним виконавчим органом компанії є генеральний директор, призначений засновником строком на 3 роки. До його повноважень входить:

- представлення наступних компаній, що не мають довіреності, що представляє їх інтереси та домовленості; довіреність від імені компанії, включаючи права агентства;
- накази щодо призначення, звільнення та прийняття працівників компанії, здійснення заохочень та дисциплінарних стягнень;
- здійснювати інші повноваження, не передбачені чинним законодавством та Статутом, на повноваження зборів засновників

Процес управління компанією – це низка управлінських операцій, які знаходять своє відображення у прийнятті та реалізації певних управлінських рішень втілених у функціях управління.

Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті. Керівництво підприємством здійснює директор, який призначається його власником. В його обов’язки входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор підприємства, який призначений власником, наділений усіма вище переліченими правами, які закріплені в статуті підприємства, за виключенням наступних:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- затвердження статуту, внесення змін та доповнень до нього;
- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;
- призначення (прийняття по контракту) головного бухгалтера.

Генеральний директор в даному випадку бере активну участь в процесі управління підприємством, особливо коли йде мова про прийняття певних стратегічних і тактичних рішень. Директору підпорядковується директори окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування: координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

Стратегія будівельного підприємства спрямована на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції та послуг і в підсумку отримання високого прибутку.

Місія ТОВ «АС-ГРУП» - виробництво будівельної продукції та надання послуг пов'язаних із будівництвом для задоволення потреб споживачів на ринку, а також інтересів партнерів, підтримання соціальної сфери у галузі, створення нових робочих місць. Місія підприємства сформована на основі інтересів працівників, власника і споживачів.

Основними ресурсами товариства є наступні:

Трудові ресурси (персонал) – сукупність працівників, які мають

відповідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробничим процесом, своєчасного виконання поставлених завдань, які передбачені специфікою галузі.

Основні фонди і виробничі потужності – це знаряддя і предмети праці, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Нематеріальні активи підприємства – це активи, що не мають фізичної та/або матеріальної форми незалежно від вартості і використовуються установою в процесі виконання основних функцій більше одного року і приносять власникові певну економічну вигоду (роялті).

У процесі господарської діяльності ТОВ «АС-ГРУП» використовує всі вищезазначені види ресурсів.

Невід'ємним елементом успішної діяльності підприємства є його трудові ресурси. Під трудовими ресурсами розуміється кількісний професійно-кваліфікований склад зайнятих працівників (кадрів). Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції. Раціональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі впливає на збільшення обсягів виробництва продукції та її якість.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «АС-ГРУП» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1317	1413	1458	144,5
Трудова активність працівників, люд.- год.	1934	1890	1930	99,8
Коефіцієнт використання запасу праці	1,12	0,99	0,98	87,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши табл. 2.3 можна зробити висновок, що загалом з 2020 по 2022 рр. чисельність трудових ресурсів в товаристві збільшилася на 141 чол. Або на 44,5%. Трудова активність та коефіцієнт використання запасу праці незначно знизились з причини зменшення замовлень через пандемію яка відбувалась останні 2 роки. Роботу підприємства також характеризують техніко-економічні показники, розрахунок яких наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники роботи ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показники	Од. вим.	Сума, грн			Зміна за 2022/2020, %
		2020р.	2021р.	2022р.	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	18547785	20684527	25560857	27,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	16115934	19202482)	23539601	31,54
Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	36211	21395	345645	89,52

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з попередньої таблиці, спостерігається позитивна динаміка техніко- економічних показників по товариству порівняно з 2020 роком. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 27,44%. Також, позитивними є збільшення чистого фінансового результату на 89,52% на фоні збільшення собівартості реалізованої продукції на 31,54%.

Представимо характеристику економічної діяльності ТОВ «АС-ГРУП». Задля цього проаналізуємо основні показники товариства. Отже, результати аналізу ділової активності ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 2.5.

За отриманими результатами можна зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився у 2022 р. на 0,12%, що свідчить про покращення використання оборотних коштів. Значення коефіцієнту дебіторської заборгованості зріс на 1,72%.

Таблиця 2.5

Аналіз оборотності активів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна за період, 2022/2020, %
Чистий дохід, тис. грн	97512	219673	281190	188,36
Середні залишки оборотних активів, тис. грн	20073	36193	19606	-2,33
Дебіторська заборгованість, тис. грн	11628	17967	27849	-9
Кількість днів у періоді, днів	360	360	360	0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,52	0,54	0,64	+0,12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,38	12,23	10,10	+1,72
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	629,31	667	562,5	-10,62
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	42,96	29,44	35,64	-17,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Період інкасації дебіторської заборгованості товариства зменшився на 7,32 дн., тобто на 17,04%. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився у 2020 р. на 0,12%, що свідчить про покращення використання оборотних коштів. Значення коефіцієнту дебіторської заборгованості зріс на 1,72%.

