

58
22.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЛОШАК Максим Русланович
(студент групи ЗМО-21-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»,
галузі знань 07 «Управління і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Допущено до захисту
протокол № 8
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.
(прізвище та ініціали)

Житомир, 2022

Анотація

Лошак М.Р. Обґрунтування економічної стратегії підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування економічної стратегії підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, стратегія, господарська діяльність, розвиток.

Annotation

Loshak M.R. Justification of the economic strategy of the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the master's qualification work the peculiarities of the formation of the economic strategy of the enterprise are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: enterprise, strategy, economic activity, development.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи розробки економічної стратегії підприємства .</i>	7
1.1. Поняття та складові елементи економічної стратегії підприємства.....	7
1.2. Методичні підходи до розробки економічної стратегії підприємства....	15
1.3. Зарубіжний досвід розробки економічної стратегії підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розробки економічної стратегії підприємства.....	29
Висновки до розділу 1	33
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка економічної стратегії підприємства</i>	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	41
2.3. Оцінка економічної стратегії підприємства	48
Висновки до розділу 2	52
<i>Розділ 3. Напрями вдосконалення економічної стратегії підприємства</i>	54
3.1. Напрямки вдосконалення розробки економічної стратегії підприємства	54
3.2. Заходи щодо удосконалення економічної стратегії підприємства.....	62
3.3. Оцінка запропонованих заходів.....	65
Висновки до розділу 3	67
<i>Висновки</i>	68
<i>Список використаних джерел</i>	72
<i>Додатки</i>	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процеси глобалізації економіки та нестабільність зовнішнього середовища викликають необхідність розробки економічної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд економічної стратегії як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання підприємства в ринковому середовищі.

Поряд з цим важливість розробки економічної стратегії обумовлюється ще й тим, що частота і масштабність змін в оточуючому середовищі часто не відповідають своєчасності здійснення коригуючих заходів у підприємствах, внаслідок чого підвищується рівень ризикованості їх діяльності. Мета розробки економічної стратегії полягає у забезпеченні життєдіяльності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом створення програми заходів, спрямованих на своєчасну реакцію підприємства на зміни, що відбуваються на ринках продукції, технологій, інновацій.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти розробки економічної стратегії підприємства знайшли своє висвітлення у працях таких відомих вчених, як В. Андрійчук, В. Аранчій, Д. Васильківського, К. Волощук, О. Гудзинського, Л. Євчук, Г. Осовської, О. Писаревського, С. Руденко, С. Судомир, Н. Тарнавської, І. Тищенко, А. Чикуркової та інших. Водночас, складність та багатогранність проблеми розробки економічної стратегії підприємства, з однієї сторони, та висока мінливість факторів і умов функціонування вітчизняних підприємств, з іншої сторони, зумовлюють необхідність продовження дослідження у визначеному напрямку.

Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення розробки економічної стратегії підприємства. Досягнення вказаної мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та види економічної стратегії підприємства;
- ідентифікувати методичні підходи до розробки економічної стратегії;
- висвітлити зарубіжний досвід розробки економічної стратегії підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розробки економічної стратегії підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити діючу економічну стратегію підприємства;
- запропонувати напрями та заходи щодо удосконалення економічної стратегії підприємства;
- оцінити дієвість запропонованих заходів..

Об'єктом дослідження є процес розробки економічної стратегії підприємства, **предметом** - теоретичні, методичні та прикладні засади вдосконалення економічної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення фундаментальних положень науки стосовно розробки та вдосконалення економічної стратегії підприємства. Для узагальнення теоретичних положень за темою дослідження використано методи аналогії та співставлення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, абстрактно-логічний. Діагностику фінансово-економічного стану підприємства здійснено за допомогою економіко-статистичного методу. Для обґрунтування розроблених напрямів та заходів за темою застосовано розрахунково-конструктивний та метод естраполяції.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та підзаконні акти України, офіційні статистичні матеріали, наукові публікації вчених, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання, фінансова звітність досліджуваного підприємства за 2019-2021 рр.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розробки економічної стратегії підприємства. Зокрема:

- уточнено сутність поняття «економічна стратегія підприємства», як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій на ринку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей;

- удосконалено підхід до розробки економічної стратегії підприємства, що передбачає: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, основного довготривалого партнерства, його організаційної форми, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін і загроз середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні системи заходів щодо вдосконалення економічної стратегії підприємства в мінливих умовах середовища.

За результатами дослідження опубліковано:

Світлишин І.І., Лошак М.Р. Формування стратегії підприємства з урахуванням вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 року. м. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 52-53.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані під час участі у III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», яка проходила 3-4 листопада 2022 року в м. Житомир, в Державному університеті «Житомирська політехніка».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 79 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиць та 4 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та складові елементи економічної стратегії підприємства

Поняття «стратегія» отримало широке відображення в працях науковців та практиків різних галузей та сфер діяльності. Дане поняття походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду), що означає командувати, вести військо.

У науковій літературі містяться різноманітні тлумачення змістового наповнення терміну «стратегія». У широкому розумінні термін «стратегія» означає зобов'язання діяти певним, визначеним чином. Проте таке визначення, на нашу думку, потребує уточнення, оскільки формує підґрунтя для появи абсолютно різних трактувань даної категорії.

За результатами опрацювання наукової літератури у визначеному напрямку встановлено, що наразі існує декілька ключових позицій вчених щодо сутності терміну «стратегія».

Так, одна група науковців визначає стратегію, як формулювання місії, намірів, цілей, політики, програми розвитку підприємства, а також методів їх досягнення [3, 28, 34]. З чим ми не погоджуємося, оскільки в даному випадку поняття "стратегія" ототожнюється з елементом стратегічного управління підприємством.

Інша група науковців тлумачить термін «стратегія» як певний метод розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності підприємства, спрямований на досягнення поставленої мети. Тобто стратегія - це метод або комплексний план досягнення цілей підприємства. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії науковці визначають раціональне планування діяльності підприємства [42, 49, 63, 71].

Цікавою, на наш погляд, є позиція, згідно з якою термін "стратегія"

розглядається як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [22, 47]. Згідно такої концепції, стратегія не лише пов'язана зі стратегічним плануванням, зміст якого полягає у визначенні цілей та розробці стратегічного плану їх досягнення, а й має забезпечувати безпосередню реалізацію сформованого плану.

Наявні також позиції вчених, відповідно до яких стратегію ототожнюють з позицією підприємства на ринку, із заходами, які дають змогу зміцнювати конкурентну позицію та збільшити частку підприємства на ринку, вести боротьбу за завоювання нових ринків [57, 77]. В контексті зазначеного наявні наступні визначення:

- стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція підприємства у ринковому середовищі;

- стратегія – це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством факторів;

- стратегія – це проведення необхідних змін елементів та їх комбінацій внутрішнього середовища підприємства залежно від умов і факторів зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись підприємство. Найчастіше за зразок беруть підприємство-лідер в галузі, аналізують його позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися його досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується "бачення" його керівника і власників, яка побудована з використанням SWOT-аналізу [5].

Заслужують на увагу позиції науковців, згідно яких стратегія - це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву підприємства провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням дані правила визначають: ставлення підприємства до

зовнішнього середовища, об'єднання функціональних сфер ключових результатів та їх взаємодії у процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій" [2, 9].

Відповідно до управлінського підходу можна виділити наступні визначення сутності терміну «стратегія»:

- довгострокова узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку підприємства;
- система концептуальних цілей та інструментів для їх досягнення, що поєднує тактичні короткострокові дії у систему, яка забезпечує високий результат діяльності підприємства за стратегічний період;
- довгостроковий узагальнений план управління обраною сферою або системою на підприємстві [14, 70].

Разом з тим, вважаємо, що стратегією можуть бути визнані не будь-які управлінські рішення, навіть формально орієнтовані на довгострокову перспективу. Адже якщо стратегічні цілі, не узгоджені з можливостями підприємства, не забезпечують його існування у довгостроковій перспективі, то така «стратегія» є позбавленою сенсу, оскільки, зрештою, заперечує існування власного суб'єкта. Таким чином, на нашу думку, визначення поняття «стратегія» має містити певний цільовий критерій, і його слід розглядати як обов'язкову характеристику стратегії.

Отже, стратегія – це модель поведінки підприємства, яка спрямована на вдосконалення ведення власного бізнесу за різними сферами у довгостроковому періоді.

Однією із найбільш глобальних проблем сучасного підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища є збереження конкурентоспроможності та підтримка активної діяльності. Модернізація суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси, кризові явища, загострення конкуренції на світовому та національних ринках, різного роду трансформації та інші тенденції спричиняють якісні зміни зовнішнього середовища. Складність та багатоплановість внутрішніх процесів підприємства впливають

на господарські завдання у визначений період часу. Тому виникає потреба у принципово новій економічній поведінці підприємства, а отже у розробленні концептуальних засад і методів формування його економічної стратегії [14].

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «економічна стратегія підприємства» (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «економічна стратегія підприємства»

Автор	Визначення
Горемикін В.А.	Економічна стратегія підприємства – це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства.
Гродовський В.О.	Економічна стратегія підприємства – це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.
Макаренко М.В. та Малахіна О.М.	Економічна стратегія підприємства – це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства.
Коваленко О.П.	Економічна стратегія підприємства – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції.
Скобкін С.С.	Економічна стратегія підприємства – це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ.
Неделько І.Г.	Економічна стратегія підприємства – це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної економічної стратегії – це великі інвестиційні підприємства.

Джерело: складено автором на основі [7, 19, 33, 52].

Опрацювання наукових поглядів дозволяє зробити висновок про те, що автори прирівнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною [4].

Формування економічної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на дії базових принципів, які притаманні будь-якій стратегії, а саме: обґрунтованості, прозорості, системності, адекватності, гнучкості,

безперервності, точності, альтернативності, результативності та інших.

Для підсилення їх дії використовують наступні принципи [66]:

- узгодження економічної стратегії із підприємством: з цілями та нормами; загальною стратегією в цілому і з іншими компонентами; з стратегічними фінансовими цілями філіалів та дочірніх підприємств; потенціалом підприємства;

- внутрішня взаємоузгоджуваність структурних компонентів економічної стратегії: єдність економічних цілей, засобів та індикаторів їх досягнення; єдність функціональних елементів (компонентів); єдність змістовного та формалізованого опису; формування та реалізація на єдиній інформаційній базі, основу якої складають дані бухгалтерського обліку та звітності, а також паспорт підприємства; узгодження з економічною політикою та економічною тактикою;

- узгодження економічної стратегії із зовнішнім середовищем: з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища; базування на законах як макро-, так і мікроекономіки.

Дані принципи спрямовані на пошук підприємством нових конкурентних переваг у відповідності до сучасних тенденцій розвитку і з урахуванням всіх інтересів тих, хто зацікавлений у діяльності підприємства. Виокремлені принципи дозволяють обґрунтовано формувати економічну стратегію підприємства, прийняти взаємопов'язані рішення, які забезпечать скоординоване, впорядковане досягнення визначених цілей. Дотримання розглянутих принципів дозволяє створити необхідні умови для досягнення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу. Утримання конкурентних позицій на ринку та відповідних їм переваг стає можливим тільки шляхом безперервних удосконалень існуючої та створення нової економічної стратегії. Тому, формування економічної стратегії підприємства – це інтегрований процес аналізу, оцінки, коригування, прийняття рішення та її реалізації (рис. 1.1).

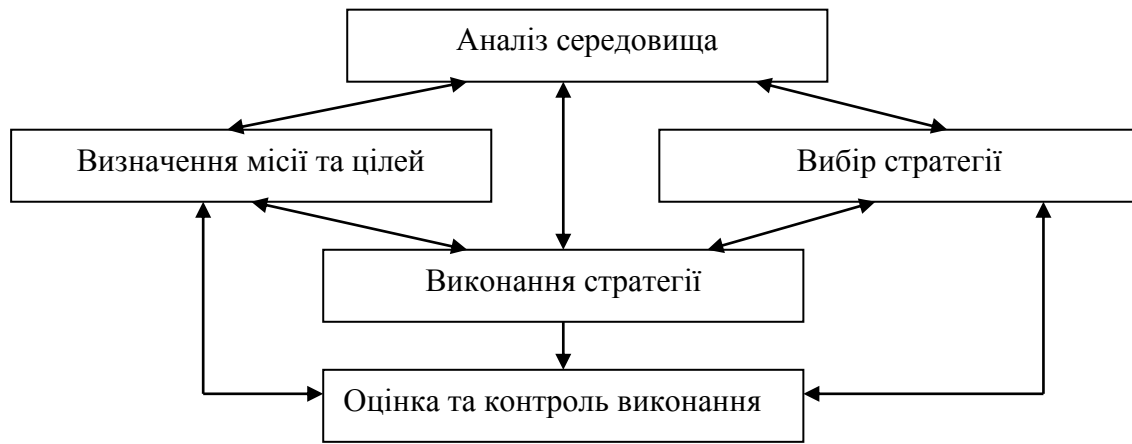


Рис. 1.1. Механізм формування економічної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [37, 78].

