

50
22.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



МАКАРЧУК Денис Володимирович
(студент групи ЗМО-19-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Останчук Т.П.

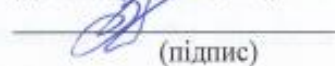


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Макарчук Д.В.. Управління стратегічним розвитком підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління стратегічним розвитком підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, стратегія, стратегічні альтернативи, управління.

Annotation

Makarchuk D.V. Management of strategic development of the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of managing the strategic development of the enterprise were considered and the directions for improvement of the relevant process were determined.

Keywords: strategic development, enterprise, strategy, strategic alternatives, management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства</i>	8
1.1. Сутність та поняття стратегічного розвитку підприємства.....	8
1.2. Принципи формування стратегічних альтернатив підприємства.....	17
1.3. Методи стратегічних альтернатив розвитку підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного розвитку підприємства.....	38
Висновки до розділу 1.....	42
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка та дослідження стратегічного середовища управління ПП «КВК«ІРБІС»</i>	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	53
2.3. Стратегічний аналіз середовища управління підприємства	60
2.4. Визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства.....	63
Висновки до розділу 2.....	74
<i>Висновки</i>	100
<i>Список використаних джерел</i>	104
<i>Додатки</i>	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується докорінною зміною умов функціонування організації, що обумовлюється воєнним станом, підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників та посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. За таких умов стає неможливим управляти, реагуючи на проблеми, що вже виникли, використовуючи наявний досвід або його екстраполяції. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств та установ повинні базуватися на принципах стратегічного управління, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням. Це свідчить про необхідність наукового обґрунтування переходу до стратегічного управління, яке має передбачати не лише розробку альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства, вибір найбільш оптимального з них, його послідовну реалізацію, але й докорінну перебудову системи управління, з метою підвищення її гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, сприйнятливості до нововведень; максимальне використання інтелектуального потенціалу управлінського персоналу, техніки і технології управління; постійне впровадження заходів щодо самовдосконалювання та саморозвитку системи управління. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Чандлера, Р. Акоффа, М. Портера, А.Дж.Стрікланда, А.А. Томпсона, Ф. Котлера, О.С. Віханського, О.П. Градова, Р.А. Фатхутдінова, М.І. Круглова, П.В. Забеліна, Н.К. Моїсєєвої, І.О. Бланка, Н.Н. Мартиненко, Ю.Б. Іванова, М.Д. Виноградського, О.І. Пушкаря, З.Є. Шершньової та ін. Переважно їхні роботи пов'язані з управлінням великими багатoproфільними компаніями, корпораціями, концернами. Існуючі наукові підходи щодо розробки стратегії підприємств носять загальний характер, що обмежує сферу їхнього застосування через

специфічні галузеві особливості. Виникає необхідність вирішення теоретичних і методичних питань, пов'язаних з розкриттям суті поняття стратегії розвитку, розробкою алгоритму формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств, моделі формування стратегії розвитку з урахуванням специфіки об'єкту дослідження та можливих сценаріїв майбутнього. Актуальність цих питань зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка методичних підходів щодо формування стратегії розвитку підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, з розробкою сценаріїв майбутнього. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність та поняття стратегічних альтернатив підприємства;
- систематизувати та узагальнити принципи формування стратегічних альтернатив підприємства;
- дослідити методи стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- надати характеристику організаційно-управлінської діяльності підприємства;
- оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства;
- провести стратегічний аналіз середовища управління підприємства;
- здійснити перегляд стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- визначити критерії привабливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- обґрунтувати вибір та реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес дослідження управління стратегічним розвитком ПП «КВК«Ірбіс».

Предмет випускної кваліфікаційної роботи – теоретико-методичні засади вибору стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві ПП «КВК«Ірбіс».

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства та сутності і принципів формування стратегії розвитку підприємств. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу, група методів економіко-математичного моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо формування стратегії розвитку підприємств. Як джерела інформації, використовувалися матеріали державної статистичної звітності, які характеризують результати роботи підприємства та фактичні дані з діяльності ПП «КВК«Ірбіс», матеріали вибірових досліджень, а також нормативно-правові документи, законодавчі акти, матеріали науково-практичних конференцій, довідники, студентські збірники.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виборі та реалізації стратегічних альтернатив розвитку підприємства та методичних основ формування стратегії розвитку підприємств, адекватної вимогам зовнішнього середовища та їх внутрішнім можливостям. Зокрема, запропоновані підходи до операціоналізації стратегії, структурно-логічні схеми проведення декомпозиційного аналізу впливу факторів розвитку, методичне оформлення процесу ідентифікації підприємств за форматами господарської діяльності. Надані пропозиції дозволять вчасно приймати правильні управлінські рішення з формування стратегії розвитку підприємства і в сукупності можуть бути використані суб'єктами підприємницької діяльності незалежно від форм власності, організаційно-правового господарювання, типів та категорій підприємств. Рекомендації з удосконалення методичних підходів щодо аналізу стану підприємства,

моніторингу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємства апробовані та частково впроваджені в діяльність ПП «КВК«Ірбіс».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 99 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття стратегічного розвитку підприємства

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в, так званих, альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах [1]. Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей. Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання. При такому підході альтернативність виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини [2, с.229]. Отже, на основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто, визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів [3]. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки, саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища).

Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива [2]. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства, виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Таблиця 1.1

Суть поняття «стратегія» деякими науковцями

Визначення 1	Автор 2
Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей.	А. Чандлер
Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств.	А.П. Градов
Стратегія – спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі.	В.С.Єфремов
Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.	А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд
Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості.	А.П. Наливайко
Стратегія – об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності.	В.А.Белошاپка, Г.В.Загорій

Джерело: узагальнено автором за [2-26]

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель життєвого циклу товару, метод PIMS, модель «продукт-ринок», модель М. Портера).

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку [4].

До чинників, що впливають на вибір стратегії можна віднести наступні:

1) розмір підприємства. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється, переважно, за чисельністю працюючих. На Україні використовується наступна градація: мале – до 50 чол., середнє – 50-250 чол., велике – 250 і більше;

2) диверсифікованість підприємства;

3) стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання [5]. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх

позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто, обирати стратегію скорочення;

4) привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програваний ринок;

5) стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються [6];

6) конкурентні переваги підприємства також враховуються при стратегічному виборі;

7) цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови;

8) потенціал підприємства. На цей чинник просто неможна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається;

9) особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша - складної побутової техніки чи електроніки [7];

10) стадія життєвого циклу товару і підприємства. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду;

11) витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими витратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто, цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії;

12) інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його підприємства, хоч можливо особливої потреби у цьому не було [8];

13) кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості;

14) зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії;

15) ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибрати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі альтернатив;

16) фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії [9];

17) наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає, то зникає сенс вибору. Отже, альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, оскільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником;

18) усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої

стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрямки усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом [10]. Вони вважають, що для того, щоб з'ясувати, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників. До зовнішніх чинників вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз. До внутрішніх чинників віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДПКР; д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо) [11];

19) фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребує певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії;

20) рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі [12].

Зрозуміло, що при виборі стратегії підприємства врахувати в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо, тому необхідно обрати ті, що найбільше впливають на сучасному етапі функціонування підприємства.

Відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням, до яких відносяться [13]:

1) рівень наявних фінансових ресурсів (навіть, якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно зважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів недостатньо, підприємство ризикує, беручи кредити під високі відсотки);

2) рівень прийнятного ризику (більшість підприємств готові ризикувати по мінімуму, що істотно знижує діапазон вибору стратегій);

3) потенційні навички і можливості підприємства (реалізація обраних стратегій вимагає, у більшості випадків, більше навичок і можливостей, чим володіє підприємство. Наприклад, підприємство має гарний виробничий потенціал, але не має досвіду проведення маркетингових досліджень);

4) відносини в межах робочих зв'язків підприємства (дуже часто постачальники або дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію) [14];

5) протидія конкурентів (досить часто обрані стратегії неможливо використати через дію конкурентних сил. Так, наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати «ціновою війною»). Обмеження значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії.

Наступним етапом вибору є оцінка альтернативних стратегій, з точки зору, певних критеріїв відбору. Критерії стратегічного вибору – це чітко окреслені, переважно, об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести [15]:

- відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;
- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;

– загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати): наявність необхідних ресурсів; б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою; в) допустимість можливих наслідків тощо;

– узгодженість стратегії: а) в часі; б) між СОБ; в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму; г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними [16].

Формування стратегічних альтернатив показує, що однієї тієї ж самої мети можна досягти різними способами. Відтак виникають два запитання:

1. Які існують способи досягнення фірмою своєї мети?
2. Який із способів досягнення мети є найкращим?

У пошуках відповідей на ці запитання підприємець розробляє кілька варіантів стратегій і вибирає з поміж них найбільш придатний для свого бізнесу. Стратегічні альтернативи (лат. *alternare* – чергуватися, від *alter* – один з двох) – комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів [17]. Таким чином, багатофакторний вплив на вибір стратегії зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив, обираючи з них найпродуктивніший варіант. Розроблення і аналіз стратегічних альтернатив починають, звичайно, із стратегічної сегментації зовнішнього (конкурентного) середовища, тобто, із визначення СЗГ – сукупності зон бізнесу, яким притаманні однакові важливі елементи. Такими елементами можуть бути одні і ті самі або подібні конкуренти, відносно близькі стратегічні цілі, однакові стратегічне планування, ключові чинники успіху, технологічні можливості. Концепція СЗГ допомагає диверсифікованим компаніям раціоналізувати організацію розрізнених сфер бізнесу та розподіл ресурсів між ними, знизити складність підготовки стратегії корпорації, забезпечення взаємодії сфер їх діяльності в різних галузях [18]. Отже, при виборі конкурентного статусу підприємство визначає стратегію, враховуючи свої управлінські можливості і ресурси, ухвалює рішення, зосередженість своїх зусиль у певних СЗГ (які з них освоєє, а які залишає),

аналізує можливості використання синергічного ефекту від взаємопов'язаності зон господарювання, передбачає ризики і ймовірні варіанти протидії їм та уникнення їх, передбачає і готує можливості для використання майбутніх технологічних проривів і потенціалу галузей зростаючого попиту тощо. У пошуках оптимальної стратегії, менеджмент підприємства опиняється перед необхідністю аналізу і надання переваги одному із стратегічних варіантів або їх спорідненій групі. Цьому передують певна дослідна й аналітична робота, яку здійснюють, використовуючи певні моделі і методики. Після розгляду наявних стратегічних альтернатив, керівництво підприємства обирає конкретну стратегію, маючи на меті максимальне підвищення його довгострокової ефективності [19]. Для цього потрібно мати загальновизнану концепцію підприємства і його майбутнього. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку підприємства, а формулювання стратегії має бути чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі схвалювані ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують і оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники (ризики, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, час тощо) [20].

В цілому, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства. Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

1.2. Принципи формування стратегічних альтернатив підприємства

Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства – це комплексна програма дій, спрямована на досягнення та збереження цілісності

відкритої системи підприємства, ефективне пристосування до ймовірних змін та забезпечення неперервності його розвитку [21]. Її основними критеріями є чітке розуміння обмеженості ресурсів, наявності відповідальних осіб, ясність її формулювання та доступність, гнучкість реагування на появу змін в ринковому середовищі, системність та досяжність поставлених цілей. Процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності та розвитку підприємства доцільно здійснювати на основі певних принципів, тобто, основних вихідних положень відповідно до її сутності, складових та призначення. Дотримання даних принципів спрямоване на формування однорідної основи та підходів для ефективної побудови стратегії та комплексного забезпечення стабільності підприємства. На думку автора [22], принципи економічної стабільності підприємства варто розглядати як внутрішні принципи досягнення економічної безпеки підприємства та ділити за ієрархією. Відтак, до принципів економічної стабільності підприємства належать принципи: раціонального управління витратами (шляхом мінімізації витрат та максимізації фінансових результатів), прибутковості (шляхом досягнення найбільших прибутку та рентабельності), фінансової стійкості (шляхом досягнення абсолютної стійкості), збалансованого фінансування (шляхом моніторингу ефективності капіталовкладень та використання внутрішнього або зовнішнього фінансування), оптимізації виробничої структури (шляхом управління факторами постачання та збуту, оптимізації розташування сировинних джерел та ринків збуту), товарної політики (шляхом дотримання належного рівня якості та конкурентоспроможності продукції, оптимальної цінової політики), раціонального управління запасами та ефективного фінансового планування. Левковець Н.П. [23], аналізуючи принципи забезпечення економічної безпеки підприємства, передумовою якої є економічна стабільність підприємства, виділяє принципи комплексності, своєчасності, неперервності, законності, плановості, економічності, ефективності взаємодії між його елементами, оптимального співвідношення гласності та конфіденційності, компетентності

керівництва. Проте, в нашому випадку доцільно аналізувати не стільки принципи самої економічної стабільності підприємства, а принципи формування стратегії її забезпечення. На основі аналізування літературних джерел, автором запропоновані основні принципи формування стратегії економічної стабільності підприємства та їх характеристика (табл. 1.2.) [24].

Таблиця 1.2

Принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства

Перелік принципів	Характеристика відповідних принципів
Принцип адаптивності та мобільності	Полягає в гнучкості та оперативному реагуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивності їх впливу, викликів сучасних тенденцій у бізнес-процесах.
Принцип стратегічності та цілеспрямованості	Передбачає на альтернативних засадах цільову направленість стратегії забезпечення економічної стабільності з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що диктує ринок.
Принцип ієрархічності	Полягає у поділі складових та основних етапів стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства залежно від ступеня пріоритетності, важливості, а також формуванні рівнів її виконавців.
Принцип системності	Диктує доцільність розглядання складових економічної стабільності та етапів стратегії її забезпечення як цілісної одиниці, елементи яких є взаємопов'язаними. Відтак, нехтування даними складовими та ланками, що з'єднують їх, є економічно неприпустимим.
Принцип раціональності та економічного ефекту	Полягає у економічній вигоді, тобто, перевищенні одержаних результатів від використання стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства над витратами, відведеними на її розробку та впровадження; а також полягає в досягненні максимального фінансового результату при мінімальних затратах.
Принцип комплексності та взаємоузгодженості управління	Полягає у забезпеченні відсутності протиріч та наявності ефективного взаємозв'язку в процесі управління економічною стабільністю підприємства, взаємодоповнюваності та несуперечності управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії її забезпечення.

Продовження табл. 1.2

Принцип економічного зростання та рівноваги	Відображає в процесі реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності, прагнення підприємства досягати максимального економічного зростання на фоні допустимо незначних коливань від
---	--

	зрівноваженого стану фінансово-економічної системи підприємства.
Принцип фінансової стійкості	Відображає націленість підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на забезпечення фінансовою стійкістю – ключовою умовою його життєздатності та подальшого розвитку, що полягає у залученні та використанні різних форм капіталу та контролюванні стану його фінансових ресурсів.
Принцип конкурентостійкості	Полягає у постійній орієнтації підприємства в процесі формування та реалізації стратегії забезпечення його економічної стабільності на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.
Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості	Характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури.
Принцип каузальності	Відображає наявність причинно-наслідкових зв'язків між симптомами економічної дестабілізації підприємства і результатами, одержаними завдяки впровадженню стратегії забезпечення його економічної стабільності.
Принцип збалансованості	Пов'язаний із наявністю відповідності та оптимального співвідношення між реальними потребами та ключовими складовими стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та наявними ресурсами для її впровадження.
Принцип інноваційності та розвитку	Означає, що процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства повинен враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу та тенденцій до фінансово-економічного накопичення і, як наслідок, зорієнтовувати підприємство в напрямку до постійного розвитку, удосконалення та нововведень.

Джерело: Складено автором за [24].

За А. Чандлером, формування стратегій базуються на певних узагальнювальних та конкретних принципах, серед яких найважливішими є [25]:

– адаптивність – можливість урахування та пристосування елементів плану до постійних змін як у самому об'єкті планування, так і на мезо- й макрорівні, глобальному середовищі;

- компетентність, коли розробка заходів має здійснюватися фахівцями з високою ерудицією, багажем знань й досвіду;
- комплексність та збалансованість, що передбачає охоплення заходами стратегічних змін усіх аспектів функціонування підприємства, урівноваженість бажаного й можливого при використанні матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, фактору часу;
- цілеспрямованість, тобто орієнтація діяльності усіх виробничих підрозділів і підприємства у цілому на досягнення очікуваних результатів;
- кількісна та якісна визначеність, тобто планові заходи мають відображатися у певних критеріях, показниках, які дають змогу визначати успіх чи невдачу, а разом з цим контролювати процес реалізації програми дій;
- реалістичність, урахування особливостей функціонування підприємства, вірогідність досягнення мети з урахуванням наявних ресурсів та можливості залучення додаткових;
- альтернативність, можливість досягти запланованих цілей декількома альтернативними шляхами;
- гнучкість, внесення змін до плану стратегічних заходів, що викликане необхідністю переорієнтації на нові напрями діяльності, нові сегменти ринку, можливістю більш ефективного використання наявного та очікуваного потенціалу, використання при цьому системи зворотнього зв'язку;
- послідовність, здійснення стратегічних змін у логічному порядку з урахуванням досягнутих результатів на проміжних етапах, труднощів, які виникли при вирішенні тих чи інших питань [26];
- безперервність, тобто, планування стратегічних змін має відбуватися не «аврально», час від часу, а регулярно і тоді, безумовно, коли виникає у цьому потреба;

– ефективність, реалізація заходів стратегічного плану має дати позитивний результат, тобто, покрити усі витрати як економічного, так і соціального, екологічного, науково-технічного, іншого характеру.