Період інкасації дебіторської заборгованості товариства зменшився на 7,32 дні, тобто на 17,04%. Результати аналізу поточної платоспроможності ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що значення показників абсолютної та швидкої ліквідності ТОВ «АС-ГРУП» дуже малі але мають тенденцію до збільшення продовж всього періоду дослідження. Коефіцієнт покриття також збільшувався продовж трьох років (на 0,46). Варто зауважити, що тенденція мала нестабільний характер, про що свідчать низькі значення коефіцієнту швидкої ліквідності.

Таблиця 2.6

Аналіз поточної платоспроможності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна за період, 2022/2020, %
Кошти і їх еквіваленти, тис. грн.	1389	2996	4484	222,82
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн	5746	7516	8359	45,48
Запаси, тис. грн	20073	36193	19606	-2,33
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	-	-	-	-
Оборотні активи	115594	133397	141892	22,75
Поточні зобов'язання, тис. грн	119170	89295	99409	-16,58
Доходи майбутніх періодів, тис. грн	-	-	-	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,033	0,045	0,033
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,06	0,12	0,13	0,07
Коефіцієнт покриття	0,97	1,49	1,43	0,46
Чистий оборотний капітал	-3576	44102	42483	1088

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У табл. 2.7 представлений розрахунок показників фінансової стабільності ТОВ «АС-ГРУП».

При оцінці фінансового стану потрібно враховувати, що:

1. Якщо E_1, E_2, $E_3 > 0$ – то підприємство має абсолютну фінансову стійкість;

2. Якщо $E_1 < 0$, $E_2 > 0$, $E_3 > 0$ - то підприємство має нормальну фінансову стійкість;

3. Якщо $E_1 < 0$, $E_2 < 0$, $E_3 > 0$ - то підприємство має нестійке фінансове положення;

4. Якщо $E_1 < 0$, $E_2 < 0$, $E_3 < 0$ - то підприємство має кризовий фінансовий стан [28].

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна за період, 2022/2020, %
Власний капітал	69394	318246	340529	390,72
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	-	-	-	-
Необоротні активи	72970	274144	298046	308,45
Власний оборотний капітал	-3576	44102	42483	1288
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	-3576	44102	42483	1288
Короткострокові кредити й позики	26500	33333	66010	149,1
Загальний розмір основних джерел покриття запасів	22924	77435	108493	373,27
Запаси	20073	36193	19606	-2,33
Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу для покриття запасів (Е1)	-23649	7909	22877	196,74
Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань (Е2)	-23649	7909	22877	196,74
Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів (Е3)	2851	41242	88887	3017,7
Запас стійкості фінансового стану, днів	40,87	190,41	602,23	1373,5
Надлишок (+) або дефіцит (-) капіталу на 1 грн. запасів	0,14	1,14	4,53	3135,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про те, що станом на 2020 р. підприємство мало достатньо стійке фінансове положення, та у 2021-2022 рр. ТОВ «АС-ГРУП» має абсолютну фінансову стійкість.

Основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності підприємства. Аналіз показників рентабельності власного капіталу ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022/2020, %
Капітал, тис. грн., усього	188564	407541	439938	133,31
Власний капітал, тис. грн	69394	318246	340529	390,72
Залучений капітал, тис. грн	119170	89295	99409	-16,58
Чистий дохід, тис. грн	97512	219673	281190	188,36
Чистий прибуток, тис. грн	15997	54123	22283	39,29
Рентабельність чистого доходу,%	8,48	13,28	5,07	-3,41
Оборотність активів	51,71	53,9	63,92	12,21
Фінансовий важіль	0,29	0,28	1,72	1,43
Рентабельність власного капіталу, %	82,57	69,03	140,52	57,95

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з проведеного вище аналізу рентабельність чистого доходу ТОВ «АС-ГРУП» становить у 2022 р. 5,07%, що вище, ніж було у 2020 р. на 3,41%. За цей же період має місце зменшення розміру фінансового важелю з 1,72 у 2020 р. до 0,29 у 2022 р., тобто на 1,43%. На підприємстві протягом періоду також покращилась оборотність активів. Так у 2020 р. підприємство мало оборотність активів у розмірі 51,71 а у 2022 р. вже 63,92, тобто на 12,21 вище. Рентабельність власного капіталу у 2022 році зменшилась на 57,95 порівняно з 2020 роком.