Формування економічної стратегії підприємства охоплює взаємопов'язані етапи, кожний з яких логічно впливає із попереднього. Економічна стратегія складається з окремих елементів, що орієнтуються на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства (табл. 1.2).

Реалізація підприємством стратегічних рішень у виокремленій галузі обумовлена як впливом цієї сфери на характер рішень, що приймаються, так і впливом відповідних стратегічних рішень на процеси, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Отже, економічна стратегія підприємства є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів мета яких створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто економічна стратегія є системою забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Економічна стратегія підприємства повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їх сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливостями формування економічної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища слід вважати [5]:

Таблиця 1.2

Складові економічної стратегії підприємства

У зовнішньому середовищі	У внутрішньому середовищі
Товарна стратегія підприємства – містить правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства	Стратегія зниження виробничих витрат – містить набір основних правил та прийомів регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами: від виробництва до просування товарів на ринок
Стратегія ціноутворення – містить правила вибору цінової політики; прийоми цінової конкуренції; прийоми моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках; прийоми моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методи оцінки цінової еластичності попиту; принципи обліку впливу макроекономічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення	Стратегія інвестиційної діяльності – містить правила та прийоми, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції
Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – містить принципові положення, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів	Стратегія інноваційної діяльності – реінжиніринг бізнес-процесів
Стратегія поведінки підприємства на ринках цінних паперів – містить правила мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань	Стратегія стимулювання персоналу – містить правила і прийоми, що формують стимули, які пов’язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування
Стратегія зниження трансакційних витрат – містить правила та прийоми вибору найбільш привабливих замовників, прийоми вивчення потенційних конкурентів, прийоми формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством; формування баз даних про потенційних партнерів за трансакціями	Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства – вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям
Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – містить правила поведінки на зовнішньому ринку (здійснюється вибір ринків, визначаються стратегічні цілі експорту, розподіляються ресурси за видами експортної діяльності)	

Джерело: складено автором на основі [5, 22, 41, 77].

- 1) визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них;
- 2) розробка і деталізація вектора росту або напрямку, в якому функціонує підприємство;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт;
- 4) визначення конкурентної переваги підприємства. Отже, економічна стратегія підприємства складається з дій і підходів управлінського характеру для досягнення визначеної мети діяльності [77].

Вона повинна забезпечувати спрямованість та адаптованість дій підприємства до умов ринку. Формування економічної стратегії потребує орієнтування на зміни зовнішнього середовища та вивчення внутрішніх проблем підприємства. Вона є динамічною та пов'язаною з процесами розвитку підприємства.

Отже, економічна стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій на ринку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегія розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій.

Економічна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства та є одним із суттєвих компонентів стратегічного управління. Її формування повинно враховувати усі особливості підприємства. Крім того, економічну стратегію потрібно коригувати, оскільки відбувається зміна факторів, які раніше не враховувались. Ефективно сформована економічна стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, забезпечить підприємству виживання і сталий розвиток. А тому, підприємство повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної та перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації економічної стратегії [11].

1.2. Методичні підходи до розробки економічної стратегії підприємства

Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і стабільного розвитку. Саме тому суттєвої уваги потребує удосконалення механізму формування та впровадження економічної стратегії підприємства. Формування економічної стратегії підприємства потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку [3].

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформулювати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [50].

Результати вивчення наукових праць дають змогу виділити декілька основних положень щодо формування економічної стратегії підприємства, які потребують опрацювання, а саме:

- уточнення потребують кількість та змістовне наповнення етапів формування економічної стратегії підприємства;
- удосконалення потребує методика вибору економічної стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу.

Загалом у формуванні економічної стратегії підприємства можна виділити два основні етапи: 1) етап розроблення (базовий); 2) апробаційний етап. Обидва

етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування економічної стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена економічна стратегія повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [47].

Отже, основні етапи формування економічної стратегії підприємства та їх змістовне наповнення наведено на рис. 1.2.

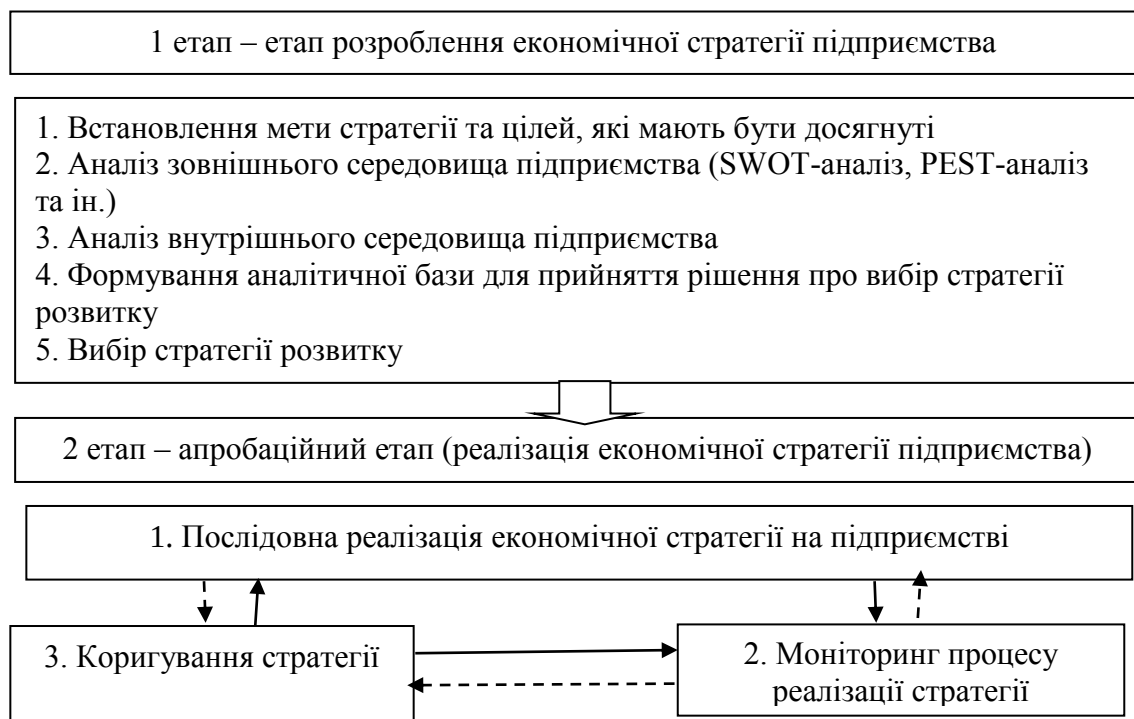


Рис. 1.2. Етапи формування економічної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [52, 59].

Етап розроблення економічної стратегії підприємства розпочинають зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни.

Значну увагу приділяють аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дає змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [61].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприяє виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

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

Остаточний вибір однієї зі економічних стратегій підприємства здійснюють на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображає економічний розвиток підприємства і включає у себе такі групи показників, як:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією [35].

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька індикаторів. Перелік цих індикаторів, спосіб їх розрахунку та рекомендовані значення наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники для оцінки економічної стратегії підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Рекомендоване значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	1. Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну	Збільшення
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат.	Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності	Зменшення

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Характеризує частку працівників, які підвищили свою кваліфікацію, серед загальної їх чисельності	Відношення чисельності працівників, які підвищили свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Характеризує розмір зарплати відносно середнього рівня по галузі	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі	Збільшення
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах	Збільшення

Джерело: згруповано на основі [39, 51].

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 [8].

Вагомість відповідного показника у межах окремого напрямку економічного розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих напрямів економічного розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу. Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника економічного розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника сформують відповідну шкалу для обґрунтування економічної стратегії підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Шкала обґрунтування виду економічної стратегії підприємства

Межі значень інтегрального показника економічного розвитку підприємства	Вид економічної стратегії 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: сформовано на основі [17].

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію економічної стратегії підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перепорою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг економічної стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку.

На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані

результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку [25].

Формування економічної стратегії підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої економічної стратегії є формулювання напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена економічна стратегія повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Рівні економічної стратегії підприємства

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення приймаються радою директорів)	Створення і керування високопродуктивними господарськими портфелями структурних підрозділів (зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам) Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів вкладання корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення приймаються корпоративним керівництвом або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентноздатності і зберігання конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівником підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб і інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

Джерело: складено автором на основі [62, 71].

Прийнята підприємством конкретна економічна стратегія обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені

підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [28].

Таким чином, розробка економічної стратегії підприємства передбачає наступні рішення: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, основного довготривалого партнерства, його організаційної форми, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін і загроз середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики.

1.3. Зарубіжний досвід розробки економічної стратегії підприємства

Важливою передумовою, що визначила перехід до практики стратегічного управління в провідних країнах світу є децентралізація процесу підготовки й прийняття управлінських рішень щодо розвитку суб'єкта господарювання. Так, у США реалізація принципу делегування повноважень знаходить практичне відображення у концепції, яка пов'язана з розробкою економічної стратегії підприємства, що включає:

- оцінку господарської діяльності й припустимого навантаження на внутрішнє середовище підприємства;
- визначення потреб керівництва та працівників й достатності економічних, природних і людських ресурсів для їх забезпечення;
- удосконалення системи управління й впровадження управлінських

рішень;

– залучення персоналу підприємства до прийняття управлінських рішень щодо ключових питань економічного розвитку підприємства [10].

Аналогічна практика притаманна й низці європейських країн. У Великобританії одним з головних принципів стратегічного розвитку є імператив, згідно з яким активізація економічної активності підприємства більшою мірою забезпечується за рахунок локального розвитку, аніж перерозподілу видів діяльності й ресурсів. Звідси – необхідність наближення процесу формування політики підприємства до локальних центрів прийняття рішень [37].

Заслуговує на увагу принцип, який визначає необхідність професіоналізації діяльності зі стратегічного управління й економічного розвитку. Його практична апробація здійснюється через створення структур, в яких сконцентровано висококваліфіковані кадри, що беруть безпосередню участь в обґрунтуванні напрямків і механізмів економічного розвитку підприємства.

Так, у Канаді значна частина підприємств має у складі спеціально створену службу з економічного розвитку, працівники якої залучаються до участі в діяльності з розвитку й диверсифікації економіки підприємства. З метою професійної підготовки таких спеціалістів більш ніж 30 років тому було створено численні освітні програми, в тому числі Програму економічного розвитку Університету Ватерлоо [3].

У США на рівні підприємств існують спеціалізовані агенції з економічного розвитку, які відповідають за підготовку цільових програм, спрямованих на підвищення якості діяльності даних суб'єктів господарювання, посилення їх конкурентних позицій на ринках. До переліку основних завдань таких програм можна віднести сприяння розвитку бізнесу, зростанню обсягів виробництва перспективних товарів і послуг, створенню робочих місць [19].

У Франції відповідний принцип реалізовано за рахунок організації центрів співробітництва в межах підприємств. З метою більш ефективного виконання

функцій, покладених на дані центри, запроваджена практика тісної співпраці між відділами підприємств у процесі розробки проектів у сфері економічного розвитку [11].

Принципове значення для стратегічного управління має поняття стейкхолдера – людини або організації, інтереси яких суттєво пов'язані з відповідним підприємством і ресурси яких суттєво впливають на його розвиток.