– У процесі узагальнення та осмислення результатів здійснених досліджень у сфері стратегічного планування та управління, вчені виділяють такі основні школи стратегій [27]:

– школу дизайну, формування стратегії як процес осмислення, як досягнення відповідності внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства (Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, С.Р. Кристенсен, К. Ендрю, Дж. Л. Бобер, Р.Г. Хамермеш, М. Портер);

– школу планування: формування стратегії як формальний процес у вигляді формалізованої блок-схеми, що передбачає детальну розробку списку факторів, які враховуються у процесі прийняття рішень і розставляються у пріоритетному порядку з наданням їм вагових коефіцієнтів, а також різних діаграм та правил вибору тієї чи іншої альтернативи (І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Сейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф);

– школу позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес (матриця Бостонської консалтингової групи, PIMS модель, модель і ланцюг цінностей М. Портера), коли на кожному етапі господарської діяльності формуються свої цінності, які визнаються і оплачуються споживачами (М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куїнн);

– школу підприємництва: формування стратегії як процес передбачення, коли розробка стратегії фірми розглядається не як колективний процес, а як індивідуальна творчість її керівника (Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт);

– когнітивну школу: формування стратегії як ментальний процес, коли, спираючись на когнітивну психологію, стратегічний процес аналізують з погляду пізнавальних здібностей людини (М. Лайлс, Р.К. Регер, Е. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макрідакіс);

- школу навчання: формування стратегії як процес, що розвивається, як процес «колективного навчання» (Р. Лапьер, Ч. Ліндблом, Г. Репп, Дж. Куїнн, Р. Нельсон, С. Унтер);
- школу влади: формування стратегії як процес ведення переговорів, коли формування стратегії розвитку організації визначається дією політичних сил і всередині, і в навколишньому її середовищі (А. Макміланн, Д. Сарразін, Е. Петтігрю, Дж. Бобер, Й. Доза);
- школу культури: формування стратегії як колективний процес, як процес соціальної взаємодії, що базується на спільних для членів організації переконаннях і розумінні (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рікс, Ф. Рігер);
- школу зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивний процес, що базується на теорії ситуаційних факторів, що описує взаємозв'язки між конкретними вимірами оточення і певними ознаками організації (М. Аннан, Дж. Фрімен, У. Естлі, К. Олівер);
- школу конфігурації: формування стратегії як процес трансформації, коли основною метою є зміна орієнтирів діяльності організації та результуючі стратегії, покликані стабілізувати її рух у визначеному напрямі (П. Хандавалла, Д. Міллер, П. Фрізер, Р. Майлс, К. Сноу) [28].

Крім основних принципів формування стратегічних альтернатив підприємства, виділяють ще додаткові принципи:

- раціональність, що має прояв у розумному, гармонійному, узгодженому управлінні всіма елементами системи, у досягненні ефективності розвитку промислового підприємства, в обґрунтованості управлінських рішень щодо завдань управління елементами системи;
- відповідність, що проявляється в правильному визначенні економічної ситуації в країні, галузі, безпосередньо на промисловому підприємстві; в урахуванні світових тенденцій на ринках товарів, ресурсів, фінансових і фондових ринках; у споріднених галузях як усередині країни, так і за її межами; у визначенні конкурентних позицій як серед вітчизняних, так і закордонних виробників промислової продукції;

- динамізм, зміст якого полягає в необхідності врахування стану зовнішнього середовища, тобто показників підсистеми зовнішнього стану (економічних, політичних, ринкових, соціальних, екологічних), при реалізації цілей розвитку за підсистемами внутрішнього стану, які знаходяться під впливом різних факторів;

- контроль – здійснення постійного контролю за процесом упровадження в дію управлінських рішень на всіх рівнях управління, за всіма функціональними службами з урахуванням необхідності адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі промислового підприємства [16,с.56].

Запропоновані принципи формування системи стратегічного управління розвитком підприємства в узагальненому вигляді відповідають усім стадіям розвитку підприємства: формулювання цілей розвитку, управління розвитком і досягнення цілей розвитку. Взаємозв'язок між стадіями розвитку, управлінськими діями в системі стратегічного управління розвитком підприємства й розробленими принципами формування системи представлено на рис. 1.1.

З рис. 1.1 випливає, що формування системи стратегічного управління розвитком підприємства за принципом ефективності та принципом результативності сприяє отриманню задовільних (позитивних) результатів розвитку; формування системи за принципом відповідності та принципом динамізму – вибору адекватної цілі розвитку; за іншими принципами – розробці дієвих управлінських заходів для досягнення цілі розвитку підприємства. Слід підкреслити, що виділені базові та додаткові принципи характеризують формування як усієї розглядуваної системи в цілому, так, зокрема, і її складових частин – підсистем. Для кожної підсистеми виокремлено принципи формування, що найбільшим чином відповідають її функціональному призначенню. Усі управлінські рішення в розглядуваній системі мають відповідати принципу оптимальності, принципу раціональності й принципу контролю. Принцип ефективності та принцип

результативності в цій системі характеризують підсумок роботи всіх складових частин системи.



Рис. 1.1. Розподіл принципів формування системи стратегічного управління розвитком підприємства за її складовими частинами

Джерело: Складено автором за [28]

Таким чином, у роботі запропоновано сукупність наукових принципів формування системи стратегічного управління розвитком підприємства, серед яких виділено базові та додаткові; виокремлено принципи, що відповідають управлінським діям за стадіями розвитку від формування цілі розвитку до її досягнення; розподілено принципи формування системи за її складовими частинами залежно від функціонального призначення кожної підсистеми [12].

А. Н. Бурмістров, М. П. Сінявіна пропонують використання SMART – принципу, що передбачає висування наступних вимог до стратегічних альтернатив підприємства: конкретність (Specific); вимірюваність (Measurable), сумісність (Agreeable, Accordant); досяжність (Realistic); визначеність у часі (Timebounded) [23]. Виходячи з визначених вимог, до

принципів формування стратегічних альтернатив доцільно віднести формалізованість, стратегічність, системність, досяжність, хронологічність, узгодженість, гнучкість, послідовність формування. Принцип послідовності формування передбачає формування зовнішніх стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, а внутрішніх стратегічних цілей – на підставі зовнішніх. До функцій стратегічних цілей слід віднести стратегічну (на підставі цілей розробляються стратегії розвитку торговельного підприємства); планову (на підставі визначених стратегічних цілей здійснюється планування діяльності підприємства); регулюючу (полягає в регулюванні діяльності підприємства на підставі визначених цілей); контролюючу (полягає у порівнянні результатів діяльності підприємства з параметрами досягнення стратегічних цілей); коригуючу (полягає в коригуванні планів підприємства для досягнення стратегічних цілей); стимулюючу (полягає в створенні стимулів для здійснення діяльності з метою досягнення цілей); адаптивну (полягає в адаптації діяльності підприємства до зовнішнього стратегічного потенціалу через формування стратегічних цілей) [30].

Дотримання вищенаведених принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства покликане створити для суб'єкта господарювання сприятливі умови для подальшого ефективного функціонування та розвитку з максимальним врахуванням ймовірних змін, тенденцій та вимог ринкового середовища.

1.3. Методи стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Результати діагностики середовища організації служать основою вибору її майбутньої орієнтації. Проміжною стадією цього процесу є формування кількох стратегічних альтернатив для досягнення бажаних цілей. З цих альтернатив організація вибирає найпривабливішу стратегію свого розвитку. Засобом перетворення результатів аналізу середовища в стратегію розвитку організації вважають стратегічний аналіз, до інструментів якого

належать формальний підхід і самостійний творчий аналіз. Застосування формальних моделей, незважаючи на зменшення їхньої популярності, доволі поширене, але результати інтерпретують прискіпливіше [31]. Розрізняють формальні моделі дослідження певного виду діяльності та портфельного аналізу організації загалом. Використання конкретного виду моделі для розроблення стратегічних альтернатив залежить від рівня управління (корпоративний чи бізнес-рівень). На підставі результатів аналізу формують висновок про стратегічну привабливість господарського портфеля та можливі варіанти його зміни. У подальшому ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку. Організація вибирає ефективну стратегію розвитку конкретного виду діяльності зі сукупності стратегічних альтернатив. Стратегічні альтернативи – це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів [32].

Своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив, є стратегічний аналіз. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель «крива досвіду», модель «життєвий цикл попиту», метод PIMS, модель «товар-ринок» тощо. Водночас, їх застосування не може замінити творчий аналіз, а лише створює відповідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [33].

Модель «крива досвіду». Модель «крива досвіду» ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції. Це твердження вимагає певних уточнень:

термін «досвід» відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару, а не років, протягом яких він випускається; зростання випуску за певний період часу не можна ототожнювати зі зростанням досвіду (досвід можна набути і під час спаду виробництва); «ефект досвіду» стосується тільки тих витрат, які перебувають під контролем організації (витрати виробництва чи реалізації); витрати треба вимірювати у стабільних грошових одиницях, тобто, без урахування впливу інфляції; «ефект досвіду» найкраще простежується для певних фаз життєвого циклу – впровадження товару на ринок і зростання (рис. 1.2.) [34].

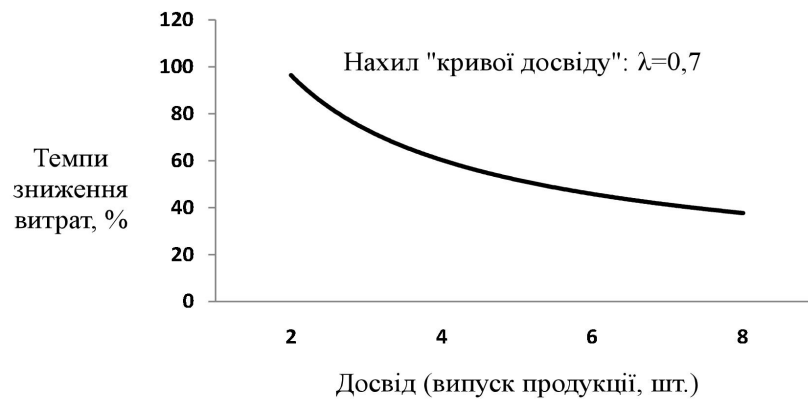


Рис. 1.2. «Крива досвіду»

Джерело: наведено автором за [33]

Як свідчить практика, значення нахилу «кривої досвіду» найчастіше перебуває в межах 70-80 %, хоч істотно залежить від галузі. Водночас, значення «ефекту досвіду» для конкретної організації залежить не тільки від нахилу властивої їй «кривої досвіду», але й від швидкості, з якою набувається досвід. Таким чином, закономірність досвіду пояснює виникнення у виробників, які діють на тому ж ринку і використовують аналогічну технологію, конкурентної переваги у витратах на одиницю продукції. Організація, що виробила більшу кількість продукції, матиме нижчі витрати виробництва і зростатиме швидше від конкурентів,

забезпечуючи собі розширення частки ринку. При цьому, обґрунтованим є встановлення ціни на рівні її майбутнього зниження. Особливість моделі «крива досвіду» полягає в тому, що вона дає змогу порівняти витрати конкурентів, які діють на одному ринку, а також своєчасно виявити необхідність зміни стратегії. Отже, перш ніж визначити напрям розвитку, слід провести детальний аналіз з урахуванням часу та інвестицій, необхідних для досягнення мети. Цю модель не можна вважати універсальною, бо вона має певні обмеження у використанні [35]. Найдоцільніше застосовувати її для великих організацій, які володіють перевагами у витратах і мають значний «ефект досвіду». Водночас, ця модель є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень).

Модель «життєвий цикл попиту» (ЖЦП). Вважають, що найчастіше аналіз ЖЦП здійснюють у межах ринку товару. При такому підході ЖЦП відображає еволюцію не тільки товару, але, певною мірою, й ринку. Розрізняють фази ЖЦП, кожна з яких має характерні особливості, які слід враховувати, розробляючи стратегію. Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів залежних від типу товару. Доволі часто перебування товару на ринку не вкладається в рамки відомої кривої, яка отримала назву «крива зростання Гомпарта», а на практиці – ЖЦП. Крива ЖЦП демонструє, як відбувається типовий розвиток попиту з того моменту, коли потреба почала задовольнятися відповідними товарами (наприклад, в індивідуальному засобі транспорту, прийомі телевізійних зображень у домашніх умовах). ЖЦП має декілька фаз: впровадження (В), зростання (Р), зрілість (З) і спад (С) (рис. 1.3) [36].

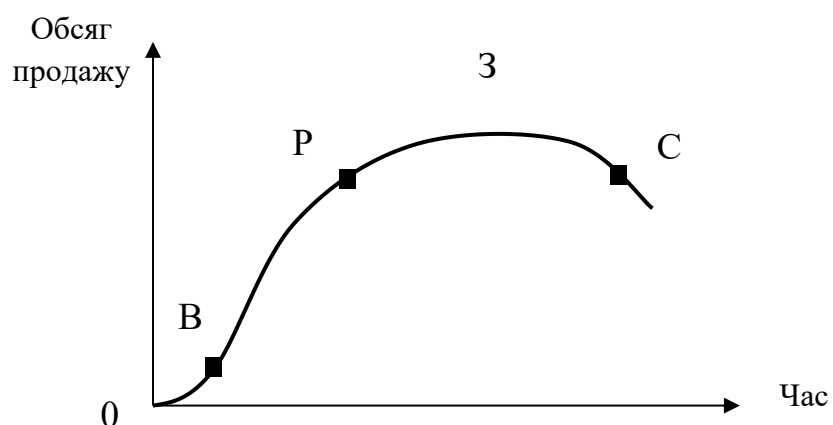


Рис. 1.3. Крива зростання Гомпарта

Джерело: наведено автором за [33]

Впровадження – фаза появи товару на ринку – характеризується високим рівнем невизначеності, тому що технологія тільки освоюється, конкуренти невідомі, ринок мало вивчений. Витрати виробництва також високі, що пояснюється малою кількістю випущеної продукції. Чим коротша ця стадія, тим краще. Зростання – фаза, яка охоплює дві стадії – пришвидшене й сповільнене зростання. На першій спостерігається швидке зростання продажу, систематичне зниження виробничих витрат унаслідок збільшення випуску продукції й «ефекту досвіду», який починає виявлятися. Ціни мають тенденцію до зниження, що дає змогу поступово охопити весь потенційний ринок [37]. Стадію сповільненого зростання іноді називають періодом турбулентності. З'являються перші ознаки насичення попиту, пропозиція випереджає попит, що зумовлює зміну структури діяльності деяких організацій. Цей період може бути дуже коротким. Зрілість – фаза, початок якої збігається з моментом насичення попиту. У розвинутих країнах більшість галузей економіки перебувають у цій найтривалішій фазі. Спад або затухання пояснюється зниженням попиту (іноді до нуля), яке запрограмоване демографічними чи економічними умовами. Спостерігається також вихід з ринку окремих організацій унаслідок зниження обсягу продажу й прибутку [38]. Модель ЖЦП має певні обмеження: вона є тавтологічною, тобто, ґрунтується на темпах зростання продажу для визначення фази циклу, а потім використовує ці дані для передбачення продажу; життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація або чинники зовнішнього середовища; ЖЦП не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто, спостерігається перехід від зростання

до затухання. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Модель ЖЦП, незважаючи на перелічені обмеження, широко застосовують для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній СЗГ [39].

Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій [40]. Використовуючи багатофакторні регресійні моделі для оброблення масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники (впливають на кінцеві показники ефективності діяльності організацій), а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу. Висновки та рекомендації, які отримують унаслідок використання цього методу, придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності організацій та оцінки перспектив її розвитку. Практично для кожної конкретної організації будь-які зміни в кількісних оцінках цих параметрів (чинників), а також будь-яка їхня лінійна комбінація, інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку. Основою цієї моделі є теоретичне судження, підтверджене емпіричними дослідженнями про те, що ефективність функціонування будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками [41]. Організації, які відрізняються вищою капіталомісткістю, мають за інших рівних умов нижчий рівень рентабельності й прибутку, ніж менш капіталомісткі виробництва. Відносна якість продукції визначається порівнянням продукції конкретного виробника та його конкурентів. Кращі фінансові результати отримують організації, якість продукції яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція конкурентів [42]. Організації,

які досягли вищої продуктивності праці за інших рівних умов, мають вищу рентабельність. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не вимагає додаткових капіталовкладень. Частка ринку є індикатором конкурентних переваг організації. Займаючи більшу частку ринку, організація має вищий прибуток і більші грошові надходження. Інноваційна діяльність є необхідною умовою перспективного розвитку організації. Однак збільшення коштів на наукові дослідження поліпшує результати діяльності організації тільки тоді, коли вона має сильну позицію на ринку. На практиці стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є залежними один від одного. Тому значну увагу приділяють побудові емпіричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності організації. Для цього будують двовимірну матрицю, на осях координат якої відкладають здебільшого три рівні (кількісні характеристики) кожного з вибраних чинників [43]. На перетині отримують середній рівень рентабельності інвестицій у конкретну СЗГ (рис. 1.4). Метод PIMS ґрунтується на певних аналітичних моделях: оцінки «номіналу» рентабельності, «чутливості» стратегії, оптимальної стратегії, стратегічного аналогу тощо. Останнім часом цей метод розвивається у напрямі створення моделей, які враховують підвищення якості продукції.

Метод PIMS має певні обмеження для використання:

- два самостійні підрозділи організації розглядають як один об'єкт стратегічного аналізу, якщо понад 60 % продукції одного з них надходить (відповідно до схеми вертикальної інтеграції) для подальшого опрацювання в другий підрозділ, або якщо понад 60 % ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними;
- інформація, яку використовує PIMS, містить кількісні дані про результати діяльності СГЦ, виробничо-технічні процеси та господарські зв'язки конкретного СГЦ всередині організації, про її споживачів і постачальників, напрями використання фінансових ресурсів, конкурентну

ситуацію на ринку тощо. Особливе значення мають прогнози зміни обсягів виробництва, цін на сировину та кінцеву продукцію, а також порівняння певного СГЦ з основними конкурентами. Водночас, недостатньо відображені показники, які характеризують науково-технічну політику організації, її організаційну структуру, стиль і методи керівництва тощо;

- об'єктом дослідження, здебільшого, є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру.

Відносна частка ринку Низька 26 % Висока 63 %	33	31	34
	17	18	22
	9	11	17
	Низька 70%	Висока 80 %	
Завантаженість виробничих потужностей			

Рентабельність інвестованого капіталу, %

Рис. 1.4. Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю інвестованого капіталу

Джерело: наведено автором за [43]

Отже, метод PIMS дає змогу кожній організації використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрями діяльності, які забезпечують високі доходи. Однак, беручи до уваги перелічені недоліки методу, можливості його застосування обмежені. Напрями розширення ділової активності організації залежать від ринку (освоєний чи новий для неї), на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує. Ці напрями відображені у матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 1.3.) [44].

Таблиця 1.3.

Матриця «товар-ринок»		
Тип ринку	Тип товару	
	освоєний	новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: складено автором за [44]

Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливості організації постійно оновлювати виробництво. Розглянемо сутність кожної з перелічених стратегій, умови їх здійснення, особливості реалізації, а також ефективність використання в практичній діяльності [45].

Стратегію глибокого проникнення на ринок (освоєний ринок – освоєний товар) можна застосувати для ненасичених ринків, де пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та ринку. Організація прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках різними способами: шляхом розвитку первинного попиту (залучення нових споживачів товару, заохочення їх до частішого використання товару або багаторазового споживання, пошук нових можливостей використання); збільшення своєї частки ринку (залучення колишніх клієнтів організацій-конкурентів унаслідок поліпшення товарів або послуг, зміни позиціювання марки, істотного зниження ціни, розширення мережі збуту, стимулювання збуту); захоплення ринку внаслідок придбання організації-конкурента для завоювання її частки ринку; створення спільного підприємства для контролю над більшою часткою ринку; захисту свого положення на ринку (незначні вдосконалення товару та його позиціювання, захисна стратегія ціноутворення, поліпшення мережі збуту, посилення або переорієнтація заходів щодо стимулювання збуту); раціоналізації ринку під час реорганізації [46].