В результаті проведеного вище дослідження економічного стану ТОВ «АС-ГРУП» можна зробити висновок про те, що товариство є фінансово стійким, прибутковим та має всі можливості для застосування стратегії розвитку.

2.2. Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства

З метою визначення ефективності стратегічного розвитку ТОВ «АС-ГРУП» доцільно проаналізувати сучасне зовнішнє середовище товариства, щоб оцінити можливі варіанти стратегії оптимізації. Дослідження зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробник стратегічного плану може контролювати зовнішні фактори, пов'язані з організацією, тим самим виявляючи можливості та загрози для компанії. Аналіз зовнішнього середовища

дуже важливий для формулювання організаційних стратегій та складних процесів, що вимагає ретельного моніторингу процесу який відбувається у зовнішньому середовищі.

Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є SWOT-аналіз [31].

SWOT – це акроним слів Strengts (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (погрози). Внутрішня ситуація на підприємстві відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T [31].

Для стратегічної перспективи підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжними каміннями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. В той же час добра стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг підприємства. Це важливо для формування стратегії, оскільки:

– унікальні можливості дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини;

– створюють конкурентні переваги на ринку;

– потенційно можуть бути наріжними каміннями стратегії [31].

Слід відрізняти сприятливі можливості галузі і підприємства. Превалюючі і знов виникаючі сприятливі можливості в галузі найбільш підходять підприємству, яке має конкурентні переваги або інші можливості для зростання. SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

– чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони або відмінності переваги в своїй стратегії? Якщо підприємство не має відмітних переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стать?

– чи є слабкості підприємства його вразливими місцями в конкуренції і/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коректування, виходячи із стратегічних міркувань?

– які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні його кваліфікації і доступу до ресурсів? Сильні і слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до

використання сприятливих можливостей, ніж у інших підприємств;

– які погрози повинні найбільш турбувати менеджера, і які стратегічні дії він повинен виконати для хорошого захисту? [34]

Спочатку проаналізуємо середовище непрямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «АС-ГРУП» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
Політичні	1. Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈	0	-2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			**-1**			**-1**
Економічні	1. Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	2. ДБ	-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Скорочення доходів споживачів	-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на сировину	+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Зростання валютного курсу	+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом			**-3**			**-2**
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			**-2**			**-2**
Науково-технічні нововведення	1. Використання ISO 9001:2009	+1	3	+3	↓	1	+3
	2. Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Наявність власного спеціального технологічного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			**3**			**3**
Природні	1. Погіршення швидкості доставки у зимовий період	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			**-2**			**-2**
Соціально-культурні	1. Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			**-1**			**-3**

Джерело: складено автором

Основним завданням аналізу зовнішнього середовища є саме виявлення і розуміння можливостей та загроз, які можуть виникати для підприємства в майбутньому, а також визначення стратегічних альтернатив.

Стратегія повинна максимально використовувати найсприятливіші можливості і захищати підприємство від загроз та небезпек.

Вважається, що при аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень нестабільності і джерела нестабільності, а також як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Тому провівши аналіз зовнішнього середовища даного ринку, можна стверджувати, що рівень нестабільності середовища є високим 4,0-4,5 бали - рівень передбачення середньострокових змін. Для такого рівня нестабільності доцільно використовувати управління на основі передбачених змін.

Проаналізувавши дані фактори робимо висновок, що найбільш вагомий вплив на підприємство мають економічні, політичні та частково науково-технічні. Такі фактори як розвиток економіки та темпи інфляції найбільше впливають на підприємство в період економічної кризи, яка склалася в країні. Політичний фактор має не менш вагомий вплив.

Щодо діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу, то до неї відносяться фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування організації, на конкретні результати її діяльності, а саме: галузь та конкурентне середовище; постачальники ресурсів; споживачі; контактні аудиторії; партнери; посередники.

Згідно з резюме зовнішнього середовища ТОВ «АС-ГРУП», найбільша загроза у конкурентних факторах. Водночас економічні, ринкові та технологічні фактори зовнішнього середовища надали підприємствам величезні можливості.

Ринкові фактори: з урахуванням усіх їх вимог з’явились: конкуренти у цій галузі виробництва, сертифікація продукції, нові методи співпраці із замовниками. Все це заохочує компанію підвищувати ефективність роботи та прагнути контролювати мінливі фактори навколишнього середовища. Повна реакція на ці фактори дозволить компанії розвивати виробничу діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищувати конкурентоспроможність

своєї продукції.