Урахування думок широкого кола стейкхолдерів – важливий принцип розробки економічної стратегії підприємства. Численні дослідники зазначають, що за умов залучення стейкхолдерів до процесу формування економічної стратегії на його початкових стадіях суттєво зростає вірогідність підтримки ними ключових проектів розвитку підприємства. Крім того, принципово важливою є участь стейкхолдерів у оцінці сучасного стану зовнішнього середовища й у виборі реалістичних стратегічних проектів підприємства [32].

Принципово важливим моментом є забезпечення активної позиції представників місцевої громади, їх безпосередньої участі в розробці економічної стратегії підприємства. У світовій практиці були апробовані численні інструменти залучення громадськості до процесу стратегічного планування:

- опитування жителів з метою визначення сучасних цінностей і бачення підприємства в довгостроковій перспективі;
- проведення семінарів та круглих столів для обговорення й вивчення реакції на результати проведеного опитування;
- розробка спеціального інтерактивного веб-сайту для розповсюдження інформації щодо перебігу стратегічного планування й постійного зворотнього зв'язку з місцевими жителями;
- тематичні дискусії у режимі онлайн;
- спілкування з мером, членами міської ради в мережі Інтернет;
- загальні презентації стратегії та програм її реалізації тощо.

Досить цікавим є досвід Бірмінгему, де, окрім регулярних опитувань та щорічних досліджень громадської думки, було створено постійно діючу

громадську групу, до складу якої входять різні представники місцевої спільноти. До основних тем, що виносяться на загальне обговорення, можна віднести такі:

- загальне сприйняття мешканцями іміджу підприємства;
- якість та затребуваність продукції, послуг підприємства;
- пріоритети громадян у витратах тощо [38].

Центральне місце в процесі розробки економічної стратегії підприємства посідає етап цілевизначення. Загалом цілі вищого рівня мають досить типовий характер. Метою, у більшості випадків, визначається підвищення якості функціонування підприємства. Різниця у підходах стає очевидною лише при розгляді конкретних завдань більш низького рівня "дерева цілей".

Крім того, в розробці стратегічних планів підприємств Європи традиційно вагоме місце посідають університети, діяльність яких має принципове значення для економічного розвитку даних підприємств. Процеси створення нової інтелектуальної власності, її комерціалізація, підготовка кадрів, залучення молоді набувають особливої актуальності у світлі проблем організаційного навчання й управління знаннями. Реалізується це через створення наукових та технічних парків, агенцій з розповсюдження технологій тощо [45].

Слід також наголосити на посиленні зовнішньоекономічного аспекту в процесі розробки економічної стратегії підприємства. В основі цього процесу лежить глобалізація економіки, що проявляється в інтернаціоналізації економічних зв'язків. Вона супроводжується високими темпами зростання обсягів іноземних інвестицій, що на порядок випереджають темпи розвитку світової торгівлі. Інвестиції відіграють ключову роль у трансферті технологій, промисловій реструктуризації, створенні глобальних підприємств. Актуалізація зовнішньоекономічного аспекту зумовила застосування інструментарію міжнародного маркетингу при розробці стратегії економічного розвитку підприємств.

Перехід більшості розвинутих країн до розробки і реалізації стратегій стійкого розвитку знову загострив проблему збереження високої якості

оточуючого середовища. Введення екологічного компонента в цільову функцію стратегії економічного розвитку підприємства пов'язане з оновленням складу індикаторів, що використовуються в плануванні та моніторингу.

Так, у США до показників, які застосовуються в плануванні й контролі та відображають якість функціонування підприємства, включено: кваліфікацію у віці 19 років, тривалість здорового життя персоналу, викиди забруднюючих речовин у навколишнє середовище, кількість (частка) відходів, що виробляються та переробляються тощо [40].

Успішна реалізація економічної стратегії підприємства передбачає:

- розробку системи оцінювання розвитку підприємства;
- розробку системи бюджетування;
- впровадження щорічного моніторингу результатів досягнення стратегічних цілей;
- забезпечення відповідності між структурою щорічного звіту підприємства та цілями й напрямками стратегічного розвитку.

До складу основних індикаторів, які використовуються в процесі моніторингу розвитку підприємства, належать:

- рівень ефективності діяльності;
- рівень результативності щодо доходів;
- ступінь дотримання ліміту витрат в межах сформованого бюджету витрат;
- ступінь диверсифікації діяльності;
- посилення кооперації та розвиток корпоративної культури;
- покращення екологічної ситуації;
- ступінь запровадження сучасних технологій та новацій;
- інвестиції в науково-дослідницьку діяльність;
- кількість новостворених продуктів, послуг;
- позиція підприємства на ринку;
- інші показники [61].

Таким чином, успішний економічний розвиток підприємства може бути

забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці стейкхолдерів. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню персоналу та його згуртуванню.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розробки економічної стратегії підприємства

У процесі розробки та реалізації економічної стратегії підприємства дотримуються вимог нормативно-правових актів України, внутрішніх нормативних документів підприємства, інструкцій та рекомендацій наукових установ, вимог споживачів, бізнес-партнерів (інвесторів), громадських організацій, на території яких функціонує підприємство тощо.

Основними нормативно-правовими документами є: Конституція України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Кодекс закон про працю України.

Основними внутрішніми нормативними документами є: Статут підприємства, Колективний договір підприємства, положення та інструкції, які регулюють внутрішні процеси підприємства.

Розробка економічної стратегії підприємства неможлива без регулярного потоку інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища. Інформація є важливим ресурсом поряд з матеріальними, фінансовими, енергетичними, трудовими та іншими видами ресурсів підприємства. Можливо навіть перевершує їх, оскільки власне інформація дає можливість раціонально використовувати інші ресурси [6].

Інформація - це відомості про стан якогось об'єкта, про якусь подію, явище чи процес, які є результатом збору та передачі користувачу і служать засобом ідентифікації закономірностей реального світу та його

перетворень [71].

Спрощено поняття «інформація» ототожнюється зі змістом певних відомостей, що можуть мати форми: усного повідомлення, доповіді, виступу, звіту, доповідної записки, статистичного збірника, матеріалів певних досліджень, брошури, посібника тощо.

Поняття інформації включає в себе також процедури: а) збір; б) передача; в) перетворення; г) забезпечення користувача [13].

Інформацію оцінюють за багатьма параметрами, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність.

Класифікують інформацію за такими ознаками:

- За характером реагування: а) негайного реагування; б) не термінова.
- За часом появи: а) поточна; б) місячна; в) квартальна; г) річна.
- За сферою поширення: а) внутрішня; б) зовнішня.
- За функціональною належністю: а) технологічна; б) технічна; в) фінансова; г) кадрова; д) маркетингова.
- За ієрархією: а) первинна; б) вторинна; в) результативна.
- За рівнем: а) оперативна; б) стратегічна [26, 42].

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічного планування або спеціально визначені працівники підприємства. Їх завдання:

- а) моніторинг середовища, процесу виконання плану;
- б) обробка отриманої інформації;
- в) представлення аналітично-інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам;
- г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу;
- д) створення бази даних [59].

Пошук інформації про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів:

- Сканування середовища - процесу збирання уже сформованої інформації

(статистичні збірники, наукові статті та інше).

- Моніторингу середовища - постійного регулярного відстеження поточної і нової інформації.

- Прогнозування середовища - створення інформації про майбутній стан підприємства [34].

Важливим джерелом інформації для розробки економічної стратегії є дані бухгалтерського обліку підприємства. Останній ведуть відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». При цьому керуються Планом рахунків бухгалтерського обліку, Порядком про його застосування, а також стандартами бухгалтерського обліку, наприклад Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

На підприємстві також складають фінансову звітність, яка є особливо цінним джерелом інформації для розроблення економічної стратегії. Так, застосовують наступні документи:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан), на онові даних якого отримують інформацію про динаміку, склад і структуру активів та пасивів підприємства;

- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), на онові даних якого отримують інформацію про динаміку і рівень доходів, витрат, прибутків підприємства;

- Звіт про рух грошових коштів, на онові даних якого отримують інформацію про рух коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;

- Звіт про власний капітал, на онові даних якого отримують інформацію про динаміку, склад і структуру власного та позичкового капіталу підприємства [75].

Практичний досвід засвідчує, що ефективність розробленої економічної стратегії значно зростає, якщо базу даних інформації формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем різного типу.

Головне призначення інформаційно-управлінських систем - надати

потрібну інформацію працівникам у необхідний термін. Запровадження комп'ютерів і комп'ютерних технологій полегшує створення інформаційно-управлінських систем, але завданням керівників підприємства, навіть в умовах діючої інформаційно-управлінської системи, є постійне вдосконалення планово-контрольних підсистем у напрямку адекватного відображення процесів управління і приведення її в стан, який відповідав би інформаційним потребам користувачів [18].

Отже, основним джерелом стратегічної інформації є зміни в середовищі підприємства, насамперед, зовнішньому. Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище - технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Завжди не вистачає інформації, приміром, про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про зовнішнє середовище підприємства, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до змін середовища та формування майбутнього. Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, ще не факт, що це дасть змогу прийняти ефективні рішення. Наявну інформацію можна ще й інтерпретувати по-різному. Це свідчить про важливість об'єктивної і достовірної інформації для прийняття стратегічних рішень [23].

Із зазначеного слідує необхідність створення на підприємстві системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями.

Складовими такої системи інформаційно-аналітичного забезпечення є наступне:

- визначення типу та обсягів необхідної для стратегічної діяльності інформації ;

- розробка ефективної системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжиття заходів, що унеможливають використання недостовірної інформації;
- створення умов ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень [67].

Підсумовуючи, варто зазначити, що інформаційні системи (технології) разом з кадрами є ключовими факторами розроблення та реалізації ефективної економічної стратегії підприємства.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження теоретичних основ формування економічної стратегії підприємства дали змогу отримати наступні висновки:

1. Процеси глобалізації економіки та нестабільність зовнішнього середовища викликають необхідність розробки економічної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд економічної стратегії як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання підприємства в ринковому середовищі.

2. Економічна стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій на ринку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегія розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій.

3. Розробка економічної стратегії підприємства передбачає наступні рішення: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, основного

довготривалого партнерства, його організаційної форми, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін і загроз середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики.

4. Основними індикаторами для оцінювання діючої економічної стратегії підприємства є: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

5. У процесі розробки економічної стратегії підприємства дотримуються вимог нормативно-правових актів України, внутрішніх нормативних документів підприємства, інструкцій та рекомендацій наукових установ, вимог споживачів, бізнес-партнерів (інвесторів), громадських організацій, на території яких функціонує підприємство тощо.

6. Для належного інформаційного забезпечення розробки економічної стратегії необхідно створити на підприємстві систему інформаційно-аналітичного забезпечення, основними складовими якої є: визначення типу та обсягів необхідної для стратегічної діяльності інформації; розробка ефективної системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації; вжиття заходів, що унеможливають використання недостовірної інформації; створення умов ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Дослідження практичних аспектів розробки та реалізації економічної стратегії здійснено на базі Приватного підприємства «Стармаркет» (скорочена назва – ПП «Стармаркет»).

Підприємство створено відповідно до Установчого договору 11.12.2009 року. Підприємство є юридичною особою, відповідає за своїми зобов'язаннями усім наявним майном.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки у банках, печатку з найменуванням, фірмовий і товарний знаки. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємство веде бухгалтерський облік, складає статистичну та фінансову звітність.

Метою діяльності підприємства є здійснення торгівельної та іншої не забороненої законом України господарської діяльності для одержання прибутку.

Відповідно до Статуту підприємства, предметом діяльності ПП «Стармаркет» є:

- посередницька діяльність, оптова та роздрібна торгівля, реалізація товарів народного споживання;
- торговельні та посередницькі операції з товарно-матеріальними цінностями на товарних, фондових біржах;
- маркетингова діяльність;
- організація громадського харчування, відкриття кафе, фірмових магазинів тощо;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність відповідно до чинного законодавства;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності у порядку, визначеному чинним законодавством.

Класифікаційні ознаки ПП «Стармаркет» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки ПП «Стармаркет»

Назва	Приватне підприємство «Стармаркет»
Скорочена назва	ПП «Стармаркет»
Місцезнаходження	Україна, 43000 Волинська область місто Луцьк, вул. Липинського, буд 1. кв.2.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	36892290
Розмір статутного капіталу	2 501 000,00 грн.
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Уповноважені особи	ХОЛЯВКА Галина Романівна

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура ПП «Стармаркет» наведена на рис. 2.1.