Стратегія розширення ринку (новий ринок – освоєний товар) полягає у пошуку нових ринків для товару, який вже виробляється. Це може бути експорт продукції чи пошук нових способів розподілу товару. Вважають, що стратегії розвитку ринку базуються, здебільшого, на вдосконаленні системи збуту і ноу-хау в сфері маркетингу. Для цієї стратегії можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів (пропозиція товарів виробничого призначення споживчому ринку, зміна позиціювання товару, пропозиція товару в іншому сегменті ринку), пошук нових каналів збуту (введення товару в іншу мережу, яка істотно відрізняється від наявної), територіальна експансія (впровадження в інші регіони країни або інші країни) [47].

Стратегія розроблення (вдосконалення) товару (освоєний ринок – новий товар) передбачає створення нових модифікацій товару для існуючих ринків. Ефект може бути досягнутий за умови, що імідж організації та її продукції доволі високий, а випуск нової моделі виробу зацікавить споживачів. Однак, існує небезпека, що конкурент запропонує значно дешевший і якісніший товар. Стратегія розвитку товару може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розширення товарної гами (розроблення нових моделей або варіантів товару з різним рівнем якості), раціоналізація гами товарів (модифікація гами товарів з метою зниження витрат виробництва або збуту). Стратегія диверсифікації застосовується в тому випадку, коли організація знаходить привабливі для себе можливості поза традиційною сферою діяльності. В деяких випадках диверсифікація є необхідністю [48]. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє організація, має тенденцію до скорочення, організація змушена освоювати нові види діяльності. Отже, диверсифікація – це стратегія виходу організації на нові для неї сфери діяльності. Таким чином, визначення напряму розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де

планують освоїти ринок. У процесі формування та аналізу стратегічних альтернатив особливе місце посідає модель американського вченого М. Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. Підхід ученого до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій організації на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Першим кроком до вибору стратегії розвитку є уточнення природи конкурентної переваги організації. М. Портер вважав, що конкурентну перевагу можна визначити за двома показниками: перевага у витратах виробництва («продуктивність») і перевага у максимальній ціні продажу («ринкова сила») [50]. Водночас, виникає дилема: яка ж з цих переваг важливіша? З метою виявлення переваги конкурентну ситуацію аналізують за такою схемою: виявляють основні чинники успіху для конкретного ринку товару чи сегмента; уточнюють сильні й слабкі сторони СГЦ за цими чинниками; вивчають сильні й слабкі сторони пріоритетного конкурента за тими ж чинниками тощо. На основі отриманої інформації організація визначає ту конкурентну перевагу, до якої в неї найкраща позиція, приймає рішення про досягнення такої переваги в конкретній сфері, намагається нейтралізувати переваги своїх конкурентів. Однак під час розроблення конкурентної стратегії перед організацією стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті. Цей вибір можна здійснити, використовуючи схему залежності між часткою ринку та рентабельністю організації, запропоновану М. Портером (рис.1.5.)

[51].

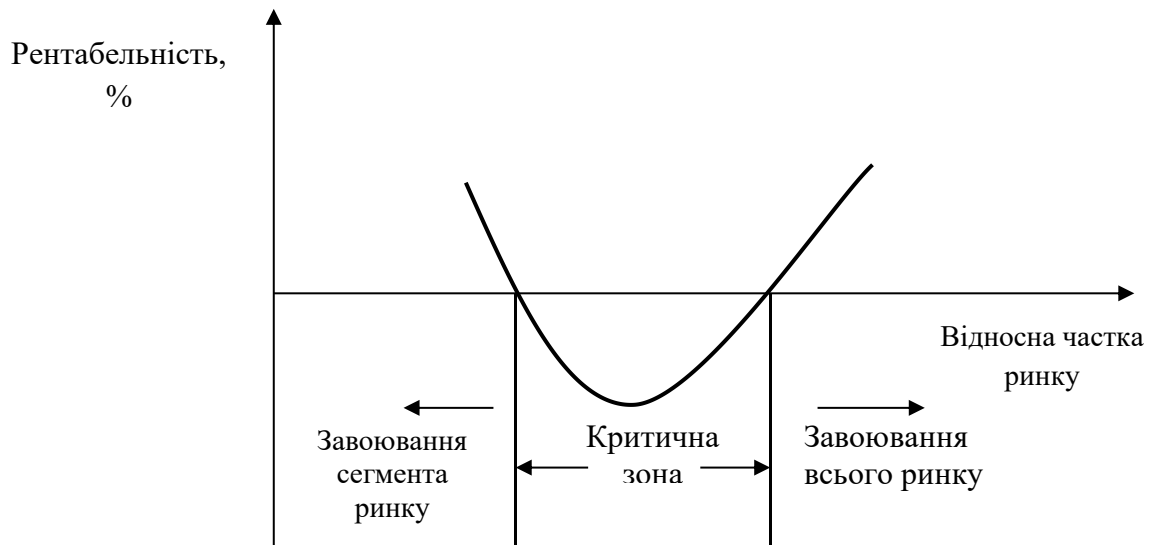


Рис. 1.5. Залежність між рентабельністю організації та часткою ринку
(за М. Портером)

Джерело: наведено автором за [51]

Організації, які не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів. Успіху здебільшого досягають великі організації, які охоплюють значну частку ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані організації. Прагнення малих організацій дублювати поведінку великих, не враховуючи реальних можливостей, зумовлює втрату ними конкурентних позицій. Головна заслуга М. Портера полягає в тому, що він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування організації на ринку: виробляти продукцію з найнижчими в галузі витратами, або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них. Організації можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня діяльність. Згідно з теорією М. Портера, існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації. Стратегія лідерства у витратах полягає в тому, що, пропонуючи стандартний продукт або послугу, організація може досягти значно нижчої собівартості, ніж інші виробники. Водночас, низька

собівартість дає змогу організації проводити цінову конкуренцію, отримувати більший прибуток, який потім реінвестувати у виробництво для поліпшення якості продукції, зберігаючи при цьому середньогалузеву ціну [52]. Отже, не низьку собівартість вважають конкурентною перевагою, а ті можливості, які вона створює для підвищення конкурентоспроможності організації. Хоч існує певний ризик, пов'язаний з реалізацією цієї стратегії: організація, яка виробляє стандартний продукт з низькими витратами, може втратити своїх споживачів унаслідок копіювання конкурентами її способів і методів виробництва, появи нових технологій, неврахування маркетингових аспектів. Тому, необхідні істотні інвестиції, ефективна система нормування робіт і розподілу продукції, особливі вимоги до менеджменту (регулярний контроль за витратами, надійна організаційна структура й система контролю, стимулювання виконання відповідних функцій). Стратегія диференціації товарів передбачає виробництво продукції або послуг з унікальними властивостями. Успішна реалізація цієї стратегії зменшує гостроту конкуренції, особливо серед виробників споживчих товарів. Як свідчить практика, організації не пропонують абсолютно однакових товарів, вони здебільшого відрізняються стилем, використанням дистриб'юторської мережі, рівнем післяпродажного сервісу тощо. Коли ж такі позитивні відмінності дають змогу виробнику встановити вищу від середньогалузевої ціну, це свідчить про дотримання організацією стратегії диференціації [53]. Однак, якщо продукція організації має певні відмінності, але вищу ціну встановити неможливо, вести мову про стратегію диференціації некоректно. Ця стратегія має певні недоліки: існує серйозна небезпека копіювання унікальних властивостей продукції конкурентами; організація має великі витрати на дослідження та нові розробки з метою постійного вдосконалення товарів, однак результатами можуть скористатися конкуренти; організації, зорієнтовані на широку диференціацію, швидше можуть бути витіснені конкурентами. Стратегія спеціалізації передбачає фокусування на одному з сегментів ринку, на певній групі товарів. Цю стратегію може застосовувати як організація-лідер у витратах певного

сегмента ринку, так і диференціатор, який обслуговує той же сегмент і може призначити вищу ціну. Організації також можуть конкурувати на всьому ринку [54]. Різниця між широкою і сфокусованою диференціацією полягає в тому, що «широкий» диференціатор зорієнтований на унікальні властивості продукції, визнані й оплачені покупцем, тоді як «сфокусований» виробник працює для конкретного сегмента зі специфічними потребами й задовольняє їх повніше. Стратегія спеціалізації дає змогу завоювати велику частку ринку на певному вузькому сегменті, але малу частку ринку загалом [55]. Водночас, відмінності в цінах на продукти спеціалізованих організацій і організацій, які обслуговують весь ринок, можуть не відповідати перевагам специфічних для цього сегмента товарів, а конкуренти можуть прагнути ще більшої спеціалізації. Таким чином, рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання успішне досягнення встановлених цілей і завдань розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення прийнятих рішень. Інформація перетворюється на важливий фактор, що дозволяє вирішувати поточні завдання та сприяє формуванню конкурентних переваг і довгостроковому розвитку підприємства на основі цілеспрямованого, організованого процесу збирання, обробки, систематизації, нагромадження, зберігання, пошуку та надання (продажу) інформації економічним суб'єктам з метою задоволення їх інформаційних потреб. Тому проблема якісного інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Сьогодні виникає потреба не

тільки в усвідомленні стратегічної важливості інформації у процесі планування діяльності компанії, а й у пошуку концептуальних підходів щодо її включення до функціонально забезпечувальної підсистеми розвитку підприємства. Однією з таких підсистем є концепція ресурсо-орієнтованого підходу до розвитку суб'єктів господарювання, згідно з якою розробка стратегії розвитку підприємства базується на виокремленні внутрішніх ресурсів і можливостей компанії в такій послідовності: розрахунок необхідних ресурсів, визначення можливостей і потенціалу розвитку та вибір стратегії, що дозволяє ефективно використовувати можливості і ресурси підприємства з метою результативної діяльності [16, с. 67]. У даній системі інформація, по-перше, виступає елементом ресурсів, що створює додану вартість, по-друге, дозволяє визначити можливості, які є в компанії щодо перспектив майбутнього розвитку на основі отримання даних внутрішнього і зовнішнього середовища її функціонування. Визначенню сутності інформації та її ознак, дослідженню ролі інформації в сучасній економіці присвятили свої праці такі науковці, як І.П. Босак, Л.Й. Кобрин, Є.М. Палига, Й.М. Петрович, І.І. Новаківський, В.В. Брага, Г.А. Титоренко. Єдність у розумінні визначальної ролі інформації як найважливішого ресурсу певною мірою сприяла появі фундаментальних досліджень становлення постіндустріального суспільства. Ідентифікація інформації як ресурсу, який забезпечує можливість набуття конкурентних переваг підприємства, є найпоширенішою думкою серед дослідників. На практиці інформаційне забезпечення охоплює систему руху та перетворення інформації, включаючи класифікаційні переліки всіх даних, методи їх об'єктивного вираження, кодування, зберігання та передавання. Фахівці з теорії інформації розуміють під інформаційним забезпеченням сукупність методів і засобів, що забезпечують раціональне функціонування інформаційних процесів з точки зору діяльності підприємства. Розробники у сфері проектування й експлуатації сучасних багатопроекторних і багатомашинних систем визначають поняття інформаційного забезпечення як сукупність єдиної

системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованої системи документації, що певним чином організовані й описані за допомогою технічних засобів, які застосовуються для обслуговування користувачів різної відомчої підлеглості [59]. За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що інформаційне забезпечення планування стратегічного ефективного розвитку підприємства - це комплекс заходів, засобів і методів збирання, реєстрації, перевання, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень. Джерела інформаційного забезпечення планування стратегічного розвитку підприємства можна умовно класифікувати за двома групами: зовнішні та внутрішні [69, с. 34]. Забезпечення реалізації процесу управління неможливе без відповідної інформаційної підтримки, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна своєчасно забезпечити менеджмент актуальними, достовірними даними. Поява та активний розвиток інформаційного менеджменту в компаніях став практикою сучасного бізнесу. Враховуючи важливість інформаційної підтримки управлінських рішень, тривалий час серед найголовніших завдань інформаційного менеджменту визначалося забезпечення чіткої регламентації якості й часу надходження інформації до менеджерів і фахівців у межах підприємства; гарантування безпеки інформації; селекція та управління інформаційними потоками для посилення конкурентної переваги компанії. Проте успішною бізнес-практикою доведено, що для забезпечення розвитку компанії цей перелік завдань не є вичерпаним. Сьогодні компаніям недостатньо вміти збирати, обробляти, використовувати, зберігати бізнес-інформацію та підтримувати в актуальному стані бази даних. Потрібно мати обґрунтовану політику відносно управління інформацією та інформаційним середовищем, у якому перебуває компанія, для забезпечення результативного якісного покращання її діяльності. Тому основними завданнями інформаційної підтримки управління розвитком слід визнати: формування, обробку, використання, зберігання й підтримку в актуальному режимі інформації та знань;

забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу під час формування управлінських рішень [39]. Сьогодні в системі показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту прийнято виділяти показники, що формуються із зовнішніх і внутрішніх джерел. Етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємств є також встановлення правил отримання, оброблення та передавання інформації різними методами і джерелами. Важливість реалізації завдань цього етапу важко переоцінити. По-перше, встановлення правил і процедур щодо використання різних методів і джерел інформації сприяє адекватності дій користувачів інформацією у формуванні, виборі, ухваленні та реалізації управлінських рішень. По-друге, правила та процедури в системі інформаційного забезпечення полегшують використання інформаційних технологій і знижують імовірність реалізації експлуатаційних ризиків у формі технологічних збоїв, технічних поломок тощо. По-третє, наявність правил і процедур покращує умови здійснення моніторингу стану інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства.

Система збирання зовнішньої інформації передбачає накопичення даних про ситуацію на ринках, на яких діє підприємство, а також про наявних та потенційних конкурентів і клієнтів. Джерелами зовнішньої інформації можуть бути опубліковані річні звіти, газети, галузеві журнали, телебачення, радіо, особисті контакти з клієнтурою, придбані необхідні відомості у спеціалізованих організацій, доповіді та виступи керівництва конкуруючих організацій. Особливе місце в системі збирання зовнішньої інформації належить інформації про конкурентів, яка допомагає виробити стратегію.

Варто зазначити, що з урахуванням аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища система інформаційного забезпечення має

відображати комплексну картину діяльності підприємства шляхом інтеграції всіх її елементів і системного підходу до формування. Системний підхід дозволяє централізувати роботи зі збирання, обробки, зберігання та передавання користувачеві інформації і використовувати при цьому індивідуальні її властивості, що виражаються в багатократності її використання. Дана інформація може бути охарактеризована як «консолідована» і є придатною для інформаційних потреб менеджерів. У контексті ефективного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах необхідно звернути увагу на сучасні концепції його інформаційного забезпечення як системи ідей, підходів, принципів, що визначають призначення інформації, її зміст, характеристики і властивості.

Висновки до розділу 1

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в, так званих, альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах. Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей. Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства доцільно здійснювати на основі певних принципів, тобто, основних вихідних положень відповідно до її сутності, складових та призначення. Дотримання даних принципів спрямоване на формування однорідної основи та підходів для ефективної побудови стратегії та комплексного забезпечення стабільності підприємства. На основі аналізування літературних джерел, автором запропоновані основні принципи

формування стратегії економічної стабільності підприємства та їх характеристика.

Своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив, є стратегічний аналіз. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель «крива досвіду», модель «життєвий цикл попиту», метод PIMS, модель «товар-ринок» тощо. Водночас, їх застосування не може замінити творчий аналіз, а лише створює відповідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА УПРАВЛІННЯ ПП «КВК«ІРБІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Приватне підприємство «Комплексно-виробнича компанія «ІРБІС» створене у відповідності з рішенням зборів засновників (Скрипник Віктор Володимирович, Лукінчук Василь Васильович, Фонарюк Наталія Миколаївна, Скрипник Олена Вікторівна, Скрипник Тетяна Вікторівна) 14 грудня 2010 року, які добровільно об'єдналися для здійснення підприємницької діяльності. Повна назва компанії – приватне підприємство «Комплексно-виробнича компанія «ІРБІС», скорочена назва ПП «КВК «Ірбіс». Юридична адреса компанії: місто Житомир, вул. Вітрука, 11 А. Компанія створена й діє на підставі Законів України, свого Статуту й актів України в галузі підприємницької діяльності. Компанія є юридичною особою з моменту її реєстрації, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові й особисті немайнові права та несе зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у судах. Компанія здійснює свою діяльність на принципах самоврядування, повного госпрозрахунку, самофінансування та самоокупності. Компанія володіє майном, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках України, круглу печатку з власного назвою, штампи, бланки, логотип, а також інші реквізити передбачені, чинним законодавством. Компанія несе відповідальність за зобов'язаннями всім майном, що належить їй, на яке у відповідності до законодавства може бути накладене стягнення. Засновники Компанії несуть відповідальність по її зобов'язаннях в межах своїх вкладів до статутного фонду. Компанія не несе відповідальність по особистих боргах Засновників. Компанія може бути засновником та учасником інших підприємств, товариств фірм, відкривати дочірні представництва й філії та відособлені підрозділи з окремими розрахунковими рахунками. Компанію створено з метою найбільш повного

задоволення соціально-громадських потреб, комерційної діяльності, та отримання прибутку шляхом поєднання матеріальної зацікавленості Засновників. Предмет діяльності компанії в Україні та за її межами становлять:

- Виробництво товарів народного споживання та продукція виробничо-технічного призначення;
- Реалізація товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення через систему власних та інших торгівельних мереж;
- Туристична діяльність:
 - туристсько-екскурсійні послуги, організація міжнародного та внутрішнього туризму;
 - діяльність у сфері готельного бізнесу;
 - транспортно-експедиторські послуги;
 - обладнання гірськолижних та санних трас;
 - розробка та експлуатація туристських маршрутів, обладнання та експлуатація літніх таборів, проведення масових, туристичних заходів;
 - виготовлення, продаж та прокат туристичного спорядження;
 - організація сільського та зеленого туризму;
 - надання послуг у сфері професійної освіти, підготовки спеціалістів туристської кваліфікацій, проведення шкіл та семінарів, експедицій, та змагань різних рівнів з туризму;
 - проведення походів вихідного дня, не категорійних та категорійних походів;
 - проведення шкіл з підготовки інструкторів з гірськолижного спорту;
 - підготовка рятувальників для контрольно-рятувальних служб;
 - проведення оздоровчих та реабілітаційних таборів;
 - організація видовищних, культурно, спортивно масових заходів, участь у міжнародному, культурному та спортивному обміні, проведення фестивалів, конкурсів, змагань;

- організація навчальних і наукових семінарів, симпозіумів, курсів, а також різних виставок, ярмарків, аукціонів, презентацій;
- Будівництво, ремонтно-будівельна діяльність, ремонтно-реставраційні і відновлюючі роботи, виконання пошукових, проектних, монтажних, пусконаладжувальних, оздоблювальних, сантехнічних та інших робіт; виробництво будівельних матеріалів та конструкцій;
- Інжинірингові роботи;
- Висотні та верхолазні роботи;
- Здійснення науково-технічних розробок та впровадження високоефективних технологій у виробництво;
- Здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності;
- Надання: дилерських, маркетингових, консультаційних послуг;
- Інформаційна, рекламна та видавнича діяльність;
- Надання побутових послуг;
- Оптова, роздрібна, торгівельно-посередницька, торгівельно-комісійна, торгівельно-закупівельна діяльність;
- Проведення операцій з нерухомістю і цінними паперами (при наявності ліцензії та дозволу);
- Організація та проведення виставок, аукціонів;
- Закупка та переробка сільськогосподарської сировини;
- Зовнішньо-економічна діяльність;
- Здійснення, біржових, брокерських, дилерських, консигнаційних та інших операцій у власних інтересах і інтересах третіх осіб;
- Залучення та надання на договірних засадах фінансових коштів, об'єктів інтелектуальної власності, майна і окремих майнових прав громадян та юридичних осіб; випуск цінних паперів;
- Інформаційно-консультативні й посередницькі послуги на комерційних засадах, у тому числі, з економічних і підприємницьких питань; організація маркетингу й пошук ділових партнерів для задоволення власних інтересів та інтересів третіх осіб;

- Юридична практика, посередництво та захист інтересів юридичних і фізичних осіб;
- Розробка, виробництво й реалізація товарів народного споживання, виробів художньо-вжиткового й промислово-технічного призначення, товарів широкого вжитку;
- Редакційна, перекладацька, видавничо-поліграфічна, рекламна та виставкова діяльність; виробництво, тиражування та реалізація аудіо, відео, фото, кінопродукції; створення відеосалонів, радіо й телестанцій;
- Організація дозвілля й відпочинку, в тому числі, виготовлення та експлуатація ігрового обладнання, відкриття атракціонів;
- Створення й реалізація (впровадження) програмної продукції та різноманітної комп'ютерної технології;
- Транспортно-експедиторські послуги, перевезення пасажирів, сервісне обслуговування автотранспортних засобів, а також виконання комплексу робіт, пов'язаних із цим;
- Здійснення актів доброчинності та милосердя;
- Здійснення інших видів діяльності, незаборонених чинним законодавством України.