Аналізуючи мікросередовище ТОВ «АС-ГРУП» маємо вивчити конкурентів. У товариства на ринку досить багато конкурентів, які використовують прогресивні моделі і методи конкурентоспроможності на ринку. Крім того, у ТОВ «АС-ГРУП» відсутня стратегія конкурентної боротьби, що позначається на високих конкурентних ризики. Найбільш значущі конкуренти займаного сегмента ринку і їх обсяг реалізації наведено нижче у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Основні конкурентів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Найменування фірми	Обсяг реалізації, тис. грн
ТОВ «БУДВИБІР»	210 546
ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»	190 185
ТОВ «Мега-Інтейл»	120 980
ТОВ «ЛАГУНА»	90 970

Джерело: складено автором

Успішні продажі корпоративних продуктів та послуг значною мірою залежать від встановлених каналів та систем збуту. В даний час ТОВ «АС-ГРУП» розробляє систему найкращого надання послуг юридичним особам.

Аналіз конкурентів зручно представити у вигляді таблиці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця конкурентного профілю ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» та його головних конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «БУДВИБІР»		ТОВ «ДІНЕКС- ПРО»		ТОВ «ЛАГУНА»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Якість продукції	0,40	5	2	4	1,6	4	1,6
2. Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4. Ціна продукції	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Усього	1		4,85		3,7		3,7

Джерело: складено автором

На основі даних, наведених у таблиці 2.11, можна зробити висновок, що компанії ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» знаходяться в однаковому положенні, а компанія ТОВ «БУДВИБІР» має трішки кращий стан. Слід зазначити, конкуренти ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» відчувають дефіцит в продажу продукції.

На основі аналізу контрактної документації та картотеки споживачів на 2020-2021 роки ми розглянемо основних замовників підприємства ТОВ «АС-ГРУП» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні споживачі ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» у 2020-2021 рр.

Назва компанії	Кількість договорів	Частка, %
ТОВ "Силант"	45	36.70
ТОВ "Торинс"	62	42.20
ТОВ "Будсервіс"	6	8.50
ТОВ "Ліон"	8	12.60
Разом:	121	100.00

Джерело: складено автором

У відповідність з даними табл. 2.12 найбільш значущими клієнтами для підприємства є: ТОВ "Торинс", ТОВ "Силант" вони надають 78% договорів на рік. Проведений аналіз дозволяє виділити ключові фактори успіху підприємства, тобто ті чинники, які дозволять йому, з одного боку, задовольнити існуючі та потенційні потреби клієнтів, а, з іншого боку, виживати в умовах конкуренції за лідерство на ринку.

Далі доцільно провести оцінку внутрішнього середовища ТОВ «АС-ГРУП» та виявити слабкі та сильні сторони товариства (табл. 2.13).

Аналіз проведений у табл. показує, що головними сильними сторонами підприємства є імідж і репутація підприємства, популярність на ринку, здатність до лідерства, а також доступність нових сегментів споживачів, завантаженість виробництва. До головним слабким сторонам відносяться: використання інновацій, загальне фінансове становище. Таким чином, дане підприємство є

лідером на ринку будівництва, однак працює в умовах жорсткої конкуренції.

Таблиця 2.13

Сильні та слабкі сторони ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційний зріз	- Організаційна структура - Престиж і імідж компанії - Рівень контролінгу - Організаційна культура	- Комунікаційна політика
Фінансовий зріз	- Ефективність використання капіталу - Економічний ефект забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів)і дебіторів
Виробництво	-Цінова політика -Конкурентна політика Система контролю торгівлі	Орієнтація на поточні проблеми виробництва
Персонал	Власна база підготовки кадрів	Висока плинність кваліфікованих кадрів
Маркетинговий зріз	Частка ринку Позиціонування Формування і стимулювання збуту Конкурентоздатність послуг	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом

Згрупуємо результати проведеного вище дослідження в таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Після проведення SWOT–аналізу ТОВ «АС-ГРУП», можна зробити такий висновок: на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких певні комбінації:

- поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості), тобто на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Вихід на нові сегменти ринку	6	1. Можливість появи нових конкурентів	8
		2. Збільшення різноманітності асортименту послуг	8	2. Зміна потреб споживачів	5
		3. Розвиток супутніх послуг	7	3. Можливість погіршення соціально- економічного стану економіки України і кадрового забезпечення	9
		4. Впровадження та підвищення рентабельності нових видів діяльності	8	4. Збільшення вартості проведення рекламної компанії з використанням засобів масової інформації	5
		5. Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика	6		
Сильні сторони	**Бал**				
1. Стійкі та надійні фінансові ресурси	9	**Поле СіМ**		**Поле СіЗ**	
2. Переваги в області оптимізації витрат	7				
3. Прийнятна цінова політика	8				
4. Конкурентоздатність послуг	9				
5. Власна база підготовки кадрів	7				
Слабкі сторони	**Бал**				
1. Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку	5	**Поле СлМ**		**Поле СлЗ**	
2. Деякі послуги, не користуються попитом	4				
3. Висока плинність кваліфікованих кадрів	4				
4. Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів	6				
5. Неефективна комунікаційна політика	5				

Поле СІЗ забезпечує визначення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом’якшення загроз. Відбувається конкуренція між виробниками даної галузі. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість підприємств – конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу);
- відвернути увагу деяких споживачів від товарів підприємств центрального рингу;

Поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості) на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій;

Поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози). Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар’єри входу на даний ринок,
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Тому ТОВ «АС-ГРУП» варто:

- проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві;
- підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєнням більшої частки ринку та збільшення обсяг продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат;
- постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями;
- збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища

Сьогодні важливим стає формування програми удосконалення системи стратегічного розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища. Формування стратегії розвитку підприємства потребує методики, яка дала можливість провести аналіз результативності наявної стратегії та виявити недоліки в діяльності підприємства.

В науковій літературі розглядається методичний підхід до формування напрямів розвитку підприємства відповідно до якого стратегію підприємства потрібно формувати у певній послідовності:

- уточнення цілей стратегії розвитку;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства;
- розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо [46].

Розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення місії, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Після формулювання місії встановлюються стратегічні цілі організації, які допомагають сформувати конкретні стратегії. Цілі організації можуть бути різними. Узагальнення цілей ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 3.1.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників.

Таблиця 3.1

Узагальнення цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Назва групи цілей	Цілі організації
Ринкові	Завоювання частки ринку Збільшення обсягів продажуЗавоювання нових ринків
Фінансові	Забезпечення ліквідності Посилення торгового і кредитного рейтингуЗабезпечення самофінансування
Економічні	Зростання прибутку, рентабельності обороту, рентабельності власного капіталу, рентабельності загального капіталу
Соціальні	Збільшення доходів і виконання соціальних зобов'язань працівникам організації Сприяння особистому розвитку працівників організації Охорона оточуючого середовища
Іміджеві	Зростання іміджу і престижу Вплив на суспільство

Джерело: складено автором

Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних [46]. Розрахунок показників, що характеризують рівень розвитку підприємства представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники, що характеризують рівень розвитку

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показник	Спосіб розрахунку	Значення показника	Еталонне значення показника
1. Показники продукції			
1.1.Коефіцієнт оновлення продукції	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальноїкількості продукції за цей рік.	0,15	0,2
2. Показники фінансової стійкості			
2.1.Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	1,1	1
2.2.Коефіцієнт фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягуактивів.	0,55	0,5
2.3.Коефіцієнт фінансового ризику	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	0,78	0,6

Продовження табл. 3.2

3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів довалюти балансу.	0,78	0,6
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	0,35	0,5
3.3.Матеріало-місткість	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	0,7	0,9
3.4. Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	117,14	110
4. Техніко-економічні показники			
4.1.Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	0,7	0,6
4.2.Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	0,2	0,15
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	27%	20%
5.2.Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	26%	20%
5.3.Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	27%,	20%
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	0,15	0,17
6.2.Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	55	50
6.3.Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	0,15	0,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можнапредставити у вигляді формули:

$$I_{рп} = \sum_{i=1}^{n} П_i \qquad (3.1),$$

де Ірп – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Пі – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, участках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємстваобчислюється за формулою:

$$\text{Пі} = \sum (Ej - Kj\ Ej)\ m\ j{=}1 \times Bj \qquad (3.2)$$

де Кj, Ej – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

Bj – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвиткупідприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників [46].