З даних рис. 2.1 видно, що на ПП «Стармаркет» запроваджено лінійну структуру управління. Як наслідок, управління структурними підрозділами підприємства здійснюють відповідні керівники згідно власних посадових інструкцій. Кожен працівник відділу безпосередньо підпорядковується керівнику і зобов'язаний дотримуватися Правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

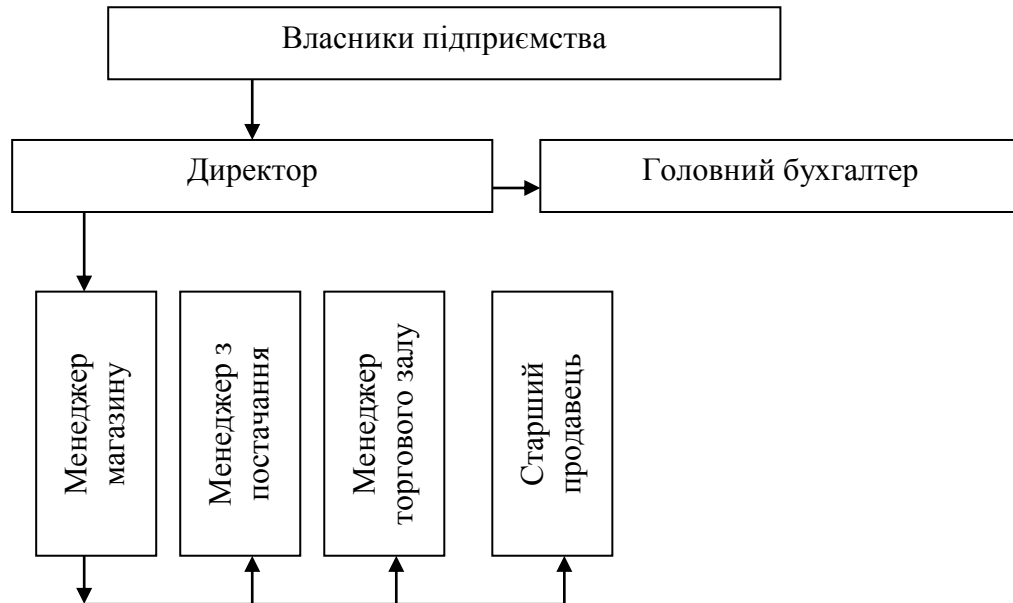


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Стармаркет»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Загальне керівництво підприємством здійснюють його власники, які делегують частину своїх обов'язків директору. Директор, в свою чергу, самостійно вирішує поточні питання діяльності підприємства, окрім тих, що зазначені у Статуті підприємства і належать до компетенції власників підприємства.

Директор підприємства здійснює безпосереднє управління шляхом прийняття управлінських рішень. Директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер магазину, менеджер постачання, менеджер торгового залу, старший продавець.

За результатами оцінювання системи управління діяльністю ПП «Стармаркет» сформовано висновок, що дана система є досить результативною та ефективною. Директор з поставленими завданнями справляється успішно, про що свідчать результати господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Бухгалтерія ПП «Стармаркет» веде облік на належному рівні відповідно до вимог чинного законодавства. Дані бухгалтерського обліку є дієвим

інструментом для керівництва підприємства у процесі прийняття управлінських рішень.

Персонал ПП «Стармаркет» у 2021 році налічує 40 осіб, що на 1 особу або на 2,4 % менше порівняно з 2019 роком. При цьому витрати на оплату праці підприємства за даний період мають чітко виражену тенденцію до зростання. Якщо у 2019 році даний показник становив 4668,5 тис. грн, то у 2021 році – 6031,3 тис. грн, що на 1362,8 тис. грн або на 29,2 % більше. Це свідчить про наявність на підприємстві системи матеріального стимулювання працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники продуктивності та оплати праці персоналу

ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Середньрічна чисельність працівників, осіб	41	46	40	-1	-2,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	4668,5	5538,0	6031,3	1362,8	29,2
Річний рівень оплати праці одного працівника, тис. грн	113,9	120,4	150,8	36,9	32,4
Рівень оплати праці одного працівника за місяць, тис.грн	9,5	10,0	12,6	3,1	32,4
Річний рівень продуктивності праці одного працівника, тис. грн	1235,7	816,5	917,7	-318,0	-25,7
Погодинний рівень продуктивності праці, грн	613	405	455	-157,8	-25,7

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства.

При цьому річний рівень продуктивності праці на підприємстві зменшився. Так, якщо у 2019 році даний показник становив 1235,7 тис. грн., то у 2021 році – 917,7 тис. грн., що на 318 тис. грн або на 25,7 % менше.

Однак, порівнюючи з даними 2020 року, показник річний рівень продуктивності праці збільшився на 101,2 тис. грн або на 12,4%, що свідчить про результативність запроваджених на підприємстві заходів впродовж 2021 року щодо управління персоналом.

Відповідна політика управління персоналом ПП «Стармаркет» вплинула на результати використання основних засобів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники використання основних засобів ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Вартість основних засобів, тис. грн.	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
Сума зносу основних засобів, тис. грн.	3776,8	4423,5	5106	1329,2	35,2
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	48,4	63,8	70,7	22,3	-
Фондовіддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн	12,6	15,0	17,3	4,8	37,8
Фондомісткість основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн	0,08	0,07	0,06	-0,02	-27,4

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.3 видно, що у 2021 році порівняно з 2019 роком вартість основних засобів ПП «Стармаркет» зменшилася на 1909,7 тис. грн. або на 47,4 % і склала 2116,4 тис. грн. Що, на нашу думку, свідчить про зменшення виробничих потужностей підприємства.

При цьому сума зносу основних засобів збільшилася на 1329,2 тис. грн. або на 35,2% і склала 5106 тис. грн. Що призвело до підвищення коефіцієнта зносу даних активів на 22,3 пунктів. З чого зроблено висновок про погіршення технічного стану основних засобів ПП «Стармаркет».

Однак, ефективність використання основних засобів зросла. Зокрема, фондовіддача основних засобів, визначена за чистим доходом від реалізації продукції, склала у 2021 році 17,3 грн., що на 4,8 грн або на 37,8% більше проти рівня 2019 року. Отже, сформовано висновок, що політика використання даних активів є наразі досить дієвою. Хоча керівництву ПП «Стармаркет» необхідно звернути увагу на погіршення технічного стану даних активів.

Щодо показників використання оборотних засобів ПП «Стармаркет», то відповідні дані наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання оборотних засобів ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	8767,1	6774,4	7736,7	-1030,4	-11,8
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	5,8	5,5	4,7	-1,0	-17,9
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	63	66	77	14	21,8
Вартість запасів, тис. грн.	2440	1852,4	2364,4	-75,6	-3,1
Коефіцієнт обороту запасів	20,8	20,3	15,5	-5,2	-25,2
Тривалість одного обороту запасів, днів	18	18	24	6	33,7
Вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	841,7	455,1	482,0	-359,7	-42,7
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	60,2	82,5	76,2	16,0	26,5
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	6	4	5	-1	-21,0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.4 видно, що у 2021 році вартість оборотних засобів зменшилася проти 2019 року на 1030,4 тис.грн. або на 11,8% і склала 7736,7 тис. грн. Коефіцієнт обороту даних активів також зменшився і склав 4,7. Як наслідок, тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилася на 14 днів або на 21,8% і становить у 2021 році 77 днів.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо використання запасів ПП «Стармаркет».

Таким чином, сформовано висновок про деяке погіршення рівня використання оборотних засобів підприємства.

Хоча позитивним явищем слід вважати зменшення загальної величини та прискорення оборотності дебіторської заборгованості підприємства.

Отже, результати організаційно-управлінського аналізу діяльності ПП «Стармаркет» свідчать про наступне:

- на підприємстві застосована лінійна система управління, яка є ефективною для даного підприємства;
- рівень використання персоналу порівняно з минулим роком покращився, що вказує на дієву політику управління персоналом;
- незважаючи на зменшення величини та погіршення технічного стану основних засобів, ефективність їх використання зростає;
- рівень використання оборотних засобів підприємства потребує покращення, хоча політика управління дебіторською заборгованістю є результативною.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан ПП «Стармаркет» проаналізовано на наступними напрямками:

- аналіз динаміки і складу активів;
- оцінка структури активів;
- аналіз динаміки і складу пасивів;
- оцінка структури пасивів;
- оцінка ліквідності та платоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства.

Так, дані щодо динаміки і складу активів ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.5.

З даних табл. 2.5 видно, що за досліджуваний період загальна величина активів підприємства зменшилася на 2940,1 тис. грн. або на 23% і склала у 2021 році 9853,1 тис. грн. Дане явище спричинено зменшенням вартості необоротних активів на 1909,7 тис. грн. або на 47,4 % і зменшенням вартості оборотних активів на 1030,4 тис. грн. або на 11,8 %.

Таблиця 2.5

Динаміка і склад активів ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Актив	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Нематеріальні активи	13,2	13,2	13,2	0,0	0,0
Основні засоби	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
первісна вартість	7802,9	6934,3	7222,4	-580,5	-7,4
знос	3776,8	4423,5	5106	1329,2	35,2
Усього за розділом I	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
Запаси	2440	1852,4	2364,4	-75,6	-3,1
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	530,9	228,8	197,5	-333,4	-62,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,1	3,2	43,4	43,3	434 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	310,7	223,1	241,1	-69,6	-22,4
Гроші та їх еквіваленти	1168,9	582,9	447,4	-721,5	-61,7
Витрати майбутніх періодів	4316,3	3882,6	4449,6	133,3	3,1
Інші оборотні активи	0,2	1,4	31,3	31,1	156,5 р.
Усього за розділом II	8767,1	6774,4	7736,7	-1030,4	-11,8
БАЛАНС	12793,2	9285,2	9853,1	-2940,1	-23,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Вартість необоротних активів зменшилася через зменшення балансової вартості основних засобів на 1909,7 тис грн. або на 47,7 %.

Вартість оборотних активів зменшилася внаслідок зменшення вартості запасів на 75,6 тис. грн. або на 3,1 %, вартості дебіторської заборгованості за товари, послуги – на 333,4 тис. грн. або на 62,8%, вартості іншої поточної дебіторської заборгованості – на 69,6 тис. грн. або на 22,4% та суми грошей та їх еквівалентів – на 721,5 тис. грн або на 61,7%.

Таким чином, на підприємстві спостерігаються процеси оптимізації виробничих засобів.

Дані щодо структури активів ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура активів ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., %

Актив	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Нематеріальні активи	0,10	0,14	0,13	0,03
Основні засоби	31,47	27,04	21,48	-9,99
первісна вартість	60,99	74,68	73,30	12,31
знос	29,52	47,64	51,82	22,3
Усього за розділом I	31,47	27,04	21,48	-9,99
Запаси	19,07	19,95	24,00	4,93
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	4,15	2,46	2,00	-2,15
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	0,03	0,44	0,44
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,43	2,40	2,45	0,02
Гроші та їх еквіваленти	9,14	6,28	4,54	-4,6
Витрати майбутніх періодів	33,74	41,81	45,16	11,42
Інші оборотні активи	0,00	0,02	0,32	0,32
Усього за розділом II	68,53	72,96	78,52	9,99
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.6 видно, що структура активів ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр. зазнала змін. Так, частка необоротних активів зменшилася на 9,99 пунгктів і склала 21,48%, а частка оборотних активів відповідно зросла і становить 78,52 %.

Частка необоротних активів зменшилася за рахунок зменшення частки основних засобів. Частка оборотних активів збільшилася через збільшення частки запасів на 4,93 пункти, частки дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 0,44 пункти, частки інших оборотних активів – на 0,32 пункти.

Отже, сформовано висновок, що політика управління активами ПП «Стармаркет» спрямована на оптимізацію їх величини і структури.