Майно Компанії становлять основні фонди та оборотні кошти, вартість яких відображається в самостійному балансі. Джерелами формування майна Компанії є:

- майно, передане йому Засновниками;
- доходи від цінних паперів;
- кредити: банків та інших кредиторів;
- майно, придбане Компанією у відповідності зі Статутом в порядку, встановленому законодавством;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організації підприємств та громадян;
- інвестиції та кошти грантів;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Компанія наділяється правом повного господарського відання щодо вкладів Засновників до статутного фонду, майна, набутого внаслідок господарської діяльності та інших підстав, не заборонених законодавством. Здійснюючи право повного господарського відання щодо майна, Компанія володіє, розпоряджається, користується майном, вчиняючи відносно нього будь-які дії, що не суперечать Статуту та чинному законодавству. Шкода і збитки, заподіяні Компанії в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами та державними органами, відшкодовуються за рішенням суду. Компанія несе відповідальність по боргам всім своїм майном, на яке у відповідності з законодавством може бути накладене стягнення. Засновники Компанії несуть відповідальність по його зобов'язаннях, в межах своїх вкладів до статутного фонду. Компанія не несе відповідальності по особистих боргах Засновників. Держава, її органи і організації не несуть відповідальності по боргам Компанії, так як і воно не несе відповідальності по боргам держави, її органів і організацій.

Статутний фонд Компанії становить 1 000 000, 00 гривень, який складається із 5 часток по 200 000,00 гривень кожна (Скрипник Віктор Володимирович – 200 000,00 гривень, Лукінчук Василь Васильович – 200 000,00 гривень, Фонарюк Наталія Миколаївна – 200 000,00 гривень, Скрипник Олена Вікторівна – 200 000,00 гривень, Скрипник Тетяна Вікторівна – 200 000,00 гривень). Розмір статутного фонду може змінюватись за рішенням зборів Засновників. Рішення про збільшення статутного фонду набирає чинності з дня внесення цих змін до державного реєстру. Розмір статутного фонду може бути зменшений при відсутності заперечень кредиторів. Рішення про зменшення статутного фонду набирає чинності не раніше, як через 3 місяці після внесення змін до державного реєстру і публікації про це в установленому законом порядку. Формування статутного фонду Компанії відбувається протягом трьох років від дня реєстрації.

Господарська діяльність Компанії здійснюється на базі власного, орендованого, переданого у господарське відання або наданого в безоплатне

користування майна, кредитів, власних оборотних коштів. Компанія вільна у виборі предмету договору, самостійно планує свою господарську діяльність і визначає перспективу, виходячи з попиту на товари, що реалізуються, та послуги, які надаються, самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення. Компанія у відповідності з Законом України несе відповідальність за додержання вимог по охороні та раціональному використанню та відновленню природних ресурсів, а також за додержання нормативів викидів та скидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище і розміщення відходів. Продукція та послуги Компанії повинні відповідати державним стандартам, гігієнічно-санітарним нормам та іншим вимогам діючого законодавства. Компанія реалізує товари, надає послуги по цінах і тарифах, що встановлюються самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України, за державними цінами і тарифами. Компанія, може користуватись банківським кредитом на комерційній договірній основі та може надавати банку право використовувати свої вільні кошти і встановлювати проценти за їх використання. Компанія може реалізовувати товари, надавати послуги в кредит із сплатою покупцями (споживачами) процентів за користування цим кредитом. Для оформлення таких угод Компанія може застосовувати у господарському обороті векселі. Компанія несе повну відповідальність за додержання кредитних договорів і розрахункової дисципліни. У зв'язку з невиконанням своїх зобов'язань по розрахункам, воно може бути оголошене господарським судом банкрутом у порядку встановленому Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Компанії є прибуток, порядок використання якого визначається зборами Засновників. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них затрат на оплату праці. З балансового прибутку сплачується проценти по

кредитам банку та інших кредиторів, а також вносяться передбачені законодавством У країн податки та інші платежі, створюються фонди Кампанії. Прибуток, який залишається після відрахувань у фонди, розподіляється між Засновниками пропорційно їх часткам у статутному фонді. Збитки покриваються за рахунок резервного фонду.

Вищим органом управління Компанією є збори Засновників, які складаються з Засновників Компанії, або призначених ними представників. Засновник в праві у будь-який час замінити свого представника у зборах, сповістивши про це інших Засновників Компанії, також передати свої повноваження на зборах другому Засновнику або його представникові. Засновники мають кількість голосів пропорційно розміру у статутному фонді. Проведення зборів оформляється протоколом. Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні Засновник або їх представники, що володіють у сукупності більш, як 60% голосів. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний Засновник. Збори Засновників скликаються не рідше 1 разу на рік. Позачергові збори можуть скликатися, якщо цього потребують інтереси Компанії. До компетенції зборів Засновників відносяться вирішення таких питань:

- визначення основних напрямків діяльності Компанії, затвердження планів господарської діяльності і звітів про їх виконання та результатів ревізій;
- внесення змін до Статуту Компанії;
- обрання (призначення) і звільнення директора Компанії, умов контракту з ним;
- вирішення питання розподілу прибутку і покриття збитків;
- створення, реорганізація та ліквідація відособлених підрозділів, дочірніх підприємств, затвердження положень і статутів про них, призначення і звільнення їх керівників;

- винесення рішень про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності директора, керівників відособлених підрозділів, дочірніх підприємств;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів, визначення організаційної структури Компанії, умов оплати праці;
- виключення Засновників з Компанії;
- прийняття рішення про вступ в асоціації, інші господарські об'єднання;
- прийняття рішення про реорганізацію чи припинення діяльності Компанії, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу. З решти питань рішення приймається простою більшістю голосів. При вирішенні питань про виключення Засновників, останній у голосуванні участі не приймає.

Виконавчим органом Компанії є директор, який обирається або призначається на зборах Засновників. Директором може бути один із Засновників. Директор вирішує всі питання діяльності Компанії за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції зборів Засновників. Збори Засновників можуть винести рішення про передачу до компетенції директора частини повноважень, що належать їм. Директор підзвітний зборам Засновників і організовує виконання їх рішення. Директор без довіреності представляє інтереси Компанії в держаних органах, на підприємствах, установах, судах з усіма правами, що надаються законом позивачу, відповідачу і третій особі.

Компанія здійснює операційний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається відповідним законодавством. Директор та бухгалтер Компанії несуть у встановленому законодавством порядку матеріальну або кримінальну відповідальність за перекручення державної звітності. Компанія надає державним органам інформацію, необхідну для оподаткування і ведення загальнодержавної системи збору і

обробки економічної інформації у порядку і строки, встановлені законодавством.

Компанія наймає на роботу працівників, з якими директор від імені компанії заключає трудові угоди. Трудовий колектив Компанії складаю: громадяни, які своєю працею приймають участь в діяльності Компанії. Умови праці, режим робочого часу і відпочинку працівників встановлюється Правилами внутрішнього трудового розпорядку на оснс норм трудового законодавства України. Працівники Компанії підлягають соціальному забезпеченню в порядку і на умовах, встановлених законодавством. Компанія створює працівника безпечні умови праці і несе відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров'ю і працездатності. Компанія забезпечує працівників гарантованим державою мінімальним розміром заробітної плати, може самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день, інші пільги.

Компанія може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі валютної самоокупності і самофінансування в межах статутних видів діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність на території України регулюється законами України, за межами України – законодавством відповідних держав. У випадках, встановлених законодавчими актами України, експортно-імпортні і інші операції можуть здійснюватись по ліцензіях, що видаються компетентними органами. Одержані в результаті зовнішньоекономічної діяльності кошти, майно, майнові та немайнові права, інші цінності є власністю Компанії. Вилучення результатів зовнішньоекономічної діяльності в будь-якій платній або неоплатній формі без згоди Компанії не допускається, за винятком випадків, передбачених законодавством України. Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, Компанія має право:

- через банківські установи проводити розрахункові і кредитні операції з іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- здійснювати спільну підприємницьку діяльність з іноземними суб'єктами, проводити спільні господарські операції, спільно володіти майном як на території України, так і за кордоном, створювати за кордоном дочірні підприємства, філії, представництва;
- купувати, продавати, обмінювати валюту на валютних аукціонах, біржа та міжбанківському валютному ринку;
- організовувати і здійснювати оптову, консигнаційну і роздрібну торгівлю.

Компанія може відкривати власні валютні рахунки. Операції з валютою здійснюються у порядку, встановленому законодавству України.

Припинення діяльності Компанії відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) або ліквідації. Реорганізація відбувається за рішенням зборів Засновників Компанії. При реорганізації вся сукупність прав та обов'язків Компанії переходить до його правонаступників.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою фінансового управління. Основна мета фінансового аналізу – дати об'єктивну оцінку фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства з тим, щоб прийняти ефективні управлінські рішення. Інформаційним забезпеченням фінансового аналізу є законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, статистичні дані фінансового характеру та ін. Якість фінансового аналізу, як і якість прийнятих управлінських рішень, значною мірою залежить від якості та кількості вхідної фінансової інформації. Внутрішній фінансовий аналіз ґрунтується як на фінансовій звітності, що оприлюднюється, так і на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати досить точні оцінки фінансового стану підприємства. Такий аналіз має комплексний характер, орієнтований на прийняття управлінських рішень. Методика

фінансового аналізу включає три блоки: аналіз фінансового стану, аналіз фінансових результатів та аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [31].

Основними джерелами інформації для визначення фінансового стану підприємства та його фінансових результатів є фінансова звітність підприємства, а саме: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів та Звіт про власний капітал.

Баланс є основою для проведення аналізу фінансового стану підприємства, а Звіт про фінансові результати дає змогу проаналізувати структуру доходів і витрат підприємства та визначити основний фінансовий результат його діяльності – прибуток. Кількісний аналіз ефективності передбачає оцінку ефективності використання майна підприємства – основних та оборотних засобів, визначення рівня рентабельності виробничої діяльності, оцінку ділової активності підприємства на ринку тощо [34].

Щодо загального фінансового стану підприємства ПП «КВК«Ірбіс», то варто розпочати з аналізу динаміки основних складових фінансової звітності, за яким і буде визначено стан кредиторської та дебіторської заборгованості, а також чинників результативності діяльності. Аналіз фінансових результатів ПП «КВК«Ірбіс» у 2020-2022 рр. наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Стан та динаміка балансу ПП «КВК«Ірбіс» у 2020-2022 рр., тис.грн

Назва статті	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	(тис.грн)			2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби:	97,4	41,1	19,8	-56,3	-21,3	-57,80	-51,82
Продовження табл. 2.1							
<i>первісна вартість</i>	148,7	155,2	168,6	6,5	13,4	4,37	8,63
<i>знос</i>	51,3	114,1	148,8	62,8	34,7	122,42	30,41
Запаси	667,6	538,5	503,9	-129,1	-34,6	-19,34	-6,43
Дебіторська заборгованість	9,5	170,7	85,5	161,2	-85,2	1696,84	-49,91

за товари, роботи, послуги							
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,3	0,3	0	0	-0,3	0	-100,00
Гроші та їх еквіваленти	9,5	1,1	25,9	-8,4	24,8	-88,42	2254,55
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000,0	1000,0	3000	0	2000	0	200,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	48,3	204,3	410	156	205,7	322,98	100,69
Неоплачений капітал	242,2	51,3	1954,9	-190,9	1903,6	-78,82	3710,72
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	74,7	7,3	0	-67,4	-7,3	-90,23	-100,00
Баланс	784,3	751,7	635,1	-32,6	-116,6	-4,16	-15,51

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Склад активу балансу у 2020-2022 зазнав змін. У 2020 році загальна сума активу балансу становила 784,3 тис.грн, у 2021 році – 751,7 тис.грн, що на 32,6 тис.грн чи на 4,16% менше; а у 2022 році – 635,1 тис.грн, що на 116,6 тис.грн або 15,51% менше ніж у 2021 році. Основну частку балансу ПП «КВК«Ірбіс» протягом досліджуваного періоду займав зареєстрований (пайовий) капітал, який складав 1000 тис.грн у 2020-2021 рр. та 3000 тис.грн. у 2022 році. Серед інших статей балансу відбулись наступні зміни: за 2021/2020 рр.:

- оборотні активи зменшились на 56,3 тис.грн або на 57,80%;
- запаси зменшились на 129,1 тис.грн або на 19,34%;
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 161,2 тис.грн або на 1696,84%;
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом не змінилась;
- гроші та їх еквіваленти зменшились на 8,4 тис.грн або на 88,42%;

За період 2022/2021 рр. серед суттєвих змін стали:

- оборотні активи зменшились на 21,3 тис.грн або на 51,82%;
- запаси зменшились на 34,6 тис.грн або на 6,43%;
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 85,2 тис.грн або на 49,91%;
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилась на 0,3 тис.грн, тобто на 100%;
- гроші та їх еквіваленти зросли на 24,8 тис.грн або на 2254,55%;

Аналогічними є зміни в пасиві балансу ПП «КВК«Ірбіс»: у 2020 році загальна сума балансу становила 784,3 тис.грн, у 2021 році – 751,7 тис.грн, що на 32,6 тис.грн чи на 4,16% менше; а у 2022 році – 635,1 тис.грн, що на 116,6 тис.грн або 15,51% менше, ніж у 2021 році. Такі зміни відбулись через те, що у 2021/2020 рр.: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зріс на 156 тис.грн або на 322,98%; неоплачений капітал зменшився на 190,9 тис.грн або на 78,82%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 67,4 тис.грн або на 90,23%. За період 2022/2021 рр.: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зріс на 205,7 тис.грн або на 100,69%; неоплачений капітал зріс на 1903,6 тис.грн або на 3710,72%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 7,3 тис.грн або на 100,0%.

Ефективність фінансової діяльності виражається в досягнутих фінансових результатах. Для визначення фінансового результату діяльності підприємства за звітний період, необхідно порівняти доходи звітного періоду і витрати, понесені для одержання цих доходів. Звіт про фінансові результати дає змогу оцінити обсяги і динаміку валового та чистого прибутку за видами діяльності підприємства (основною, операційною, фінансовою та інвестиційною), зробити висновки про їх структуру, а також охарактеризувати показники рентабельності.

Якщо баланс показує нам стан справ з активами, капіталом та зобов'язаннями на конкретну дату – перше і останнє число звітного періоду, то звіт про фінансові результати відображає результати роботи підприємства за період (квартал, I півріччя, 9 місяців, рік). Це дозволяє

порівняти наслідки роботи за поточний та попередній роки. Аналіз фінансових результатів ПП «КВК«Ірбіс» за 2020-2022 рр. наведений у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПП «КВК «Ірбіс» за 2020-2022 рр., тис.грн							
Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	(тис.грн)			2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	600,6	174,9	406,2	-425,7	231,3	-70,88	132,25
Інші операційні доходи	3,1	0,0	0	-3,1	0	-100,00	-
Інші доходи	1,4	0,0	0	-1,4	0	-100,00	-
Разом доходи	603,7	174,9	406,2	-428,8	231,3	-71,03	132,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	482,2	240,6	610,2	-241,6	369,6	-50,10	153,62
Інші операційні витрати	150,1	90,3	1,7	-59,8	-88,6	-39,84	-98,12
Разом витрати	632,3	330,9	611,9	-301,4	281	-47,67	84,92
Фінансовий результат до оподаткування	-28,6	-156,0	-205,7	-127,4	-49,7	445,45	31,86
Чистий прибуток	-28,6	-156,0	-205,7	-127,4	-49,7	445,45	31,86

Джерело розраховано за даними підприємства

У фінансовій звітності доходи і витрати відображаються за принципом нарахування, тобто, доходи і витрати від певних операцій визначаються, коли вони відбуваються (а не за датою отримання чи сплати грошових коштів або їх еквівалентів), і відображаються у звіті того періоду, до якого відносяться. Завдяки принципу нарахування, користувачі отримують важливу для них інформацію не тільки про минулі операції з виплати або отримання грошових коштів, а й про зобов'язання виплатити їх у майбутньому, і про ресурси, які мають надійти. На основі цього, на досліджуваному підприємстві склалась така ситуація: фінансовим результатом підприємства є збиток протягом всього

досліджуваного періоду. Якщо у 2020 році він складав 28,6 тис.грн, у 2021 році він складав вже 156 тис.грн, то у 2022 році вже аж 205,7 тис.грн.

Дана ситуація відбулась через те, що у 2022 році, на відміну від 2020 року:

- зменшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 194,4 тис.грн;
- зменшились інші операційні доходи на 3,1 тис.грн та інші доходи на 1,4 тис.грн;
- зросла собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 128,0 тис.грн;
- зменшились інші операційні витрати на 148,4 тис.грн.