З метою визначення слабких груп показників на які потрібно звертати увагу при виборі стратегії розвитку визначається інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства. Визначення інтегрального значення показників для ТОВ «АС-ГРУП» представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Група показника	Показник	Вага	Ступінь впливу
Показники продукції	Коефіцієнт оновлення продукції	0,16	-0,25
Груповий інтегральний показник		$П_i$=-0,05	
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,17	+0,1
	Коефіцієнт фінансової незалежності		+0,3
	Коефіцієнт фінансового ризику		+0,3
Груповий інтегральний показник		$П_i$=+0,119	
Показники виробничоїстійкості	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,2	+0,3
	Частка запасів в оборотних активах		+0,3
	Матеріаломісткість		+0,22
	Фондовіддача		+0,07
Груповий інтегральний показник		$П_i$=+0,178	
Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,1	+0,17
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		+0,33
Груповий інтегральний показник		$П_i$=+0,05	
Показники рентабельності	Рентабельність продукції	0,2	+0,8
	Рентабельність власного капіталу		+0,4
	Рентабельність активів		+0,8
Груповий інтегральний показник		$П_i$=+0,4	
Показники соціальної стійкості	Плинність кадрів	0,17	+0,12
	Продуктивність праці		+0,1
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		+0,5
Груповий інтегральний показник		$П_i$=+0,122	
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства		$I_{рп}$=0,819	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства є позитивним про що свідчить відповідна шкала для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: [46]

Відповідно до шкали обґрунтування наведеної у табл. 3.4. результат інтегральної оцінки рівня розвитку ТОВ «АС-ГРУП» ($I_{рп}$=0,819) свідчить про необхідність притримування товариством стратегії ринкової ніші.

Підприємство має використовувати стратегію виходу за межі ніші. Підприємство має можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, Отже, використовуючи стратегії росту та диверсифікації, підприємство має можливість виходити в інші сфери бізнесу. Тобто підприємство має зосередити увагу на захопленні нових ринків постійно вдосконалюючи продукцію, пропонуючи нові послуги, методи виробництва, техніки та технології.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «АС-ГРУП», узагальнимо отримані результати в табл. 3.5.

Для зниження ризику конкуренції в даній роботі пропонується використовувати диверсифікацію діяльності, яка полягає в розширенні асортименту пропонованих послуг і отримання за рахунок цього конкурентної переваги. Тобто пропонується надавати послуги у вигляді будівельних робіт в межах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання тателекомунікації, які знаходять широке застосування в різних областях. Цей напрямок вибрано в зв'язку з тим, що воно відповідає основним видом діяльності: будівництво, архітектурне проектування. Крім того основні конкуренти не пропонують своїм клієнтам такого виду послуг.

Таблиця 3.5

Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Функціональні напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення якісних ринкових досліджень; Визначення географічного розширення меж ринку; Активізація пошуку нових клієнтів та впровадження програмилояльності для існуючих клієнтів; Застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; Збільшення використання нематеріальних активів; Підвищення вартості нематеріальних активів.
Наука ітехніка	Використання нових технологій будівництва та застосування сучасних будівельних матеріалів з метою додавання нових особливостей та позицій у номенклатурі надання послуг та продукції
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів у будівництві; Відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; Підвищення ефективності використання основних засобів;
Персонал	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; Застосування методів мотивації персоналу; Підвищення інноваційної активності працівників
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та наданих послуг за рахунок удосконалення техніки та технології; Інтеграція з постачальниками
Фінанси	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (послуг); Оптимізація структури капіталу
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; Доведення до кожного працівника інформації про стратегічніцілі та способи їх досягнення; Налагодження зворотного зв'язку між працівниками тауправлінцями; Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Джерело: побудовано автором

Таким чином, для того щоб цілі підприємства були досягнуті, прийнята підприємством стратегія розвитку має бути гнучкою та повинна вчасно коригуватися. Варто також врахувати той факт, що сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, що впливає на прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства. В процесі формування стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі загрози та можливості, які можуть з'явитись при конкретизації цілей і засобів їх досягнення, що призводить до необхідності перегляду та коригування прийнятої стратегії.

3.2. Рекомендації для забезпечення стратегічного розвитку підприємства

З метою визначення можливих напрямів стратегічного розвитку ТОВ «АС-ГРУП», розробимо рекомендацій для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Результати представимо в таблиці, яка включатиме всі заходи з подолання наявних на підприємстві проблем та очікуваного ефекту від їх впровадження (табл. 3.6).

Варто зазначити, що впровадження заходів представлених у табл. 3.6 призведе до позитивних зрушень у діяльності підприємства. Саме тому з точки зору розвитку товариства детальніше розглянемо впровадження CRM- системи у його діяльність.

Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної організації, що розвивається [59].

