

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА

ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Формування оптимальної господарської стратегії підприємства (на матеріалах ПП «КРОК 1»)»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент

К.О. Іваницька

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

Д.А. Арзянцева

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н., професор, професор кафедри

О.С. Чмир

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Науково-методичні основи формування оптимальних господарських стратегій підприємства	8
1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємства	8
1.2. Методичні підходи до обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства	16
Розділ 2. Сучасний стан функціонування системи стратегічного управління підприємства ПП «КРОК1»	21
2.1. Організаційні засади функціонування підприємства та оцінка системи стратегічного управління	21
2.2. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства як передумова формування оптимальної стратегії	30
Розділ 3. Обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства	42
3.1. Формалізація процедур розробки стратегії на підприємстві	42
3.2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та вибір оптимальної стратегії	53
Висновки	62
Список використаних джерел	65
Додатки	72

Анотація

Іваницька К.О. Формування оптимальної господарської стратегії підприємства (на матеріалах ПП «КРОК 1»)- Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

У роботі опрацьовано та науково обґрунтовано теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо удосконалення практичних аспектів обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства.

Проведений аналіз визначення сутності поняття «стратегія», «ділова стратегія», «бізнес стратегія» та «господарська стратегія». Проаналізовано основні класифікаційні категорії ділових стратегій, охарактеризовано базові ділові стратегії: лідерство за витратами; диференціація продукції; фокусування (концентрації). Розглянуто методичні підходи до обґрунтування оптимальної господарської стратегії: за показниками економічної доцільності; за допомогою моделі стратегічної гри; на основі розриву між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства.

Практичні аспекти обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства розглянуто на матеріалах ПП «Крок 1» - підприємства легкої промисловості, предметом діяльності якого є виробництво гумового взуття.

Обґрунтування оптимальної стратегії альтернатив здійснено за методом розривів, що дозволило визначити стратегію, що найбільше відповідатиме основним очікуванням підприємства. Встановлено, що на сьогоднішній день такою стратегією є стратегія фокусування, яка є менш ризикованою та витратною, однак дозволить покращити фінансовий стан підприємства, зайняти стійкі позиції на ринку та наростити масштаби діяльності.

Ключові слова: стратегія, ділова стратегія, бізнес-стратегія, господарська стратегія, стратегічні альтернативи, метод розриву; ключові фактори успіху.

Summary

Ivanytska K.O. Formation of the optimal economic strategy of the enterprise (on the materials of PE "STEP 1" - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's work for obtaining the educational degree of master in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The paper elaborates and scientifically substantiates theoretical-methodical and practical recommendations for improving the practical aspects of substantiation of the optimal economic strategy of the enterprise.

The substantiation of the optimal strategy of alternatives was carried out by the method of gaps, which allowed to determine the strategy that best meets the basic expectations of the enterprise. It is established that today such a strategy is a focus strategy, which is less risky and costly, but will improve the financial condition of the enterprise, take a stable position in the market and increase the scale of activity.

Key words: strategy, business strategy, business strategy, economic strategy, strategic alternatives, rupture method; key success factors

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розробка стратегії підприємства передбачає виконання стратегічного аналізу і вибору найбільш оптимальної стратегії. Особливо важливо застосування стратегічного управління для підприємств, які відчувають проблеми економічного розвитку, обмеженість ринків збуту. Тема розробки стратегії підприємства є популярною в наукових і навчальних виданнях, на практиці досвід стратегічного управління в нашій країні невеликий. Особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу. Для таких підприємств розробка стратегії розвитку має особливе значення, так як їх діяльність часто має певні обмеження і схильна до значного тиску з боку конкурентів. В умовах обмеженості ресурсів, наявності перепон, що накладаються факторами внутрішньої і зовнішнього середовища, для більшості підприємств малого і середнього бізнесу гостро стоїть проблема вибору і реалізації найбільш оптимальної стратегії розвитку.

Дослідженню питань вибору стратегії підприємства присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких І. Ансофф [4], О. Віханський [13], А. Зуб [25], Ю. Іванов [27], В. Немцов [45], М. Портер [51], А. Стрікленд [58], А. Томпсон [58], Р. Фатхутдінов [61], А. Юданов [71] та ін. Актуальною і водночас недостатньо дослідженою є проблема обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства, що обумовило мету та завдання дослідження.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та удосконалення практичних аспектів обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

- визначити сутність та навести класифікацію стратегій підприємства;
- опрацювати методичні підходи до обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства;

- охарактеризувати організаційні засади функціонування підприємства та здійснити оцінку системи стратегічного управління;
- провести комплексний аналіз ефективності господарювання ПП «Крок 1» як передумови розробки стратегії підприємства;
- навести алгоритми окремих процедур розробки стратегії на підприємстві;
- визначити стратегічні альтернати розвитку підприємства та здійснити вибір оптимальної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії підприємства.

Предметом дослідження є методичні та практичні засади обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системного аналізу та синтезу (для визначення поняття та класифікації стратегій); методи систематизації (для характеристики методів обґрунтування оптимальної стратегії); метод економічного аналізу (для оцінювання тенденцій динаміки фінансових та економічних показників, що характеризують діяльність підприємства); системного узагальнення (для визначення основних проблем існуючої системи стратегічного управління на підприємстві); системний метод та метод розривів (для обґрунтування альтернативних стратегій підприємства); аналітично-розрахунковий метод (для економічного обґрунтування альтернативних стратегій) тощо.