Основними критеріями визнання доходів і витрат звітного періоду, які формують фінансові результати, є наступне: доходи визнаються у звіті про прибутки та збитки, коли виникає зростання майбутніх економічних вигод, пов'язаних із збільшенням активу або із зменшенням зобов'язання; витрати визнаються у звіті про прибутки і збитки, коли виникає зменшення майбутніх економічних вигод, пов'язаних із зменшенням активів або збільшенням зобов'язань; відповідність доходів і витрат звітного періоду за видами діяльності. Так як елементами, які безпосередньо пов'язані з визначенням збитку, є доходи і витрати ПП «КВК«Ірбіс», то варто зобразити їх співвідношення та, відповідно, отриманий фінансовий результат.

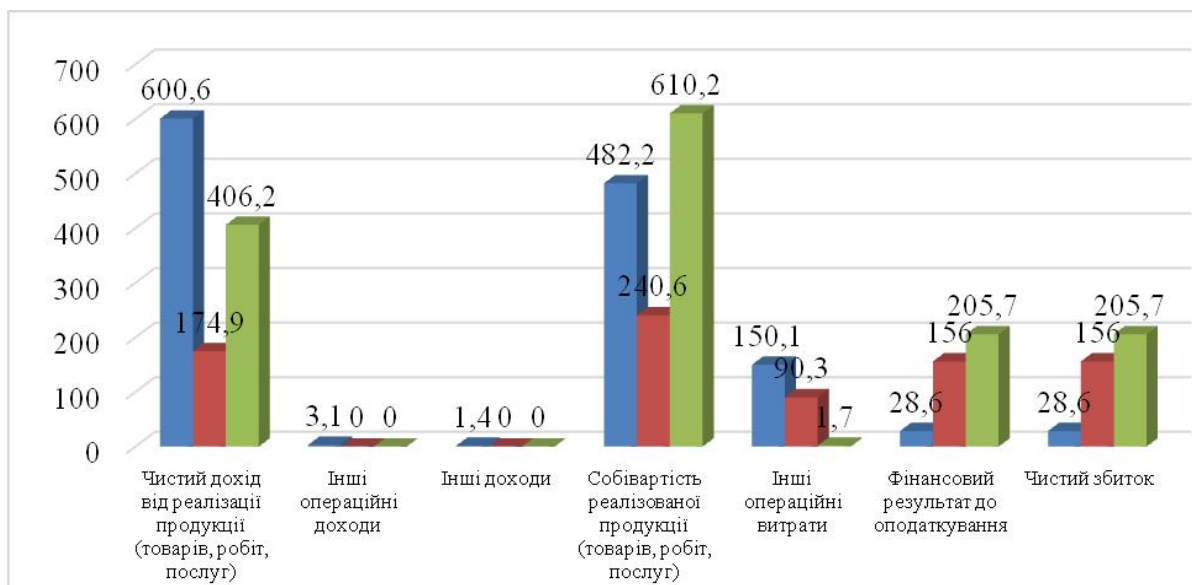


Рис.2.1. Динаміка фінансових результатів ПП «КВК«Ірбіс» у 2020-2022 рр.

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Фінансова стійкість підприємства, насамперед, залежить від співвідношення власного капіталу і зобов'язань, темпів нагромадження власного капіталу і резервів, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних активів власним капіталом. Щоб визначити тип фінансової стійкості ПП «КВК«Ірбіс», варто провести поетапний аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз типу фінансової стійкості ПП «КВК«Ірбіс» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 р., тис.грн.	2021 р., тис.грн.	2022 р., тис.грн.	Абсолютне відхилення 2022/2020
Власний та прирівняний до нього капітал	709,6	744,4	635,1	-74,5
Необоротні активи	97,4	41,4	19,8	-77,6
Власний оборотний капітал	612,2	703,3	615,3	3,1
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
Наявність власних та довгострокових джерел формування запасів	612,2	703	615,3	3,1

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Фінансова стійкість підприємства вважається абсолютною тоді, коли його поточна діяльність фінансується, переважно, за рахунок власного оборотного капіталу, а тому воно не залежить від банківських кредитів, має абсолютну ліквідність і забезпечує поточну та перспективну платоспроможність [59]. Так, як у ПП «КВК«Ірбіс» власний оборотний капітал більший за довгострокові зобов'язання, то можна зробити висновок, що на ПП «КВК«Ірбіс» абсолютна фінансова стійкість. До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед, необоротних активів і запасів). Тому, з метою оцінки фінансової стійкості, необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й

напрямки їхнього вкладення. Для оцінки рівня фінансової стійкості використаємо такі коефіцієнти: автономії (платоспроможності); маневреності власних коштів; співвідношення залучених і власних коштів; забезпечення запасів власним оборотним капіталом; концентрації позикового капіталу. В таблиці 2.4 проведено коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ПП «КВК«Ірбіс» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ПП «КВК«Ірбіс»
у 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020
Коефіцієнт автономії	0,91	0,99	1,00	0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,86	0,94	0,97	0,08
Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	0,92	1,31	1,20	0,39
Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу	9,51	101,97	0,00	92,46
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,09	0,009	0,00	0,081

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до таблиці 2.4, серед коефіцієнтів фінансової стійкості відбулись такі зміни:

1) Коефіцієнт автономії при нормальному значенні $> 0,5$ на підприємстві в 2020 році – 0,91, у 2021 – 0,99, а у 2022 році – 1,00. Такий результат свідчить про високу питому вагу необоротних активів у структурі балансу.

2) Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Оптимальне його значення $> 0,1$, а на підприємстві складає 0,86 – у 2020 році, 0,94 у 2021 році, 0,97 у 2022 році.

3) Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної

фінансової політики. Нормативним значенням показника є умова, якщо його значення збільшується. Даний показник в 2020 році складав 0,92, у 2021 – 1,31, а у 2022 році – 1,20.

4) Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу характеризує фінансову стійкість підприємства і показує скільки гривень власного капіталу припадає на 1 гривню залученого капіталу. Оптимальне його значення повинно бути більшим 0,1. В 2020 році цей коефіцієнт на підприємстві становив 9,51, у 2021 році – 101,97, а у 2022 році – 0 (через відсутність позикових коштів взагалі).

5) Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів. Нормальне його значення – менше 0,5. На підприємстві він складав у 2020 році – 0,09, у 2021 році – 0,009, а у 2022 році – 0. Результати дослідження коефіцієнтів фінансової стійкості показали, що всі вони знаходяться у межах норми, або є близькими до оптимального їх значення, тобто, сприяють стабільності фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Динаміка цих коефіцієнтів зображена на рисунку 2.2.

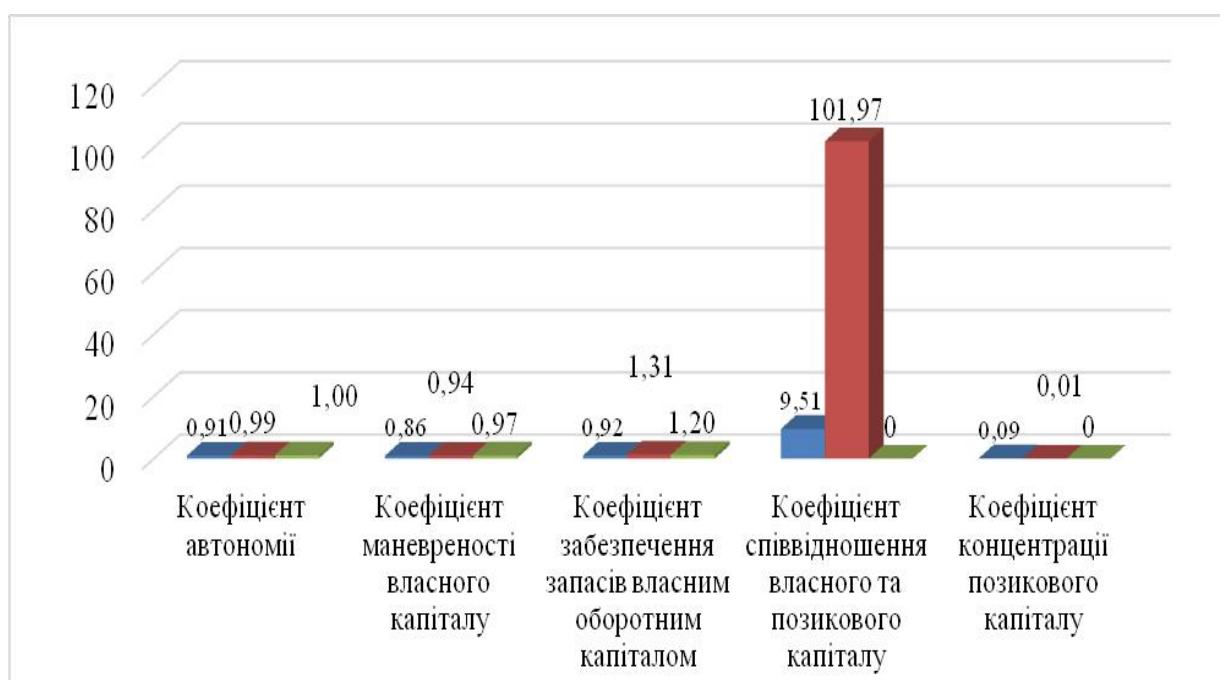


Рис.2.2. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ПП «КВК «Ірбіс»

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи склад працюючих на підприємстві, ми побачили, що загальна їх кількість на ПП «КВК «Ірбіс» протягом досліджуваного періоду зросла на 2 працівників і склала 18 осіб. Це відбулось у зв'язку з наймом ще одного електрозварювальника 4-го розряду та головного інженера. Загалом, оклади адміністративного персоналу та інженерно-технічного персоналу у 2020 році були вищими за мінімальну заробітну плату по Україні. Законодавством України передбачено, що у разі, коли працівникові, який виконав місячну (годинну) норму праці, нарахована заробітна плата нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати, підприємство проводить доплату до її рівня. Цим самим забезпечується гарантований рівень заробітної плати у розмірі, не нижче мінімальної.

Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства є різноманітними. Для того, щоб їх використовувати, удосконалювати чи нехтувати ними, спочатку необхідно оцінювати конкурентне середовище, особливості ведення даного виду діяльності, фінансову стійкість, результативність фінансово-господарської діяльності. А загалом, так як сучасний ринок неможливий без широкої та динамічної конкуренції, щоб досягати кращого ефекту, чи то соціального, чи то власного, варто усвідомлювати важливість факторів конкурентоспроможності і намагатись знижувати їх вплив на отримання кінцевих результатів ведення господарської діяльності будь-якого підприємства.

2.3. Стратегічний аналіз середовища управління підприємства

Всі вітчизняні підприємства функціонують в умовах зовнішнього середовища, яке з часом стає якісно іншим: загострення конкурентної боротьби на насиченому ринку веде до підвищення ступеня його невизначеності, а отже, з'являються непередбачувані чинники ризику. Очевидно, що і пріоритети управління зміщуються при цьому в область

управління змінами (управління організаційним розвитком). Несподівані зміни у зовнішньому середовищі, вимагаючи швидкої і адекватної реакції компанії для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності, загострюють інтерес до проблем стратегічного управління. Найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії фірми є стратегічний аналіз, який дає реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану і потреб зовнішнього середовища, в якому працює фірма. На основі цього аналізу відбувається раціональний вибір стратегій з можливої множини варіантів. Робота над стратегією починається зі всебічного вивчення ринкової ситуації, в якій діє компанія. Одним з інструментів регулярного стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу або матриця SWOT-аналізу [60].

Для досягнення поставлених цілей, керівництву підприємства ПП «КВК«Ірбіс» важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи. Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, використовують так званий SWOT-аналіз [61]. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 визнано

небажаним), а також у тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс в сторону активів. Практика показує, що SWOT-аналіз є інструментом управління кожного топ-менеджера за кордоном [62]. Завдання SWOT-аналізу – надати менеджеру необхідну інформацію для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств. Сам SWOT-аналіз є інформаційною базою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства [63].

Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед підприємством. Після цього, слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення. Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю [64].

Проведемо SWOT-аналіз для ПП «КВК«Ірбіс». Перед будівництвом матриці SWOT-аналізу, спочатку потрібно побудувати матриці вірогідностей та впливів, в одній з яких представлені виявлені чинники зовнішнього середовища, що позитивно впливають на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що негативно діють на підприємство (погрози). Такі матриці наведені у вигляді таблиць 2.5 і 2.6, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке.

Таблиця 2.5

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища для ПП «КВК«Ірбіс»

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
	Сильна	Стабільний попит на продукцію Охоплення нових сегментів ринку	Удосконалення якості обслуговування Зниження цін на товари	Поява або покращення діяльності конкурентів
	Помірна	Впровадження стратегічного менеджменту	Покращення іміджевої позиції серед конкурентів	Зміни смаків та уподобань споживачів
	Слабка	Слабкі конкуренти	Реклама	Державна підтримка підприємств

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.6

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання загроз зовнішнього середовища ПП «КВК«Ірбіс»

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Низька
	Сильна	Несприятлива економічна та політична ситуація в державі	Збої в постачаннях сировини та продукції	Поява нових фірм Посилення конкуренції

	Помірна	Нова податкова політика	Посилення законодавства	Поява нових товарів або товарів-субститутів
	Слабка	Зміна рівня цін	Перепади курсів валют та зростання темпів інфляції	Внутрішньоорганізаційні конфлікти

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Для кращого бачення картини, необхідно отримані дані ранжувати в порядку зменшення міри їх дії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зовнішні можливості і загрози для ПП «КВК«Ірбіс»

Можливості	Загрози
Впровадження стратегічного менеджменту	Несприятлива економічна та політична ситуація в державі
Орієнтуватись на нові сегменти ринку	Нова податкова політика
Стабілізувати попит на продукцію	Збої в постачаннях сировини та продукції
Удосконалити якість обслуговування	Посилення законодавства
Знизити ціни на товари	Зміна рівня цін на сировину
Покращення іміджевої позиції серед конкурентів	Перепади курсів валют та зростання темпів інфляції
Державна підтримка підприємств	Поява нових товарів або товарів-субститутів
Реклама	Внутрішньоорганізаційні конфлікти

Джерело: Складено автором за даними підприємства

З таблиці 2.7 можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію. Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні і слабкі сторони ПП «КВК «Ірбіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова стійкість	Вузький асортимент продукції
Фокусування на споживачі	Імідж на ринку

Високий контроль якості	Якість обслуговування
Сучасні технології виробництва	Отримання збитку
Конкурентноздатна цінова політика	Слабка структура управління
Налагоджена збутова мережа	Персонал низької якості
Внутрішньоорганізаційна політика	Низька мотивація персоналу

Джерело: Складено автором за даними підприємства

На сьогоднішній день розроблено ряд аналітичних методів та моделей, які можуть бути корисними при прийнятті стратегічних рішень. А так як результати SWOT-аналізу показали, що підприємству варто запровадити стратегічне мислення та вихід на нові ринки, потрібно вибрати правильний спосіб його позиціонування. Одним із найбільш поширених інструментів вибору позиції фірми у конкурентному середовищі є портфельний аналіз. В даний час портфельний аналіз є одним з найбільш поширених серед застосовуваних західними корпораціями інструментів стратегічного управління.

На рисунку 2.3. відображено матрицю SWOT-аналізу ПП «КВК»Ірбіс».

	<i>Можливості:</i> Впровадження стратегічного менеджменту Орієнтуватись на нові сегменти ринку Стабілізувати попит на продукцію Удосконалити якість обслуговування Знизити ціни на товари Покращення іміджевої позиції серед конкурентів Державна підтримка підприємств Реклама	<i>Загрози:</i> Несприятлива економічна та політична ситуація в державі Нова податкова політика Збої в постачаннях сировини та продукції Посилення законодавства Зміна рівня цін на сировину Скачки курсів валют та зростання темпів інфляції Поява нових товарів або товарів-субститутів Внутрішньоорганізаційні конфлікти
<i>Сильні сторони:</i> Фінансова стійкість Фокусування на споживачах Високий контроль якості Сучасні технології виробництва Конкурентноздатна цінова політика Налагоджена збутова мережа	<u>ПОЛЕ СІМ:</u> Для того, щоб впровадити стратегічний менеджмент, варто сфокусуватись на споживачеві; За допомогою сучасних технологій виробництва, варто удосконалити якість обслуговування;	<u>ПОЛЕ СІЗ:</u> Несприятлива економічна та політична ситуація в державі не завадить при високій якості продукції та контролю за нею; Внутрішньоорганізаційні конфлікти можна задовольнити за допомогою

Рис.2.6. Матриця SWOT-аналізу ПП «КВП«Ірбіс»

В результаті, на пересічних полях отримуємо необхідну інформацію для подальшого аналізу: 1) поле СІМ (сильних сторін і можливостей), тут

Рис.2.3. Матриця SWOT-аналізу ПП «КВК«Ірбіс»

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Покликання методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і загроз для кожної господарської одиниці. Портфельний аналіз забезпечить менеджерів інструментом аналізу і планування портфельних стратегій для визначення зваженої диверсифікації діяльності багатогалузевої фірми [68].

Найпоширенішими методами портфельного аналізу є матричні методи. Серед них матриця БКГ та матриця GE/McKinsey. В основі Бостонської матриці або матриці БКГ, чи матриці росту/частки ринку, лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), ріст (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар –

«собака»). При цьому, грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Бостонська матриця концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-єдиничами підприємства чи його продуктами. В основі матриці БКГ лежить аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі – відносна частка товару, що пропонується підприємством на ринок. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації товарів [69].

Наступною матрицею є матриця GE (General Electric)/McKinsey. Модель GE/McKinsey являє собою дев'ятикліткову матрицю, розташовану у двовимірній системі координат – галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкретного бізнесу (рис.2.4).

У матриці виділяються три ділянки стратегічних позицій: ділянку переможців, тих, хто програли і середню ділянку (створювачі прибутку, середні позиції бізнесу) [72].



Рис.2.4. Матриця GE (General Electric)/McKinsey для ПП «КВК«Ірбіс»

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Позиція «Переможець (1)» характеризується найвищим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами фірми на ньому. Стратегія фірми, що знаходиться в такій позиції, повинна бути спрямована на захист свого становища за допомогою додаткових інвестицій.

Позиція «Переможець (2)». Відрізняється вищим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем переваг фірми. Реальна перспектива (стратегія) для такої фірми полягає у визначенні своїх сильних і слабких сторін, а потім – у здійсненні необхідних інвестицій, щоб вилучити усі вигоди із сильних сторін і усунути слабкі.

Позиція «Переможець (3)». Фірма, що знаходиться в цій позиції, має середню ринкову привабливість, але її конкурентні переваги сильні. Стратегічні дії такої фірми можуть бути зведені до таких: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них; протидіяти діям конкурентів; нарощувати обсяги виробництва і тим самим намагатися підвищити прибутковість свого підприємства.