Дані щодо динаміки і складу пасивів ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка і склад пасивів ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Пасив	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	2501	2501	2501	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3385,2	-3002,4	-2663,6	721,6	-21,3
Усього за розділом I	-884,2	-501	-162,6	721,6	-81,6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5170,6	2849	3817,1	-1353,5	-26,2
- розрахунками з бюджетом	278,4	157,1	256,6	-21,8	-7,8
- розрахунки за податком на прибуток	33	18,6	80,9	47,9	2.5 р.
- розрахунками зі страхування	23,7	16	21,8	-1,9	-8,0
- розрахунками з оплати праці	78	63,5	110,4	32,4	41,5
Інші поточні зобов'язання	8126,7	6701	5809,8	-2316,9	-28,5
Усього за розділом III	13677,4	9786,6	10015,7	-3661,7	-26,8
БАЛАНС	12793,2	9285,2	9853,1	-2940,1	-23,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.7 видно, що за період 2019-2021 років величина власного капіталу ПП «Стармаркет» збільшилася на 721,6 тис. грн., хоча нині має від'ємне значення і становить -162,6 тис. грн. Це є наслідком зменшення величини нерозподіленого збитку на 21,3%.

Щодо позичкового капіталу підприємства, то у 2021 році його величина також зменшилася порівняно з 2019 роком на 3661,7 тис. грн або на 26,8 % і склала 10015,7 тис грн. Зменшення позичкового капіталу спричинено зменшенням величини поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 1353,5 тис. грн. або на 26,2%, величини поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 21,8 тис. грн. або на 7,8%, величини поточної кредиторської заборгованості за розрахунками

зі страхування – на 1,9 тис. грн. або на 8%, а також величини інших поточних зобов'язань – на 2316,9 тис. грн. або на 28,5%.

Дані щодо структури пасивів ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура пасивів ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., %

Пасив	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Зареєстрований (пайовий) капітал	19,5	26,9	25,4	5,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-26,5	-32,3	-27,0	-0,5
Усього за розділом I	-6,9	-5,4	-1,7	5,2
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40,4	30,7	38,7	-1,7
- розрахунками з бюджетом	2,2	1,7	2,6	0,4
- розрахунки за податком на прибуток	0,3	0,2	0,8	0,5
- розрахунками зі страхування	0,2	0,2	0,2	0
- розрахунками з оплати праці	0,6	0,7	1,1	0,5
Інші поточні зобов'язання	63,5	72,2	59,0	-4,5
Усього за розділом III	106,9	105,4	101,7	-5,2
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.8 видно, що у структурі пасивів ПП «Стармаркет» за 2019-2021 роки відбулися наступні зміни: частка власного капіталу підприємства збільшилася на 5,2 пункти, а частка позичкового капіталу – відповідно зменшилася. Причиною зменшення частки позичкового капіталу є зменшення частки інших поточних зобов'язань – на 4,5 пункти.

Отже, сформовано висновок, що фінансовий стан підприємства потребує покращення. Проте протягом досліджуваного періоду наявні позитивні тенденції зміни показників у даному напрямку.

Оцінювання ліквідності ПП «Стармаркет» здійснено шляхом застосування коефіцієнтів ліквідності. Отримані результати оцінки наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ліквідності ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Зміна 2021 р. до 2019 р. +/-
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,64	0,69	0,77	0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,19	0,24	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,04	-0,05
Частка оборотних засобів в активах	68,53	72,96	78,52	9,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,07	12,10	8,56	-0,51
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	60,19	82,53	76,15	15,96

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.9 видно, що показник загальної ліквідності підприємства має чітко виражену тенденцію до зростання, що є позитивним явищем в діяльності ПП «Стармаркет». Зокрема, якщо у 2019 році значення даного показника становило 0,64, то у 2020 році – 0,69, а у 2021 році – 0,77. Таким чином, за досліджуваний період відбулося підвищення коефіцієнта загальної ліквідності на 0,13 або 13 пунктів.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо зміни коефіцієнта швидкої ліквідності.

Разом з тим, коефіцієнт абсолютної ліквідності має зворотну тенденцію зміни: за даний період показник зменшився на 0,05 або на 5 пунктів і становить 0,04.

Отже, сформовано висновок, що ПП «Стармаркет» нині потребує розроблення та запровадження заходів щодо підвищення власної ліквідності. Висновок ґрунтується на тому, що всі показники ліквідності у 2021 році мають нижче за рекомендований рівень значення.

З метою оцінки фінансової стабільності ПП «Стармаркет» застосовано наступні ключові індикатори:

– коефіцієнт автономії, що обчислюється через відношення власного

капіталу до загальної величини фінансового капіталу підприємства;

– коефіцієнт фінансування, що визначається шляхом співвідношення залученого та власного капіталу підприємства;

– коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, що показує частку оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу підприємства.

Результати оцінки фінансової стабільності ПП «Стармаркет» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки фінансової стабільності ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Зміна 2021 р. до 2019 р. +/-
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	-0,07	-0,05	-0,02	0,05
Коефіцієнт фінансування	-15,47	-19,53	-61,60	-46,13
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,36	0,54	0,45	0,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

На основі даних табл. 2.10 видно, що коефіцієнт автономії у 2021 році має від'ємне значення, хоча у динаміці характеризується позитивною тенденцією зміни.

Коефіцієнт фінансування за період 2019-2021 років зменшився на 46,13 і становить -61,6. А коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – збільшився на 0,08 або на 8 пунктів і становить 0,45.

Отже, сформовано висновок, що фінансово-економічний стан підприємства потребує поліпшення. В першу чергу, це стосується збільшення суми власного капіталу та зменшення величини позикового капіталу підприємства.

2.3. Оцінка економічної стратегії підприємства

Оцінка економічної стратегії підприємства передбачає застосування досить широкого спектру критеріїв та показників, що проявляється у результатах діяльності підприємства. У зв'язку з цим, оцінювання наявної на ПП «Стармаркет» економічної стратегії розвитку здійснювали шляхом проведення діагностики фінансових результатів та ефективності діяльності даного підприємства.

Дані щодо фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фінансові результати діяльності ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Зміна 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50664,4	37557,4	36706,7	-13958	-27,5
Інші операційні доходи	4,6	1,0	0,2	-4,4	-95,7
Інші доходи		707,9			
Разом доходи	50669,0	38266,3	36706,9	-13962	-27,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38904,2	29147,3	28720,5	-10184	-26,2
Інші операційні витрати	12097,2	7774,2	7563,7	-4533,5	-37,5
інші витрати	65,2	877,7	3,0	-62,2	-95,4
Разом витрати	51066,6	37799,2	36287,2	-14779	-28,9
Фінансовий результат до оподаткування	-397,6	467,1	419,7	817,3	-
Чистий прибуток	-509,0	382,8	338,8	847,8	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З даних табл. 2.11 видно, що ПП «Стармаркет» у 2021 році отримало менше чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 13958 тис.грн або на 27,5% порівняно з 2019 роком. В наслідок чого загальна сума доходів підприємства зменшилася на 13962 тис. грн або на 27,6 % і склала

36706,9 тис. грн.

При цьому витрати ПП «Стармаркет» зменшились на 14779 тис. грн. або на 37,5%. і становлять у 2021 році 36287,2 тис. грн. Що зумовлено переважно зменшенням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) на 10184 тис.грн або на 26,2%.

Таким чином, ПП «Стармаркет» у 2021 році є прибутковим підприємством. Сума чистого прибутку становить 338,8 тис. грн., коли у 2019 році сума чистого збитку становила 509 тис. грн.

Відповідні величина та динаміка фінансових результатів діяльності підприємства зумовили рівень економічної ефективності функціонування підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники ефективності господарської діяльності ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Зміна 2021 р. до 2019 р. +/-
	2019	2020	2021	
Рентабельність основних засобів, %	-12,64	15,25	16,01	28,7
Рентабельність оборотних засобів, %	-5,81	5,65	4,38	10,2
Прибутковість персоналу, тис. грн/особу	-12,4	8,3	8,5	20,9
Валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	23,21	22,39	21,76	-1,5
Чиста рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	-1,00	1,02	0,92	1,9
Рентабельність активів, %	-3,98	4,12	3,44	7,4
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,00	1,01	0,93	1,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.12 видно, що показники ефективності господарської діяльності ПП «Стармаркет» мають переважно позитивну тенденцію зміни. Так, рентабельність основних засобів підприємства за досліджуваний період збільшилася на 28,7 пунктів і становить у 2021 році 16,01 %. Що свідчить про ефективну політику управління основними засобами підприємства.

Рентабельність оборотних засобів підвищилася на 10,2 пунктів і становить у 2021 році 4,38 %. Що також вказує на ефективну політику управління даними активами підприємства.

Прибутковість персоналу характеризується аналогічною тенденцією зміни. За 2019-2021 роки даний показник зріс на 20,9 тис. грн/осбу і становить 8,5 тис.грн/особу. Що, на нашу думку, є наслідком запровадження на підприємстві досить дієвої системи матеріального стимулювання персоналу.

Підвищення економічної ефективності використання ключових ресурсів ПП «Стармаркет» призвело до зростання ефективності операційної діяльності підприємства – процесу реалізації продукції. Чиста рентабельність реалізації продукції збільшилася за вказаний період на 1,9 пунктів і становить 0,92%.

Як наслідок, підвищилася ефективність функціонування підприємства в цілому. Рентабельність господарської діяльності ПП «Стармаркет» у 2021 році становить 0,93% і проти 2019 року підвищилася на 1,9 пунктів.

Зазначене у сукупності дало підстави сформулювати висновок, що нині досліджуване підприємство застосовує досить вдалу економічну стратегію. Проте наявна стратегія потребує вдосконалення, про що свідчать результати дослідження.

З метою визначення напрямів та розробки заходів щодо удосконалення діючої на ПП «Стармаркет» економічної стратегії проведено факторний аналіз основних економічних індикаторів діяльності підприємства (табл. 2.13).

З даних табл. 2.13 видно, що рівень валової рентабельності реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Стармаркет» формується під впливом двох комплексних факторів:

- валового прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Кожен із зазначених факторів є, у свою чергу, результатом дії різних факторів та умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Зокрема, основними факторами внутрішнього середовища ПП «Стармаркет», які формують величину валового прибутку та чистого доходу від реалізації

продукції, є такі:

- обсяг продукції, що підлягає реалізації;
- асортимент продукції, що підлягає реалізації;
- собівартість одиниці продукції (за видами), що підлягає реалізації;
- ціна одниниці продукції (за видами), що підлягає реалізації;
- якість продукції, що підлягає реалізації.

Серед зовнішніх факторів, які акумулюються у величині валового прибутку та чистого доходу від реалізації продукції, основними є наступні:

- обсяг реалізованої продукції;
- повна собівартість одиниці продукції (за видами);
- ціна реалізації одниниці продукції (за видами);
- канали реалізації продукції;
- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- реалізовані заходи маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 2.13

Факторний аналіз валової рентабельності реалізації продукції

ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік		Зміна 2021 р. до 2019 р. +/-
	2019	2021	
Валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11760,2	7986,2	-3774
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	50664,4	36706,7	-13957,7
Рівень валової рентабельності реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	23,2	21,8	-1,5
Зміни валового прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-10,3	-
Зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	8,8	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Сукупна дія зазначених вище факторів призвела до зменшення величини валового прибутку від реалізації продукції на 3774 тис. грн до рівня

7986,2 тис. грн. внаслідок чого рівень валової рентабельності реалізації продукції зменшився на 10,3 пунктів.

Величина чистого доходу від реалізації продукції при цьому також зменшилася – на 13957,7 тис. грн до рівня 36706,7 тис. грн. Через це рівень валової рентабельності реалізації продукції має позитивну зміну – збільшився на 8,8 пунктів.

Що в сукупності і зумовило зменшення рівня валової рентабельності реалізації продукції ПП «Стармаркет» на 1,5 пунктів до рівня 21,8 %.

На основі отриманих результатів сформовано висновок, що для удосконалення економічної стратегії ПП «Стармаркет» необхідно зосередити увагу, перш за все, за такими напрямками:

- вдосконалення розподілу ресурсів за процесами підприємства;
- посилення контролю за формуванням собівартості продукції;
- посилення моніторингу за поведінкою (вподобаннями) споживачів продукції підприємства та якнайповніше врахування отриманих даних у процесі діяльності;
- покращення інформаційного забезпечення управління підприємством.

