

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

**Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
на тему:

**«Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах  
нестабільного зовнішнього середовища (на матеріалах  
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»**

**Виконала:** студентка  
4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент

**Юрчук Д.І.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** доцент кафедри, к.е.н.

**Процюк Н.Ю.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

## Анотація

**Юрчук Д.І. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 86 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з розробкою стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Визначено сутність категорій «розробка стратегії розвитку підприємства», систематизовано методичний інструментарій стратегічного менеджменту, який пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти вибору стратегії розвитку підприємства.

Для ідентифікації стратегічних альтернатив було використано три методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера та матриця БКГ, сформульовано стратегічні альтернативи.

Оцінку відповідності сформульованих стратегічних альтернатив проведено на основі використання шкали переваг Є.К. Харрінгтона та метода аналізу ієрархій Т. Сааті. Проведено опис організаційно-економічних аспектів впровадження обраного варіанту стратегії розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено причинно-наслідковий аналіз між основними проблемами, що можуть стати на заваді реалізації стратегічних цілей. Такі зв'язки сформовано у розрізі ключових векторів: «фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток».

**Ключові слова:** стратегія розвитку підприємства, стратегічні альтернативи, розробка стратегії, нестабільне зовнішнє середовище.

### **Abstract**

**Yurchuk D.I. Development of an enterprise development strategy in conditions of an unstable external environment (based on the materials of CAR «Khmelnyskzalizobeton»).** Qualifying scientific work on manuscript rights. Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 86 p.

The bachelor's work is aimed at solving an important scientific and practical task related to the development of an enterprise development strategy in the conditions of an unstable external environment. The essence of the categories «developing an enterprise's development strategy» has been defined, a methodological toolkit of strategic management has been systematized, which offers a wide selection of methods and techniques that make it possible to substantiate or directly determine possible options for choosing an enterprise's development strategy.

Three methods of analysis were used to identify strategic alternatives: SWOT analysis, analysis of Michael Porter's «Five forces of competition» and the BKG matrix, and strategic alternatives were formulated.

The assessment of the suitability of the formulated strategic alternatives was carried out on the basis of the scale of preferences of E.K. Harrington and the method of analysis of hierarchies by T. Saati. A description of the organizational and economic aspects of the implementation of the chosen version of the strategy for the development of the «Khmelnysk-Zalizobeton» CAR was carried out. A cause-and-effect analysis was made between the main problems that could stand in the way of the implementation of strategic goals. Such connections are formed in terms of key vectors: «finances», «clients», «processes», «development».

**Keywords:** enterprise development strategy, strategic alternatives, strategy development, unstable external environment.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутність розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	8
1.2. Методи обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....	23
2.1. Аналіз процесів стратегічного управління розвитком підприємства..	23
2.2. Виявлення стратегічних альтернатив функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	30
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	38
3.1. Визначення критеріїв порівняння стратегічних альтернатив розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	51
3.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	59
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70
ДОДАТКИ .....	79

## ВСТУП

**Актуальність практики.** В умовах ринкової економіки узгодження системи стратегічного планування зі змінами зовнішнього середовища й активний вплив на формування зовнішніх умов мають забезпечити ефективне функціонування і розвиток промислових підприємств. Стратегічне планування, як важлива складова управління промисловими підприємствами, дозволяє підприємству пристосуватися до умов мінливого оточення, оптимально використовувати наявний потенціал, швидше досягати поставлених цілей. Разом з тим, аналіз свідчить, що на багатьох вітчизняних промислових підприємствах стратегічне планування здійснюється необґрунтовано, без дотримання основних принципів, врахування динамічності оточення, без спрямування на досягнення конкретних цілей ефективного функціонування та розвитку підприємства. Тому питання організації стратегічного планування на промислових підприємствах залишаються актуальними і в подальших наукових дослідженнях.

Таким чином, виникає необхідність удосконалення та модернізації системи управління підприємством на основі науково-теоретичних та методичних засад стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління, розробки практичного інструментарію для обґрунтування стратегічних альтернатив, що забезпечують виживання та розвиток підприємств у стратегічному періоді.

Теоретичними і практичними питанням стратегічного менеджменту та формування стратегії розвитку підприємства присвячено роботи відомих зарубіжних вчених, серед яких М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Мінцберг, К.Рідінг, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Також слід відмітити таких вітчизняних дослідників, як М. Годлевський, В. Дикань, Л. Довгань, Л. Квасній, А. Корнійчук, М. Лесечко, В. Немцов, Є. Рудніченко, та ін. Водночас складність стратегічного планування діяльності торгівельних підприємств шляхом формулювання стратегічних альтернатив та

ідентифікації методів їх обґрунтування зумовлює необхідність проведення додаткових теоретичних та практичних розвідок у цьому напрямі. Зазначене вплинуло на вибір теми дослідження, визначило його мету, завдання, предмет та об'єкт.

**Мета і завдання бакалаврської роботи.** Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі завдання:

- визначити сутність розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- систематизувати методи обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- здійснити аналіз процесів стратегічного управління розвитком підприємства;
- провести виявлення стратегічних альтернатив функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- визначити критерії порівняння стратегічних альтернатив розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Об'єкт дослідження** – процес розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Предмет дослідження** є теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу розробки стратегії розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців

з проблем розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У процесі дослідження використано методи: узагальнення і системного аналізу – для дослідження основ стратегічного планування розвитку підприємства; критичний аналіз – для обґрунтування методичного інструментарію вибору стратегічних альтернатив; методи економічного аналізу – для оцінки фінансово-економічного стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; SWOT – аналіз та метод аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера для формулювання стратегічних альтернатив; метод шкали переваг Є. К. Харрінгтона та метод аналізу ієрархій Т. Сааті для обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Сформовані в роботі пропозиції автора, висвітлені в кваліфікаційній роботі були оприлюднені на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку» (30 травня 2024 р., м. Хмельницький) [73].

**Інформаційну базу дослідження** законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, матеріали і статистичні дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища дозволить суб'єкту господарювання підвищити ефективність його функціонування.

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 81 найменування та 4 додатків. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Діяльність підприємства в даний час стає більш складною, вона охоплює не тільки сфери виробництва, але й обміну, розподілу, фінансових операцій. Найважливішими завданнями стають вивчення ринку, попиту та пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на ринку, форм і каналів збуту продукції, форм та рівня конкуренції, способів просування товарів, можливості введення інтенсивних технологій. В таких умовах розроблення управлінських рішень вимагає аналізу конкретних ситуацій за всіма змінними факторами, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування.

Неадаптованість підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих елементів стратегічного управління. Сутність концепції стратегічного управління підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем. Таким чином, орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та сталого розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.



На основі існуючих в спеціальній літературі підходів до управління (системного та процесного) для початку доцільно визначити сутність таких понять, як «розвиток підприємства» та «стратегія».

Дунська А.Р. розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах: 1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень; 2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо; 3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо. Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер, а отже можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення. Технічний розвиток базується на техніко-технологічних нововведеннях, ринковий та організаційний види розвитку, в свою чергу, базуються на організаційно-управлінських нововведеннях [11].

На нашу думку, розвиток підприємства потрібно розглядати в розрізі складових потенціалу підприємства, тобто окрім зазначених вище аспектів, враховувати майновий, виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал підприємства тощо. Виділяють наступні види розвитку підприємств:

1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;

2) дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;

4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і

зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [11].

Масленікова Н.П., Беляєв А.А., Коротков Е.М., Смирнов Е.А., Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик [50, с. 164].

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже існуючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки ззовні, навколишнім світом, або ендогенним, тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається. Розрізняють також індивідуальний розвиток, розвиток якої-небудь окремої істоти, від загального розвитку.

Управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки. Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [64]:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напрямок вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних

ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися;

- відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

- корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Детальне ознайомлення науковців щодо розкриття сутності поняття "розвиток" дає нам підставу стверджувати, що назване поняття за формою зводиться до незворотності та закономірності в поведінці змін у системах і підсистемах за якісними ознаками. При цьому окремими авторами робиться акцент на необхідності забезпечення системнокомплексної збалансованості усіх елементів системи в процесі розвитку [55]. Це загальна вимога, яка повинна бути покладена в основу забезпечення збалансованості в процесі розвитку за основними його видами: економічним, соціальним, екологічним і безумовно інноваційним та ін.

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління [10].

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Тепер перейдемо до аналізу категорії «стратегія». Поняття «стратегія» увійшло теорію стратегічного менеджменту в 50-х рр. ХХ ст, коли проблема негайної реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку термін «стратегія» застосовувався виключно у військовій сфері та визначався як «мистецтво розгортання військ у бою». Сьогодні цей термін досить детально проаналізований у низьці наукових джерел, що дозволило сформуванню ряд підходів до його трактування [13]:

1. Класичний підхід, який визначаючи стратегію прирівнює її до засобу досягнення цілей суб'єкта господарювання. Такої думки дотримувалися у своїх наукових працях такі автори, як А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн. Так, А. Дюпон Чандлер (1962 р.) характеризує дефініцію «стратегія» асоціював її із методом визначення цілей компанії довгострокового характеру, програми дій та перспективних напрямів із застосуванням ресурсів. Ключова відмінність класичного підходу полягає в формулюванні довгострокових цілей без їх перегляду (виключенням є лише певні суттєві зміни, які можуть мати місце, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі функціонування організації).

2. Концептуальний підхід, відповідно до якого трактування стратегії тісно пов'язане із дослідженнями, які проводили Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Зокрема, розглядаючи стратегічну поведінку великих підприємств на конкурентних ринках, Г. Мінцберг визначав, що стратегія є не лише планом, але й цілою низкою рішень та дій, стартовою точкою, яка являє собою не послідовність реалізації запланованого, а протилежною до цього [78]. І. Ансофф у своїх наукових працях зробив визначення, що стратегія являє собою низку правил для ухвалення рішень задля досягнення стійкого зростання та розвитку господарюючого суб'єкта. Вчений розмежував дві

групи правил: правила щодо взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) та правила щодо досягнення рівноваги між особистими внутрішніми змінними (організаційна концепція) [74]

М. Портер зазначав, що стратегія являє собою формування унікального та вигідного становища, яке передбачає певну низку видів діяльності. У разі існування лише однієї ідеальної позиції, в стратегії не було би потреби. Завданням всіх компаній у даному випадку було б те, що будь-яка з них намагалася б першою віднайти зазначену позицію і дійти до неї. При цьому, значення стратегічного позиціонування є вибором видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів [80].

3. Комплексний підхід. Відповідно до даного підходу, стратегія являє собою програму діяльності господарюючого суб'єкта в умовах зовнішнього середовища, взаємодії з власними конкурентами, задоволення інтересів акціонерів, покращення існуючих конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів. Представниками цього підходу є: Дж. Джонсон, К. Скулс, Л. Є. Довгань та інші.

Відмітимо, що Л.Є. Довгань при трактуванні дефініції «стратегія» зазначає, що вона являє собою не лише засіб досягнення встановлених цілей, але і реалізації місії, тобто це програма функціонування господарюючого суб'єкта у зовнішньому середовищі, взаємовідносин з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, досягнення інтересів власників та персоналу, покращення конкурентних позицій на ринку [46].

Окрім цього, деякі українські автори характеризують стратегію як певний комплекс довгострокових цілей, а також план раціонального та ефективного розподілу ресурсів для його виконання. Так, М. Туленков характеризує стратегію як визначену на тривалий проміжок часу сукупність норм, певних орієнтирів, напрямів, галузей, сфер, способів та правил функціонування, які сприяють зростанню, досягненню високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, які закріплюють позиції на ринку, підвищують спроможність до виживання в конкурентних умовах.

Автор Ф.Ф. Бутинець зазначає, що стратегія – це низка правил, які є необхідними для ухвалення рішень, які господарюючий суб'єкт застосовує у власній діяльності [48].

Більш повним трактуванням дефініції «стратегія», можна вважати наступне: стратегія підприємства являє собою систематичний план можливої поведінки підприємства в умовах існування неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, сформований на основі місії, довгострокових цілей, та шляхів і правил ухвалення рішень для максимально ефективного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, нейтралізації слабких сторін та можливого захисту від дії зовнішнього середовища з метою одержання прибутку у майбутньому періоді [77].

Синтезуючи поняття «розвиток підприємства» та «стратегія», доцільно дати визначення поняттю «стратегічний розвиток підприємства», який можна розуміти як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей [19]. Поняття «стратегія» і «розвиток» нерозривно пов'язані між собою. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства.

Так, О.М. Тридід виділяє поняття «стратегічний розвиток підприємства», тобто властивість підприємства як виробничо-економічної системи змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування шляхом управління змінами на основі формування і реалізації стратегії підприємства з використанням створюваного для цієї мети організаційно-економічного механізму [63]. О.В. Новак вважає, що застосування системного підходу до управління розвитком організацій має враховувати напрями і

ступінь впливу зміни одних характеристик елементів системи організація-середовище на характеристики інших та на результативні показники організації в цілому [46].

Ми пропонуємо розглядати стратегічний розвиток, як здатність економічної системи переходити з одного стану в інший покращуючи свої властивості на основі чітко сформованої стратегії врахувавши фактори впливу зовнішнього середовища, досягнення системою конкретних цілей у визначений час з урахуванням наявних ресурсів і їх оптимального розподілу.

Виходячи з вище визначеного, на нашу думку, система управління стратегічним розвитком підприємства повинна відображати взаємозв'язок основних його об'єктів, що можна виразити за допомогою концептуальної моделі взаємозв'язків. Крім того, сучасна модель стратегічного розвитку має базувати на інституалізації (цілях) стратегічного управління та бути орієнтована на їх досягнення. Структурно-логічна схема розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища представлено в додатку А.

Таким чином, розробка стратегії розвитку підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч. Сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів, з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.

## **1.2. Методи обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

Розглядаючи різні умови вибору стратегії розвитку теоретики стратегічного менеджменту не досягли одностайності щодо конкретизації методів розробки стратегій, які формують альтернативний портфель. Основні з них розглянемо нижче, групуючи їх наступним чином [32].

1. Перша група, яку формують прості методи виявлення стратегічних альтернатив. В першу чергу, дана група включає рішення власника. Власники господарюючого суб'єкта не мають потреби звітувати менеджменту та надавати пояснення щодо причин ухвалення саме такого конкретного рішення. Зазвичай, такі рішення є можливими, виходячи з політичних мотивів або ґрунтуються на амбіціях власника та ухвалюються на основі застосування відповідної (політичної) моделі ухвалення рішень.

Визначення стратегічних альтернатив завдяки корпоративній культурі. А саме, виходячи з впливу колективного досвіду створюються ментальні моделі альтернатив, які є тими, що максимально підходять конкретній організації. З іншого ракурсу, корпоративна культура в певній мірі стримує дії менеджерів, чинячи опосередкований вплив на визначення напряму розвитку господарюючого суб'єкта.

Нав'язаний вибір, тобто, різні організації мають різний ступінь свободи здійснення стратегічного вибору. При цьому, зовнішнє оточення здатне накладати доволі жорсткі межі на стратегічні дії та фактично з'ясовувати можливі стратегічні альтернативи. При здійсненні оцінки ступеня свободи господарюючого суб'єкта щодо вибору перспектив розвитку доцільно виявити існуючі заборони. Допустимі дії визначають поле вибору стратегічних альтернатив.

Окрім вищезазначених методів виявлення стратегічних альтернатив, також до простих доцільно віднести такі загальновідомі методи прийняття



управлінських рішень, як: мозковий штурм, розроблення сценаріїв, моделювання, а також інші підходи, які ґрунтуються на застосуванні експертних оцінок.

2. Матричні методи. Дана група методів є детально описаною в науковій літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу. При цьому, матричні методи не допомагають у прямому виборі стратегій розвитку, але позитивно впливають на спрощення проблем щодо простих ситуацій, які дозволяють приймати зважені, обґрунтовані рішення відносно розвитку господарюючого суб'єкта або товару. До зазначених прийомів доцільно віднести матрицю BCG, модель McKinsey, SNW-аналіз, PEST-аналіз, модель ADL-LC, модель Фахі і Нараяна, модель аналізу зацікавлених сторін, карти стратегічних груп, модель І. Ансоффа [19].

Всі вище вказані моделі використовуються в стратегічному менеджменті та маркетингу для здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, оцінки конкурентного стану в галузі, з'ясування становища компанії відносно конкурентів, визначення слабких та сильних її сторін, визначення напрямів розвитку товару чи послуги. На основі результатів, отриманих завдяки застосуванню вищеперерахованих прийомів, формуються можливі стратегічні дії, які спрямовані на зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта завдяки покращенню товарів, мінімізації слабких сторін і підсилення переваг.