Позиція «Той, що програв (1)» – це середня привабливість ринку і слабка позиція в конкуренції. Прийнятна стратегія фірми в такій позиції зводиться до розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем чи ризику взагалі відходу з даної бізнес-галузі.

Для позиції «Той, що програв (2)» характерні низька привабливість ринку і середній рівень конкурентної позиції на ринку. Ця галузь бізнесу

неприваблива, фірма повинна намагатися знизити рівень ризику і захищати свої позиції в найбільш прибуткових частках ринку.

Позиція «Той, що програв (3)» характеризується як низькою привабливістю ринку, так і низьким рівнем конкурентної позиції в даному виді бізнесу. Найбільш прийнятна стратегія – отримувати можливий прибуток, утриматися від інвестицій чи вийти з даного бізнесу. По діагоналі матриці розташовані види бізнесу, що вважаються проблемними, оскільки, вони мають однакові шанси і зростати, і скорочуватися за певних умов [73].

Використання матриці «GE/McKinsey» має наступні переваги, порівняно з іншими матрицями:

- наявність дев'яти секцій-квадрантів дають змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, а й виявити середні позиції;
- застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати позицію напрямку розвитку на ринку, привабливість галузі, конкурентоздатність підприємства;
- використовується досить широке коло показників для формування комплексного критерію, яке дає змогу оцінити внесок кожного із них та в разі потреби розробити відповідні заходи для виправлення становища;
- більш розгорнена картина позицій напрямків розвитку дає змогу спрямувати ресурси для розвитку або підтримки тих сфер, які характеризуються середньою або високою привабливістю галузі та середньою або сильною конкурентоздатністю.

Поряд із перевагами, матриця має свої недоліки:

- важко визначити вплив факторів на ринкові позиції підприємства, оскільки необхідний великий масив інформації;
- матриця не забезпечує ранжування критеріїв оцінок за рівнем їх впливу;

- аналітична інформація матриці може бути використана лише для вибору окремих стратегічних напрямів розвитку підприємства: зростання, збереження позицій, «збирання вершків» чи ліквідації.
- матриця не відображає специфіку конкурентних переваг напрямків розвитку і перспективної поведінки їх на ринку [74].

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств за такими групами критеріїв: 1) фінансова сила підприємства (FS); 2) привабливість галузі (IS); 3) стабільність середовища (ES); 4) конкурентні переваги (CA) [75].

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Проведений SPACE-аналіз ПП «КВК«Ірбіс» наведений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка критеріїв SPACE-аналіз для ПП «КВК«Ірбіс»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Загальна оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (FS)			
Рентабельність інвестицій	3	0,3	0,9
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			4,6
Привабливість галузі (IS)			
Рівень прибутковості галузі	2	0,4	0,8
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	1,5
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,3	1,2
Загальна оцінка критерію			3,5
Стабільність середовища (ES)			
Стабільність прибутку	2	0,5	1,0
Продовження табл.2.9			
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	6	0,2	1,2
Загальна оцінка критерію			3,1
Конкурентні переваги (CA)			

Співвідношення ціна-якість	6	0,5	3,0
Частка ринку	4	0,3	1,2
Життєвий цикл продукту	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			5,1

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Далі представимо отримані результати на осі координат (рис. 2.5). Якщо максимально віддаленої від центру координат є сторона в квадраті FS - IS, то компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті FS - IS, то компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA - FS, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA - ES, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

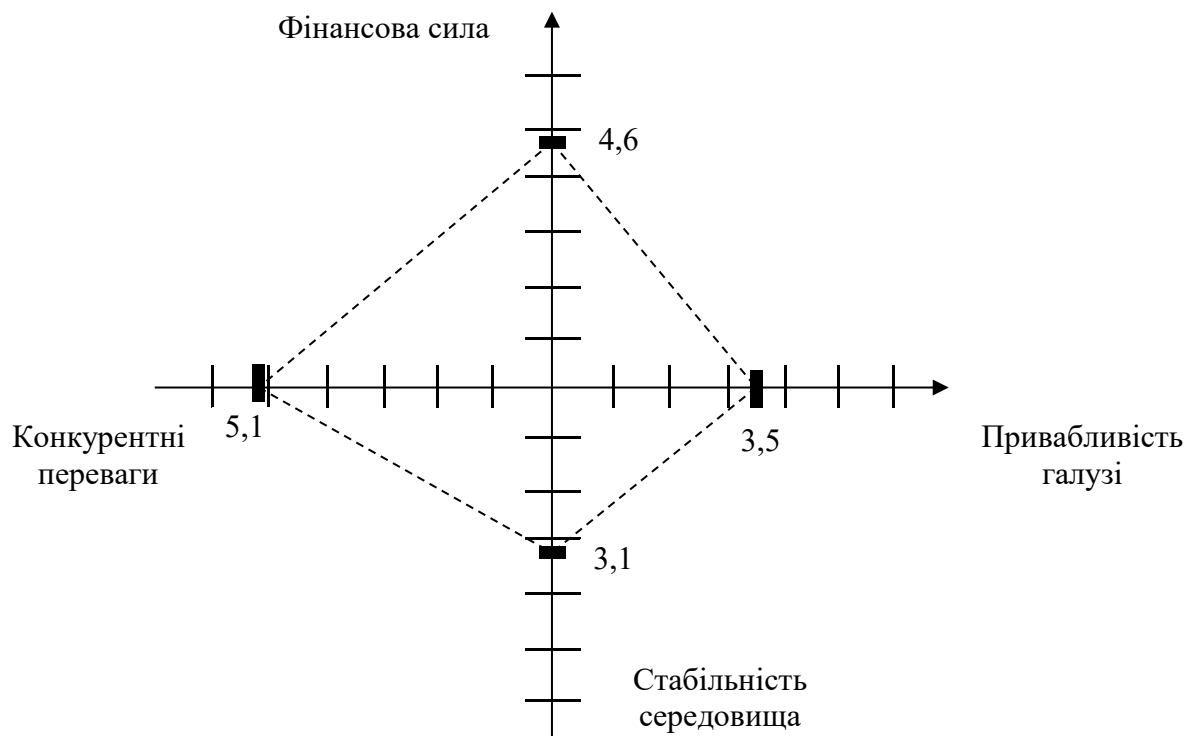


Рис.2.5. Матриця SPACE-аналізу для ПП «КВК«Ірбіс»

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Так як переважну частину матриці займає відношення конкурентних переваг та фінансової сили, підприємству варто обрати стратегію

консервативної політики. Враховуючи стан стабільності ринку (низькі чи високі темпи зростання), всі зусилля спрямувати на фінансову стабілізацію, покращити конкурентоспроможність продукту та використати такі механізми, як зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки. Підприємству варто звернути увагу на наявні конкурентні позиції та врахувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на їх зміцнення та збільшення.

2.4. Визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства

Ефективність стратегії коливається між стратегічним планом та реальною перспективою підприємства, тому дуже часто стратегічний аналіз називають ще аналізом стратегічної перспективи, в ході якого необхідно:

- визначити можливі цілі та напрямки розвитку (перспективи) підприємства;
- оцінювати соціальні, економічні, технічні, наукові та екологічні наслідки реалізації кожного з можливих варіантів розвитку підприємства;
- враховувати взаємозалежність та взаємовплив елементів господарської системи у напрямку досягнення стратегічної мети та завдань;
- визначити зміст заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку підприємства;
- давати оцінку необхідним витратам і ресурсам для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час-гроші»;
- визначати альтернативні стратегічні цілі та завдання у відповідності до отриманих раніше результатів аналізу;
- давати оцінку адекватності альтернативним варіантам та економічної ефективності їх впровадження;

- виявляти ймовірні перспективи для зростання ефективності діяльності підприємства і вплив на них окремих факторів;
- розробляти напрями коректування стратегічних задач на основі отриманих результатів оцінки;
- оцінювати різні варіанти стратегічних альтернатив з точки зору завдань управління;
- обґрунтовувати вибір впровадження можливих варіантів стратегічних задач або їх коректування.

Зазначимо, що стратегічний аналіз, як функція стратегічного управління, повинен підготувати декілька альтернатив для прийняття рішення. Вибір альтернатив та його аналітичне обґрунтування є важким завданням в умовах невизначеності [82,с.432]. Для якісного проведення стратегічного аналізу керівництву ПП «КВК«Ірбіс» варто звернути увагу на вирішення трьох питань, а саме:

1. В якому середовищі перебуває підприємство зараз?
2. В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
3. Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Відповідно, можна визначити основи методології стратегічного аналізу ПП «КВК «Ірбіс», який повинен бути озброєний такими методичними прийомами:

- прийомами оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів (матеріальних, кадрових, фінансових та ін.), можливостей та потреб;
- прийомами прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомами прогнозової оцінки зовнішнього середовища;
- прийомами альтернативного аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Дані методичні прийоми складають основу «арсеналу» прийомів, якими необхідно користуватися керівництву ПП «КВК «Ірбіс» в процесі проведення стратегічного аналізу. Цей процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнений контур (рис. 2.6.). Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Керівництву ПП «КВК«Ірбіс» потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість ідеї, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (другий етап); пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення можливих перешкод і обмежень (третій етап); розробити план модернізації (уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи не тільки результати віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації усіх попередніх стратегій (п'ятий етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час. Тобто, як бачимо, стратегічний аналіз – це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку підприємства, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, адже обрана стратегії надовго обмежуватиме свободу дій керівництва і обумовлюватиме всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо слід ретельно дослідити та оцінити всі альтернативи, взявши до уваги різного роду фактори. Для ПП «КВК«Ірбіс» це і особливості галузі торгівлі, і стан зовнішнього середовища, і характер цілей підприємства та рівень ризику. В другому розділі даної роботи дослідження стратегічного аналізу середовища управління ПП «КВК«Ірбіс» виявило, порівняно, невисоку ефективність управління підприємством. В той же час, проведений SWOT-аналіз та SPASE-аналіз допоміг нам проаналізувати всі сильні та слабкі сторони ПП «КВК«Ірбіс», а також виявити можливості і загрози.



Рис. 2.6. Етапи стратегічного аналізу ПП «КВК«Ірбіс»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, такі сильні сторони підприємства, як фінансова стійкість, конкурентоздатна цінова політика, налагоджена збутова політика сприяють успішному розвитку ПП «КВК«Ірбіс», використання нових можливостей та досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку. Ми бачимо, що в кризовій ситуації при такому зростанні цін на всі види товарів і послуг в країні купівельна спроможність населення значно знизилась. Економічна та політична ситуації, які нині склалися в нашій державі, також не сприяють активному розвитку ПП «КВК«Ірбіс».

Розглядаючи різні умови розробки стратегічних альтернатив, теоретики стратегічного менеджменту не дотримуються єдиного погляду на конкретні методи розробки стратегій, що формують альтернативний портфель. Основні загальні науково-методичні підходи до розробки стратегічних альтернатив, які може використовувати керівництво ПП «КВК«Ірбіс», узагальнені та представлені в табл. 2.10

Таблиця 2.10.

Характеристика загальних науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив

Назва підходу, автори	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Організаційний підхід	Виділяють чотири організаційні	Враховує особливості стилю	Акцентує увагу лише на організації

(залежно від стилю управління) А.А. Томпсон, Ю.В. Бабанова	підходи до розробки стратегій: головний підхід, підхід делегування повноважень, сумісний підхід (поєднання перших двох) та ініціативний підхід	управління та організаційної структури підприємства в процесі розробки стратегічних альтернатив	процесу формування портфелю альтернатив на підприємстві та не пропонує конкретної методик и розробки стратегічних альтернатив
SWOT - підхід (на підставі результатів SWOT-аналізу) Ф. Котлер, В.С. Кузнецов	Виділяють чотири SWOT-альтернативи стратегій: стратегії використання можливостей зовнішнього середовища; стратегії усунення загроз зовнішнього середовища; стратегії використання сильних сторін; стратегії ліквідації слабких сторін підприємства	Враховує результати SWOT-аналізу, орієнтує стратегічні альтернативи на посилення сильних сторін і використання можливостей цільових ринків	Орієнтований на врахування при розробці стратегічних альтернатив лише особливостей ринкової позиції, можливостей та загроз цільових ринків.
Товарно-ринковий підхід (на підставі аналізу товарів і ринків) І. Ансофф, С.Е. Майкова	Розробка стратегічних альтернатив на підставі аналізу бізнес - портфелю підприємства (стратегічних бізнес – одиниць)	Враховує традиційні бізнес-одиниці, обґрунтовує необхідність створення нових бізнес-одиниць та виходу на нові цільові ринки	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими, базовими стратегіями розвитку у стратегічних бізнес-одиниць підприємства
Підхід життєвого циклу (на підставі етапів життєвого циклу підприємства) В.С. Понома-ренко	Розробка стратегічних альтернатив залежно від етапу життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, ріст, рання зрілість, зрілість, старіння, припинення діяльності).	Врахування при розробці стратегічних альтернатив етапу життєвого циклу підприємства	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими стратегіями розвитку у підприємства (оскільки для різних етапів життєвого циклу є типові стратегії розвитку)
Матричний підхід (на підставі влучання в певний квадрат матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Розробка стратегічних альтернатив на підставі матриці, що пов'язує темпи зростання ринку та	Врахування при розробці стратегічних альтернатив темпів зростання ринку та сили конкурентної	Підхід спрямований не на розробку альтернатив, а на вибір базових стратегій. Не зрозуміло як

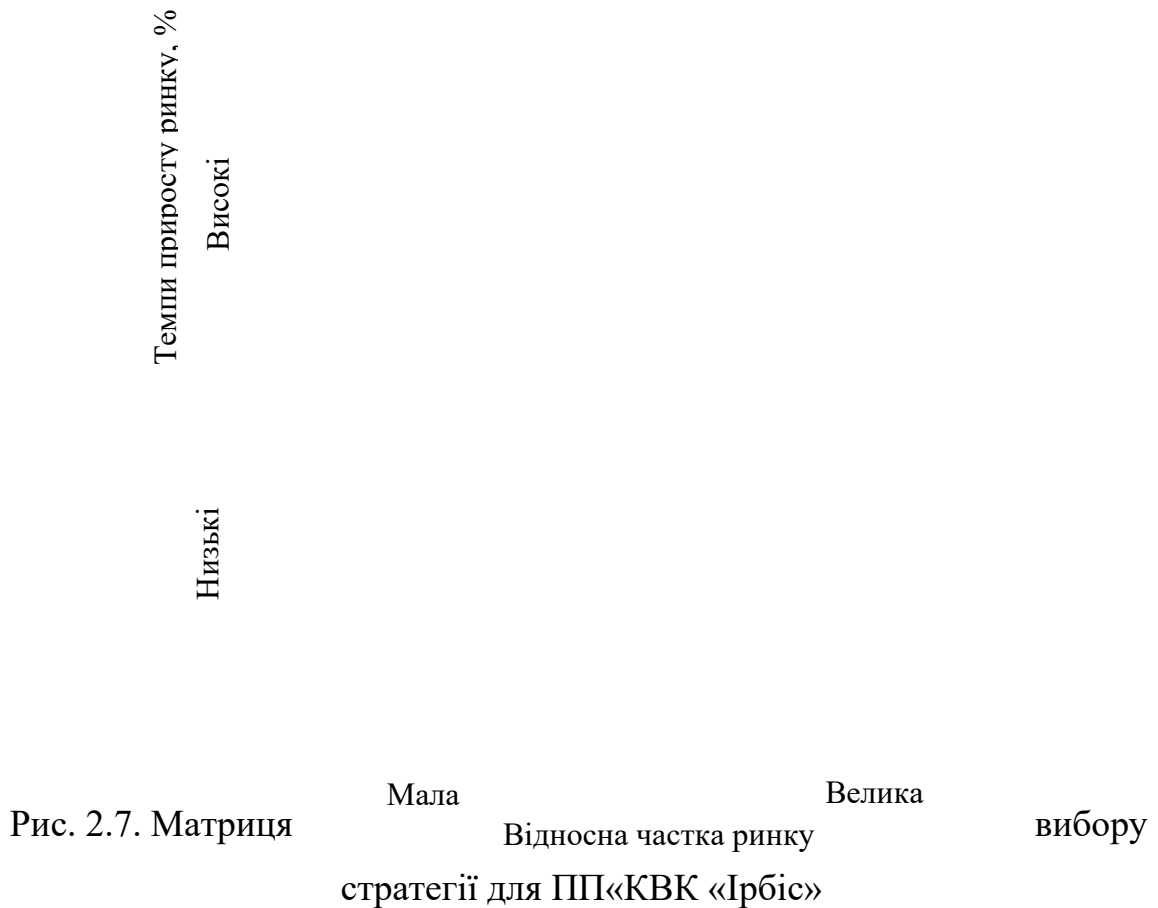
	силу конкурентної позиції. Підхід передбачає запропонування базових стратегій для кожного квадранту матриці.	позиції на даному ринку.	визначаються межі між сильною та слабкою конкурентною позицією
Модельний підхід Г. Мінцберг, З.Є. Шершньова	Запропонування трьох базових моделей розробки стратегій: планової, підприємницької «навчання на досвіді»	Врахування трьох базових моделей розробки стратегії	Підхід не пропонує методики розробки стратегічних альтернатив.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Вибір стратегії передбачає: генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; їх аналіз та доопрацювання, «доведення» до рівня адекватності цілям розвитку організації та вибір загальної стратегії; аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії організації з метою наповнення її конкретним змістом. Уже під час проведення ситуаційного аналізу перевага надається одній з альтернатив, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також вибраним цілям її діяльності.

Наступним кроком є аналіз стратегічних альтернатив у межах вибраної загальної стратегії організації. Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Стрікланд [45, с.65]. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації. СГЦ з високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією (рис.2.7, I квадрант) мають визначити, чому отримано негативний результат, що необхідно зробити для зміцнення конкурентної позиції, а також розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, беручи до уваги високі темпи зростання ринку. Можемо застосувати цей підхід до нашого підприємства.

I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1.Перегляд стратегій концентрації 2.Горизонтальна інтеграція або злиття 3.Вертикальна інтеграція 4.Диверсифікація	II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1.Продовження концентрації 2.Вертикальна інтеграція 3.Концентрична диверсифікація
---	---



Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Для СГЦ, які характеризуються сильною конкурентною позицією та високими темпами зростання (рис. 2.7, II квадрант), можливі кілька варіантів поведінки, однак найкращим є тривала концентрація в одній сфері з метою збереження та збільшення своєї частки ринку і подальшого розвитку конкурентних переваг. Високі темпи зростання галузі й очевидна привабливість у перспективі змушують організацію зосереджувати свої зусилля на збереженні чи розширенні частки ринку. У певний момент організація може відчувати необхідність у вертикальній інтеграції для зміцнення власних конкурентних переваг. Пізніше, коли зростання на цьому ринку почне сповільнюватися, варто проводити диверсифікацію як засіб перенесення нагромаджених знань і досвіду на суміжні галузі. Сильні СГЦ за умов повільно зростаючих темпів ринку (див. рис.2.7, III квадрант) розглядають можливості використання надлишку коштів для початку диверсифікації. Однак диверсифікацію в абсолютно нові види діяльності треба розглядати тільки тоді, коли суміжні галузі вже не забезпечують перспектив для зростання. СГЦ зі слабкою конкурентною

позицією на повільно зростаючому ринку (рис.2.7, IV квадрант) мають переглянути всі можливі альтернативи, починаючи з перебудови стратегії для досягнення кращої позиції та завершуючи «збором урожаю» і аж до повної відмови від цього виду діяльності.