Висновки до розділу 2

Результати дослідження практичних аспектів розробки та реалізації економічної стратегії підприємства дали змогу сформулювати наступні висновки:

1. Приватне підприємство «Стармаркет» є юридичною особою і здійснює торгівельну діяльність для одержання прибутку. Результати організаційно-управлінського аналізу свідчать, що: на підприємстві застосована лінійна система управління, яка є ефективною; рівень використання персоналу порівняно з минулим роком покращився, що вказує на дієву політику управління персоналом; незважаючи на зменшення величини та погіршення технічного стану основних засобів, ефективність їх використання зросла; рівень

використання оборотних засобів підприємства потребує покращення, хоча політика управління дебіторською заборгованістю є результативною.

2. Результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства свідчать, що останній потребує поліпшення. В першу чергу, це стосується збільшення суми власного капіталу та зменшення величини позикового капіталу підприємства. Зокрема, власний капітал підприємства у 2021 році має від'ємне значення, що зумовлено досить великою сумою непокритого збитку – 2663,6 тис. грн. Проте порівняно з 2019 роком сума непокритого збитку зменшилася на 721,6 тис. грн, що є позитивним явищем для підприємства.

3. Щодо фінансових результатів діяльності підприємства, то у 2021 році сума чистого доходу від реалізації продукції зменшилася на 13958 тис.грн або на 27,5% порівняно з 2019 роком до рівня 36706,7 тис. грн. Як наслідок, загальна сума доходів підприємства зменшилася на 13962 тис. грн або на 27,6% до рівня 36706,9 тис. грн. Витрати підприємства зменшились на 14779 тис. грн. або на 37,5%. і склали 36287,2 тис. грн. Що зумовлено зменшенням собівартості реалізованої продукції. Таким чином, у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 338,8 тис.грн. проти 509 тис.грн. чистого збитку у 2019 році.

4. Показники ефективності господарської діяльності ПП «Стармаркет» мають переважно позитивну тенденцію зміни. Так, рентабельність основних засобів підприємства за досліджуваний період збільшилася на 28,7 пунктів і становить у 2021 році 16,01 %. Рентабельність оборотних засобів підвищилася на 10,2 пунктів і становить у 2021 році 4,38 %. Прибутковість персоналу зросла на 20,9 тис. грн/особу і становить 8,5 тис.грн/особу. Як наслідок, підвищилася ефективність функціонування підприємства в цілому. Рентабельність господарської діяльності ПП «Стармаркет» у 2021 році становить 0,93% і проти 2019 року підвищилася на 1,9 пунктів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки вдосконалення розробки економічної стратегії підприємства

Економічна стратегія підприємства визначається ключовими економічними цілями і визначає ринкову нішу, дозволяє створити інфраструктуру, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища і забезпечити внутрішню координацію дій. Залежно від умов зовнішнього середовища на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи економічних стратегій:

- Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку продукту.
- Стратегії інтегрованого зростання – стратегія вертикальної інтеграції.
- Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.
- Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія скорочення витрат [70].

Необхідно зазначити, що перші три типи стратегій відображають діяльність, орієнтовану на прогрес. Формами прогресу може бути поліпшення становища на ринку, посилення становища в галузі, перехід на ринки інших товарів або їх комбінація. Для таких типів стратегій характерна одна обов'язкова умова поведінки підприємства – активність в сфері основної діяльності, тобто пошук нових способів зміцнення становища на ринку. При цьому передбачається постійне поліпшення становища за двома основними напрямками: нарощування темпів нагромадження власних коштів для подальшого стратегічного маневру або поглиблення зв'язку з усталеними категоріями споживачів та поліпшенні свого становища на ринку. Крім того,

необхідно забезпечувати постійний контроль за новими розробками для прискореного освоєння досягнень науки і техніки у виробництві товарів та отримання комерційного результату [41].

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівню організації виробництва на підприємстві та управління ним. При виборі базової економічної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» дають змогу сформулювати основну задачу економічної стратегії даного підприємства – організація стабільного процесу послідовного розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Для цього керівництву підприємства слід зосередити увагу на конкурентній стратегії, яка передбачає набір методик та ініціатив, спрямованих на приваблення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку. Ядро конкурентної стратегії складає внутрішня діяльність щодо надання споживачам більшої цінності порівняно з конкурентами.

Конкурентних стратегій може бути безліч, у кожного конкурента вона унікальна, однак відмінності між конкурентними стратегіями визначаються двома факторами: цілями, які переслідує компанія на ринку, та основою конкурентної переваги (низькими витратами або диференціацією).

Світовий досвід свідчить, що в практиці діяльності підприємств можуть бути затосовані наступні стратегії:

1. Стратегія оптимізації витрат – застосовується за умови, коли продукція однорідна, вимоги споживачів є типовими, ступінь чутливості до ціни досить високий;
2. Стратегія диференціації продукції – базується на унікальних властивостях продукції, які підвищують її споживчу цінність;

3. Стратегія поєднання низьких витрат та диференціації продукції – передбачає зосередження зусиль на підвищенні споживчої цінності продукції за умови рівних з конкурентами цін на продукцію;

4. Стратегія мінімізації витрат – передбачає концентрацію зусиль на конкретний сегмент ринку для витіснення з нього конкурентів за рахунок нижчих витрат на виробництво продукції;

5. Стратегія фокусування на потребах споживачів продукції – передбачає орієнтацію на конкретний сегмент ринку для витіснення конкурентів на основі вищого ступеня задоволення потреб споживачів продукції [14].

В будь-якому випадку, вибір економічної стратегії на підприємстві залежить від внутрішнього потенціалу підприємства і від його ринкової позиції. Для покращення останньої доцільно застосовувати стратегії формування довготривалого партнерства шляхом злиття підприємств, вертикальної чи горизонтальної інтеграції тощо.

Стратегія формування довготривалого партнерства використовується, як правило, з метою посилення позицій підприємства на ринку, залучення іноземних інвестицій для використання інноваційних технологічних рішень. Практика засвідчує, що конкурентні переваги є наслідком синергетичного ефекту від використання ресурсів та можливостей, які підприємство самостійно застосувати не може [38].

Стратегія вертикальної та/або горизонтальної інтеграції розширює фінансові, ресурсні та інші можливості підприємства в певній сфері. Що, у свою чергу, спричиняє зміцнення конкурентних позицій даного суб'єкта господарювання.

Розрізняють наступні види вертикальної інтеграції:

- інтеграція в напрямку споживача продукції підприємства;
- інтеграція в напрямку постачальника сировини та матеріалів на підприємство.

Механізм реалізації стратегії вертикальної інтеграції включає

формування нового утворення, що об'єднує виробничі, комерційні та інші можливості учасників такого об'єднання. Дана стратегія доцільна для запровадження за умови, коли наслідком буде створення конкурентної переваги для підприємства, підвищення економічної ефективності його функціонування, розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності, що в сукупності забезпечить гнучкість підприємства, підвищить його можливості щодо адаптації до умов зовнішнього середовища [26].

Стратегія мінімізації витрат передбачає зосередження зусиль на усіх видах діяльності, усіх процесах підприємства з метою пошуку можливостей економії витрат. Дана стратегія може бути застосована, коли:

- окремі види діяльності підприємства не є конкурентоздатними;
- застосування стратегії підвищить гнучкість підприємства [20].

На нашу думку, для збереження та завоювання привабливих конкурентних позицій ПП «Стармаркет» може використовувати такі види стратегій:

1. Агресивна конкурентна боротьба, що передбачає:

- вихід на ринок з аналогічною як у конкурента продукцією, проте за нижчою ціною;
- розроблення та запровадження прориву в технологіях реалізації продукції;
- надання продукції якісно нових властивостей;
- запровадження широкої рекламної кампанії з елементами антиреклами;

2. Вивчення та використання слабких сторін конкурентів шляхом:

- переманювання споживачів продукцією вищої якості;
- застосування системи знижок на продукцію у процесі її реалізації;
- посилення впливу у тих регіонах (сегментах ринку), де позиція конкурентів слабка;

3. Одночасний наступ за декількома напрямками:

- застосування системи знижок щодо ціни продукції,
- посилення рекламної кампанії;

- виведення на ринок нових видів продукції;
- запровадження системи безкоштовних зразків продукції;

4. Займання вільної ніші на ринку:

- шляхом розроблення та запровадження нових видів продукції;
- створення і заповнення нових сегментів на ринку;
- використання нових технологій виробництва та реалізації продукції;

5. Діяльність на випередження:

- співпраця з підприємствами, які мають унікальний досвід або технології виробництва та/або реалізації продукції;
- отримання ексклюзивних прав на ресурси, технологію, продукцію;
- налагодження зв'язків з кращими постачальниками в галузі;
- нарощування виробничих потужностей та масштабів діяльності;
- формування сприятливого іміджу підприємства [49].

З метою захисту власних конкурентних позицій керівництву ПП «Стармаркет» варто застосовувати наступні стратегії:

1. Попередження наступальних дій конкурентів, шляхом:

- розробки та запровадження альтернативних технологій виробництва та реалізації продукції;

- розробки нових видів продукції та послуг;
- запровадження практики довготривалого гарантійного обслуговування;

2. Демонстрація здатності та готовності до відповідних дій конкурентів:

- поширення інформації щодо намірів зберегти частку ринку;
- формування відповідних виробничих потужностей;
- поширення інформації щодо розробки нових видів продукції, нових видів послуг;
- запровадження технологічних інновацій;
- формування резервів фінансових ресурсів, у тому числі високоліквідних;
- формування іміджу підприємства, яке здатне чинити опір конкурентам [74].

Отже, формування економічної стратегії підприємства повинно забезпечувати ефективний розподіл і використання всіх його ресурсів:

матеріальних, фінансових, трудових, технологічних і, як результат, стійке положення підприємства в агресивному конкурентному середовищі. У зв'язку з цим, найбільш раціональним вважається переорієнтування керівництва підприємства з реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до управління на основі комплексного аналізу динаміки показників діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх соціально-економічних і політичних факторів, що дозволить всебічно і професійно спрогнозувати майбутній стан ринкової кон'юнктури, реально оцінити можливі ризики, та надати інформацію щодо розробки ефективної бізнес-стратегії [63].

З цією метою досить актуальним є впровадження в практику розробки економічної стратегії аналітичних програмних продуктів, які забезпечують чітку організацію управлінського обліку, оперативне управління виробництвом і збутом, ефективну взаємодію з замовниками та постачальниками, тощо.

Сучасні програмні рішення для автоматизації стратегічного управління забезпечують: своєчасне виявлення проблем розвитку підприємства за допомогою діагностики фінансового стану на підставі фінансової звітності; прогнозування фінансових показників; розробку бізнес-плану розвитку підприємства; комплексний аналіз і планування діяльності підприємства.

ПП «Стармаркет» повинно бути обізнаними у тому, достатньо чи недостатньо зростають збут і прибутки, для того щоб виправдати збільшення кількості товарних запасів. Тільки після цього можна прийняти рішення щодо доцільності замовлення додаткових партій товару і визначити їх кількість.

Проте необхідно зазначити, що ситуація ускладнюється загальною економічною нестабільністю, інфляцією, низьким рівнем платоспроможного попиту, демографічним спадом, недосконалістю ринкових відносин в Україні. Тому для даного підприємства актуальним є ефективне управління ланцюгами поставок продукції. Для цього можуть бути застосовані показники оцінки ефективності управління ланцюгами поставок продукції, які наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники оцінки ефективності управління ланцюгами поставок
продукції ПП «Стармаркет»

Показник	Функціональна роль
Обсяг продажів продукції	Ефективна цінова політика, інтенсивне використання заходів маркетингу, оптимізація асортименту продукції підприємства
Частка (ніша) ринку підприємства	
Конкурентоспроможність підприємства	
Рівень обслуговування споживачів	Підвищення якості обслуговування, надання додаткових (інформаційних, консультаційних та ін.) послуг
Терміни постачання продукції	Суворе дотримання вимог щодо термінів постачання продукції
Надійність постачання продукції	Суворе дотримання вимог щодо кількості, асортименту та якості продукції, що постачається
Запаси продукції	Мінімізація запасів по всіх видах і групах продукції
Витрати на логістику	Оптимізація витрат на реалізацію логістичних заходів шляхом співпраці з надійними постачальниками, належної роботи щодо формування партій поставок продукції та складання маршрутів перевезення продукції

Джерело: побудовано на основі даних [43].