Хоча матричні методи і є вельми розповсюдженими, та все ж вони мають низку недоліків, основні з яких наведено нижче [19]:

- ці методи є статичними та не беруть до уваги динамічний характер існуючої конкуренції;
- одержані результати можна вважати справедливими у короткостроковому періоді;
- моделі здатні доволі чітко описати різного характеру зміни, які мають місце в бізнес-середовищі, при цьому не вказують на момент, впродовж якого зміни здатні спричинити якісні модифікації структури галузі;

– моделі здатні виявитися достатньо привабливими та зрозумілими для менеджменту організації, тобто побудова стратегічних альтернатив може обмежитися використанням одного із перерахованих прийомів;

– наведені моделі не можна назвати універсальними та максимально ефективними в доволі обмежених умовах функціонування, особливих для кожної конкретної моделі.

В цілому, матричні моделі є досить простими і не потребують спеціального навчання персоналу.

3. Графічні та аналітичні моделі, які включають: модель М. Портера типових стратегій, SWOT-аналіз, який включає 4 активні поля, ресурсна модель Р. Гранта, SPACE-аналіз. Зазначимо, що у моделі типових стратегій М. Портера існує багато прихильників, що пояснюється її простотою. Дана модель дозволяє прямо визначити стратегічні альтернативи, сприяє оцінці сильних та слабких сторін конкурентів, спрямовує господарюючого суб'єкта на вибір оптимального варіанту стратегії, окрім цього, полегшує здійснення позиціонування організації на ринку. Серед недоліків моделі типових стратегій доцільно назвати: статичність здійснення аналізу, що не є відповідним до складних та швидких змін, які мають місце в умовах нестабільності; типові стратегії, які нівелюють те, що стратегія формується та руйнується впродовж певного проміжку часу. Через це, доцільно здійснювати додаткові оцінки ситуації, а також можливих стратегічних альтернатив, які відбуваються поза межами типових стратегій. При застосуванні моделі типових стратегій має місце небезпека того, що господарюючий суб'єкт обов'язково спробує розмістити стратегію в певний квадрант матриці.

SWOT-аналіз із 4 активними полями дозволяє прямо визначити ймовірні стратегічні альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта. Варіанти альтернатив визначаються з можливостей, які виникають шляхом поєднання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В дану модель перш за все включаються лише «вагомні» фактори бізнес-середовища, які мають істотний вплив на дії підприємства. Здійснення аналізу та побудова матриці

здійснюються за умов досить жорстких правил. Модель SWOT-аналізу з 4 активними полями ще має назву «матриця вибору стратегічних альтернатив». Даний прийом можна вважати універсальним, адже надає можливість визначити альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта, корпорації, галузі, або ж, навіть, певного окремого товару.

Що стосується ресурсної моделі Р. Гранта, то можна відмітити, що вона також дозволяє прямо виявити стратегії розвитку суб'єкта господарювання, але, в свою чергу, відрізняється від інших підходів головним чином тим, що обґрунтування формуються на існуючих ресурсах та можливостях організації. Дана модель визначає етапи здійснення аналітичних дій, результатом яких є отримання альтернативи розвитку суб'єкта господарювання.

Доволі своєрідним підходом до вибору стратегії розвитку можна вважати SPACE-аналіз, який передбачає здійснення в табличній формі оцінку стану зовнішнього і внутрішнього середовища за 4 ключовими блоками, такими як: фінансовий стан суб'єкта господарювання; базова конкурентна перевага; рівень привабливості галузі; стабільність зовнішнього середовища в цілому.

Відповідно, за кожним окремим блоком формується самостійна таблиця. Чинники, які доцільно навести в таблиці, визначаються завдяки експертній оцінці. Значення цих факторів визначається за трьома основними показниками, а саме низькою, високою та фактичною оцінками. В той же час, оцінка може здійснюватися як у кількісних, так і в якісних визначеннях. Фактична (підсумкова) оцінка, яка наводиться у графі, розраховується, як середній арифметичний показник за кожною таблицею, тобто блоком і є нижчою за «б». Відповідно до отриманих результатів аналізу, будується граф, ймовірні стратегічні альтернативи визначаються спрямуванням зсуву графа та обираються відповідно до заданих умов. SPACE-аналіз дозволяє брати до уваги різні чинники, які визначають ефективність функціонування господарюючого суб'єкта, які можуть бути віднесені до позитивних рис

даного механізму. Те, що SPACE-аналіз диктує обмежений вибір стратегічних альтернатив доцільно вважати недоліком методу.

Систематизація існуючих наукових доробок у цій сфері дозволяє сформулювати перелік існуючих науково-методичних підходів до вибору стратегії розвитку підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Систематизація підходів до вибору стратегії розвитку підприємства

Назва підходу, автори	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
<b>Організаційний підхід</b> (залежно від стилю управління) А. А. Томпсон, Ю.В. Бабанова	Виділяються чотири організаційні підходи до розробки стратегій: головний підхід, підхід делегування повноважень, сумісний підхід (поєднання перших двох) та ініціативний підхід.	Враховує особливості стилю управління і організаційної структури підприємства в процесі розробки стратегічних альтернатив	Акцентує увагу лише на організації процесу формування портфелю альтернатив на підприємстві та не пропонує конкретної методики розробки стратегічних альтернатив
<b>SWOT - підхід</b> (на підставі результатів SWOT – аналізу) Ф.Котлер, В.С. Кузнєцов	Виділення чотирьох SWOT – альтернатив 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.
<b>Товарно – ринковий підхід</b> (на підставі аналізу товарів і ринків) І. Ансофф, Майкова С.Е.	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 стратегічних бізнес-одиниць підприємства
<b>Підхід життєвого циклу</b> (на підставі етапів життєвого циклу підприємства) Пономаренко В.С.	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 підприємства (оскільки для різних етапів життєвого циклу є типові стратегії розвитку)
<b>Матричний підхід</b> (на підставі влучання в певний квадрат матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стріклєнд	Розробка стратегічних альтернатив на підставі матриці, що пов'язує темпи зростання ринку та силу конкурентної позиції. Підхід передбачає запропонування базових стратегій для кожного квадранту матриці.	Врахування при розробці стратегічних альтернатив темпів зростання ринку та сили конкурентної позиції на даному ринку.	Підхід спрямований не на розробку альтернатив, а на вибір базових стратегій. Не зрозуміло як визначаються межі між сильною та слабкою конкурентною позицією

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
<b>Модельний підхід</b> 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.

Примітка. Систематизовано автором на основі[1]

Поміж загальних аспектів діяльності підприємства, які враховуються під час стратегічного планування, науково-методичні підходи до формування стратегічних альтернатив, які описані в роботах Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Д. Лемпеля (таблиця Б.1 додатку Б), займають особливе місце у теорії стратегічного планування.

Аналіз таблиці 1.1 та додатку Б вказує на те, що кожен науково-методичний підхід до вибору стратегії розвитку, який може бути ідентифікований за методологічними ознаками або розглядатися як окрема наукова школа, має декілька основних характеристик. По-перше, ці підходи обмежені і фокусуються на конкретних аспектах, які враховуються під час розробки стратегії, такі як організаційна структура, стиль управління, ринкова позиція, етап життєвого циклу продукту, особисті якості керівника, організаційна культура і т.д. По-друге, важко виділити одну єдину методологію, оскільки ці підходи взаємодіють і мають спільні елементи. По-третє, кожен підхід має свої переваги, але також і суттєві недоліки, які можуть ускладнити або навіть унеможливити його використання. Таким чином, незважаючи на велику кількість розглянутих підходів, можна зробити висновок, що наразі не існує одного загального підходу до вибору стратегії розвитку підприємства, що вимагає їх комплексного використання.

Таким чином, методичний інструментарій стратегічного менеджменту пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти вибору стратегії розвитку підприємства. Більшість таких методів добре описані в літературі, мають певні межі застосування, відомі переваги та недоліки. В умовах конкретного підприємства потрібно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення

стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками. Комплексне використання методів вибору стратегічних альтернатив і досвіду роботи, а також інтуїції керівника робить можливим всебічне вирішення наявної проблеми і вибір її найкращого рішення.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### **2.1. Аналіз процесів стратегічного управління розвитком підприємства**

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» (створено шляхом реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзаліобитон», яке припинилося) створено у 1956 році. У 1987 році було затверджено рішення про реконструкцію заводу. Відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної Корпорації у 1994 році державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» перетворено у ТДВ «Хмельницькзаліобетон».

Предметом діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є: виробництво та торгівля будівельними матеріалами; виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів; виробництво різноманітних бетонних і металевих виробів; виготовлення продукції промислового призначення; виготовлення виробів з деревини; видавнича та редакційна діяльність; транспортна експедиція; ремонт транспортних засобів, їх сервісне обслуговування; прокат транспортних засобів; здавання в оренду власного нерухомого майна; збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини (за переліками, які визначаються Кабінетом Міністрів України); а також здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України [62].

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює його виконавчий орган, який обирає генерального директора товариства. Генеральний директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників.

Генеральний директор діє без доручення від імені Товариства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах, укладає від його імені угоди щодо наймання і звільнення персоналу Товариства, а також здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою Товариства. Збори Учасників не мають права втручатися в оперативну діяльність Генерального директора.

Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр. наведені в таблиці В.1 додатку В. Отже, наведені дані свідчать, що за 2020-2022 рр. обсяг реалізації продукції скоротився з 581386 тис. грн. до 576737 тис. грн. або на 4649 тис. грн. Одночасно необхідно відмітити скорочення обсягів реалізації у 2022 р. проти 2021 р. на 234 млн. грн або більш, ніж 40% проти рівня базового року, що зумовлено початком військових дій та зупинкою значної частини будівельних робіт. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу скоротилась з 472 до 438 осіб, тобто на 34 працівники, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 51,11 тис. грн. на 1 особу.

Загальні тенденції зростання оплати праці при одночасному скороченні чисельності персоналу привели до зменшення фонду оплати праці на 8559 тис. грн. або на 8,62%. Однак оплата праці одного працівника у 2022 р. порівняно 2021 р. збільшилась з 10005,85 грн. до 17272,45 грн. в місяць або у 1,72 рази.

Слід зауважити, що протягом усіх трьох досліджуваних років підприємство є прибутковим. При цьому у 2020 р. були отримані прибутки в розмірі 54486 тис. грн., однак у 2022 р. вони скоротились до 27429 тис. грн., тобто зменшились майже на 50%. Крім того, у зв'язку із скороченням величини доходів і зростанням витрат, має місце скорочення рентабельності продажу з 12,17% до 5,81% та рентабельності витрат з 10,34% до 4,99%.

Вищезазначені явища вплинули і на динаміку показника «сукупні



витрати на 1 грн. реалізованої продукції» величина якого протягом усього періоду була менша за 1, і у останньому періоді складала 0,95, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 5 коп. прибутку.

Необхідно відзначити, що операційна діяльність підприємства є прибутковою, оскільки валовий прибуток складав у 2020 р. – 133825 тис. грн., проте скоротився у 2022 р. на 22% і становив 104351 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 82,8 млн. грн. або у більш, ніж у 1,4 рази. Одночасне скорочення обсягів виробництва продукції та зростання середньорічної вартості основних засобів зумовило зменшення фондоддачі у 2022 р. порівняно з 2020 р. – на 0,86 грн./грн. або на 29,67% до 2,03 грн., що свідчить що на 1 грн. основних засобів припадає 2 грн. 3 коп. виробленої продукції, що засвідчує значне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2020-2022 рр. (табл. В.2 додатку В). Наведені дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось скорочення обсягів виробництва продукції на 4649 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів виробництва залізобетонних конструкцій на 40246,15 тис. грн., цементного розчину на 10006,04 тис. грн, дерев'яних виробів на 4783,1 тис. грн., при одночасному скороченні виробництва тротуарної плитки на 5509,5 тис. грн. та інших видів продукції на 54174,79 тис. грн. Такі коливання між асортиментними групами товарів зумовили і певні зміни в структурі виробництва продукції. Так, частка залізобетонних конструкцій зросла на 7,21%, цементного розчину на 1,96%, а інших видів продукції скоротилась на 9,26%. Структура виробництва основних видів продукції підприємства у 2022 р. представлена на рис. 2.1.

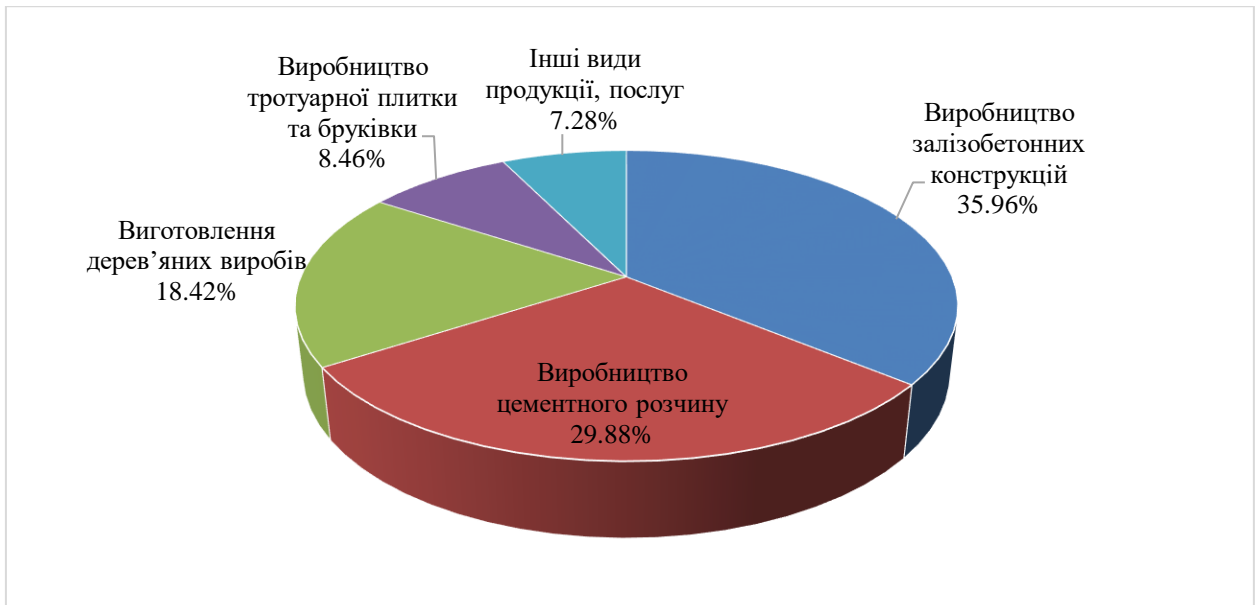


Рисунок 2.1. – Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р.

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [4-9]

Представлені на рисунку дані свідчать, що найбільшою асортиментною групою є виробництво залізобетонних конструкцій 35,96%, наступна в структурі група – виробництво цементного розчину – 29,88%, а на останньому місці знаходяться інші види продукції – 7,28% в загальному обсязі виробництва.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. В.3 додатку В). Наведені в таблиці дані свідчать, що підприємство є прибутковим, однак величина чистого прибутку скоротилась на 27,05 млн. грн. В цілому за три досліджуваних роки прибутковість зменшилась майже в 2 рази. Прибутки в організації формуються в основному за рахунок операційної діяльності: так валовий прибуток має тенденцію до скорочення на 29,5 млн. грн., однак поряд з цим скорочуються і витрати на збут (на 3,09 млн. грн.), адміністративні витрати (на 368 тис. грн.), інші операційні витрати (на 6,7 млн. грн.).

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників довів, що на підприємстві спостерігаються негативні тенденції: має місце скорочення обсягу виробництва та реалізації продукції, спостерігається

зменшення валового прибутку, скорочення прибутковості, фондівдачі; має місце зниження рентабельності. Все це вимагає розробки стратегічних орієнтирів розвитку, спрямованих на відновлення позитивних тенденцій функціонування господарюючого суб'єкта.

Незважаючи на той факт, що стратегічне управління вже стало загальноприйнятим інструментом управління, у багатьох українських компаніях, особливо в малих, воно не використовується в повному обсязі. Це пов'язано з необхідністю значних фінансових і трудових витрат, які вимагає процес стратегічного управління. Навіть у випадках, коли керівництво повністю усвідомлює важливість стратегічного управління, не завжди правильно підходить до організації та впровадження цього процесу. Результативність та ефективність стратегічного управління в значній мірі залежать від організаційних аспектів, а також від того, як сформульовані функції і завдання тих, хто відповідає за впровадження бізнес-процесів стратегічного управління.