Перегляд стратегічних альтернатив ПП «КВК «Ірбіс» на основі матриці А. Томпсона і А. Стрікланда доповнюється аналізом чинників, який дає змогу скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму й оцінити рівень забезпечення вибраної стратегії трудовими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами. Вибираючи ефективну конкурентну стратегію, враховують і конкурентні переваги, якими володіє та чи інша організація, і положення на ринку в конкретний момент. Для цього доцільно скористатися тест-таблицею, розробленою німецьким ученим Х. Вільдеманом (табл. 2.11). За нею можна швидко визначити ринкові відносини, в яких діють організації, та конкурентні переваги, на які слід звертати особливу увагу.

Вибір конкурентної стратегії передбачає, що ПП «КВК «Ірбіс» має певні переваги порівняно з конкурентами, які діють на тому ж ринку, але не менш типовою ситуацією можна вважати наявну або прогнозовану неконкурентність підприємства. Кінцевий вибір оптимальної стратегії ПП «КВК «Ірбіс» відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір. Основними чинниками, від яких залежить цей вибір, вважають цілі організації, стан ринку та позицію організації на ньому, стратегії конкурентів, потенціал організації, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію ЖЦП, витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо.

Таблиця 2.11

Тест-таблиця Х. Вільдемана для ПП «КВК «Ірбіс»

Чинники	Тип стратегії		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах

Різноманітність продуктів на ринку	®	•	O
Великі масштаби ринку	O	®	•
Темп зростання ринку	•	®	O
Мінливість попиту	•	•	O
Витрати виробництва	O	®	O
Сервіс	•	®	O
Якість продукції	®	•	O
Гнучкість виробництва	•	•	O
Швидкість нововведень	•	•	®

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Умовні позначення: O – мале, ® – середнє, • – велике значення чинника для певного типу стратегії.

Водночас врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому звертають особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу. Цілі організації надають унікальності та оригінальності вибору стратегії [39]. Рівень ризику належить до реальних чинників життєдіяльності підприємства, а тому обов'язково має бути врахований при виборі стратегії. Основні характеристики деяких стратегій ПП «КВК «Ірбіс» подані у табл. 2.12.

Аналіз орієнтовних даних ПП «КВК «Ірбіс» свідчить, що з найменшим ризиком можна застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. У кожному другому випадку організація досягає комерційного успіху. При цьому рівень витрат на реалізацію стратегії мінімальний. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може виникнути потреба терміново відшукати вихід із ситуації. Водночас найризикованішою є реалізація стратегії диверсифікації. Тільки в одному з двадцяти випадків організація без особливих ускладнень досягне істотного комерційного успіху. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії. Її застосування пов'язане здебільшого з надзвичайними обставинами або прагненням значно збільшити обсяги продажу продукції. Дані табл. 2.12 свідчать, що перед керівництвом ПП «КВК «Ірбіс» завжди

стоїть питання, який рівень ризику для організації можна вважати задовільним. Використання будь-якої із стратегій з урахуванням умов, які склалися на ринку, та ситуації з конкретними виробами, може забезпечити організації досягнення бажаних цілей, успіх на ринку [45].

Таблиця 2.12

Рівень ризику та витрат на реалізацію стратегій ПП «КВК «Ірбіс»

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху, %	Рівень витрат, %
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200—1600

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Роль вищого керівництва у виборі стратегії особлива. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи. Керівники можуть бути схильні до ризику або, навпаки, прагнути його уникнути. Навіть особисті симпатії або антипатії відіграють важливу роль. На ПП «КВК«Ірбіс» стратегія ініціюється вищим керівництвом. Керівник підприємства виступає як головний стратег, виявляючи сильний вплив на оцінку стану, аналіз альтернативних стратегій і на різні деталі розроблення стратегії.

Дослідження передумов формування стратегії розвитку ПП «КВК«Ірбіс» показує, що в сучасних умовах для підприємства основною проблемою є виживання та забезпечення поступального розвитку. Підприємство, вплив якого на зовнішнє оточення є незначним, повинне бути гнучким та здатним пристосуватися до сучасного динамічного ринку. Тому засобом вирішення цього завдання та об'єктивною вимогою сьогодення є створення таких управлінських механізмів, які б дозволили підприємству успішно адаптуватися до швидкозмінних умов господарювання та адекватно

реагувати на сигнали конкурентного оточення. Адаптаційна та інноваційна спроможність сьогодні грає домінуючу, а, можливо, і вирішальну роль у визначенні подальших шляхів розвитку. Підприємству ПП «КВК«Ірбіс» слід вирішувати це завдання різними способами залежно від умов і обставин, але в основі повинна лежати трудомістка робота зі створення конкурентних переваг. У конкурентній боротьбі виграє той, хто не тільки швидко і якісно здобуває нові знання і технології (адаптаційна спроможність), а й той, хто може втілювати ці надбання у конкретний продукт та виходити з ним на ринок (інноваційна складова), при цьому цей процес повинен бути належним чином організованим і скоординованим. Якщо раніше вважалося, що великі підприємства мають більше шансів перемагати ніж малі, то сьогодні все більш очевидним стає той факт, що переваги отримає те підприємство, яке рухається проактивним шляхом розвитку з набуттям ознак підприємницького стилю господарської діяльності. Це, насамперед, пов'язано з тим, що основний вектор сучасного розвитку лежить у сфері динамічно мінливого зовнішнього середовища. Ймовірність ефективного розвитку залежить і від розміру та якості внутрішнього потенціалу підприємства, перспектив його зростання. Тож, як вже зазначалось у попередніх пунктах, керівництву ПП «КВК«Ірбіс» значну увагу слід приділяти зовнішньому оточенню. Практика підприємницької діяльності доводить, що не існує стратегії єдиної для всіх підприємств. У конкурентній боротьбі важливою є властивість адаптуватися до впливу складного зовнішнього середовища. Кожне підприємство унікальне у своєму роді, і процес формування стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, формату господарської поведінки підприємства та його конкурентів тощо. Розглянемо ряд основних моментів, що дозволяють говорити про деякі узагальнені принципи формування стратегії розвитку ПП «КВК«Ірбіс».

Вагомого значення набуває необхідність проведення аналітико-ієрархічного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, який

повинен надати достатньо інформації для прогнозу їх впливу, тобто, стати реальним підґрунтям щодо визначення шляхів стратегічного розвитку та пріоритетів формування загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегічні цілі ПП «КВК«Ірбіс» досить різні, але всі вони спрямовані на реалізацію головної мети підприємства – зміцнення його конкурентної позиції на ринку, що сприяє ланцюговій реакції щодо збільшення обсягу ринкової частки. Отримання прибутку розглядається, насамперед, як головна вимога ділової активності підприємства, ефективного здійснення своїх функцій. При побудові «дерева цілей» визначається мета розвитку та діяльності системи, яка деталізується і конкретизується послідовно від загального формулювання (через підцілі та шляхи їх реалізації) до окремих конкретних робіт, які необхідні для досягнення поставлених цілей. «Дерево цілей» у механізмі формування шляхів розвитку підприємства ПП «КВК«Ірбіс» наведено на рис.2.8. Як видно з представленого на рис. 2.8. «Дерева цілей», характерною ознакою підприємств інноваційного (підприємницького) формату господарської діяльності, які рухаються проактивним шляхом, є множинність цілей розвитку, вибір альтернативних заходів, механізмів та відповідної тактики щодо їх реалізації. ПП «КВК«Ірбіс» повинне розвиватись саме цим шляхом та притримуватись наступних вимог:

- по-перше, підприємство повинно мати організовану систему інформації (бази стратегічних даних), щоб враховувати фактори, які мають найбільший вплив на формування стратегії розвитку та вміти оцінювати їх з точки зору актуальності і цінності для прийняття рішень на майбутнє. Ця умова обумовлює необхідність ситуатійного підходу, який забезпечить ефективність цілевстановлення в умовах множинності цілей функціонування підприємства.

- по-друге, ПП «КВК«Ірбіс» повинно чітко окреслювати свою позицію на ринку, тобто, встановлювати цілі загальної стратегії. Для того, щоб реалізувати поставлені цілі, необхідно розробляти стратегічний план (програму) розвитку підприємства і прагнути, щоб власні стратегічні зміни були адекватні зовнішнім.

На цьому етапі відбувається якісна конкретизація майбутнього і формується перелік орієнтирів розвитку підприємства. Очевидно, що ефективна бізнес-адекватність практично досяжна тільки тоді, коли стратегія підприємства є достатньо гнучкою. Звідси логічно випливає третя умова – підприємство повинно визначити внутрішні умови реалізації стратегії, тобто, властивості до впровадження змін. Традиційно вважається, що для створення умов, які забезпечили б розвиток визначених тенденцій, доцільно використати стратегічний засіб – реструктуризацію (перетворення) як спосіб вирішення протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою поведінки підприємства, впровадження нової парадигми бізнесу, щоб адекватно увійти у нові відносини, і, насамкінець, як одну із альтернативних загальних стратегій розвитку. По суті, мова йде про забезпечення процесів реструктуризації даного підприємства, наданні йому особливих властивостей і способів функціонування в конкурентному середовищі. Поняття «процес реструктуризації», як одного із засобів розвитку в загальноекономічному контексті, можна трактувати як управління внутрішніми змінами, мобілізацію внутрішніх резервів підприємства. Це означає посилення керованості, гнучкості, пристосованості, чутливості функціональних ланок до змін на ринку, удосконалення всіх аспектів діяльності, надання структурним підрозділам більшої господарської самостійності. Реструктуризація є головним і, можливо, єдиним засобом реформування підприємства.

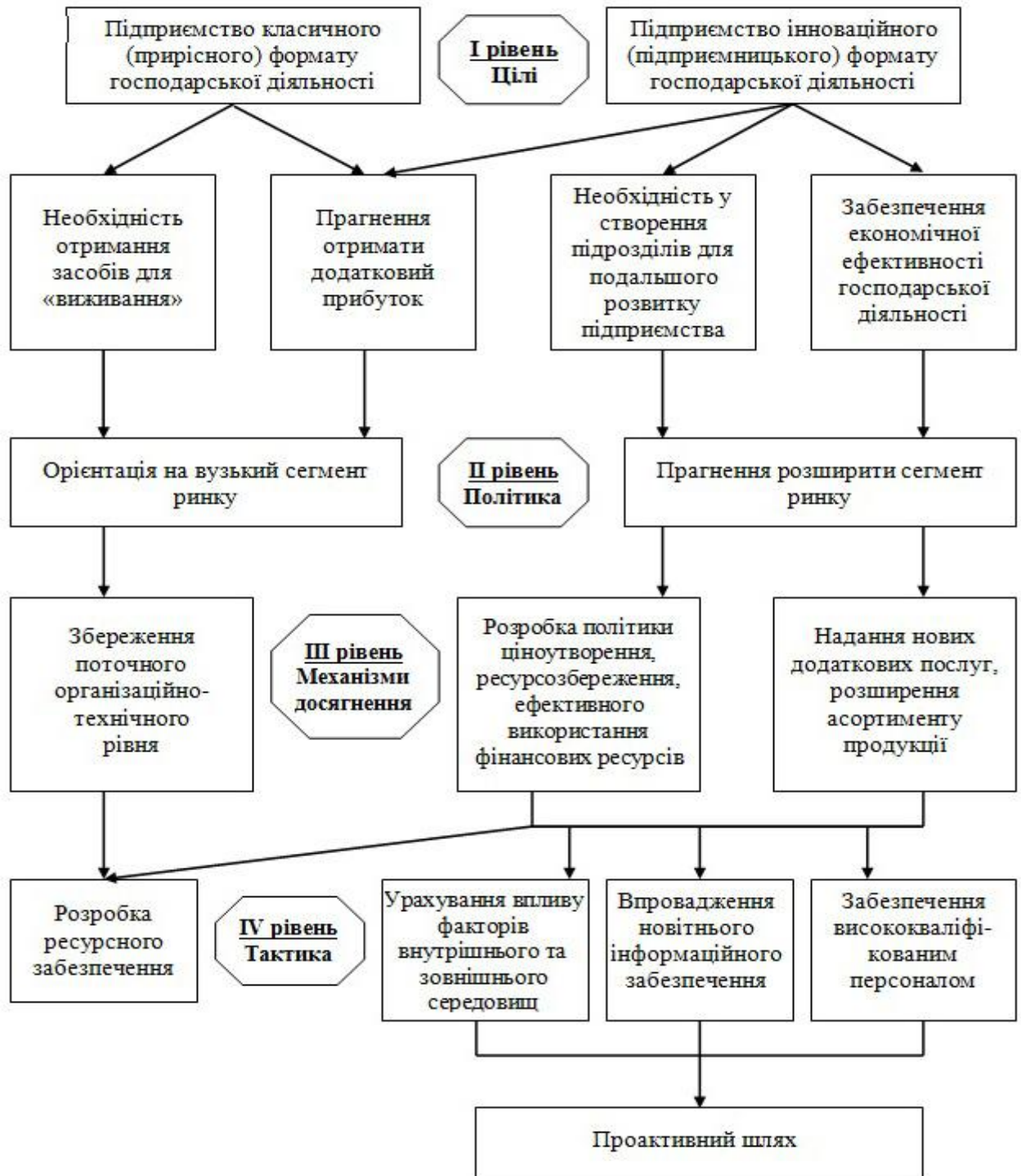


Рис. 2.8. «Дерево цілей» у механізмі формування шляхів розвитку
ПП «КВК«Ірбіс»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Адаптація та розвиток ПП «КВК«Ірбіс» може відбуватися за рахунок стратегії системи управління персоналом разом із продуктово-маркетинговою стратегією та диверсифікацією (урізноманітненням)

діяльності. Розглянемо детальніше ці можливості як складові реструктуризаційних заходів, пріоритетними для розвитку досліджуваного підприємства.

1. Стратегія управління персоналом разом із продуктивно-маркетинговою стратегією є ключовою функціональною стратегією організації. Для умов економіки України дана стратегія стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Інакше кажучи, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі й на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського фактора. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якої організації на початку XXI ст. стають її людські ресурси. Причому у стратегічній перспективі значущість людського фактора буде зростати. Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання й розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Отже, кадрова стратегія належить до розряду функціональних стратегій, у яких завдання – це реалізація загальної стратегії. Розглянемо основні форми кадрових стратегій. Стратегії на рівні всієї організації, які називаються корпоративними або загальними, умовно можна розділити на стратегії функціонування й стратегії розвитку. Стратегії функціонування – лідерство в низьких витратах, диференціації й фокусування – відображають поведінку організації на ринку. Стратегія лідерства за витратами відповідає кадровій стратегії, орієнтованій на залучення й закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення кадрової стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу. Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія,

аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації. Стратегії розвитку організації, такі, як зростання, стабілізація й скорочення, спрямовані на підвищення або збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають певні кадрові стратегії [47, с.29].

Для залучення й закріплення персоналу керівництво ПП «КВК«Ірбіс» повинне створювати й підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації й сприятливий морально-психологічний клімат; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового зростання. Такі проблеми як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію й інші тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, у випадку, коли фірма розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення й закріплення кадрів та стабілізацію персоналу. У цьому випадку менше потрібні працівники вищої кваліфікації, науковці. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організація виходу на пенсію й ін. Функціональна стратегія управління персоналом, яка відповідає тій або іншій стратегії функціонування або розвитку всієї організації, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути невід'ємною частиною корпоративної або загальної стратегії розвитку організації в цілому. Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або «програм дій», які базуються на інформації, зібраній на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрямки розвитку й майбутнього положення персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, управлінням персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода й мотивація.