Узагальнюючи вище зазначене вважаємо, що оптимізація управління ланцюгом поставок продукції ПП «Стармаркет» забезпечить:

- оптимізацію тривалості циклу планування за рахунок отримання надійної і повної інформації;
- оптимізацію витрат на реалізацію продукції через пошук надійних постачальників;
- зниження витрат щодо управління запасами через налагодження системи поставок продукції;
- підвищення якості обслуговування споживачів шляхом надання додаткових послуг.

3.2. Заходи щодо удосконалення економічної стратегії підприємства

Враховуючи, що ПП «Стармаркет» займається торгівельною діяльністю, нами розроблено систему заходів щодо розвитку даного виду діяльності підприємства.

Так, оскільки у конкурентній боротьбі на ринку перемагають компанії, які підтримують ефективний зв'язок зі споживачами й здатні задовольнити їхні запити відносно економічності й зручності придбання товару, пропонуємо ПП «Стармаркет» застосовувати в діяльності мерчандайзинг як ефективний інструмент впливу на споживача.

Мерчандайзинг – це комплексний напрямок маркетингу й комерційної діяльності, що сприяє стимулюванню роздрібних продажів за допомогою залучення уваги кінцевих споживачів до певних марок або груп товарів без активної участі торговельного персоналу. Він реалізується за допомогою комплексу заходів і завжди орієнтований на конкретний результат: стимулювання бажання кінцевого споживача вибрати й купити товар, що просувається. Основна мета мерчандайзингу – збільшити обсяги продажів і залучити нових покупців [15].

Для підвищення ефективності мерчандайзингу в умовах ПП «Стармаркет» запропоновано застосовувати систему заходів, яка наведена на рис. 3.1.

Застосування теплових карт дозволяє оперативно оцінити ситуацію: де утворюються «пробки», де відвідувачів багато, а де, навпаки, мало. Опираючись на ці дані доволі просто менеджеру підприємства скласти картину трафіка відвідувачів і оптимізувати роботу магазину, підвищити якість надаваних послуг, поліпшити просування товару й ефективніше вирішувати завдання маркетингу.

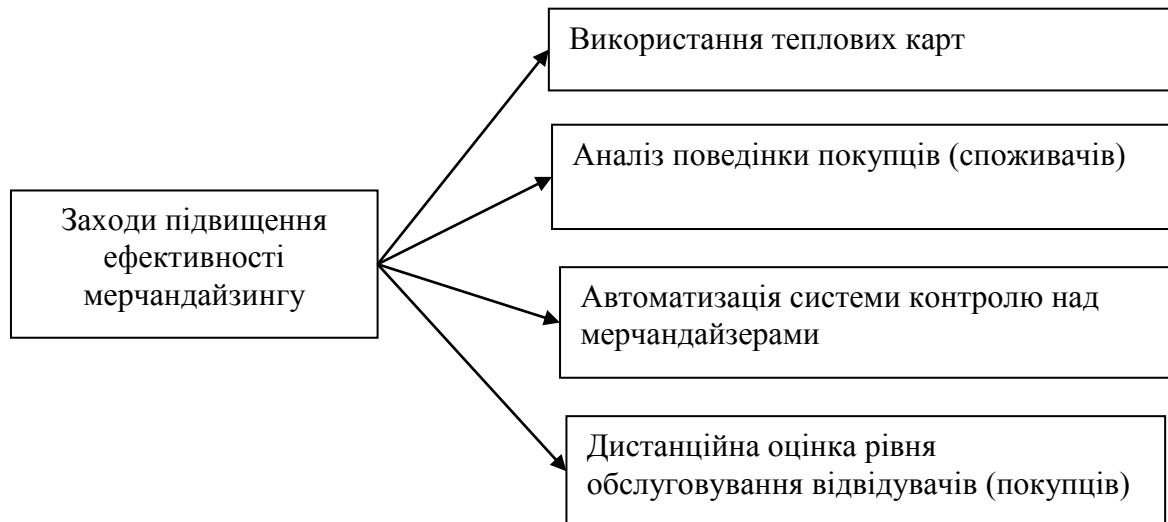


Рис. 3.1. Основні заходи підвищення ефективності мерчандайзингу в умовах ПП «Стармаркет»

Розроблено автором на основі [18, 33].

Аналіз поведінки покупців пропонуємо здійснювати за допомогою статистичних даних, що включають: кількість відвідувачів і час, який вони провели в магазині. Звичайні роздрібні магазини найчастіше в якості застосовуваного інструмента називають статистику зроблених транзакцій. У такому випадку стає доступним лише деяка інформація - який товар і в який час був придбаний. Проте інші дані - коли прийшов відвідувач, у яких відділах він побував, скільки часу провів у магазині залишаються недоступними. Поки не використовуються інструменти, розроблені спеціально для аналізу поведінки покупців у роздрібних магазинах, про детальну статистику не йдеться, що, після величезних витрат на залучення покупців не виглядає логічним.

Спеціальне устаткування дозволяє автоматизовано одержувати дані й обробляти їх за допомогою аналітичного програмного комплексу, тим самим одержуючи інформативні звіти про те, коли і яка кількість відвідувачів зайшла в магазин, які сфери (види продукції) їх цікавлять, якими маршрутами вони рухаються. Звіти одночасно можуть направлятися маркетологу, аналітику, менеджеру з продажів і керуючому магазином для прийняття ефективних рішень по поліпшенню рівня обслуговування й вибудовування правильної

стратегії розвитку [61].

Автоматизація системи контролю над мерчандайзерами, як захід підвищення ефективності діяльності підприємства, може бути реалізована за допомогою спеціального мобільного додатку, який формує достовірний і докладний звіт (в режимі он-лайн) про те, у якій послідовності й за який час переміщався між точками мерчандайзер, що дозволяє відслідковувати його позапланові затримки на шляху. Звіти надаються в табличному вигляді із зазначенням відхилень і в графічному вигляді. Це дозволяє збільшити ефективність роботи супервайзерів у рамках процесів контролю візитів.

Також система накопичує інформацію про щоденні переміщення мерчандайзерів, що дозволяє на підставі статистичних даних оптимізувати маршрут мерчандайзера і знизити втрати продуктивності праці на 20% [34].

Рівень обслуговування відвідувачів магазину можна підвищити, визначаючи оптимальну кількість обслуговуючого персоналу в режимі реального часу за допомогою спеціальної системи, яка дозволяє ефективніше аналізувати поведінку відвідувачів, підвищити комфорт покупців, збільшити обсяги продажів і оптимізувати графік роботи обслуговуючого персоналу. Визначивши за допомогою системи години пікової активності покупців, можна прийняти рішення про збільшення в цей час касових місць і/або кількості працюючих у залі продавців-консультантів. Ці заходи дозволять зменшити черги, підвищити якість обслуговування й одночасно скоротити видатки на заробітну плату (у середньому, на 10-12%) за рахунок зменшення кількості продавців у некритичні години роботи [35].

Таким чином, використовуючи дані заходи для підвищення ефективності мерчандайзингу в торговельних точках, можна значно поліпшити рівень оперативності, точності та достовірності отримання результатів. Навіть використовуючи один із запропонованих заходів можна домогтися позитивних ефектів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ефекти від використання запропонованих заходів щодо підвищення
ефективності мерчандайзингу в умовах ПП «Стармаркет»

Захід мерчандайзингу	Ефект від запровадження заходу
Використання теплових карт	Оперативне виявлення «гарячих» і «холодних» зон магазину Можливість швидкого реагування на неефективне використання площі Підвищення якості наданих послуг Підвищення ефективності просування товарів Ефективне регулювання роботи мерчандайзингу Визначення значущості товарних груп по марках товарів і їх брендах Оптимізація асортименту продукції Виявлення «гарячих» груп продукції Правильне розподілення продукції по торговельному простору
Аналіз поведінки покупців	Автоматизоване отримання даних за допомогою спеціальних систем підрахунку покупців Визначення «найпопулярніших» маршрутів руху і відділів серед покупців Оперативне отримання звітів щодо поведінки покупців
Автоматизація системи контролю над мерчандайзерами	Отримання звіту про витрати часу мерчандайзера у торговельній точці і мінімально необхідний час роботи Оптимізація маршрутів мерчандайзера Зниження втрат продуктивності праці
Дистанційна оцінка рівня обслуговування відвідувачів магазину	Оптимізація графіку роботи обслуговуючого персоналу Скорочення витрат на заробітну платню Підвищення комфорту покупців і відповідне збільшення обсягів продаж

Джерело: сформовано автором на основі [34, 35, 61].

Отже, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності мерчандайзингу дають змогу оптимізувати даний процес, зменшити витрати живої праці персоналу на досягнення поставлених цілей, більш раціонально використовуват торгові площі та інші ресурси підприємства, в наслідок чого забезпечити розробку та реалізацію дієвої економічної стратегії, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Оцінка запропонованих заходів

Використовуючи прийоми екстраполяції та розрахунково-конструктивний визначено прогнозні параметри фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет» на період до 2024 р. від реалізації запропонованої системи заходів. Розрахунки проведено за умови збереження темпів зміни інфляції та інших факторів середовища функціонування підприємства.

Отримані результати прогнозування наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет»
на період до 2024 р., тис. грн.

Показник	Рік		Відхилення 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36706,7	49921,1	13214,4	36,0
Інші операційні доходи	0,2	0,6	0,4	3,0 р.
Разом доходи	36706,9	49921,7	13214,8	36,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28720,5	36762,2	8041,7	28,0
Інші операційні витрати	7563,7	8244,4	680,7	9,0
інші витрати	3,0	3,7	0,7	23,3
Разом витрати	36287,2	45010,4	8723,2	24,0
Фінансовий результат до оподаткування	419,7	4911,3	4491,6	11,7 р.
Чистий прибуток	338,8	4027,3	3688,5	11,9 р.

Джерело: розроблено автором.

З даних табл. 3.3 видно, що запровадження у практичну діяльність ПП «Стармаркет» запропонованої системи заходів забезпечить досить суттєве поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства. Так, у 2024 році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства збільшиться на 13,2 млн грн. або на 36,0% проти 2019 року і складе 49,9 млн грн. в наслідок розширення можливостей підприємства щодо реалізації продукції.

При цьому собівартість реалізованої продукції також збільшиться – на 8,04 млн грн. або на 28,0 % і складе 36,8 млн грн. Таким чином, прибуток від основної діяльності підприємства збільшиться на 5,2 млн грн. або на 64,8% і становитиме 13,2 млн. грн. Чистий прибуток ПП «Стармаркет» збільшиться на 3,7 млн грн. або у 11,9 разів і становитиме 4,03 млн грн.

Зазначені зміни фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет» призведуть до підвищення показників економічної ефективності діяльності підприємства. Так, на основі даних табл. 3.4 видно, що у 2024 році порівняно з 2021 роком підвищуються усі показники рентабельності підприємства.

Таблиця 3.4

Прогноз показників економічної ефективності діяльності
ПП «Стармаркет» на період до 2024 р., %

Показник	Рік		Відхилення 2024 р. до 2021 р., +/-
	2021	2024	
Валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21,76	39,14	17,38
Чиста рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,92	8,07	7,15
Рентабельність активів	3,44	33,78	30,34
Рентабельність господарської діяльності	0,93	8,95	8,02

Джерело: розроблено автором.

Зокрема, валова рентабельність реалізації продукції збільшиться на 17,4 пунктів і складе 39,1%. Чиста рентабельність реалізації продукції – на 7,2 пунктів і складе 8,1%. Рентабельність активів – на 30,3 пунктів і становитиме 33,8%. Рентабельність господарської діяльності – на 8,0 пунктів до рівня 9,0%.

Висновки до розділу 3

За результатами узагальнення напрямів та заходів щодо вдосконалення економічної стратегії підприємства сформовано наступні висновки:

1. Залежно від умов зовнішнього середовища на підприємстві може бути розроблено та реалізовано одну з чотирьох типів економічних стратегій: стратегію концентрованого зростання, що передбачає посилення позицій підприємства на ринку; стратегію інтегрованого зростання, що передбачає розвиток вертикальної інтеграції; стратегію диверсифікаційного зростання, що передбачає розвиток центрованої або горизонтальної диверсифікації; стратегію скорочення, що передбачає оптимізацію витрат підприємства.

2. Формування економічної стратегії підприємства повинно забезпечувати ефективний розподіл і використання всіх його ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних. У зв'язку з цим, доцільним є запровадження аналітичних програмних продуктів, які забезпечують чітку організацію управлінського обліку, оперативне управління виробництвом і збутом, ефективну взаємодію з замовниками та постачальниками.