На сьогоднішній день для ТОВ ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характерним є концентрація функцій стратегічного управління у руках вищого керівництва. Як формалізований документ стратегія розвитку відсутня, питання стратегічного характеру вирішується директором ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розгляд посадових інструкцій зазначених посад ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав відсутність в них повноважень та завдань у сфері стратегічного управління. Слід відмітити, що зазначені суб'єкти управління мають освіту відповідного фаху – менеджер з продаж, SMM, агроном, однак не мають управлінської освіти. Можна виділити проблеми стратегічного управління з якими стикається підприємство:

- відсутність досвіду здійснення стратегічного управління, розробки стратегії тощо;
- недостатність практичних навичок управлінського персоналу розробки стратегічних рішень, їх обґрунтування тощо;

– відсутність регламенту (методик) організації процесу обґрунтування стратегічних альтернатив та розробки стратегії.

Нами було проведено опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з питань необхідності стратегічного планування і розробки стратегій розвитку організації (зразок анкети наведений в додатку Г). Місія і візія - це два ключових елементи стратегічного управління організацією, які визначають її цільові орієнтири та спрямованість на майбутнє. Вони відображають основні цінності та цілі організації і допомагають їй визначити свою ідентичність та напрямок розвитку [19, с.56].

Більшість респондентів серед усіх працівників розуміють місію та візію свого підприємства (рис. 2.2) - 24 людей (65%). І лише троє осіб (8%) не знало. Однак під час спілкування з працівниками, ми зрозуміли, що більшість працівників (62%) ототожнюють ці поняття із метою отримання прибутку. І лише 38% - визначають її як філософію організації, що надає певну цінність своїм клієнтам, працівниками та суспільству в цілому.

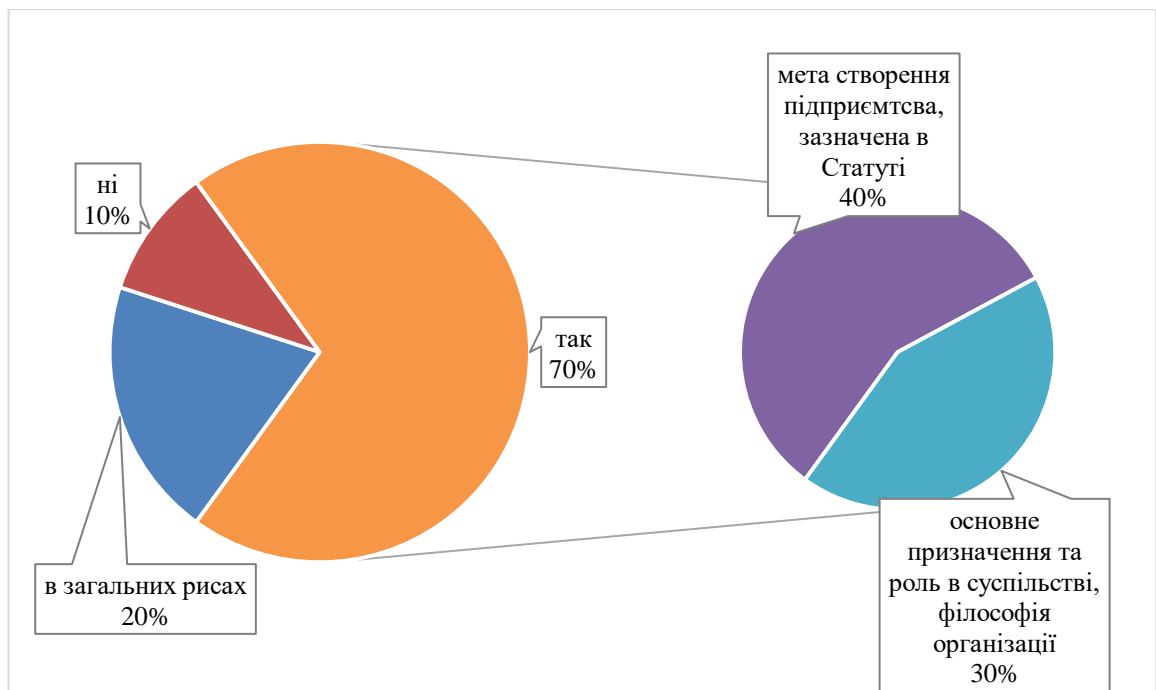


Рисунок 2.2 – Результати опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щодо розуміння місії підприємства  
Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

Домінуюче число респондентів вважають за необхідне виявляти конкурентні переваги порівняно з найближчими конкурентами (68%) і

розробляти відповідну стратегію (56%). У зв'язку з тим, що домінуюча частина респондентів (76%) відповіла позитивно на питання чи знають вони, що таке стратегія, можна стверджувати, що персонал підприємства розуміє сутність даної категорії. Насторожує те, що 14% опитаних не бачать необхідності розробляти стратегію, вважають її формальним документом.

Стратегічні напрями розвитку підприємства були відомі лише 33% (рис.2.3), більшості – вони не відомі (59%).

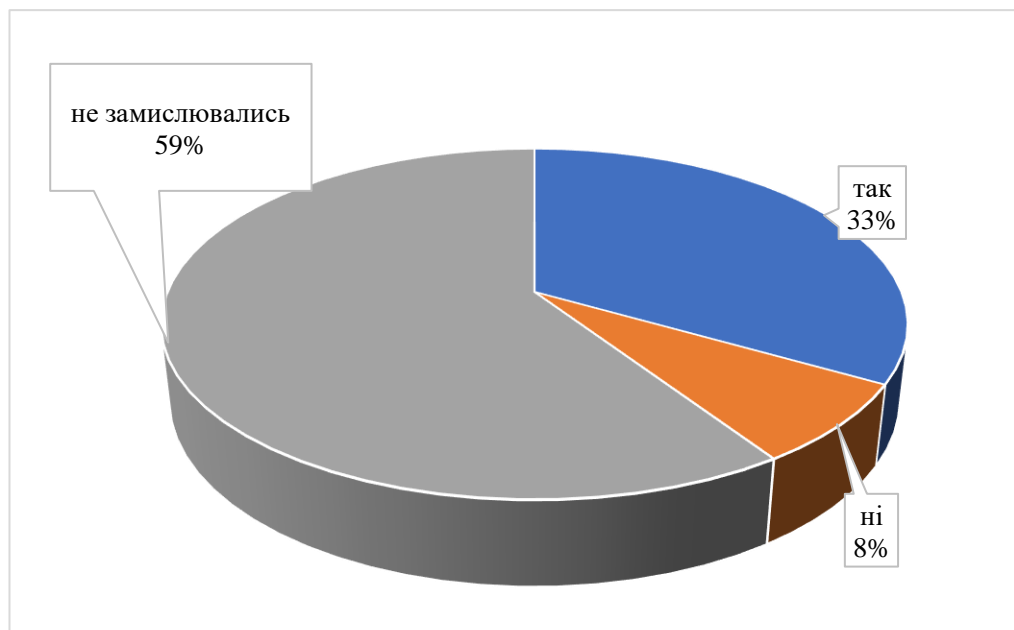


Рисунок 2.3 – Результати опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щодо розуміння напрямів стратегічного розвитку

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

На запитання щодо бачення стратегічних напрямів розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» опитані працівники відповіли так:

- зростання обсягів виробництва і продажів;
- створення філій в інших областях;
- розвиток електронної торгівлі;
- співпраця з постачальниками;
- розширення асортименту залізобетонних конструкцій, що сприятиме нарощуванню виручки та прибутку.

Впровадження стратегічного управління вимагає володіння і вміння використовувати спеціалізований методичний інструментарій. Цей

інструментарій допомагає організації аналізувати, формулювати, виконувати та оцінювати свої стратегічні плани та дії. Встановлено, що значний відсоток респондентів (керівництво) не використовують наукові методи і способи стратегічного планування, крім того, багато хто не мають чіткого уявлення про них (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Знання та використання в практичній діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» методів стратегічного управління, %

Методи стратегічного планування	Знаю	Застосовую	Не розумію переваг	Не знаю
Модель М. Портера	20	0	10	70
Метод Дельфі	70	0	20	10
PEST	0	0	0	100
LOTS	0	0	0	100
GAP	0	0	0	100
SWOT-аналіз	80	10	10	0
Матриця БКГ	30	10	10	50
Матриця Ансоффа	10	10	10	70
Матриця МакКінзі	10	0	10	80
Матриця Артура Д. Літла (АДЛ)	0	0	0	100

Примітка. Складено автором на основі опитування

Найбільш відомими є SWOT-аналіз (80%). Також досить добре знайомі метод Дельфі (70%). Третій частина респондентів знайома матриця БКГ (30%), а модель Портера відома 20% опитаних. Найменш популярні: матриця Ансоффа - 10%, Мак Кінзі - 10%. Абсолютно невідомі: LOTS, PEST, GAP-аналіз, матриця Артура Д. Літла. Слід зазначити, що лише близько 30% керівників застосовують окремі способи на практиці. Керівництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» майже не використовує SWOT-аналіз. Планова діяльність підприємства націлена виключно на процес надання послуг, здійснюється у пасивній формі для контролю і звітності.

Проаналізуємо рекомендовані та фактично здійснювані функції стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в межах окремих посад та структурних підрозділів (табл. 2.2).

З проведеного нами спостереження та аналізу посадових інструкцій, їх фактичного виконання, видно, що більшість управлінських функцій стратегічного управління в діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

залишається невиконаними. Водночас слід відзначити, що деякі з цих функцій можуть і повинні бути впроваджені кількома підрозділами одночасно. Щодо функціональних аспектів, які стосуються стратегічного управління підприємством, можна відзначити перевагу у аналізі внутрішнього середовища функціонування.

Таблиця 2.2. Аналіз функцій окремих структурних підрозділів і посадових осіб щодо стратегічного управління розвитком ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Функції структурних підрозділів підприємства з стратегічного планування	Структурні підрозділи підприємства					
		Директор	Комерційний директор	Менеджери	Фінансовий директор	ІТ - відділ	Кількість фактично виконуваних функцій
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Визначення місії та стратегічних цілей організації	+	+/-	+/-			2/3
2.	Здійснення аналізу внутрішнього середовища	+	+	+	+	+	5/5
3.	Здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища	+/-	+/-	+		-	2/4
4.	Обґрунтування нових видів послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства	-	+	+/-			1,5/3
5.	Дослідження поведінки стейкхолдерів ринку (постачальників, споживачів, конкурентів, тощо)	+	-	-		-	1/4
6.	Прогнозування потреб споживачів в товарі та обґрунтування необхідного ресурсного потенціалу	-	+	-	+	-	2/5
7.	Розробка стратегічних альтернатив, стратегії та тактики	-	-	-			0/3
8.	Організація і проведення економічних розрахунків та аналізу ефективності від впровадження заходів, передбаченою стратегією	-	-	-	-		0/4
9.	Контроль за виконанням стратегічних планів	-	-	-	-		0/3
	Всього функцій стратегічного управління по окремим підрозділам	2,5/9	2/9	2/9	2/9	1/9	-

рекомендовані функції для виконання

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

У той час як інші аспекти управління, такі як маркетинг та фінансове планування, залишаються недостатньо застосованими. Стратегічне

управління вимагає інтеграції різних функцій та підходів у всіх напрямках діяльності організації. Наприклад, управління маркетингом і фінансове планування повинні бути частиною загального стратегічного підходу. Важливо сприяти розумінню того, як стратегічне управління може покращити якість наданих послуг, забезпечити стабільність фінансів та підвищити репутацію підприємства.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічне управління діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється фрагментарно та несистемно. Окремі функції стратегічного управління або зовсім не здійснюються, або здійснюються формально, що не забезпечує цілісного уявлення про пріоритети діяльності підприємства, його ключові фактори конкурентоспроможності, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Перш ніж розробляти стратегічні альтернативи, відповідно до яких здійснюватиметься стратегічне управління організацією, необхідно оцінити її готовність до стратегічного підходу. Аналіз готовності підприємства до стратегічного управління - це процес оцінки здатності організації ефективно розробляти і впроваджувати стратегію [12]. Цей аналіз допомагає визначити поточний стан і рівень готовності організації до стратегічного управління та ідентифікувати можливі обмеження чи проблеми, які можуть виникнути під час реалізації стратегії.

Практика стратегічного управління дозволяє визначити кілька ознак, ступінь прояву яких у діяльності організації характеризує її готовність до використання стратегічного підходу. Ці ознаки можуть виявлятися в організації різною мірою і характеризують зрештою її конкурентні переваги [17]: зрозумілість місії; чіткість цілей та стратегії організації, які мають бути оформлені у вигляді документів, де послідовно викладається концепція стратегічного управління організацією на певний період; наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації; адаптація організації до можливостей передбачає наявність різних за складом і якістю ресурсів для реалізації різних ринкових можливостей; спрямованість



оперативного менеджменту виконання стратегічних завдань організації; наявність штабних підрозділів, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку; постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації; зрілість організаційної культури, що передбачає гармонізацію інтересів організації та інтересів різних груп та категорій працівників.

Ступінь прояву розглянутих ознак у діяльності організації характеризує рівень її готовності до реалізації стратегічного підходу під управлінням. Виявлення ступеня прояви ознак, що характеризують підготовленість організації до використання принципів та методів стратегічного планування та управління, може проводитися експертним шляхом за методом Дельфі, що є одним із найпоширеніших методів експертного оцінювання.

Оцінка організації стратегічного управління в організації є важливою частиною аналітичного процесу, яка допомагає відповісти на два ключових питання: чи забезпечують розроблені стратегії досягнення кінцевих стратегічних цілей організації в умовах можливих змін у зовнішньому середовищі та чи існують умови для практичної реалізації цих стратегій. Рівень розвитку стратегічного управління в організації можна визначити за допомогою методу експертних оцінок. Незважаючи на можливі недоліки методів експертних оцінок, вони є прийнятними у випадку відсутності кількісних показників оцінки. Вони дозволяють доповнити відсутню інформацію, визначити рівень розвитку системи стратегічного планування в умовах невизначеності та запропонувати шляхи для її вдосконалення.

Як експерти виступають менеджери організації, що забезпечує збереження конфіденційності, не вимагає додаткових витрат часу та ресурсів, необхідних для залучення сторонніх фахівців. Менеджери організації мають знання місцевих умов та специфіки, але, з іншого боку, вони менш підготовлені до експертної роботи, що вимагає додаткового роз'яснення сутності та методики проведення експертного опитування, а також врахування особливостей відповідей при обробці експертної інформації.

Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонується оцінити ступінь прояву кожної ознаки діяльності організації - виставити оцінки, відповідні ступеня прояви тієї чи іншої ознаки [12]:

- «5» - якщо ця ознака в організації повністю проявляється;
- «4» - якщо ця ознака проявляється не в повному обсязі;
- «3» - якщо ця ознака проявляється слабо;
- «2» - якщо ця ознака не проявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності організації є сумою балів. Для оцінки ступеня готовності організації до стратегічного управління за отриманою сумою балів встановлюється шкала%

- дуже висока, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «54-60», що відповідає умовам повної або майже відповідності всіх ознак оптимальному стану;

- висока, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «48-53», що відповідає умовам неповної відповідності всіх ознак оптимальному стану;

- помірна, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «36-47», що відповідає умовам слабкої відповідності оптимальному стану;

- низька, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «24-35», що відповідає умовам повної невідповідності всіх ознак оптимальному стану.

З отриманої оцінки ступеня готовності організації робиться висновок: якщо вона оцінюється як висока, то можна приступати до вироблення стратегії і стратегічного планування, в іншому випадку спочатку необхідно провести роботу з підготовки організації до введення стратегічного управління, зміст якої визначається ознаками готовності, що слабо виявляються. При цьому на підготовку потрібно тим більше часу і ресурсів, чим нижче оцінюється ступінь готовності. Оцінка «стратегічності» ТДВ «Хмельницькзалізобетон» подана у таблиці 2.3 та представлено коментарі до оцінки ознак. Оцінку отримано за результатами експертного опитування представників вищого та середнього менеджменту.