2. Диверсифікація на ПП «КВК«Ірбіс» може бути пов'язана із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства. Незважаючи на те, що цей крок гарантовано спричинить за собою значне збільшення вкладення коштів, воно також приверне і додаткових клієнтів, для яких набагато простіше придбати обладнання, а також замовити його встановлення та подальше обслуговування в межах одного підприємства. Отже, реструктуризацію на рівні ПП «КВК«Ірбіс» слід розглядати як планомірний засіб мобілізації внутрішніх резервів, який має на меті удосконалення поточних функціональних стратегій, поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності, створення організаційної культури, реформування існуючої структури управління і, врешті-решт, забезпечення адаптації ринкової поведінки підприємства до вимог зовнішнього середовища. Тобто, вдало обрані реструктуризаційні заходи повинні забезпечити виживання і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Їх сутність, насамперед, полягає у специфічних перетвореннях на рівні підприємства, тобто, реалізації відповідних функціональних стратегій, у межах яких мають бути розв'язані певні завдання. Проблема розробки реструктуризаційних заходів пов'язана з тим, що реально їх діапазон досить широкий. Враховуючи, що під реструктуризацією розуміються комплексні і взаємозалежні зміни, що забезпечують функціонування підприємства в цілому та «стратегічний набір» функціональних стратегій, реструктуризаційні заходи конкретизовані в альтернативних завданнях, які стоять перед функціональними підрозділами ПП «КВК«Ірбіс». Це дасть можливість не «упустити» специфічні питання ресурсного забезпечення перетворень і розглянути можливі їх варіанти. Виходячи з цього, їх орієнтовний перелік сформульовано у табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Система варіативних заходів ПП «КВК«Ірбіс»

Портфель функціональних стратегій	Перелік завдань
Маркетингова стратегія	
Виробнича субстратегія	1. Удосконалення процесу надання послуг за рахунок змін у використанні сучасних інформаційних ресурсів, насамперед, співпраці з електронним ринком на корпоративному рівні, дрібнооптової та роздрібної торгівлі.
	2. Застосування технологій, що знижують собівартість послуг за рахунок економії на постійних та інших витратах, управління виробничими потужностями підприємства (наприклад, використання плаваючих графіків роботи при частковому завантаженні, можливість взаємозаміни персоналу всередині служб тощо). Створення систем контролю та стимулювання економії матеріальних та трудових ресурсів. 3. Запровадження систем моніторингу стану ринку, що займається аналогічним видом діяльності. 4. Розробка та використання спеціальних нецінових методів залучення споживачів (наприклад, впровадження заохочувальних програм для «повторних клієнтів»).
Асортиментна субстратегія	1. Розширення асортименту додаткових платних послуг з метою максимального задоволення попиту споживачів та створення конкурентних переваг (наприклад, послуги автовишки). 2. Запровадження систем постійного моніторингу та контролю якості обслуговування, створення незалежних інспекцій якості, організація зворотного зв'язку за результатами обслуговування.
Субстратегія ціноутворення	1. Розробка та використання цінових методів залучення споживачів шляхом запровадження диференційованої системи цін для різних цільових ринків і категорій споживачів з урахуванням, що 80% продажу припадає на нижній ціновий сегмент, а також програм залучення клієнтів шляхом гнучкого ціноутворення цін з урахуванням сезонного та територіального факторів. 2. Запровадження та організація моніторингу цінової кон'юнктури конкурентів.
Субстратегія розповсюдження і просування	1. Управління процедурами просування послуг на ринок: вибір оптимальних каналів розповсюдження послуг з продажу, встановлення та обслуговування (рекламні заходи в ЗМІ, які охоплюють цільову аудиторію споживачів, використання подарункових сертифікатів, застосування дисконтних карток, розробка програм стимулювання збуту, виставкова діяльність). 2. У підприємства відсутній власний сайт, що сковує потенційних клієнтів в отриманні необхідної інформації про послуги і товари. 3. Регулярне проведення маркетингових досліджень.
Фінансова стратегія	
Субстратегія формування капіталу	1. Визначення обсягів можливого кредитування, необхідного для поступального розвитку, та обсягів їх залучення ззовні. 2. Порівняльний аналіз умов та механізмів залучення кредитних ресурсів. 3. Управління використанням власних грошових засобів;

	інвестиції в будівлю й устаткування (ремонт, оновлення тощо). 4. Постійний моніторинг власних фінансових ресурсів (стан активів, їх ліквідність, можливість отримання кредитів). 5. Заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості і забезпечення нормального фінансового стану.
Соціальна стратегія	
Субстратегія розвитку персоналу	1. Створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу, підвищення їхньої зацікавленості у роботі на підприємстві (матеріальне стимулювання, підвищення кваліфікації, участь персоналу в управлінні). 2. Розширення (горизонтальне збільшення кола виконуваних робіт і задач персоналу за допомогою комбінації декількох взаємозалежних робіт одного і того ж самого рівня), збагачення праці (вертикальне розширення за допомогою збільшення обов'язків і можливостей для подальшого розвитку, з одночасним спрямуванням працівників на більшу автономію при плануванні та виконанні своїх функцій)

Як видно з визначених у табл.2.13. завдань, всі вони є «наскрізними», оскільки кожне з них передбачає вирішення взаємоузгоджених завдань різних рівнів та функціональних сфер. Їх вирішення повинно здійснюватися в межах комплексу програм відповідного спрямування. Узгодивши внутрішні заходи з перетворення зі стратегією розвитку, керівництво ПП «КВК«Ірбіс» одержує можливість забезпечити послідовну адаптацію і гармонічний розвиток окремих функціональних структур. Оскільки ПП «КВК«Ірбіс» – широкопрофільне підприємство, то стратегія повинна бути спрямована на встановлення й зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Розроблення стратегії пов'язано, найбільшою мірою, з розробленням конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи супротивників. Серед способів досягнення конкурентної переваги можна назвати такі: випуск високоякісних товарів; відмінне обслуговування клієнтів; більш низькі ціни на товари, ніж у конкурентів; володіння унікальною технологією; розроблення й впровадження товарів у короткий строк та ін. Варто відзначити, що виділяють п'ять базових конкурентних стратегій (рис. 2.9).

1. Стратегія лідерства за витратами спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами. Якщо фірма буде

мати переваги щодо витрат, то це може створити певний захист проти п'яти сил конкуренції.

2. *Стратегія диференціації* передбачає наділення товару відмінними властивостями, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів. Ця стратегія також захищає фірму від п'яти конкурентних сил, але трохи іншим способом, ніж стратегія лідерства за витратами. Наділення товару відмінною якістю вимагає додаткових витрат, які можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Інакше кажучи, відмітні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

3. *Стратегія оптимальних витрат*. Ця стратегія може опиратися й на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. *Сфальцьована стратегія низьких витрат* орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

		Конкурентна перевага	
		Низькі витрати	Диференціація
Стратегічна мета	Увесь сектор	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
		Стратегія оптимальних витрат	
	Окремий сегмент	Сфальцьована стратегія низьких витрат	Сфальцьована стратегія диференціації

Рис. 2.9. П'ять базових конкурентних стратегій для ПП «КВК «Ірбіс» (за Г. Портером)
Джерело: розроблено автором за даними підприємства

5. *Сфальцьована стратегія диференціації* орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), які відповідають їхнім смакам і вимогам.

Відзначені стратегії є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії ПП «КВК«Ірбіс» повинні чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона прагне одержати і у якій сфері. Виходячи з наведених схем позиціонування, а також враховуючи конкурентні переваги підприємства, на наш погляд, керівництву варто звернути увагу на стратегію лідерства за витратами. Ця стратегія є ефективним конкурентним підходом, оскільки сьогодні на ринку більша частина покупців чутлива до ціни. Лідерство за витратами – це низькі витрати виробництва щодо конкурентів. Основним механізмом визначення витрат підприємства є ланцюжок цінностей. Загальні витрати визначаються станом витрат у кожній ланці її загального ланцюжка цінностей (системі ланцюжків цінностей). ПП «КВК«Ірбіс» може досягнути переваг за витратами за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, якщо сконцентрує зусилля на скороченні непотрібних витрат, пошуку шляхів перетворення різних технологічних і організаційних процесів і створення основ для більш економічної роботи.

Низькі витрати дозволяють підприємству не тільки встановлювати низькі ціни, одержуючи більш високий прибуток, ніж конкуренти, але й створювати бар'єри для захисту своїх позицій від дії п'яти конкурентних сил.

Стратегія лідерства за витратами особливо ефективна в таких випадках:

- сильна цінова конкуренція серед фірм-продавців;
- зроблені в галузі товари відрізняються високим ступенем стандартизації, марки різних виробників практично ідентичні, і покупці не бачать великої різниці між ними, тому різниця в ціні для них істотна;
- існує кілька способів диференціації товару з метою залучення покупця. Якщо останній не надає переваги якій-небудь товарної марці, то більш низька ціна для покупця більш приваблива;
- якщо зусилля значної частини покупців спрямовані на узгодження ціни, то товари з низькими цінами будуть швидше реалізовуватися.

Лідерство за витратами щодо конкурентів є серйозною конкурентною перевагою. Але, при цьому, необхідно враховувати можливі ризики даної стратегії.

1. Якщо конкуренти почнуть використовувати нову технологію, що відкриє їм шлях до зниження витрат, то фірма-лідер може втратити свої переваги, не одержавши віддачі від попередніх інвестицій.

2. Конкуренти можуть скопіювати навички лідера за витратами, що може різко скоротити тривалість життя завойованої переваги.

3. Працюючи над проблемою зниження витрат, підприємство може не помітити інші можливості, використання яких дозволило б їй вийти в лідери.

4. Зміна смаків і переваг покупців також може позбавити підприємство набутих переваг.

Перелічені можливі негативні наслідки стратегії лідерства за витратами дозволяють помітити, що значні інвестиції у зниження витрат можуть зробити фірму «заручником» використовуваної технології й реалізованої стратегії, тим самим зробивши її вразливою перед новими технологіями й новими споживчими інтересами. Тому, розробляючи й реалізуючи дану стратегію, керівництву ПП «КВК«Ірбіс» не слід випускати з поля зору й інші напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Через те, що ПП «КВК«Ірбіс» намагається збільшити обсяги виробництва і захопити нові сегменти ринку, враховуючи майбутню конкуренцію, то як один із варіантів варто обрати комбіновану стратегію, націлену на вирішення своїх конкурентних переваг, і яка буде передбачати глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати за рахунок мінімізації витрат та укріплення своєї конкурентної позиції; удосконалення реалізації даної стратегії в існуючих місцях продажу; активної рекламної компанії, що сприятиме виходу на нові ринки збуту. Комбінована стратегія – це будь-яке об'єднання альтернатив – стратегії обмеженого зростання, стратегії зростання або скорочення. Такої стратегії дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства,

що активно функціонують у декількох галузях із властивими ним розходженнями в ринковій кон'юнктурі. Так, організація може продати або ліквідувати одне зі своїх підприємств і замість нього придбати одне або декілька інших. У цьому випадку і відбудеться об'єднання двох базових альтернативних стратегій – скорочення і зростання. Кожна з наведених вище стратегій є базовою стратегією, що, у свою чергу, має низку альтернативних варіантів. Так, стратегія зростання може бути реалізована шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або значного розширення асортименту продукції, яка вже виробляється (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення також може мати певні альтернативи. До них належать: ліквідація – найрадикальніший варіант, коли організація перестає існувати; відсікання зайвого, за якого фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

Провівши SWOT-аналіз, портфельний аналіз та SPACE аналіз діяльності ПП «КВК«Ірбіс», виявилось, що єдиної стратегії у підприємства, яка могла б призвести до кращих результатів, немає. Підбиваючи підсумки й узагальнюючи напрями проведення запропонованих заходів, слід підкреслити, що вони повинні лежати в основі загальної стратегії розвитку ПП «КВК«Ірбіс» і будуватися на базі органічного поєднання інноваційного та маркетингового підходів. Їх сутність полягає у формуванні ефективних програм розвитку підприємства за сучасними ефективними методиками. На закінчення необхідно відзначити, що окреслені заходи щодо розвитку ПП «КВК«Ірбіс» є взаємодоповнюючими та взаємопосилюючими. Підприємство повинно виявити свої пріоритети з цих складових та формувати програми розвитку, які забезпечать трансформацію підприємства у визначеному напрямі із визначеною метою. Конкурентна перевага ПП «КВК«Ірбіс» може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегменту продуктів (послуг), відмінних від конкурентів, і більш повно задовольняючих вимоги покупців цієї цільової групи. Тому, при стратегічному плануванні з врахуванням обраного шляху досягнення конкурентної переваги, необхідно для досліджуваного підприємства обирати комбіновану стратегію.

Висновки до розділу 2

Повна назва компанії – приватне підприємство «Комплексно-виробнича компанія «ІРБІС», скорочена назва ПП «КВК «Ірбіс». Компанія є юридичною особою з моменту її реєстрації, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові й особисті немайнові права та несе зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у судах. Компанію створено з метою найбільш повного задоволення соціально-громадських потреб, комерційної діяльності, та отримання прибутку шляхом поєднання матеріальної зацікавленості Засновників. Предмет діяльності Компанії описаний в Статуті підприємства.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, на ПП «КВК «Ірбіс» склалась така ситуація: фінансовим результатом підприємства є збиток протягом всього досліджуваного періоду. Якщо у 2020 році він складав 28,6 тис.грн, у 2021 році – 156 тис.грн, то у 2022 році вже 205,7 тис.грн. Дана ситуація відбулась через те, що у 2022 році, на відміну від 2020 року: зменшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 194,4 тис.грн; зменшились інші операційні доходи на 3,1 тис.грн та інші доходи на 1,4 тис.грн; зросла собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 128,0 тис.грн; зменшились інші операційні витрати на 148,4 тис.грн.

Оцінку сильних і слабких сторін ПП «КВК«Ірбіс», його можливостей і небезпек, ми здійснили за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, портфельний аналіз та SPACE-аналіз, які є інформаційною базою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства. За результатами проведених методів оцінки, можемо зробити наступні висновки для ПП «КВК«Ірбіс»: для того, щоб впровадити стратегічний менеджмент, варто сфокусуватись на споживачеві; за допомогою сучасних технологій виробництва варто удосконалити якість обслуговування; через високий контроль якості варто покращити імідж підприємства серед

конкурентів; внутрішньоорганізаційні конфлікти можна залагодити за допомогою правильно сформованої внутрішньоорганізаційної політики; імідж підприємства може бути сформований за рахунок реклами, удосконалення якості продукції та орієнтації на нові сегменти ринку; слабка структура управління може бути знешкодженою новими напрямками стратегічного управління; низька мотивація персоналу може дати поштовх на створення внутрішньоорганізаційних конфліктів; отримання збитку можливе при перепадах курсів валют, зростанні темпів інфляції, несприятливій економічній чи політичній ситуації. Отже, підприємству варто звернути увагу на наявні конкурентні позиції та врахувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на їх зміцнення та збільшення.

Вибір альтернатив та його аналітичне обґрунтування є важким завданням в умовах невизначеності. Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Стрікланд. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації. Перегляд стратегічних альтернатив ПП «КВК «Ірбіс» на основі матриці А. Томпсона і А. Стрікланда доповнюється аналізом чинників, який дає змогу скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму й оцінити рівень забезпечення вибраної стратегії трудовими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами.

Критерієм відбору стратегічних альтернатив є безліч показників, які можуть використовувати для обґрунтування вибору, але кінцевий вибір здійснюється людьми, тому вплив суб'єктивного фактора також треба враховувати. Варто акцентувати увагу на критеріях оцінки стратегічних альтернатив, які пропонуються різними авторами. Керівництву ПП «КВК«Ірбіс», незважаючи на ранжування критеріїв оцінки стратегічних альтернатив, варто однаково приділяти увагу цим критеріям, адже, нехтування хоча б одного з них може призвести до серйозних проблем у майбутньому.

Підбиваючи підсумки й узагальнюючи напрями проведення запропонованих заходів, слід підкреслити, що вони повинні лежати в основі загальної стратегії розвитку ПП «КВК«Ірбіс» і будуватися на базі органічного поєднання інноваційного та маркетингового підходів. Їх сутність полягає у формуванні ефективних програм розвитку підприємства за сучасними ефективними методиками. Конкурентна перевага ПП «КВК«Ірбіс» може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегменту продуктів (послуг), відмінних від конкурентів, і більш повно задовольняючих вимоги покупців цієї цільової групи. Тому, при стратегічному плануванні з врахуванням обраного шляху досягнення конкурентної переваги, необхідно для досліджуваного підприємства обирати комбіновану стратегію.

ВИСНОВКИ

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в, так званих, альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах. Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей. Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства доцільно здійснювати на основі певних принципів, тобто, основних вихідних положень відповідно до її сутності, складових та призначення. Дотримання даних принципів спрямоване на формування однорідної основи та підходів для ефективної побудови стратегії та комплексного забезпечення стабільності підприємства. На основі аналізування літературних джерел, автором запропоновані основні принципи формування стратегії економічної стабільності підприємства та їх характеристика.

Своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив, є стратегічний аналіз. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель «крива досвіду», модель «життєвий цикл попиту», метод PIMS, модель «товар-ринок» тощо. Водночас, їх застосування не може замінити творчий аналіз, а лише створює відповідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Повна назва компанії – приватне підприємство «Комплексно-виробнича компанія «ІРБІС», скорочена назва ПП «КВК «Ірбіс». Компанія є юридичною особою з моменту її реєстрації, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові й особисті немайнові права та несе зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у судах. Компанію створено з метою найбільш повного задоволення соціально-громадських потреб, комерційної діяльності, та отримання прибутку шляхом поєднання матеріальної зацікавленості Засновників. Предмет діяльності Компанії описаний в Статуті підприємств.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, на ПП «КВК «Ірбіс» склалась така ситуація: фінансовим результатом підприємства є збиток протягом всього досліджуваного періоду. Якщо у 2020 році він складав 28,6 тис.грн, у 2021 році – 156 тис.грн, то у 2022 році вже 205,7 тис.грн. Дана ситуація відбулась через те, що у 2022 році, на відміну від 2020 року: зменшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 194,4 тис.грн; зменшились інші операційні доходи на 3,1 тис.грн та інші доходи на 1,4 тис.грн; зросла собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 128,0 тис.грн; зменшились інші операційні витрати на 148,4 тис.грн.

Оцінку сильних і слабких сторін ПП «КВК«Ірбіс», його можливостей і небезпек, ми здійснили за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, портфельний аналіз та SPACE-аналіз, які є інформаційною базою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства. За результатами проведених методів оцінки, можемо зробити наступні висновки для ПП «КВК«Ірбіс»: для того, щоб впровадити стратегічний менеджмент, варто сфокусуватись на споживачеві; за допомогою сучасних технологій виробництва варто удосконалити якість обслуговування; через високий контроль якості варто покращити імідж підприємства серед конкурентів; внутрішньоорганізаційні конфлікти можна залагодити за

допомогою правильно сформованої внутрішньоорганізаційної політики; імідж підприємства може бути сформований за рахунок реклами, удосконалення якості продукції та орієнтації на нові сегменти ринку; слабка структура управління може бути знешкодженою новими напрямками стратегічного управління; низька мотивація персоналу може дати поштовх на створення внутрішньоорганізаційних конфліктів; отримання збитку можливе при перепадах курсів валют, зростанні темпів інфляції, несприятливій економічній чи політичній ситуації. Отже, підприємству варто звернути увагу на наявні конкурентні позиції та врахувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на їх зміцнення та збільшення.

Вибір альтернатив та його аналітичне обґрунтування є важким завданням в умовах невизначеності. Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Стрікланд. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації. Перегляд стратегічних альтернатив ПП «КВК «Ірбіс» на основі матриці А. Томпсона і А. Стрікланда доповнюється аналізом чинників, який дає змогу скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму й оцінити рівень забезпечення вибраної стратегії трудовими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами.

Критерієм відбору стратегічних альтернатив є безліч показників, які можуть використовувати для обґрунтування вибору, але кінцевий вибір здійснюється людьми, тому вплив суб'єктивного фактора також треба враховувати. Варто акцентувати увагу на критеріях оцінки стратегічних альтернатив, які пропонуються різними авторами. Порівняння даних авторських підходів щодо критеріїв оцінки стратегічних альтернатив призводить до парадоксальних висновків: на перше місце за кількістю включення до списку виходить критерій досяжності альтернативи для підприємства, на друге – наявність стійкої конкурентної переваги, на третє – відповідність зовнішньому середовищу, потім – відповідність місії і

стратегічним цілям; схвалення підприємством і працівниками; взаємоузгодженість з іншими стратегіями підприємства. Керівництву ПП «КВК«Ірбіс», незважаючи на ранжування критеріїв оцінки стратегічних альтернатив, варто однаково приділяти увагу цим критеріям, адже, нехтування хоча б одного з них може призвести до серйозних проблем у майбутньому.

Підбиваючи підсумки й узагальнюючи напрями проведення запропонованих заходів, слід підкреслити, що вони повинні лежати в основі загальної стратегії розвитку ПП «КВК«Ірбіс» і будуватися на базі органічного поєднання інноваційного та маркетингового підходів. Їх сутність полягає у формуванні ефективних програм розвитку підприємства за сучасними ефективними методиками. Конкурентна перевага ПП «КВК«Ірбіс» може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегменту продуктів (послуг), відмінних від конкурентів, і більш повно задовольняючих вимоги покупців цієї цільової групи. Тому, при стратегічному плануванні з врахуванням обраного шляху досягнення конкурентної переваги, необхідно для досліджуваного підприємства обирати комбіновану стратегію.