3. Враховуючи, що ПП «Стармаркет» займається торгівельною діяльністю, запропоновано застосовувати в діяльності підприємства мерчандайзинг як ефективний інструмент впливу на споживача. При цьому основними заходами повинні бути: використання теплових карт; аналіз поведінки покупців; автоматизація системи контролю над мерчандайзерами; дистанційна оцінка рівня обслуговування відвідувачів магазину.

4. Запропоновані заходи дають змогу оптимізувати процеси ПП «Стармаркет», зменшити витрати живої праці персоналу на досягнення поставлених цілей, більш раціонально використовуват торгові площі та інші ресурси підприємства, в наслідок чого підвищити конкурентоспроможність підприємства. Результати розрахунків свідчать, що у 2024 році чиста рентабельність реалізації продукції збільшиться на 7,2 пунктів і складе 8,1%. Рентабельність активів – на 30,3 пунктів і становитиме 33,8%. Рентабельність господарської діяльності – на 8,0 пунктів до рівня 9,0%.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, дали змогу сформулювати наступні висновки й пропозиції:

1. Процеси глобалізації економіки та нестабільність зовнішнього середовища викликають необхідність розробки економічної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд економічної стратегії як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання підприємства в ринковому середовищі.

2. Економічна стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій на ринку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегія розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій.

3. Розробка економічної стратегії підприємства передбачає наступні рішення: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, основного довготривалого партнерства, його організаційної форми, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін і загроз середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики.

4. Основними індикаторами для оцінювання діючої економічної стратегії підприємства є: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

5. У процесі розробки економічної стратегії підприємства дотримуються вимог нормативно-правових актів України, внутрішніх нормативних документів підприємства, інструкцій та рекомендацій наукових установ, вимог

споживачів, бізнес-партнерів (інвесторів), громадських організацій, на території яких функціонує підприємство тощо.

6. Для належного інформаційного забезпечення розробки економічної стратегії необхідно створити на підприємстві систему інформаційно-аналітичного забезпечення, основними складовими якої є: визначення типу та обсягів необхідної для стратегічної діяльності інформації; розробка ефективної системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації; вжиття заходів, що унеможливають використання недостовірної інформації; створення умов ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

7. Дослідження практичних аспектів розробки економічної стратегії здійснювали на базі Приватного підприємства «Стармаркет», що є юридичною особою і здійснює торгівельну діяльність для одержання прибутку. Результати організаційно-управлінського аналізу свідчать, що: на підприємстві застосована лінійна система управління, яка є ефективною; рівень використання персоналу порівняно з минулим роком покращився, що вказує на дієву політику управління персоналом; незважаючи на зменшення величини та погіршення технічного стану основних засобів, ефективність їх використання зросла; рівень використання оборотних засобів підприємства потребує покращення, хоча політика управління дебіторською заборгованістю є результативною.

8. Результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства свідчать, що останній потребує поліпшення. В першу чергу, це стосується збільшення суми власного капіталу та зменшення величини позикового капіталу підприємства. Зокрема, власний капітал підприємства у 2021 році має від'ємне значення, що зумовлено досить великою сумою непокритого збитку – 2663,6 тис. грн. Проте порівняно з 2019 роком сума непокритого збитку зменшилася на 721,6 тис. грн, що є позитивним явищем для підприємства.

9. Щодо фінансових результатів діяльності підприємства, то у 2021 році сума чистого доходу від реалізації продукції зменшилася на 13958 тис.грн або на 27,5% порівняно з 2019 роком до рівня 36706,7 тис. грн. Як наслідок,

загальна сума доходів підприємства зменшилася на 13962 тис. грн або на 27,6% до рівня 36706,9 тис. грн. Витрати підприємства зменшились на 14779 тис. грн. або на 37,5%. і склали 36287,2 тис. грн. Що зумовлено зменшенням собівартості реалізованої продукції. Таким чином, у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 338,8 тис.грн. проти 509 тис.грн. чистого збитку у 2019 році.

10. Показники ефективності господарської діяльності ПП «Стармаркет» мають переважно позитивну тенденцію зміни. Так, рентабельність основних засобів підприємства за досліджуваний період збільшилася на 28,7 пунктів і становить у 2021 році 16,01 %. Рентабельність оборотних засобів підвищилася на 10,2 пунктів і становить у 2021 році 4,38 %. Прибутковість персоналу зросла на 20,9 тис. грн/особу і становить 8,5 тис.грн/особу. Як наслідок, підвищилася ефективність функціонування підприємства в цілому. Рентабельність господарської діяльності ПП «Стармаркет» у 2021 році становить 0,93% і проти 2019 року підвищилася на 1,9 пунктів.

11. Залежно від умов зовнішнього середовища на підприємстві може бути розроблено та реалізовано одну з чотирьох типів економічних стратегій: стратегію концентрованого зростання, що передбачає посилення позицій підприємства на ринку; стратегію інтегрованого зростання, що передбачає розвиток вертикальної інтеграції; стратегію диверсифікаційного зростання, що передбачає розвиток центрованої або горизонтальної диверсифікації; стратегію скорочення, що передбачає оптимізацію витрат підприємства.

12. Формування економічної стратегії підприємства повинно забезпечувати ефективний розподіл і використання всіх його ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних. У зв'язку з цим, доцільним є запровадження аналітичних програмних продуктів, які забезпечують чітку організацію управлінського обліку, оперативне управління виробництвом і збутом, ефективну взаємодію з замовниками та постачальниками.

13. Враховуючи, що ПП «Стармаркет» займається торгівельною діяльністю, запропоновано застосовувати в діяльності підприємства

мерчандайзинг як ефективний інструмент впливу на споживача. При цьому основними заходами повинні бути: використання теплових карт; аналіз поведінки покупців; автоматизація системи контролю над мерчандайзерами; дистанційна оцінка рівня обслуговування відвідувачів магазину.

14. Запропоновані заходи дають змогу оптимізувати процеси ПП «Стармаркет», зменшити витрати живої праці персоналу на досягнення поставлених цілей, більш раціонально використовуват торгові площі та інші ресурси підприємства, в наслідок чого підвищити конкурентоспроможність підприємства. Результати розрахунків свідчать, що у 2024 році чиста рентабельність реалізації продукції збільшиться на 7,2 пунктів і складе 8,1%. Рентабельність активів – на 30,3 пунктів і становитиме 33,8%. Рентабельність господарської діяльності – на 8,0 пунктів до рівня 9,0%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 29. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576/552>
2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В.М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
3. Аранчій В.І., Ганущак-Єфіменко Л.М., Христиненко Л.М., Шкода М.С., Гнатенко І.А., Фастовець Н.В. Моделювання інтегральної оцінки ефективності менеджменту фінансового стану суб'єктів підприємництва. Фінансовокредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. № 1 (42). С.259-270.
4. Вараксіна О.В., Яблунівський С.В. Управління виробничим потенціалом – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/805/773> (дата звернення: 10.05.2022).
5. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 61. С. 254–264. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>
6. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естері_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естері_2014_26(1)__6).
7. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2019. 152 с.

8. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» [Текст] Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8 (Ч. 1). С. 72 – 76.
9. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 69-75. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.69
10. 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.
11. Дегтярьова І. Б. Стратегія підприємства: конспект лекцій із дисципліни «Стратегія підприємства» для студ. спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання [Текст] Суми: СумДУ, 2019. 80 с.
12. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К.А. Дєєва, О.С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.
13. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія [Текст]; за ред. П.О. Куцик. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.
14. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник Д. : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
15. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.
16. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. під ред. В.І. Захарченко; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

17. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.
18. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.
19. 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.
20. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST – аналізу [Текст] Управління розвитком. 2013. №18. С. 14 – 18.
21. Кантаєва О.В. Проблеми інформаційного забезпечення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах України. Вісник Університету банківської справи НБУ. 2012. № 3. С. 130–134.
22. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник [Текст] 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 406 с.
23. Клевцєвич Н. А. Управління інфраструктурними проектами: Навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020, 170 с.
24. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
25. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
26. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Текст]. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 297 – 303.
27. Кобеля, З. І. Організація торгівлі [Текст] : навч. посіб. Чернівці :

ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 424 с.

28. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

29. Ковальчук, В. Г. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Харків : ФОП Здоровий Я. А., 2019. 155 с.

30. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник [Текст] К. : Ліра-К, 2014. 680 с.

31. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства [Текст] Вісник Сумського національного аграрного університету. 2013. № 1(22). С. 267–272.

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. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління [Текст] : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.

34. Левкіна Р. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва : теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Грінь Д. С., 2013. 318 с.

35. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції: монографія [Текст] Луцьк: Вежа-Друк, 2015. 212 с.

36. Логачова Л. М. Управління проектами: навч. посібник [Текст] Суми : Університетська книга, 2015. 208 с.

37. 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/Traeiv_2013_1_1_81.

38. 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.

39. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2021. 560 с.

40. Носова Т. І. Еволюційна трансформація категорії «стратегія» підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством [Текст] Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2014. Т.19. Вип. 3/2. С. 149 – 152.

41. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій [Текст] К. : МАУП, 2014. 128 с.

42. Організація підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. Київ : Талком, 2021. 369 с.

43. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

44. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 330 с.

45. П'ятницька Г. Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування Темат. зб. наук. пр. Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла Туган- Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. Вип. 17. Т. I. С. 153–163.

46. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія. Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.

47. Палеха Ю.І. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.

48. Парій І.В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища Проблеми економіки та управління. Національний університет Львівська політехніка; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Львів, 2011. С. 244-250.

49. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні

підприємством : монографія; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтавський ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2012. 365 с.

50. Петрович Й.М. Стратегічне управління конкуренто-спроможністю промислового підприємства : монографія; за наук. ред. Й. М. Петровича ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів : Львівська політехніка, 2012. 228 с.

51. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)__31).

52. Пісарюк С. М. Фактори впливу на економічну ефективність операційної діяльності торговельних мереж [Текст] Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №3(27). С. 94 – 99.

53. Побережний Р. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. № 7. С. 101–107.

54. Полінкевич О., Камінські Р., Ліпич Л. Управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. Вісник Львівського університету. Серія Економічна. 2021. Вип. 61. С. 214– 224.

55. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] К. : ЦУЛ, 2012. 224 с.

56. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник] К. : «Центр учбової літератури», 2021. 320 с

57. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством Інноваційна економіка. 2019. № 3-4. С. 196-205.

58. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 88-93. URL:

http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/17.pdf

59. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. №26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2014_26\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2014_26(1)__8).

60. Саух І.В. Передумови виникнення та особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств Вісник ЖДТУ Серія : Економічні науки. 2014. 3 (69). С. 179–186.

61. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку [Текст] Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 53(1162). С. 70 – 74.

62. Соколова Л. В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами [Текст] Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип.6. Ч.3. С. 50 – 54.

63. Соловійова Т.В. Стратегія «блакитного океану» як нова форма ринкових відносин Магістеріум. Економічні студії. 2014. Вип. 56. С. 102-105.

64. Соломянюк Н. М. Оцінювання ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства The scientific heritage. 2020. URL: <https://mail.ukr.net/desktop#readmsg/14966471270373335070/f0/attach=2>.

65. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)__23).

66. Стеценко, В. А. Бренд: вигоди для споживача The scientific heritage. 2019. Vol. 2, № 6 (5). P.89–94.

67. Стратегічне планування як головна функція стратегічного управління організацією: Матеріали VII Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 28 травня 2021) Одеса: ОНПУ, 2021. 242 с.

68. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2019. 376 с.

69. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
70. Суслів О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.
71. Трішкіна Н. І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України [Текст] Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип.6. Ч.3. С. 103 – 106.
72. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. 2010. № 1(51). С. 236–241.
73. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств Вісник Сумського національного аграрного університету. 2019. Випуск (67). С. 11–14.
74. Управління проектами: навч. посіб. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 132 с.
75. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу. Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 197–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_25.
76. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №15. С. 5–11.
77. Хохотва, О.П. Збалансований розвиток – можливості й шляхи досягнення [Текст] : підручник Київ : КПІ ім. І. Сікорського : Політехніка, 2019. 256 с.
78. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

ДОДАТКИ