Таблиця 2.3. Оцінка готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до стратегічного управління

Ознака готовності до стратегічного управління	Оцінка ступеня прояву ознаки	Коментарі до оцінок ознак	Бали
1	2	3	4
1. Чіткість місії	Проявляється не повністю	Немає затвердженого та доведеного до відома персоналу документа, що містить гласно обговорену та прийняту концепцію стратегічної поведінки організації	3
2. Чіткість цілей та стратегії організації	Проявляється слабо	Уявлення про стратегічні цілі організації розмите і неконкретне, не відображається у свідомості персоналу	3
3. Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації	Проявляється слабо	Затримки оперативної інформації про стан зовнішнього середовища, отримана інформація не відповідає запитам стратегічного управління	3
4. Робота з підвищення конкурентоспроможності організації	Проявляється слабо	Немає єдиного розуміння конкурентних переваг та слабкостей, робота з підвищення конкурентоспроможності ведеться не систематично	3
5. Адаптованість організації до змін у зовнішньому середовищі	Проявляється слабо	Потенціал орієнтований на наявний ринок	3
6. Спрямованість оперативного менеджменту на виконання стратегічних завдань	Проявляється слабо	Через невизначеність стратегічних установок оперативне управління сконцентровано на досягненні короткострокових цілей	3
7 Відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Виявляється слабо	Вище керівництво бере на себе вирішення оперативних питань нижчого рівня, позбавляючи середній менеджмент можливості прийняття самостійних рішень	3
8 Наявність підрозділів (робочих груп), які здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку	Не проявляється	Відсутні підрозділи (робочі групи), які займаються лише питаннями стратегічної значущості	2
9 Використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	Проявляється слабо	Зовнішні консультанти для вирішення стратегічних завдань не залучаються	2
10 Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації	Проявляється слабо	Інформаційна підсистема менеджменту вимагає підвищеної уваги	2
11 Зрілість організаційної культури	Проявляється слабо	Існуючий рівень корпоративної культури не забезпечує єдності у розумінні стратегічних цілей у сфері менеджменту	2
12 Наявність в організації технологій навчання стратегічного менеджменту	Проявляється слабо	Підрозділ з управління персоналом орієнтований на забезпечення відповідності персоналу встановленим вимогам в частині надання соціальних послуг	2
Разом			31

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

За результатами опитування експертів ми отримали оцінку в 31 бал, що свідчить про низьку готовність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до стратегічного планування та реалізації керівництвом підприємства концепції динамічного розвитку та гнучкості стратегічної поведінки.

Отримані результати дозволили зробити висновок: перш ніж приступати до розробки стратегії розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», необхідно підвищити рівень готовності. Як напрями підвищення готовності до роботи зі стратегії необхідно взяти ознаки «стратегічності», що використовуються в оцінюванні.

Перешкоди, які можуть зустрітися на шляху розробки та реалізації стратегії організації, часто бувають пов'язані з нерозумінням стратегічних потреб. Ця проблема ускладнюється, якщо фактори оточення та культури, які впливають на сутність стратегії, не беруться до уваги. Серйозною перешкодою може бути і небажання керівників підрозділів сприйняти нові ініціативи як свої власні або розвивати навички, які їм необхідні для виконання своєї ролі в їх реалізації. Також необхідно забезпечити процеси підтримки ініціатив та необхідні фінансові та людські ресурси.

Для досягнення готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до розробки стратегії відповідно до результатів дослідження нами визначено наступні завдання щодо підвищення готовності персоналу до процесів стратегічного управління:

1) розвиток компетенцій та кваліфікацій персоналу у сфері стратегічного управління (проведення навчальних семінарів, курсів, тренінгів та онлайн-ресурсів);

2) впровадження інформаційних систем та інших технологічних рішень для підтримки стратегічного управління;

3) сприяння кар'єрному розвитку персоналу, що може призвести до збільшення задоволеності працівників, збереження кваліфікованого персоналу, його лояльності до організації;

4) створення системи мотивації, яка б підтримувала працівників у досягненні стратегічних цілей;

5) визначення ролей і відповідальностей у процесі стратегічного управління, щоб уникнути конфліктів і недорозумінь;

6) розробка системи обліку та звітності, яка б дозволяла відстежувати прогрес досягнення стратегічних цілей, оцінювати участь працівника в їх досягненні.

Ці завдання допоможуть підвищити готовність персоналу до стратегічного управління і зробити процес розробки та впровадження стратегії більш ефективним. Для стійкого вирішення проблем доцільно створювати систему управління персоналом, основними рисами якої є:

- 1) орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу;
- 2) безперервність процесу збагачення знань та кваліфікації;
- 3) делегування відповідальності згори донизу;
- 4) партнерські відносини між учасниками функцій та процесів;
- 5) нова організаційна культура, орієнтована на працівників.

Отже, проведена оцінка системи стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявила недостатній рівень організаційного забезпечення цього процесу. Має місце відсутність системного підходу до розробки стратегічного плану діяльності: не проводиться стратегічна діагностика, не визначено генеральну мету та стратегічні альтернативи діяльності підприємства. В першу чергу необхідно провести роботу з підготовки до введення стратегічного управління, зміст якої визначається ознаками «готовності», що слабо виявляються, потім визначити стратегічні альтернативи та стратегічні цілі.

## 2.2. Виявлення стратегічних альтернатив функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Для того, щоб розробити ефективну стратегію на довгострокову перспективу, організація повинна аналізувати та прогнозувати тенденції у своєму галузі і ринковому середовищі. Це може включати в себе економічні, технологічні, соціокультурні і політичні зміни, які можуть вплинути на бізнес. Важливо вчасно визначити можливості для росту і ризику, які можуть виникнути, і реагувати на них відповідним чином.

Найбільшої популярності оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища набула система SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу передбачає першочергове ідентифікування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлення зав'язків між ними. Ці взаємозв'язки можуть бути використані для розробки стратегічних альтернатив. SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх сильних і слабких сторонах організації (Strengths і Weaknesses) та зовнішніх можливостях і загрозах (Opportunities і Threats) [2].

Проаналізуємо основні тенденції зовнішнього середовища, що впливатиме на вибір стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницьк-залізобетон».

Загальна кількість зареєстрованих юридичних осіб по КВЕД «23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва» на 01.01.2024 становила 1633 особи (1584 особи на 01.01.2023), з них – фізичних осіб-підприємців 978 осіб. Однак, варто наголосити, що на сьогодні 10 найбільших виробників випускають приблизно 50% усіх залізобетонних конструкцій.

Для більш стійкого та стабільного ведення бізнесу підприємства-виробники створюють групи компаній, які можуть включати як виробників цементу та бетону, так і підприємства інших галузей. Такий підхід дозволяє не лише посилити позиції у певному регіоні, а й збільшити географію постачання своєї продукції. Втрата російського ринку значно знизилася обсяги експорту

українського залізобетону загалом, у тому числі скоротилася географія експорту з 14 країн у 2015 р. до 10 країн у 2023 р. В цілому частка імпорту не перевищує 1% загальних обсягів виробництва.

Цінам на залізобетонні конструкції притаманний нерівномірний розподіл по регіонах. На ціну впливає рівень конкуренції у регіоні, обсяги будівництва, постачання ключових складових, логістика. Як правило, хоча б один з цих факторів є домінуючим у ціноутворенні для конкретного регіону. З огляду на те, що ТОП-10 виробників покривають 50% ринку, можна зробити висновок, що вони і формують ціновий тренд. Великі підприємства мають більше можливостей для надання клієнтам товарного кредиту, що важливо для будівельних проектів, які мають брак фінансування. Стандартно ціна залізобетонних конструкцій формується виходячи собівартості продукції та під впливом загальної макроекономічної ситуації.

Абсолютна більшість виробників спеціалізується на виробництві залізобетонних конструкцій для житлового та промислового будівництва. При цьому багато хто розширив асортимент за рахунок залізобетонних конструкцій для дорожнього будівництва, обсяги якого зростали в останні роки передвоєнні роки. В розрізі спеціалізації підприємств:

- вісім виробників, входять до структури Укрзалізниці, і відповідно спеціалізуються на залізобетонних конструкціях для залізниці.

- вісім виробників спеціалізується на залізобетонних конструкціях для енергетичного виробництва.

- три виробники з ТОП-10 – Група «Ковальська», ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ДБК-4 – також є забудовниками житла.

Забезпечення економічного зростання бізнесу можливо через врахування актуальних тенденцій ринку та прийняття ефективних управлінських рішень. Саме для цього ми і провели аналіз основних факторів середовища функціонування організації. Нажаль, вплив керівника підприємства на фактори зовнішнього середовища є обмеженим і щодо більшості таких факторів, взагалі, він є нездійсненним. На сьогодні, саме

чинники внутрішнього і зовнішнього середовища мають важливе значення для підприємств. Варто зауважити, що ці чинники безпосередньо пов'язані з процесом виробництва, беруть участь в реалізації продукції і визначають систему управління. Керівництво підприємства має можливість впливати на ці чинники мікросередовища та коригувати їх, якщо необхідно. Вплив факторів на підприємство ми узагальнили в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Чинники середовища функціонування ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

Група чинників	Чинник	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність сезонів закупівлі продукції;</li> <li>– вимоги споживачів до якості залізобетонних конструкцій;</li> <li>– вимоги споживачів до асортименту</li> <li>– вимоги споживачів до системи знижок та бонусів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акційні пропозиції на аналогічний товар;</li> <li>– формування запасів «топових» товарів;</li> <li>– інформування покупців про переваги купівлі товарів у сертифікованого продавця;</li> <li>– диференціація асортиментних пропозицій</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення цін на сировину та доставку;</li> <li>– забезпечення асортименту товару європейської якості;</li> <li>– довіра від постачальника, закупівля товару по вигідним цінам;</li> <li>– можливість формування оптових партій закупівлі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– довготривалі стосунки з постачальником товарів;</li> <li>– розширення асортиментних пропозицій відповідно до товарної політики постачальника;</li> <li>– прискорення оборотності запасів за рахунок впровадження системи знижок та бонусів.</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високі бар'єри входу на ринок;</li> <li>– поява «нелегального» товару на ринку;</li> <li>– диференціація цін та акційних пропозицій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення маркетингової діяльності, інформування покупців про переваги купівлі товарів у сертифікованого продавця;</li> <li>– якісні характеристики продукції;</li> <li>– диференціація цін та система знижок;</li> <li>– асортиментна політика та її оптимізація щодо структури товарної продукції.</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Здійснивши комплексний аналіз фінансово-економічних показників господарювання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (попередній параграф) можна скласти матрицю SWOT-аналізу, яка наведена в таблиці 2.5. Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки



суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому порівнювати можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими сторонами, так само як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями.

Оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати існуючі проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями. Таким чином, одержуємо проблемне поле підприємства.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що досліджуване підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Виходячи з цього, можна запропонувати стратегічні альтернативи з підсилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить організації конкурентні переваги. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, але й визначити напрями подолання ключових проблем підприємства, механізми реалізації виявлених стратегічних перспектив розвитку.

Враховуючи, що стратегія виживання не принесе успіху та не сприятиме прогресу, стратегічними альтернативами є стратегія фокусування, стратегії масштабування та стратегія продуктової диференціації. Отже, необхідним є визначення яка з цих альтернатив є оптимальною. Важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких підприємство здійснює вибір стратегій для подальшої реалізації.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
		-розвиток нових технологій в будівній сфері; -участь в державних програмах відновлення; -пошук нового ринкового сегменту (виробництво товарів подвійного застосування; модульні будинки для переселенців)
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СiМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (СiЗ)</i>
- якісна продукція; - значна кількість постійних покупців; - наявність надійних та постійних постачальників; - кваліфікований персонал; - довіра на ринку завдяки багаторічній праці; - потужна матеріально-технічна база	- дотримуватись <b>стратегії продуктової диференціації</b> - налагодження партнерських відносин із споживачами, що дозволить збільшити попит та сприятиме нарощуванню фінансового потенціалу.	- дотримуватись <b>стратегії масштабування</b> - посилення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства на співпраці з існуючими споживачами, за рахунок посилення маркетингової політики поступово збільшувати ринкову частку, відкривати власні представництва в інших регіонах
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i>	<i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i>
- високий рівень витрат; - повільне зростання частки ринку; - недостатня активна маркетингова політика; - слабка взаємодія із органами влади; - скорочення обсягів виробництва - слабка соціальна спрямована позиція підприємства	- дотримуватись <b>стратегії фокусування</b> — прагнути захистити досягнуті позиції, утримувати зростання собівартості, розширювати асортиментний ряд товарів; нарощувати обсяги вироб та прибутку за рахунок укладання контрактів з великими покупцями на вітчизняному ринку	- дотримуватись <b>антикризової стратегії (виживання)</b> - прагнути утримувати зростання витрат та скорочення реалізації, забезпечення оптимальних цін на продукцію та підтримання конкурентних переваг.

*Примітка. Складено автором.*

Наступний метод, який ми використаємо для розробки стратегічних альтернатив – Модель «П'ять сил конкуренції» Майкла Портера (фреймворк для аналізу конкурентного середовища підприємства). Цей інструмент допомагає підприємствам краще зрозуміти фактори, які впливають на їхню конкурентоспроможність та ефективність на ринку. Для того, щоб більш достовірно визначити рейтинг для кожної сили скористаємося спеціальними критеріями оцінки, запропонованими самим Майклом Портером. Він створив серію ключових запитань для кожного фактору, що дозволило відносно надійно оцінити їх силу.

Проведемо аналіз «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для того, щоб правильно оцінити вплив факторів

необхідно дати відповідь на ряд питань та визначити силу впливу кожного фактору на діяльність підприємства.

Оцінка впливу сили конкурентів може бути здійснена за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Оцінка сили впливу конкурентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців на ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
		2	
Темп росту ринку	Стагнація або спад	Повільне зростання	Високий
			1
Рівень диференціації продукту	Продукт стандартизований	Товар стандартизований за ключовими параметрами, але відрізняються додатковими характеристиками	Продукти компаній значно різняться між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існують можливості в підвищенні цін лише в межах покриття витрат	Завжди є можливості у підвищенні цін
	3		
Підсумковий бал	8 балів (середній рівень конкуренції)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Отже, дані таблиці засвідчують, що компанія функціонує на конкурентному ринку, де діють методи цінової конкуренції із можливістю фокусування на власному сегменті за рахунок незначної диференціації послуг з продажу.

Аналіз сили впливу споживачів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено в таблиці 2.7.

Таким чином, хоча в компанії існує значна частина споживачів, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не пропонує унікального товару, а здійснює продаж продуктів, які вже є присутні на ринку у інших продавців. Товар є еластичним за ціною.

Таблиця 2.7. Оцінка сили впливу споживачів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Частка покупців з великою часткою продажу	Більше 80% продажів припадає на декількох споживачів	Близько 50% продажів припадає на декількох споживачів	Значна кількість споживачів
			1
Схильність до переключення на товари-замінники	Товар компанії не унікальний, існують замінники	Товар компанії частково унікальний, існують замінники	Товар унікальний, замінників нема
		2	
Чутливість до ціни	Споживач буде переключатись на товар з нижчою ціною	Споживач буде переключатись на інший товар лише через значну зміну ціни	Споживач не чутливий до ціни
		2	
Задоволеність якісними характеристиками	Споживач не задоволений якісними характеристиками товару	Споживач не задоволений другорядними характеристиками товару	Споживач в повній мірі задоволений якісними характеристиками товару
			1
Підсумковий бал	6 балів (середній рівень загрози з боку клієнтів)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Проведемо оцінку загрози появи нових конкурентів за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Оцінка сили впливу нових конкурентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Економія на масштабах виробництва	Відсутня	Присутня у декількох гравців	Значна
		2	
Рівень диференціації продукту	Продукт стандартизований	Товар стандартизований за ключовими параметрами, але відрізняються додатковими характеристиками	Продукти компаній значно різняться між собою
			2

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Рівень інвестицій для входу в галузь	Низький (компенсується за 1-3 місяці)	Середній (компенсується за 6-12 місяців)	Високий (компенсується більш ніж за рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	Відкритий	Середній	Низький
		2	
Темп зростання галузі	Стагнація або спад	Повільне зростання	Високий
		2	
Підсумковий бал	9 балів (середній рівень загрози з появи нових конкурентів)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Наведені дані засвідчують середню ймовірність появи нових конкурентів, оскільки для виробництва залізобетонних конструкцій необхідні значні інвестиції, товар середньостандартизований, канали розподілу посередньо відкриті для всіх бажаючих, а галузь характеризується повільним зростанням.

Перейдемо до аналізу загрози з боку постачальників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Оцінка сили впливу постачальників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Параметри оцінки	Оцінка	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна	Широкий вибір
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмежені	Необмежені
	2	
Витрати вибору нового постачальника	Високі	Низькі
		1
Пріоритетність галузі для постачальника	Низька	Висока
		1
Підсумковий бал	6 балів (середній рівень впливу постачальників)	

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Таким чином, на ринку існує невеликий вибір постачальників, однак постачальники обмежені в ресурсах щодо їхнього виробництва. Одночасно підприємство може обирати нові компанії-виробники.