Таблиця 3.6

Рекомендації щодо розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
Диверсифікація діяльності	- будівництво трубопроводів, дорігі автострад, споруд електропостачання та телекомунікації	- зростання обсягів продажу - розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	-впровадження системи контролю завиконанням KPI -система налагодження комунікації всередині підприємства -автоматизована клієнтська база даних і база робіт та послуг з прайсовими цінами -інтеграція з 1С	- зростання вмотивованості працівників -збільшення обсягів продажів до 25% економія робочого часу
Підвищення кваліфікації працівників	-семінари з навчання користуваннямвпровадженої CRM-системи -підвищення кваліфікації в межахнових видів діяльності підприємства – програма обміну досвідом між співробітниками	збільшення продуктивності праці, зростання якості виконання робіт та надання послуг, висока рентабельність вкладених коштів

Джерело: складено автором

На сьогодні ринок пропонує велику кількість компаній, що інтегрують CRM-системи. З метою визначення найбільш привабливішої програми порівняємо найпопулярніші з них (табл. 3.7).

Управління контактами з клієнтом (CRM) – це підхід, який дозволяє поліпшити спілкування з потенційними і вже існуючими замовниками. На підставі інформації про клієнта, зібраної в інструменті типу CRM, можна приймати більш зважені рішення про пропозиції, повідомлення і використання каналів продажів. Додаток CRM дозволяє зберігати дані, краще планувати і організовувати роботу, а також посилити контроль за компанією. Це допомагає заощадити час, пов'язане з виконанням дій, що повторюються, поліпшити комунікацію в організації,

взаємовідносини з клієнтами та фінансові показники компанії, саме тому доцільним є розгляд впровадження CRM як один з напрямків удосконалення роботи підприємства [57].

Таблиця 3.7

Порівняння CRM-систем

CRM-система	Позитивні сторони	Негативні сторони	Вартість, грн/місяць
«amoCRM»	-простий, красивий і зрозумілий інтерфейс, є телефонія - інтеграція з великою кількістю сервісів	малофункціональна - прибання мінімум на півроку	36144
«Бітрікс24»	багатофункціональна - робота з документами всередині сервісу - інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами інтеграція з 1С-бітрікс	- проблеми з інтерфейсом - незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер - немає договорів, контрактів, шаблонів документів	26190
«Простий бізнес»	недорога -концентрація на робочому процесі без зайвих функцій IP-телефонія -перший місяць безкоштовний -універсальна	- залежність від програми на Windows не інтегрується з 1С - немає зв'язку з клієнтськими банками	7205
«Мегаплан»	- безлімітне хмарне сховище - велика увага до документації (шаблони,автоматизація) виявляє ледарів - є зручний калькулятор для тарифів - гідна інтеграція з іншими сервісами	складний інтерфейс - не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік	1542

Джерело: складено автором на основі [51, 54, 57, 58]

Розглянувши найпопулярніші CRM-системи на ринку України, можна зробити висновок про те, що їх ціни та характеристики сильно різняться залежно від функцій які пропонуються системою. Оскільки вітчизняний ринок пропонує значну кількість підприємств які пропонують свої системи, тому підприємствам потрібно чітко розуміти, які функції має виконувати CRM.

Отже, з представленого вибору існуючих на ринку CRM-систем найбільш оптимальним для впровадження в діяльність ТОВ «АС-ГРУП» є Бітрікс 24, оскільки вона найбільш функціональна і більше підходить під потреби компанії.

Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу (а саме зменшення працівників на 2 особи за рахунок автоматизації процесу) і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності компанії, що потребує необхідності залучення капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту. Розрахуємо очікувану тривалість кожної з робіт які потрібно виконати для впровадження проекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Календарний графік виконання робіт проекту

Код роботи	Назва завдання	Початок	Закінчення
1	*Підготовка проекту впровадження CRM-системи*	*01.02.2024*	*26.02.2024*
1.1	Розробка проекту	01.02.2024	05.02.2024
1.2	Підготовка матеріалів для укладення угоди	07.02.2024	07.02.2024
1.3	Підписання угоди про впровадження CRM-системи	08.02.2024	08.02.2024
1.4	Проведення тренингів з персоналом щодо користування CRM-системою	*10.02.2024*	*26.02.2024*
2	*Проведення підвищення кваліфікації*	*28.02.2024*	*26.03.2024*
2.1	Підготовка програми курсів за фаховими напрямами	*28.02.2024*	02.03.2024
2.2	Проведення курсів за фаховими напрямами	02.03.2024	15.03.2024
2.3	Підготовка програми обміну досвідом	18.02.2024	24.02.2024
2.4	Проведення заходів щодо обміну досвідом	16.03.2024	26.03.2024
3	*Підготовка проекту щодо диверсифікації діяльності*	*01.03.2024*	*28.03.2024*
3.1	Розробка проекту	01.03.2024	05.03.2024
3.2	Закупка матеріалі та обладнання для нового напряму діяльності	05.03.2024	14.03.2024
3.3	Роботи з настроювання обладнання	14.03.2024	16.03.2024
3.4	Навчання персоналу	17.03.2024	25.03.2024
4	*Отримання дозвільних документів та закінчення робіт*	*14.03.2024*	*28.03.2024*
4.1	Отримання дозвільних документів	14.03.2024	18.03.2024
4.2	Звітування перед вищім керівництвом	28.03.2024	28.03.2024