Останній етап аналізу: оцінка впливу товарів заміників (таблиця 2.10)

Таблиця 2.10. Оцінка сили впливу товарів-замінників ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари замітники «ціна-якість»	Існують і займають значну частку ринку	Існують і займають незначну частку ринку	Не існує
		2	
Кількість товарів-замінників на ринку	Велика кількість	До 10 найменувань товарів-замінників	Не існує
		2	
Витрати щодо переключення на товари-замінники	Низькі	Середні	Високі
		2	
Підсумковий бал	6 балів (середній рівень загрози з товарів-замінників)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

На сьогодні альтернативою залізобетонним конструкціям є труботетон та металоконструкції а також дерев'яні конструкції, однак вони не можуть бути використані в великих масштабах та мають ряд недоліків (висока вартість, недовговічність), що зумовлює середній рівень впливу товарів-субститутів.

Підсумком аналізу «П'яти конкурентних сил Портера» виступає формування зведеної таблиці аналізу впливу усіх факторів. Відобразимо її в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Зведений аналіз впливу п'яти конкурентних сил по Портеру для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Параметр	Значення	Опис	Напрямок дій
1	2	3	4
Конкуренти	Середній	компанія функціонує на конкурентному ринку, де діють методи цінової конкуренції із можливістю фокусування на власному сегменті за рахунок незначної диференціації товарів	Моніторинг конкурентної стратегії конкурентів. Застосування методів цінової конкуренції, обрання стратегії лідерства за витратами
Споживачі	Середній	в компанії існує значна частина споживачів, компанія не пропонує унікального товару, а здійснює продаж продуктів, які вже є присутні на ринку у інших продавців.	Диференціація продажного сервісу, встановлення системи знижок, бонуси оптовим споживачам. Проводити рекламу товарів
Поява нових конкурентів	Високий	середня ймовірність появи нових конкурентів, оскільки для здійснення виробництва залізобетонних конструкцій потрібно залучення значних інвестицій, товар середньостандартизований, канали розподілу обмеженої для всіх бажаючих, а галузь характеризується посередніми темпами росту	Постійний моніторинг ринку. Проводити акції орієнтовані на довготривалі контакти споживачів з компанією.

## Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Постачальники	Середній	на ринку існує обмежений вибір постачальників, однак постачальники обмежені в ресурсах щодо їхнього виробництва	Проводити перемовини щодо зниження цін, надання дилерських знижок.
Товари-замінники	Середній	альтернативою ЗБК є труботетон та металокожнострукції а також дерев'яні кожнострукції, однак вони не можуть бути використані в великих масштабах та мають ряд недоліків (висока вартість, недовговічність), що зумовлює середній рівень впливу товарів-субститутів	Підтримувати та удосконалювати унікальність товарної пропозиції, розширювати коло споживачів.

Примітка. Складено автором за результатами оцінки

Вирішальним етапом аналізу є матричний аналіз, який проводиться шляхом побудови матриці БКГ за основними видами продукції товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Вихідні дані для побудови матриці БКГ по основним видам продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва продукції (послуг)	Умовне позначення	2021		2022 р.		Темп приросту 2022 р. до 2021 р., %	Частка ринку ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	Частка ринку найбільшого конкурента, %
		обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %			
Плити перекриття багатопустотні	А	9407,29	32,32	11715,28	36,59	11,22	12,55	13,35
Сходинкові марші	Б	8580,66	29,48	6400,34	19,99	5,22	5,33	10,82
Фундаментні блоки	В	5504,08	18,91	5615,9	17,54	2,03	2,45	5,02
Палі попередньо напружені	Г	3303,61	11,35	2987,25	9,33	-9,48	0,81	4,23
Бетон В20	Д	2311,07	7,94	5298,93	16,55	129,8	1,14	2,87
Всього товарна продукція (послуги)		29106,7	100	32017,7	100	110,00	-	-

Примітка. Систематизовано автором

Для позиціонування стратегічних бізнес-одиниць (далі – СБО) в матриці БКГ визначимо значення параметра відносної частки ринку (далі - ВЧР). ВЧР визначається як відношення частки ринку СБО до частки на ринку найбільшого конкурента.

$$\text{ВЧР СБО (А)} = (12,55 : 13,35) = 0,94;$$

$$\text{ВЧР СБО (Б)} = (5,33 : 10,82) = 0,49;$$

$$\text{ВЧР СБО (В)} = (2,45 : 5,02) = 0,48;$$

$$\text{ВЧР СБО (Г)} = (0,81 : 8,17) = 0,19;$$

$$\text{ВЧР СБО (Д)} = (16,55 : 36,59) = 0,39$$

Для відображення в матриці відносних розмірів СБО визначимо питому вагу кожної з них в обсязі продажів компанії:

$$\text{СБО (А)} = 36,59 \%;$$

$$\text{СБО (Б)} = 19,99 \%;$$

$$\text{СБО (В)} = 17,54\%;$$

$$\text{СБО (Г)} = 9,33\%;$$

$$\text{СБО (Д)} = 16,55\%$$

Площа кіл, в матриці БКГ буде відображати відносні обсяги продажів СБО компанії, що відповідає їх питомій вазі. Тобто, якщо взяти радіус СБО (А) приймаємо за 1,0 то радіус:

$$\text{R СБО (Б)} \text{ складе: } (19,99 : 36,59)^{-2} = 0,74 \text{ R СБО (А);}$$

$$\text{R СБО (В)} = (17,54 : 36,59)^{-2} = 0,69 \text{ R СБО (А);}$$

$$\text{R СБО (Г)} = (9,33 : 36,59)^{-2} = 0,5 \text{ R СБО (А);}$$

$$\text{R СБО (Д)} = (16,55 : 36,59)^{-2} = 0,67 \text{ R СБО (А)}$$

Таким чином визначені необхідні параметри аналізованих СБО в матриці БКГ для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені у формі кіл координати центрів яких складають: СБО (А) (0,94 ; 20 (24,53); СБО (Б) (0,49 ; 0(-24,34); СБО (В) (0,48 ; 2,03); СБО (Г) (0,19 ; 0 (-9,48)); СБО (Д) (0,39 ; 20(129,8).

Побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.3). Проаналізуємо позиції кожної СБО у відповідності за методикою, запропонованою Бостонської консультативною групою.

СБО (Д) (Бетон В20) Дана бізнес одиниця за своїми параметрами займає позицію «знаку питання». При цьому, за обсягом продажів на своєму сегменті ринку вона займає вельми сприятливі позиції для «атаки» на швидко зростаючому ринку (темпи зростання 129,8% на рік). Основна мета – швидке



нарощування обсягів збуту, що вимагає серйозних інвестицій, для досягнення лідируючої позиції на ринку. Завдання керівництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – допомога у створенні ефективної програми розвитку та забезпечення її необхідними, в першу чергу інвестиційними, ресурсами.

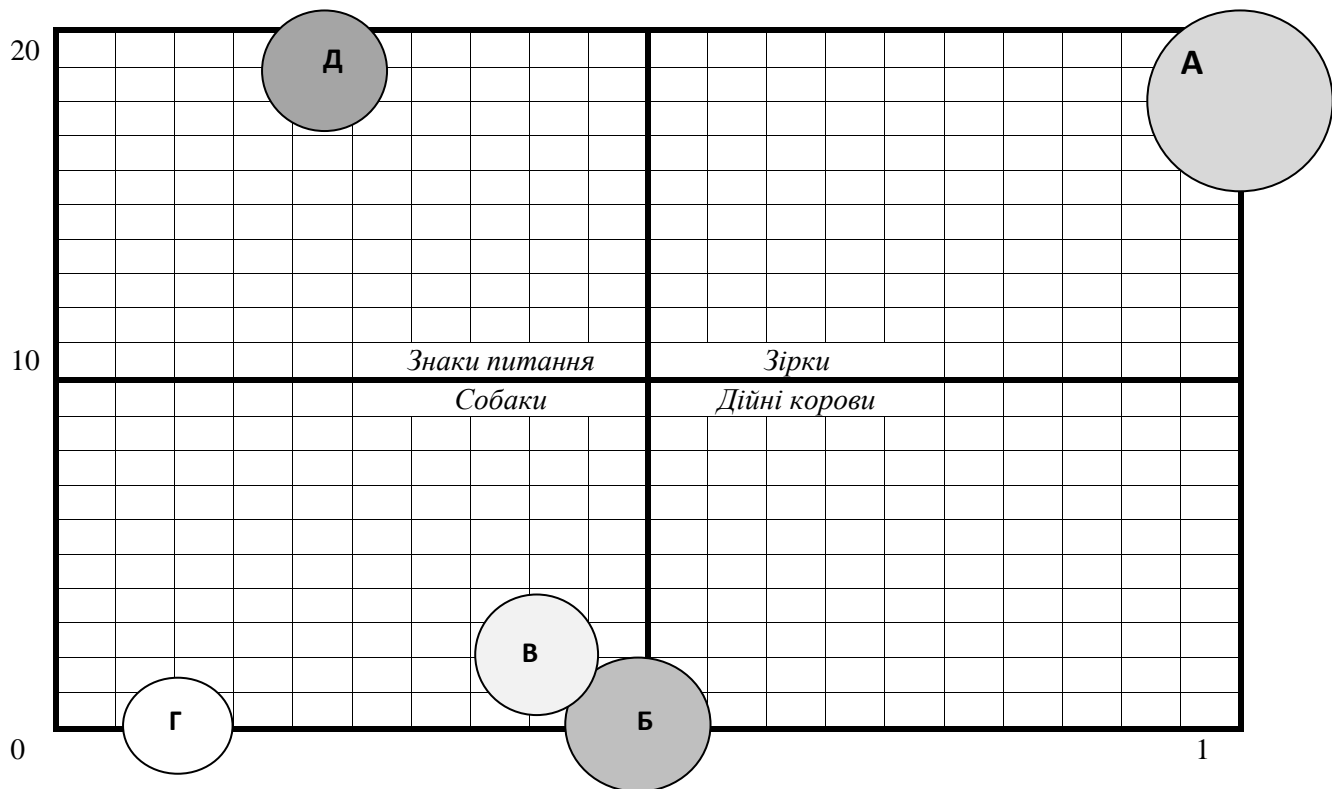


Рисунок 2.3 – Обґрунтування стратегічної позиції СБО за матрицею БКГ для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором

СБО (А) (Плити перекриття багатопустотні) Бізнес одиниця, яка перебуває в полі «зірки». При цьому СБО (А) робить значний внесок в обсяг продажів компанії (36,59%) і при таких темпах зростання в найближчі роки може зайняти за цим показником провідну позицію. Основна мета – зміцнення позицій на ринку і захоплення, по можливості, одноосібних лідируючих позицій. Мета також вимагає ресурсного забезпечення та активної реклами.

СБО (Б) (Сходинокві марші), СБО (В) (Фундаментні блоки) та СБО (Г) (Палі попередньо напружені). Дані стратегічні бізнес-одиниці займають несприятливу позицію в сегменті «собаки». Розвиток і фінансування

виробництва цих видів продукції – недоцільне, оскільки темп росту ринку від’ємний. Тому керівництву ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно приймати рішення про скорочення цього виду діяльності, а кошти вилучені з обороту доцільно спрямувати на підтримку СБО (В), яке при грамотній рекламній діяльності можна перетворити у «дійну корову» та ще тривалий час отримувати стабільний прибуток.

Підводячи підсумки аналізу слід зазначити, що товариству необхідно концентрувати увагу на активізації рекламної діяльності у сегментах продажу залізобетонних конструкцій та бетону. Такий підхід дає можливість сформулювати тип рекламної політики, відповідно до спеціалізації та внеску на результати діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таким чином, на основі аналізу п’яти конкурентних сил по Портеру для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можемо запропонувати дві альтернативні стратегії: лідерства за витратами та диференціації, пов’язаної із розширенням асортименту, що відповідно співпадає зі антикризовою стратегією та стратегією продуктової диференціації, які отримані за результатами проведення SWOT-аналізу. Матриця БКГ дає можливість формувати фокусовану стратегію, спрямовану, на просування трьох стратегічних бізнес-одиниць: плити перекриття багатопустотні, сходинокві марші та бетон В20.

Отже, забезпечення економічного зростання бізнесу можливо через врахування актуальних тенденцій ринку та прийняття ефективних управлінських рішень. Саме для цього ми і провели аналіз основних факторів середовища функціонування організації та сформулювали альтернативні стратегії. Нажаль, вплив керівника підприємства на фактори зовнішнього середовища є обмеженим і щодо більшості таких факторів, взагалі, він є нездійсненним. На сьогодні, саме чинники мікросередовища мають важливе значення для підприємств. Варто зауважити, що ці чинники безпосередньо пов’язані з процесом продажу, беруть участь в реалізації продукції і визначають систему управління.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### **3.1. Визначення критеріїв порівняння стратегічних альтернатив розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

Основною метою формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування стратегій підприємства з урахуванням впливу факторів макросередовища та внутрішнього середовища. Відповідно до основної мети до завдань формування та вибору альтернатив слід зарахувати: обґрунтування методів формування стратегічних альтернатив, обґрунтування методів аналізу стратегічних альтернатив, визначення критеріїв вибору стратегій з розроблених альтернативні варіанти.

Важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких підприємство здійснює вибір стратегій подальшої реалізації.

Критерії вибору стратегічних альтернатив для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залежать від цілей підприємства, його позиції на ринку, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До основних критеріїв вибору стратегічних альтернатив для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна віднести такі:

- фінансові показники: прибуток, рентабельність, грошові потоки тощо. Ці показники дозволяють оцінити фінансову ефективність альтернатив.
- показники ефективності: частка ринку, обсяг продажів, обсяг виробництва тощо. Ці показники дозволяють оцінити операційну ефективність альтернатив.

– показники якості: рівень обслуговування клієнтів, рівень якості продукції тощо. Ці показники дозволяють оцінити рівень задоволення клієнтів та якість продукції.

– показники інноваційності: рівень інновацій, темпи зростання продажів нових продуктів тощо. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства до інновацій.

– показники екологічної безпеки: рівень викидів забруднюючих речовин, рівень використання ресурсів тощо. Ці показники дозволяють оцінити вплив підприємства на навколишнє середовище.

Крім цих основних критеріїв, можуть використовуватися й інші, більш специфічні, наприклад: показники лояльності клієнтів (частота покупок, рівень повторних покупок тощо); показники ефективності маркетингу (рівень охоплення цільової аудиторії, рівень ефективності рекламних кампаній); показники ефективності логістики (час доставки, рівень пошкоджень товарів тощо). Вибір конкретних критеріїв для оцінки стратегічних альтернатив залежить від конкретних цілей і завдань підприємства.

На основі аналізу критеріїв оцінки стратегічних альтернатив, які пропонуються різними авторами, пропонуємо використовувати критерії, згруповані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Пропоновані критерії оцінки стратегічних альтернатив для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Критерій	Характеристика
Досяжність (Д)	Визначає рівень досягнення поставлених цілей, узгодженість з місією та цілями підприємства
Конкурентність (К)	Направлено на формування нових та зміцнення існуючих конкурентних позицій щодо зовнішньої поведінки суб'єктів господарювання
Цілеспрямованість (Ц)	Визначає напрямок розвитку підприємства в існуючих умовах
Обґрунтованість (О)	Характеризує економічний та технологічний рівень підприємства, визначає достатність внутрішніх ресурсів для реалізації обраної стратегічної альтернативи
Ефективність (Е)	Характеризує співвідношення витрат за реалізацію обраної стратегії поведінки з ймовірним отриманням бажаного результату
Прийнятність (Пр)	Передбачає позитивну реакцію власників та персоналу підприємства та мотивованість внутрішньої поведінки, спрямовану на реалізацію обраної стратегії
Ризиковість (Р)	Враховує превентивний характер стратегій поведінки у відповідності до факторів ризику, невизначеності та зовнішньої кризи
Адаптивність (А)	Відображає можливість адаптації альтернативних стратегій поведінки підприємства до зовнішньої ситуації
Послідовність (П)	Відображає відповідність стратегічних альтернатив, що формулюються, цілям підприємства

Примітка. Запропоновано автором.

У вітчизняній та зарубіжній літературі описано багато методів і методик, які на практиці дозволяють здійснити формування стратегічних альтернатив та вибір оптимального варіанту, що було розглянуто вище. Наведемо для порівняння деякі з них, для підтвердження достовірності результатів.

Оцінку відповідності сформульованих стратегічних альтернатив проведемо, використовуючи шкалу переваг Є.К. Харрінгтона. Для зручності проведення оцінки альтернативних варіантів групою менеджерів-експертів слід скористатися числовими значеннями (від 1 до 5 балів), а потім отримані результати стандартизувати в коефіцієнти подальшої інтерпретації результатів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Шкала Харрінгтона

Перевага	Кількісна позначка на шкалі переваги, коеф.	Числове значення, бал
Дуже висока	(0,8-1,0)	5
Висока	(0,64-0,8)	4
Середня	(0,37-0,64)	3
Низька	(0,2-0,37)	2
Дуже низька	(0,0-0,2)	1

Джерело: [3].

Висновок про рівень відповідності сформульованої стратегії критеріям робиться на підставі узагальненої функції бажаності (D), характеризує ступінь відповідності критеріям, і розрахований за формулою (3.1) [3]:

$$D = \sqrt[9]{D_d * D_k * D_{ц} * D_o * D_e * D_{пр} * D_p * D_A * D_{п}} \quad (3.1)$$

де  $D_d$ ,  $D_k$ ,  $D_{ц}$ ,  $D_o$ ,  $D_e$ ,  $D_{пр}$ ,  $D_p$ ,  $D_A$ ,  $D_{п}$ , – функції бажаності критеріїв формування стратегічних альтернатив.

Порівняння різних авторських підходів до критеріїв оцінки стратегічних альтернатив дає можливість зробити такі висновки: найбільший акцент робиться на оцінці досяжності альтернативи для підприємства, далі – наявність стійкої конкурентної переваги, а також відповідність зовнішньому середовищу, місії та стратегічним цілям. Також важливими факторами є схвалення керівництвом та співробітниками, а також взаємоузгодженість з іншими стратегіями підприємства [10].

Аналіз стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим етапом процесу стратегічного планування. Він дозволяє оцінити альтернативи та вибрати найкращу з них з урахуванням цілей підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка альтернатив може проводитися за допомогою експертних оцінок, фінансових розрахунків або інших методів. Вибір альтернативи є складним рішенням, яке має прийматися з урахуванням всіх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Для оцінки стратегічних альтернатив у нашому випадку ми використали метод експертних оцінок та застосували критерії оцінки, визначені у попередньому параграфі роботи. Думки експертів щодо відповідності стратегічних альтернатив критеріям та остаточні результати оцінки представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Результати оцінювання експертами\* стратегічних альтернатив на відповідність критеріям формування на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стратегічні альтернативи	Критерії** формування стратегічних альтернатив за шкалою переваг Є.К. Харрінгтон									Узагальнена функція бажаності (D)	Висновок про рівень переваги
	Д	К	Ц	О	Е	Пр	Р	А	П		
Середній експертний бал											
стратегія продуктової диференціації	3,2	4,8	4,5	3,7	4,2	3,5	2,8	3,1	4,1	-	-
стратегії масштабування	4	4,6	4,6	4,5	4,5	4,2	4,2	4,5	4,5	-	-
стратегії фокусування	4	4,5	4,6	4,5	4,5	4,1	4,2	4,1	4,8	-	-
антикризова стратегія (виживання)	4,2	2,7	3,4	3,4	3,3	3,2	3,1	3	2,9	-	-
Стандартизовані оцінки											
стратегія продуктової диференціації	0,64	0,96	0,9	0,74	0,84	0,7	0,56	0,62	0,82	0,742	Висока
стратегії масштабування	0,8	0,92	0,92	0,9	0,9	0,84	0,84	0,9	0,9	0,879	Дуже висока
стратегії фокусування	0,8	0,9	0,92	0,9	0,9	0,82	0,84	0,82	0,96	0,872	Дуже висока
антикризова стратегія (виживання)	0,84	0,54	0,68	0,68	0,66	0,64	0,62	0,6	0,58	0,644	Середня

\*Експерти: фахівці-практики у галузі стратегічного управління підприємствами,

\*\* Д – досяжність, К – конкурентність, Ц - цілеспрямованість, О – обґрунтованість, Е – ефективність, Пр – прийнятність, Р – ризиковість, А – адаптивність, П - послідовність

Перевірка стратегічних альтернатив на відповідність критеріям формування показало, що антикризова стратегія (виживання) має низький показник бажаності, стратегія продуктової диференціації – високий, однак є

ризик не досяжності цієї стратегії через високий ризик та невідповідність існуючого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідному рівню.

Для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив рекомендується скористатися методом аналізу ієрархій, запропонованим Т. Сааті [71]. Метод аналізу ієрархій є загальним підходом до вирішення різноманітних слабоструктурованих задач у процесі прийняття рішень. Він дозволяє комбінувати простий математичний інструментарій з досвідом та інтуїцією особи, що приймає рішення. Метод передбачає послідовне виконання наступних етапів [71]: структурування задачі та визначення взаємозв'язків між її компонентами, що включає побудову багаторівневої ієрархії; формування критеріїв оцінювання та порівняння, включаючи урахування наявних порівнянь та векторів локальних пріоритетів; синтез пріоритетів та вибір пріоритетної альтернативи.

Цей метод дозволяє більш системно та обґрунтовано розглядати складні задачі прийняття рішень, допомагаючи краще розуміти їх структуру і враховувати різні аспекти при виборі оптимального варіанту.

У відповідності до цього методу формуються матриці парних порівнянь критеріїв по важливості та парних порівнянь стратегічних альтернатив по кожному з критеріїв. Визначення важливості здійснюється відповідно до 9-ти бальної шкали відносної важливості, де оцінки мають такий зміст (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4. Шкала відносної важливості за Т. Сааті

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Характеристика
1	Незрівнянні	Порівняння двох варіантів неможливе
2	Рівна важливість	Досягнення мети можливе при виборі будь-якого з варіантів
3	Помірна перевага одного над іншим	Один із варіантів дозволяє досягти поставленої мети за рахунок незначної переваги
5	Значна перевага	Один із варіантів має суттєву перевагу над іншим
7	Сильна перевага	Один з варіантів має настільки сильну перевагу над іншим, що цей варіант стає пріоритетним
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного виду діяльності над іншим є безперечним
2,4,6,8	Проміжні рішення між двома сусідніми оцінками	Застосовуються у компромісному випадку

Джерело: [71].

Для порівняння та вибору альтернатив виділяють наступні критерії: фінансовий стан; конкурентні переваги; темп росту ринку.

Ієрархічна модель тоді буде мати такий вигляд (рис. 3.1).

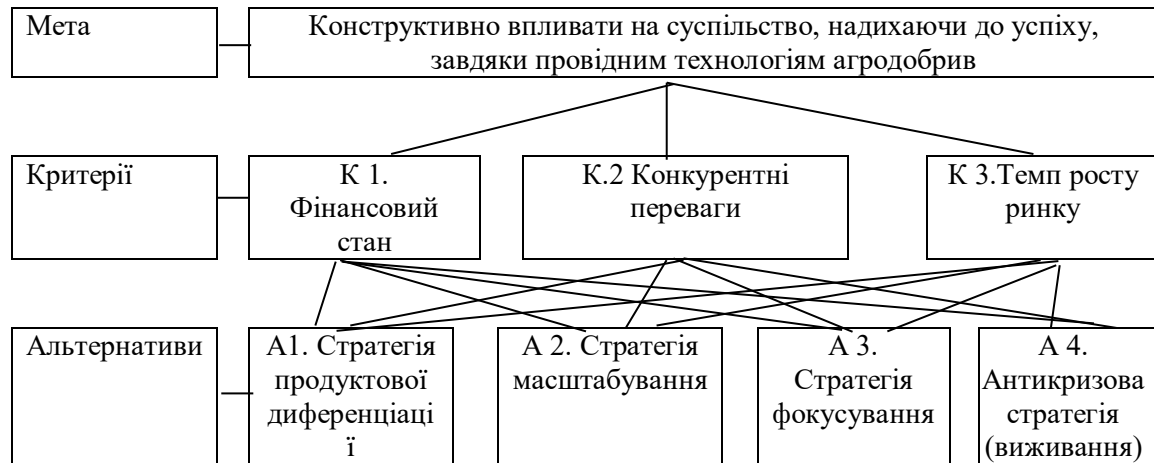


Рисунок 3.1. – Ієрархічна модель оцінювання стратегічних альтернатив на відповідність критеріям ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

Спочатку створимо матрицю парних порівнянь та розрахуємо вектор пріоритетів вибраних критеріїв (табл.3.5).

Таблиця 3.5. Матриця парних порівнянь для критеріїв вибору стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

	К 1	К 2	К 3	Середня геометрична	W (нормована оцінка)
К 1	1	0,33	5	1,19	0,323
К 2	3	1	3	2,08	0,567
К 3	0,2	0,33	1	0,41	0,110
Сума	4,20	1,67	9,00	3,67	1,00

Примітка. Розраховано автором.

Так, 0,33 (1/3) у першому рядку і другому стовпчику таблиці означає, що, з точки зору експерта (керівника підприємства), критерій К1 (фінансовий стан) дещо менш важливий у порівнянні з зростанням конкурентоздатності, але суттєво важливіший у порівнянні з темпом росту ринку, критерій К2 дуже сильно переважає К3. Вектор пріоритетів критеріїв приведений в останньому стовпчику таблиці.



Далі експертом проводиться попарне порівняння стратегічних альтернатив за кожним критерієм (табл.3.6) (аналогічно порівнянню критеріїв).

Таблиця 3.6 Матриця парних порівнянь та вектор пріоритетів стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відносно критеріїв вибору

	А 1. Стратегія продуктової диференціації	А 2. Стратегія масштабування	А 4. Стратегія фокусування	А.4. Антикризова стратегія (виживання)	Середня геометрична	W (нормована оцінка)
1	2	3	4	5	6	7
<b>Критерій 1. Фінансовий стан</b>						
А 1. Стратегія продуктової диференціації	1	0,25	0,25	4	0,71	0,14
1	2	3	4	5	6	7
А 2. Стратегія масштабування	4	1	2	3	2,21	0,44
А 3. Стратегія фокусування	4	0,5	1	4	1,68	0,34
А 4. Антикризова стратегія (виживання)	0,25	0,33	0,25	1	0,38	0,08
Сума	-	-	-	-	4,98	1,00
<b>Критерій 2. Конкурентні переваги</b>						
А 1. Стратегія продуктової диференціації	1	3	3	5	2,59	0,48
А 2. Стратегія масштабування	0,33	1	5	5	1,70	0,32
А 3. Стратегія фокусування	0,33	0,2	1	5	0,76	0,14
А 4. Антикризова стратегія (виживання)	0,2	0,2	0,2	1	0,30	0,06
Сума	-	-	-	-	5,35	1,00
<b>Критерій 3. Темп росту ринку</b>						
А 1. Стратегія продуктової диференціації	1	0,2	0,2	5	0,67	0,12
А 2. Стратегія масштабування	5	1	3	5	2,94	0,52
А 3. Стратегія фокусування	5	0,33	1	5	1,70	0,30
А 4. Антикризова стратегія (виживання)	0,2	0,2	0,2	1	0,30	0,05
Сума	-	-	-	-	5,61	1,00

Примітка. Пораховано автором.

Далі проведемо оцінку стратегій, що розглядаються, по кожному з критеріїв та синтезуємо інтегральну оцінку та зафіксуємо у таблиці 3.7.

Таким чином, найвищу пріоритетність отримала друга альтернатива - стратегія масштабування, на другому місці – стратегія продуктової диференціації, на третьому – стратегія фокусування. Як бачимо, результати оцінювання альтернатив за наведеними трьома критеріями відрізняються від пріоритезації, отриманої за шкалою Харрінгтона для оцінки за 9 критеріями. Відмітимо, що метод ієрархій (як і метод експортних оцінок за шкалою Харрінгтона) може на практиці застосовуватись до будь якого набору критеріїв, які на думку експертів є важливим для обрання стратегічних альтернатив.

Таблиця 3.7. Пріоритети стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відносно критеріїв вибору

Альтернатива Критерій	Пріоритети критеріїв	А 1. Стратегія продуктової диференціації	А 2. Стратегія масштабування	А 4. Стратегія фокусування	А.4. Антикризова стратегія (виживання)
Критерій 1. Фінансовий стан	0,323	0,14	0,44	0,34	0,08
Критерій 2. Конкурентні переваги	0,567	0,48	0,32	0,14	0,06
Критерій 3. Темп росту ринку	0,110	0,12	0,52	0,30	0,05
Пріоритети альтернатив	-	0,33	0,38	0,22	0,06

Примітка. Пораховано автором на основі табл. 3.6

Проведене дослідження переконливо засвідчило доцільність використання метода аналізу ієрархій для прийняття управлінських рішень на підприємствах, оскільки даний метод дозволяє чітко ранжувати наявні альтернативи та в умовах невизначеності вибрати найбільш перспективні. Хоча метод не повністю усуває елемент суб'єктивності в процесі прийняття рішень, та робить цей процес абсолютно прозорим. За обома підходами, найвищий пріоритет набула друга стратегічна альтернатива – стратегія масштабування, яка засвідчує необхідність розширення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та проникнення на нові ринки збуту.

### 3.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

За результатами проведеного аналізу визначено базові стратегії, які відповідають ключовим критеріям ефективності (стратегія масштабування, стратегія продуктової диференціації, стратегія фокусування). У зв'язку з цим необхідно визначити наслідки впровадження стратегічних альтернатив та розробити послідовність імплементації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З точки зору часового планування можемо відобразити наступну послідовність реалізації стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 3.2).

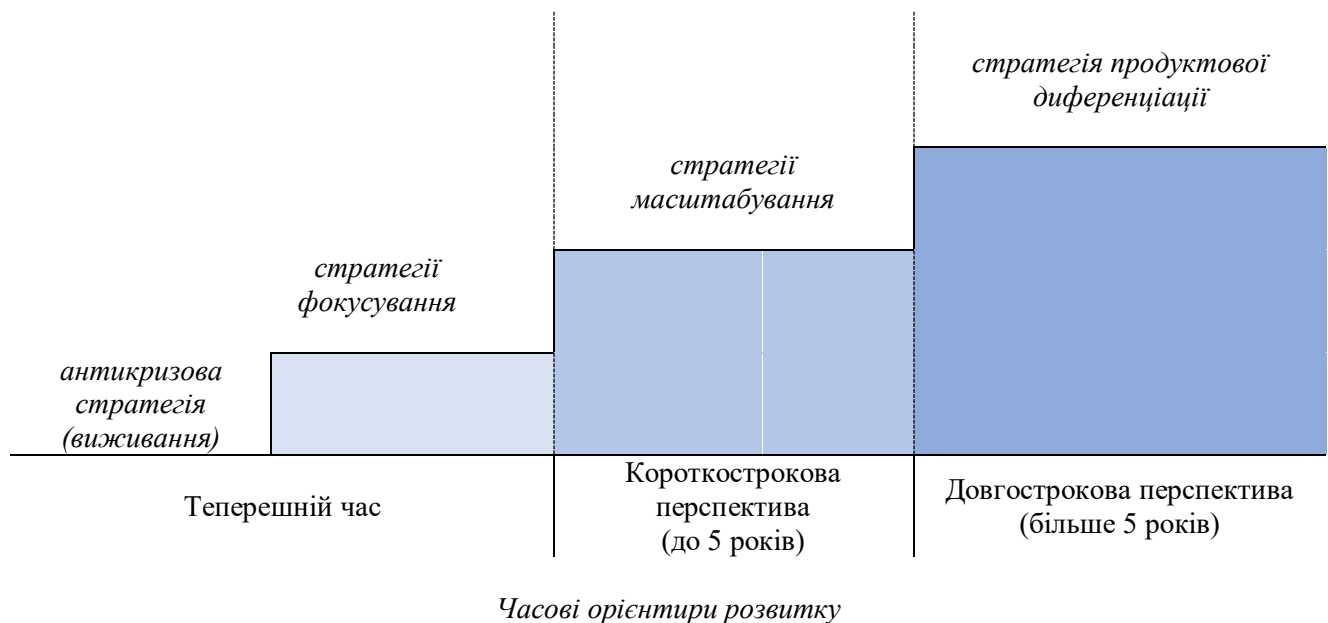


Рисунок 3.2. – Дорожня карта реалізації стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

На основі проведеного у попередньому розділі комплексного аналізу фінансово-економічного стану, SWOT-аналіз і аналіз «П'яти сил конкуренції» М. Портера, можемо здійснити оцінку внутрішніх можливостей підприємства як результат причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями. В рамках збалансованого управління такі цілі формуються у розрізі ключових векторів:

«фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток». Відображення взаємозв'язків і залежностей між окремими цілями, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей, формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії, що забезпечує причинно-наслідковий аналіз проблем. Розроблена нами карта причинно-наслідковий аналізу проблем для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рис. 5.2.



Рисунок 3.3. – Причинно-наслідковий аналіз вирішення проблем ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

Досягнення цільових показників стане індикатором досягнення стратегічних цілей. Заходи, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей, допоможуть підприємству реалізувати його сильний стратегічний потенціал та розвивати наступну стратегічну альтернативу.