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.8 загальний час який необхідно витратити на виконання проекту складатиме 55 днів. Загальну суму потрібних капітальних вкладень представим у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198,69

Джерело: визначено автором

Таким чином витрати на впровадження запропонованих заходів складатимуть 198,69 тис. грн. При цьому відбудеться збільшення техніко-економічних показників при зменшенні собівартості послуг, що надаються компанією.

ВИСНОВКИ

При вирішенні поставлених в дипломній роботі завдань отримані наступні результати. Встановлено, що більшість науковців має різні погляди на управління стратегічним розвитком підприємства в результаті чого в роботі дістало подальшого розвитку дослідження думок щодо поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу.

Розглянуто питання побудови ефективно функціонуючої системи управління стратегічним розвитком підприємства на основі його потенціалу, в результаті чого встановлено, що потенціал є здатністю підприємства мобілізуватисвої ресурси у ході здійснення своєї діяльності для того щоб досягти стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Таким чином, в системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей.

Розглянуто діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» яке відноситься до підприємств сфери будівельних послуг та є самостійним господарюючим суб'єктом, займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном тощо.

Досліджено фінансовий стан ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». Встановлено, щочистий дохід від реалізації продукції підприємства за досліджуваний період збільшився на 27,44%. Товариство є прибутковим, стійким і має всі можливості подальшого розвитку.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив фактори зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу в результаті чого визначені можливості та загрози підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності.

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства узагальнено цілі ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», а саме ринкові, економічні,

фінансові, соціальні та іміджеві. Проведено кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічнихпоказників.

Розроблено систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, яка включає в себе впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», підвищення кваліфікації працівників та диверсифікацію діяльності в напрямку надання послуги у вигляді будівельних робіт в межах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації, які знаходять широке застосування в різних областях. Напрямок диверсифікації діяльності вибрано у зв'язку з тим, що він відповідає основним видам діяльності: будівництво, архітектурне проектування. Крім того основні конкуренти не пропонують своїм клієнтам такого виду послуг. Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності компанії, що потребує необхідності залучення капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту. Тому в роботівизначено техніко-економічні показники запропонованого проекту.

Врезультаті проведеної оцінки слід зазначити, що впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогнозному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Список використаних джерел

1. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management / W. Newman // Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 с.

2. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. – London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 с.

3. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York : Wiley, 1970. P. 1.

4. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Rang Planning. – 1980. – February. – P. 70–76.

5. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

6. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.

7. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. 404 с.

8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

9. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.

10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.

11. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарєва, Савельєва Т. М. // Економіка і суспільство. – Вип. №9/2017. – 2017. – С. 423-427.

12. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.

13. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід / Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід.2009. № 19. С. 12–14.

14. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vsed_2013_4_5.

15. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32– URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1) 6.

16. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.

20. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.

21. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/eupmg_2011_1_9.

22. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 8. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31.

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

24. Кобєлєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.

25. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С.

35–39.

26. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov. ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81.

27. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. №26(1). С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)_8.

28. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 197– 205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pekon_2014_4_25.

30. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.

31. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_ econ_2012_15_2_8.

32. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov. ua/UJRN/inek_2016_1-2_20.

33. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_ econ_2016_21_7(2)_23.

34. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

35. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі

сформованої системи збалансованих показників. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

36. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при форму-ванні стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31.

37. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

38. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Mise_2012_87_23.

39. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс]. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

40. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

41. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.

42. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.

43. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб’єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

44. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Українська кооперація. Економіка : [сайт]. – Режим доступу: http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm

45. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf

46. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI,2001. – 576 p.

47. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005.-382 p.

48. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6,2016 - С. 227-231.

49. Chen I. J., Popovich K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology // Business process management journal. – 2003. Т. 9. №. 5. С. 672 - 688.