Однією з ключових проблем для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на сьогодні є повільне зростання частки ринку (та часткова втрата ринків збуту через війну). Для подолання цієї проблеми рекомендується розглянути такі заходи:

розробка програм лояльності дозволить диверсифікувати клієнтську базу, що може включати малих та середніх забудовників тощо;

створення стратегічних партнерств – налагодження співпраці з іншими підприємствами в, які мають доступ до державного замовлення;

підтримання якості та позиціонування на якісних характеристиках залізобетонних конструкцій;

реклама та маркетинг – інтенсифікація зусиль та присутності у Інтернет середовищі, забезпечення зворотнього зв'язку від клієнтів, оскільки вони можуть надати цінну інформацію для подальшого вдосконалення продукції та обслуговування, що слугуватиме рекламою для інших споживачів.

На сьогодні існує багато маркетингових способів просування компанії в Інтернеті. Основними для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна вважати такі інструменти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Інструменти та методи просування бренду підприємства в Інтернет-середовищі

Інструмент	Опис	Ефективність
1	2	3
Підтримка актуальності сайту	Необмежена кількість веб-сторінок, об'єднаних єдиною темою, фірмовим стилем	Важливий інструмент у інтернет-маркетингу, при правильній роботі може забезпечити широке охоплення цільової аудиторії
SEO	Пошукова оптимізація або оптимізація під пошукові машини для подальшого просування сайту в пошукових системах	Ефективний інструмент для просування сайту
Створення акаунтів у соціальних мережах	Створення персональної сторінки в соціальної мережі	Залучення додаткового трафіку на сайт, створення спільноти, швидке поширення інформації та новин про компанію

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Банерна Реклама	Різновид інтернет-реклами, представлена графічним зображенням рекламного характеру (зазвичай банери розміщують на цільових порталах в Інтернеті з метою залучення цільових відвідувачів на власний інтернет-ресурс)	В даний час даний інструмент втрачає свою ефективність
Розміщення у спеціалізованих каталогах	Створення профілів підприємства на спеціальних майданчиках-каталогах з метою просування бренду, сайту, акаунту в соціальній мережі	Залучення додаткового трафіку на сайт, компонент SEO
Таргетована реклама	Різновид інтернет-реклами, рекламні оголошення демонструються тільки користувачам, відібраним по деякому критерію(ям), призначеному рекламодавцем	Один із простих і ефективних методів просування та реклами в соціальних мережах
Контекстна реклама	Різновид інтернет-реклами, рекламне оголошення відбирається для конкретного користувача на підставі його пошукових запитів	Ефективність цього інструменту в даний час спірна, оскільки багато користувачів блокують небажану рекламу спеціальними додатками
Мобільні програми	Спеціально розроблене програмне забезпечення для роботи через мобільний пристрій/комунікатор	Важливий атрибут будь-якого сайту

Примітка. Запропоновано автором.

Відомо, що при просуванні не обов'язково застосовувати всі доступні методи їх варто відбирати, виходячи з цільової аудиторії, а також показників ефективності, витрат тощо. Орієнтовний моніторинг цін для удосконалення присутності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в Інтернет-ресурсах дозволив скласти приблизну калькуляцію витрат (табл. 3.9).

Як видно, сума реалізації заходів складає приблизно 1,4% річних витрат на збут 2022 року (30434 тис.грн.). Реалізація такого заходу спроможна забезпечити значний економічний ефект за рахунок зростання обсягу реалізації та скорочення періоду оборотності запасів ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Одним з заходів для нарощування фінансового потенціалу та забезпечення можливості масштабування діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зменшення рахунків дебіторів. Велике значення мають відбір потенційних покупців і визначення умов оплати товарів, що передбачаються в контрактах. На підприємстві ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» недостатня увага приділена управлінню дебіторською заборгованістю. Недооцінювання управління дебіторською та кредиторською заборгованістю призводить до дефіциту фінансових коштів, порушень термінів оплати, погіршення взаємовідносин з контрагентами, необґрунтованого використання додаткових позикових коштів тощо.

Таблиця 3.9 Орієнтовний кошторис витрат забезпечення формування електронного торговельного майданчика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрями комунікативної політики	Напрями управління	Заходи	Витрати	Річні витрати
1	2	3	4	5
Удосконалення наявного Інтернет-магазину	Фінансовий	Просування веб-сайту	8000 грн.	10000
		Seo-аудит	8500 грн.	14500
		SMM просування	2000 грн./міс	24000
Створення та адміністрування сторінок у соц.мережах	Організаційний, фінансовий	Найм SEO фахівця	12 000 грн./міс.	175680
	Технічний, фінансовий	Комп'ютерне забезпечення роботи SEO фахівця	55 000 грн./шт.	55000
Адміністративно-технічна підтримка, просування та забезпечення безпеки платежів Інтернет-магазину	Фінансовий	Контекстна реклама	4800 грн./міс на 12 міс	57600
Забезпечення участі в системі електронних торговельних майданчиків	Фінансовий	Плата за ЕТМ	900 грн./міс.	10800
	Технічний, фінансовий	Оренда сервера	4400 грн./міс.	52800
Разом за 1-й рік				432780 грн./рік
Середньоденний оборот для покриття витрат				1803,25 грн./день

Примітка. Складено автором.

Наявність істотної дебіторської заборгованості і неефективна робота з нею може призводити до зниження обсягу грошових коштів, а для оплати поточної діяльності підприємства, доводиться збільшувати кредиторську заборгованість. За аналізований період на підприємстві збільшилася дебіторська заборгованість з 3 372,3 на початок 2022 року до 6574,3 тис.грн на кінець, тобто майже вдвічі, а порівняно із 2020 роком – майже у 6 разів.

В цій ситуації розробка програми лояльності може бути ефективним інструментом для залучення і утримання клієнтів, а також зменшення дебіторської заборгованості Здійснимо порівняльний розрахунок знижки з ціни і відстрочки платежу в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. Обґрунтування розміру знижки для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	знижка				Без знижки, відстрочки платежу 45 днів
	7%	5%	3%	2%	
Інфляція в місяць – 0,4%*	-	-	-	-	0,4+0,2=0,6 або 1,006
Коефіцієнт падіння купівельної спроможності	-	-	-	-	1:1,006=0,994
Втрати від інфляції з кожної 1000 грн.	-	-	-	-	1000-994=6
Втрати від знижки з кожної 1000 грн.	1000*0,07=70	1000*0,5=50	1000*0,3=30	1000*0,2=20	
Дохід від альтернативних вкладень з урахуванням інфляції 1,5%** на місяць, грн. (за 45 дн. 2,25%)	(1000-70)*0,0225*0,994=23,11	(1000-50)*0,0225*0,994=23,61	(1000-30)*0,0225*0,994=24,11	(1000-20)*0,0225*0,994=24,35	
Оплата банківського кредиту – 18%, грн.	-	-	-	-	1000*0,18*2,25/12=33,75
Втрати від знижки та відстрочки платежу, грн.	70-23,11=46,89	50-23,61=26,39	30-24,11=5,89	20-24,3=-4,35	33,75+6=39,75
Економічний ефект від знижки, грн.	39,75-46,89=-7,14	39,75-26,39=13,36	39,75-5,98=33,86	39,75-(-4,35)=44,10	-

Примітка. Розраховано автором за даними [30].

Наведені в таблиці розрахунки показали, що за існуючих умов кредитування та оплати дебіторської заборгованості втрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» від надання знижки в 2,5 рази менше, ніж від відстрочки платежу. Чим менше знижка, тим менше будуть втрати, але для покупців буде невигідна така маленька знижка так як, доцільніше буде купити без знижки, але з відстрочкою платежу. Тому слід вибрати варіант при якому



ТДВ «Хмельницькзалізобетон», нічого не втрачає від надання знижки і в перспективі може збільшити обсяг продажів.

Проведемо розрахунок економічної ефективності пропонованого заходу – надання знижки покупцям у розмірі 5%. Розрахуємо, чи скористаються клієнти ТДВ «Хмельницькзалізобетон», наданою знижкою в розмірі 5% при оплаті в 15-денний термін при максимальній тривалості відстрочки за умовами договорів в 45 днів.

Якщо дебітори відмовляться від наданої знижки, то ціна відмови для них від знижки складе:

$$\text{Ціна відмови від знижки} = (\text{відсоток знижки} / (100\% - \% \text{знижки})) * (365 / (\text{Тмакс.} - \text{Тзнижка})) * 100\%$$

де Тмакс - максимальна тривалість відстрочки платежу;

Тзнижка - період протягом, якого надається знижка.

$$\text{Ціна відмови від знижки} = (5 / (100-5)) * (365 / (45-15)) * 100 = 64\%$$

Оскільки отримане значення перевищує рівень банківського відсотка за короткостроковий кредит (18%), то можна розраховувати на те, що переважна більшість покупців скористаються запропонованою знижкою в 5% і в строк здійснять оплату. В цьому випадку час стягнення грошових коштів скоротиться, при цьому знижуватиметься необхідність залучення кредитних ресурсів. Цілями створення такої системи повинні стати упорядкування роботи з клієнтами і забезпечення високої якості взаємодії підприємства з усіма замовниками; зростання лояльності клієнтів; підвищаться обсяги продажів і спостерігатиметься подальше зростання прибутку підприємства, а також знизиться рівень ризиків ліквідності і фінансової стійкості як передумови реалізації стратегії розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таким чином, нами здійснено опис організаційно-економічних аспектів впровадження обраного варіанту подолання ключових проблем ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що забезпечить можливість реалізацію обраних стратегічних напрямів розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, кваліфікаційна робота спрямована на вирішення актуальної наукової та практичної проблеми, пов'язаної із розробкою стратегії управління розвитком сучасних підприємств. Основні висновки та пропозиції проведеного дослідження зводяться до наступного:

1. Встановлено, що стратегічний розвиток підприємства - це безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей. Запропоновано розглядати стратегічний розвиток, як здатність економічної системи переходити з одного стану в інший покращуючи свої властивості на основі чітко сформованої стратегії врахувавши фактори впливу зовнішнього середовища, досягнення системою конкретних цілей у визначений час з урахуванням наявних ресурсів і їх оптимального розподілу. В свою чергу розробка стратегії розвитку підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів.

2. Систематизовано методичний інструментарій стратегічного менеджменту, який пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти вибору стратегії розвитку підприємства. Доведено, що на сьогодні використовують такі основні підходи формування стратегічних альтернатив: організаційний підхід (залежно від стилю управління); товарно – ринковий підхід (на підставі аналізу товарів і ринків); підхід життєвого циклу (на підставі етапів життєвого циклу підприємства); матричний підхід (на підставі влучання в певний квадрат матриці); модельний підхід. Більшість з цих підходів детально описані в літературі, мають певні межі застосування, відомі переваги та недоліки. Визначено, що в умовах конкретного підприємства потрібно застосовувати

комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками.

3. На основні дослідження процесів стратегічного планування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» встановлено, що для підприємства характерним є концентрація функцій стратегічного управління у руках вищого керівництва. Як формалізований документ стратегія розвитку відсутня, питання стратегічного характеру вирішується директором ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління ми провели анкетування. За результатами опитування зроблено висновок про низьку готовність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до стратегічного планування та реалізації керівництвом підприємства концепції стратегічного розвитку. Отримані результати дозволили зробити висновок про необхідність розробки стратегії розвитку на основі ідентифікації стратегічних альтернатив та їх подальшої оцінки.

4. Для ідентифікації стратегічних альтернатив було використано три методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера та матриця БКГ. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Виходячи з цього, запропоновано стратегічні альтернативи з підсилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги. На основі аналізу п'яти конкурентних сил за М. Портером для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано дві альтернативні стратегії: лідерства за витратами та диференціації, пов'язаної із розширенням асортименту, що відповідно співпадає зі антикризовою стратегією та стратегією продуктової диференціації, які отримані за результатами проведення SWOT-аналізу. На основі аналізу матриці БКГ рекомендовано формувати фокусовану стратегію, спрямовану, на просування трьох стратегічних бізнес-одиниць: плити перекриття багатопустотні, сходинокві марші та бетон В20.

5. Визначено, що важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких підприємство здійснює вибір стратегій подальшої реалізації. В свою чергу критерії вибору стратегічних альтернатив для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залежать від цілей підприємства, його позиції на ринку, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До основних критеріїв вибору стратегічних альтернатив для підприємства можна віднести такі: фінансові показники; показники ефективності; показники якості; показники інноваційності; показники екологічної безпеки. Для оцінки стратегічних альтернатив ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано застосовувати такі критерії: досяжність (Д); конкурентність (К); цілеспрямованість (Ц); обґрунтованість (О); ефективність (Е); прийнятність (Пр); ризиковість (Р); адаптивність (А); послідовність (П).

Оцінку відповідності сформульованих стратегічних альтернатив проведено на основі використання шкали переваг Є.К. Харрінгтона та метода аналізу ієрархій Т. Сааті. Перевірка стратегічних альтернатив на відповідність критеріям формування за шкалою переваг Є.К. Харрінгтона показало, що антикризова стратегія (виживання) має низький показник бажаності, стратегія продуктової диференціації – високий, однак є ризик не досяжності цієї стратегії. За методом аналізу ієрархій, запропонованим Т. Сааті найвищу пріоритетність отримала друга альтернатива - стратегія масштабування, на другому місці – стратегія продуктової диференціації, на третьому – стратегія фокусування.

6. У роботі здійснено опис організаційно-економічних аспектів впровадження обраного варіанту стратегії розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено причинно-наслідковий аналіз між основними проблемами, що можуть стати на заваді реалізації стратегічних цілей. Такі зв'язки сформовано у розрізі ключових векторів: «фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток». На основі цього запропоновано заходи вирішення ключових проблем (зростання дебіторської заборгованості та запасів) шляхом

обґрунтування системи знижок, заходів з інтенсифікації маркетингових інструментів. Зокрема визначено, що сума реалізації заходів щодо просування бренду підприємства в Інтернет-середовищі складатиме приблизно 1,4% річних витрат на збут 2022 року, а його реалізація спроможна забезпечити значний економічний ефект за рахунок зростання виручки та скорочення періоду оборотності запасів.

Проведено розрахунок економічної ефективності надання знижки покупцям у розмірі 5% при оплаті поставки в 15-денний термін при максимальній тривалості відстрочки за умовами договорів в 45 днів. Доведено, що ціна втрат від знижки складе 64%, а це перевищує рівень банківського відсотка за короткостроковий кредит (18%). Тому більшість покупців скористаються запропонованою знижкою і в строк здійснять оплату. Це скоротить обсяги сформованої дебіторської заборгованості та мінімізує необхідність залучення кредитних ресурсів.

Отже, отримані в бакалаврській роботі результати та сформульовані практичні рекомендації можуть бути використані в практиці вітчизняних підприємств з виробництва залізобетонних конструкцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу *Ефективна економіка* № 5, 2014 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042>
2. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245с.
3. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсон-ського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р.: Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
9. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
10. Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
12. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

13. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf)
14. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
15. Дубровін В.І., Круглікова В.В., Фандєєва К.О. Метод аналізу ієрархій у підвищенні ефективності рекламної кампанії. *Держава та регіони*. 2011. № 4. С. 87-91.
16. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. / В.О. Протопопова, М. І. Головінов та ін. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 335 с.
17. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
18. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.
19. Завідна Л.Д. Генерування альтернативної стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2-1 (45) 2018. С. 125-129
20. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
21. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
22. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
23. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
24. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
30. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>
31. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294
32. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 4-1 (43) 2017. С. 146-150
33. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf)
34. Кравчук В. Стратегії конкурентної поведінки / В.Кравчук // Український діловий тижневик. 2003. №39. с. 15-18.
35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : Навч. посібн. К. : КНЕУ. 2013. 152 с.



36. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
37. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_91164696.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf)
38. Лихолат С.М., Скупейко В.В., Вознюк В.І., Грицайко А.Г. Вплив життєвого циклу підприємства на вибір маркетингової стратегії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2019. №23.С.85-89 (232).
39. Маргасов Д.В., Сахно Е.Ю., Скітер І.С. Розробка моделі та модифікації методу аналізу ієрархій для оцінки рівня енергоефективності. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2015. № 5(2). С. 26-32
40. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. No 2 (6). С. 65–71. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/osoblyvosti-vyboru-strategiyi-rozvytku-vitchyznyanyh>
41. Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічна думка*. 2015. No 1. С. 106–111.
42. Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз*. 2016. No 1. С.83–88.
43. Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. *Економічні науки*. 2021 No 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
44. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

45. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка*. 2016. Вип. 19. С. 122-129.
46. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: "Експрес-Поліграф", 2002. 560 с.
47. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ "УВПК "ЕксОб"". Київ, 2004. 559 с.
48. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126
49. Офіційний сайт ТОВ «Арта-Хімгруп». URL: <https://artahg.com.ua/info/pro-nas.html>
50. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.
51. Пан Л. В., Романченко Н. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2008. № 5. С. 357–358.
52. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг : Навч. посібн. Дніпро. 2019. 240 с.
53. Побережець О. В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 2.(36). С. 70–88.
54. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий дім "ІНЖЕК", 2003. 328с.
55. Прохорова Є.В., Кобринська А. Теоретичні й методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної*

- науково-практичної конференції (21 жовтня 2022 р., м. Київ). К.: КНЕУ, 2022. С. 234-237.
56. Ринок добрив 2022: українська хімія витримала удар, адаптувалася до військових умов і розпочала відновлення  
URL:<https://interfax.com.ua/news/blog/880515.html>
57. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда : офіційний веб-сайт.  
URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
58. Романенко О. В. Еволюція наукових підходів до визначення змісту стратегічного аналізу. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 422–428.
59. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 413 с.
60. Самохвалов Ю.А. Оцінка ефективності наукових і науково-технічних проектів на основі узагальненої функції Харрінгтона. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. Полтава: ПНТУ, 2018. Т. 4 (50). С. 77-85.
61. Синенко М.А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 235-238.
62. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.
63. Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
64. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe)
65. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / Л.І. Федулова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

66. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. No 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (
67. Червоний Д. Перспективи розвитку ринку органічних добрив в Україні URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/280903>
68. Чорна М.В. Економіка торгівлі: навчально-методичний посібник. Х. : ХДУХТ, 2015. с. 221.
69. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
70. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.
71. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 24(1). С. 161-165.
72. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник.- 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
73. Юрчук Д. Методи вибору стратегічних альтернатив підприємства. *Збірник тез доповідей XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку»* (30 травня 2024 р., м. Хмельницький). Хмельницький, 2024. С.
74. Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill., 1965., 235 p.
75. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate strategy. 4th ed. Prentice Hall Europe, 1997.
76. Крикавський Є.В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: Навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.

77. Manyika James, Chui Michel, Brown Brad, Bughin Jacques, Dobbs Richard, Roxburgh Charles, Byers Angela Hung. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Report. McKinsey Global Institute. May 2011. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>
78. Mintzberg H. & Quinn, J. B. The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1991, 688 p.
79. Mintzberg H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1990. №11 (3). P. 171-195.
80. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980 454 c.
81. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: Concepts and Cases. 3rded. Plano, Tex: Business Publication, 1984.

**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

---

Підпис

---

**Д.І. Юрчук**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.е.н.  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

---

Підпис

---

**Н.Ю. Процюк**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

---

Підпис

---

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище

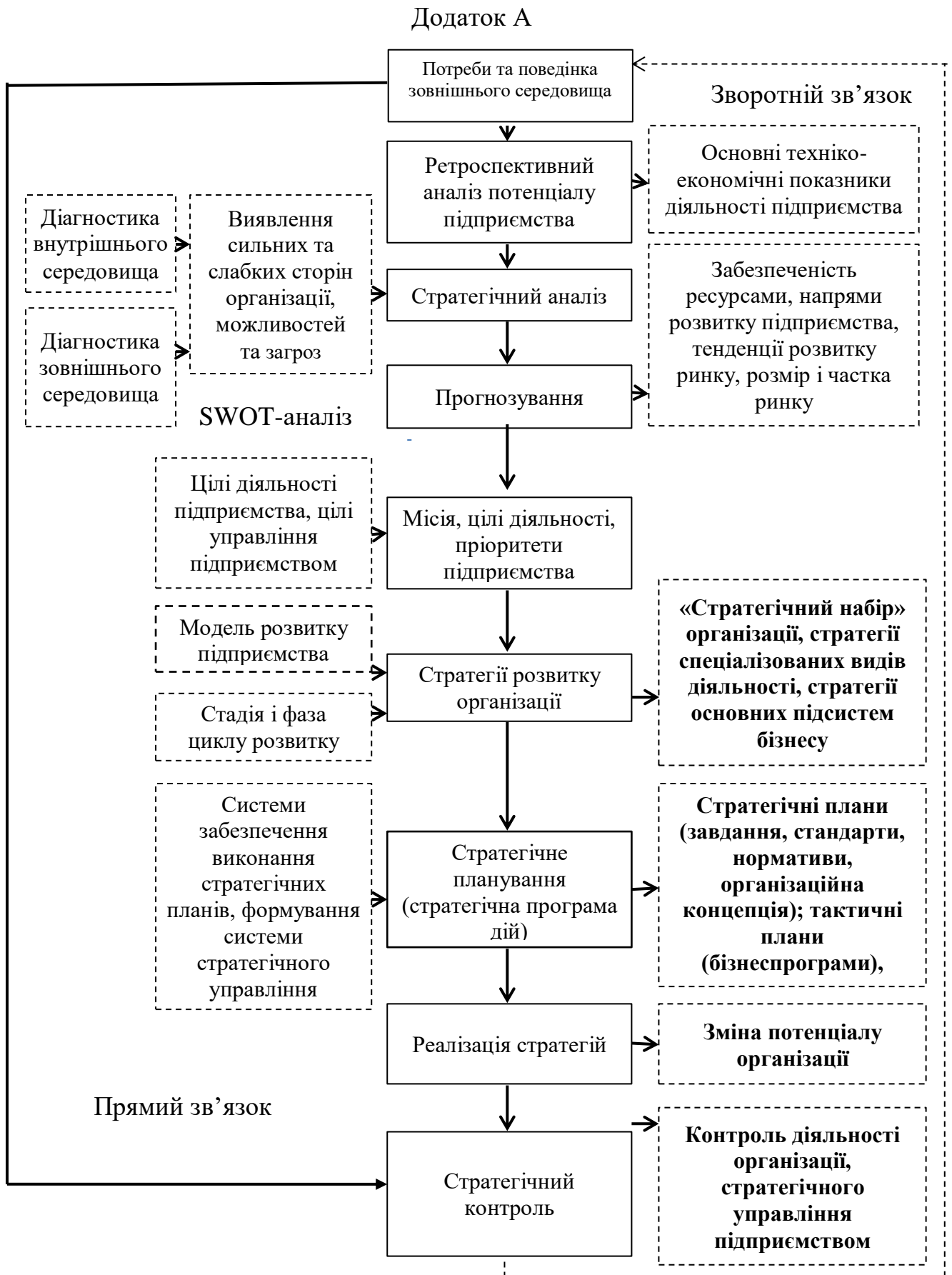


Рисунок А.1 – Структурно-логічна схема розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища  
Примітка. Побудовано автором на основі [11] (комірки виділені жирним – доопрацьовано автором).

## Додаток Б

Таблиця Б.1. Методичні підходи до розробки стратегії на основі різних шкіл стратегічного планування

Назва підходу, школа	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Формування стратегії як процес осмислення ( <b>школа дизайну</b> )	Формування стратегії на підставі співпадіння зовнішніх (ключові фактори успіху) та внутрішніх (компетенції, що відрізняють) можливостей підприємства з урахування внутрішніх цінностей менеджменту і соціальної відповідальності	Узгодженість потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачуваність розробки адаптивних реакцій на зміни, досяжність за рахунок врахування внутрішніх можливостей	Обмеженість врахуванням внутрішніх можливостей, обмеження перспективного концентрованого зростання, організаційна недосконалість
Формування стратегії як процес планування ( <b>школа планування</b> )	Формування стратегії як стратегічного плану розвитку підприємства, що є у свою чергу системою узгоджених планів, розроблених з використанням методики програмування та бюджетування	Розділення стратегії на "субстратегії", побудова ієрархії стратегій, використання методу сценаріїв, розширення меж стратегічного контролю	Не враховує особистої індивідуальності, недосконалість прогнозів, що є підставою формування планів, недосконалість інформаційного забезпечення
Формування стратегії як процес вибору із обмеженого кола базових ( <b>школа позиціонування</b> )	Формування стратегії на підставі вибору із базових з урахуванням економічних чинників: зростання-частки ринку (матриця БКГ), впливу ринкових стратегій на прибуток (модель PIMS, GE), елементів структури галузі (стратегії М. Портера).	Урахування при розробці стратегії економічних чинників, наявність моделей вибору базової стратегій, урахування особливостей галузі, визначення стратегічних реакцій на зовнішні зміни	Обмеженість чинників, що враховуються в запропонованих базових стратегіях, концентрація уваги на аналізі замість синтезу, непередбаченість змін чинників, що впливають на вибір базової стратегії
Формування стратегії на підставі стратегічного бачення ( <b>школа підприємництва</b> )	Формування стратегії на підставі стратегічного передбачення, особистого розуміння стратегії та перспективного розвитку підприємства керівником. Формування стратегії як процес зародження перспектив, концепцій, карт, схем на підставі отримання інформації із зовнішнього середовища	Акцент на особистості керівника – підприємця, що може передбачити зміни і має власне, унікальне бачення стратегії, притаманне саме йому та "його" підприємству	Обмеженість особистого стратегічного бачення, відсутність аналізу, великий ризик стратегічних помилок, відсутність гнучкості і альтернативності в процесі формування стратегії
Формування стратегії на підставі моделей навчання ( <b>школа навчання</b> )	Формування стратегій на підставі стратегічних ініціатив на різних рівнях менеджменту, розвиток стратегії на підставі врахування попередніх помилок	Постійне оновлення стратегії як реакція на зміни зовнішнього середовища, роль керівництва	Орієнтація на постійне навчання може привести до втрати самої стратегії
Формування стратегії на підставі процесу переговорів ( <b>школа влади</b> )	Формування стратегії визначається владними та політичними силами як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі. Стратегія формується методами переконання на підставі переговорів	Можливість скористатися методами переконання і переговорів для досягнення переваг в тих аспектах, де існує влада	Стратегії, що формуються владними силами, мають спонтанний характер і формують певну позицію, але не перспективи



## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Формування стратегії як колективний процес <b>(школа культури)</b>	Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на загальному переконанні і розумінні. Культура (домінуючи на підприємстві цінності) впливає на загальний образ мислення і на процес формування стратегії.	Культура допомагає зменшити протистояння стратегічним змінам, культура і ідеологія сприяють підтримці стратегії	Орієнтація на постійність і ігнорування необхідності змін. Ототожнення стратегічної переваги з корпоративною унікальністю
Формування стратегії як реактивний процес <b>(школа зовнішнього середовища)</b>	Формування стратегії на підставі адаптації до зовнішнього середовища з використанням теорії ситуаційних чинників	Врахування під час розробки стратегії ситуаційних чинників, що забезпечує адаптацію стратегії до зовнішнього середовища	Керівництво виступає пасивним елементом процесу створення стратегії, ситуаційні чинники зовнішнього середовища, що враховуються, мають невизначений характер
Формування стратегії як процес трансформації <b>(школа конфігурації)</b>	Формування стратегії як стабільного плану або схеми дій. Розгляд організації як стійкої конфігурації складових частин, які в певні моменти швидко трансформуються в іншу конфігурацію.	Чергування періодів стабільності в організації відображає певну схему (життєвий цикл організації), головна задача стратегічного менеджменту – підтримка стабільності	На практиці більшість підприємств не є ані простими структурами, ані великими бюрократичними машинами. Більшість підприємств змінюються не стрибками, а постійно і не є стійкими конфігураціями

Примітка. Складено автором на основі джерела [1]

## Додаток В

Таблиця В.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки			Темп росту 2022 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386	811393	576737	99,20
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561	635296	472386	105,55
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	133825	176097	104351	77,98
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	54486	77734	27429	50,34
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,91	0,90	0,95	105,09
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,17	12,24	5,81	47,70
	– витрат	%	10,34	10,60	4,99	48,29
7.	Чисельність працюючих – працівників	осіб	472	509	438	92,80
	– робітників	осіб	409	427	382	93,40
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	1231,75	1088,99	1282,86	104,15
	– 1 робітника	тис.грн./особу	1421,48	1256,73	1517,49	106,75
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	99343	119839	90784	91,38
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	10005,85	14860,70	17272,45	172,62
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	201775,5	234570	284619	141,06
12.	Фондовіддача	грн./грн.	2,88	3,46	2,03	70,33

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця В.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2022 р до 2020 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	167148,48	28,75	296888,70	36,59	207394,63	35,96	40246,15	7,21
2. Виробництво цементного розчину	162322,97	27,92	259564,62	31,99	172329,02	29,88	10006,04	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	101451,86	17,45	142318,33	17,54	106234,96	18,42	4783,10	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	54301,452	9,34	75702,97	9,33	48791,95	8,46	-5509,50	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	96161,244	16,54	36918,38	4,55	41986,45	7,28	-54174,79	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	581386	100	811393	100	576737	100	-4649,00	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця В.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 роки

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення, тис. грн., +/-
		2020	2021	2022	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	581386	811393	576737	-4649
2.	Собівартість реалізованої продукції	447561	635296	472386	24825
3.	Валовий прибуток (збиток)	133825	176097	104351	-29474
4.	Інші операційні доходи	33277	29585	22668	-10609
5.	Адміністративні витрати	26863	31678	26495	-368
6.	Витрати на збут	33561	40741	30464	-3097
7.	Інші операційні витрати	38633	37300	31960	-6673
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:				0
	прибуток (+), збиток (-)	68045	95963	38100	-29945
9.	Дохід від участі в капіталі				0
10.	Інші фінансові доходи	86	33	23	-63
11.	Інші доходи	156	258	24	-132
12.	Фінансові витрати	489	19	680	191
13.	Втрати від участі в капіталі				0
14.	Інші витрати	969	1105	3786	2817
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	66829	95130	33681	-33148
16.	Витрати з податку на прибуток	12343	17396	6252	-6091
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування				
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	54486	77734	27429	20359

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

## Додаток Г АНКЕТА

*Шановний респонденте! Дане опитування спрямоване на визначення готовності до стратегічного управління на підприємстві. Будемо вдячні за Ваші щирі відповіді.*

*Ми гарантуємо повну анонімність Ваших відповідей. Будь ласка, прочитайте умову кожного питання та оберіть ті варіанти відповідей, які найточніше описують Ваше ставлення.*

1. Чи сформульована місія Вашого підприємства?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

2. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте відповідь на питання чи розумієте Ви сутність місії Вашого підприємства?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

3. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте коротку відповідь на питання «Що Ви розумієте під місією Вашого підприємства?»

---

4. Чи розумієте Ви стратегічні напрями розвитку Вашого підприємства?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

5. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте коротку відповідь на питання «Якими можуть бути стратегічні напрями розвитку Вашого підприємства?»

---

6. Чи володієте Ви знаннями щодо послідовності, методів розробки стратегії?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

7. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, охарактеризуйте Вашу обізнаність та практичне використання методів стратегічного управління

Таблиця Знання та використання в практичній діяльності методів стратегічного управління

Методи стратегічного планування	Знаю	Застосовую	Не розумію переваг	Не знаю
Модель М. Портера				
Метод Дельфі				
PEST				
LOTS				
GAP				
SWOT-аналіз				
Матриця БКГ				
Матриця Ансоффа				
Матриця МакКінзі				
Матриця Артура Д. Літла (АДЛ)				

8. Оцініть фактори, що характеризують рівень готовності Вашого підприємства до стратегічного управління за 4-бальною шкалою (5) - якщо ця ознака в організації повністю проявляється; «4» - якщо ця ознака проявляється не в повному обсязі; «3» - якщо ця ознака проявляється слабо; «2» - якщо ця ознака не проявляється)

Таблиця. Оцінка готовності підприємства до стратегічного управління

Ознака готовності до стратегічного управління	2	3	4	5
1. Ясність місії				
2. Чіткість цілей та стратегії організації				
3. Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації				
4. Робота з підвищення конкурентоспроможності організації				
5. Адаптованість організації				
6. Спрямованість оперативного менеджменту на виконання стратегічних завдань				
7. Відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління				
8. Наявність підрозділів (робочих груп), які здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку				
9. Використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань				
10. Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації				
11. Зрілість організаційної культури				
12. Наявність в організації технологій навчання стратегічного менеджменту				

9. Вкажіть Важ стаж роботи на підприємстві (повних років) \_\_\_\_\_

10. Чи залучаються працівники різних рівнів управління для спільного обґрунтування управлінських рішень?

- Так
- Ні
- Дуже рідко
- Лише керівники вищої ланки

*Дякуємо за Ваші відповіді!*