Інформаційну базу досліджень склали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємства, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем стратегічного управління, матеріали і статистичні дані ПП «Крок 1».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії,

прогнозні сценарії та перспективи розвитку" (м. Херсон, Україна) 28 квітня 2020 року [26].

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 74 джерела, та 7 додатків. В роботі наявні 18 таблиць та 4 рисунки, основний текст роботи викладений на 60 сторінках.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові напрацювання, викладені у магістерській роботі, розширюють механізми обґрунтування оптимальної стратегії підприємств. Запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності суб'єктів господарювання будь-яких організаційно-правових форм та розмірів.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємства

Вибір стратегії є найважливішою складовою частиною управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства в умовах ринкової економіки. У сучасній турбулентній економічній ситуації неможливо домогтися позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогножуючи наслідків.

Стратегічне планування забезпечує основу для прийняття управлінських рішень та реалізації функцій підприємства. Динамічний процес стратегічного планування є тією основою, на якій побудовані всі управлінські функції. Якщо не використовувати переваги стратегічного планування, власники і керівництво будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей і напрямів їх реалізації. Теорії і практиці стратегічного планування приділено велику увагу в зарубіжній практиці, але, на жаль, в діяльності вітчизняних підприємств цьому питанню не приділяється належна увага.

Розгляд існуючих концепцій як вітчизняних, так і іноземних вчених (додаток А) виявив доволі неоднозначне трактування поняття «стратегія», що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Поняття «стратегія» (від грецького – *strategia*) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін. У науці та практиці управління категорія «стратегія» використовується з 50-х років. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом.

Загальноживаним визначенням терміна є розкриття стратегії як засобу досягнення цілей підприємства. Цей підхід передбачає, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробленням шляхів їх досягнення, що обумовлює розуміння стратегії як плану або моделі

дій. Так, відповідно до теорії А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення.

За І.Ансоффом стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому існують чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням; правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність [4, с.26]. Американські дослідники Дж. Штейнер, Дж. Майнер дають таке тлумачення: «визначення довгострокових цілей і завдань корпорації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [61, с.14]. За З.Є. Шершньовою стратегія – це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках [69, с.15].

Багато авторів визначальним для формування стратегії вважають зовнішнє оточення. Так, стратегію визначають як раціональне прийняття рішень, у результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. З іншого боку, частина авторів основою формування стратегії вважають не оточення, а ресурси компанії. Тоді стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [31, с.67].

Всупереч неподібності формулювань усіх авторів, в усіх визначеннях поняття «стратегія підприємства» вони розглядають, по-перше, можливість вирішення певних проблем і досягнення цілей; по-друге, певний план дій, реалізація якого передбачає вибір з множини варіантів стратегічних альтернатив та координацію досягнення цілей. Таким чином, стратегія підприємства розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль

підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства [50]. Формування стратегії в загальному вигляді можна визначити як процес розробки цілей розвитку і функціонування підприємства на певний період часу, а також способів використання коштів для досягнення поставленої мети.

У сучасній теорії менеджменту виділяють кілька типів стратегій. В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та операційну стратегію [13, с.156] (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. - Типізація стратегій підприємства

Джерело : [28, с.9].

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому [1, с. 78]. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

Ділова стратегія (господарська стратегія, бізнес-стратегія) – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів) [11, с.256]. Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку Ділової стратегії і досягнення поставлених цілей [8].

Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом [29].

Враховуючи мету дослідження основну увагу ми приділимо діловій (господарській) стратегії підприємства. Поняття бізнес-стратегія та ділова стратегія вживаються науковцями одночасно, без будь-якого їх розмежування, тому ці визначення є синонімічними, а їх тлумачення

наведено в додатку А. Термін господарська стратегія по суті є перекладом з англійської мови «business strategy», тобто ділової стратегії або бізнес-стратегії. Тому ми будемо вживати їх як синоніми.

В науковій літературі розглядають різні підходи до класифікації ділових (господарських) стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Класифікація ділових (господарських) стратегій підприємства

Автор	Види стратегії конкуренції
Азоєв Г. [2]	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зниження собівартості; - стратегія диференціації продукції; - стратегія сегментування ринку; - стратегія впровадження нововведень; - стратегія швидкого реагування на потреби ринку.
Портер М. [51]	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство за витратами; - диференціація продукції; - фокусування (концентрації).
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [35]	<ul style="list-style-type: none"> - віолентна („силова”) стратегія; - патієнтна (нішова) стратегія; - комутантна (приспосовницька) стратегія; - експлерентна (піонерська) стратегія.
Кузнєцов А. [36]	<ul style="list-style-type: none"> - наступальна; - оборонна.
Трейсі М. , Ф. Вірсема [59]	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія виробничої досконалості; - стратегія лідерстві за товаром; - стратегія близькості до споживача.
Кроф Г., М. Кусумано [73]	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія збільшення обсягів виробництва; - стратегія копіювання; - стратегію дроблення.
Омає К. [47, с. 40].	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія фокусування на ключових факторах успіху, - стратегія використання відносної переваги, - стратегія агресивних ініціатив, - стратегічні ступені свободи.

Джерело. Систематизовано автором.

В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії: за стадією «життєвого циклу» підприємства (загальні); за характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг [16;48].

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства виділяють: стратегію зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації [27].

За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на: активну (наступальну, експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної [41, с.204].

За способом досягнення конкурентних переваг: стратегію лідерства за витратами, диференціації, оптимальних витрат, сфокусовану стратегію низьких витрат та диференціації [41].

М. Портер [51, с.24] на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством: лідерство за витратами; диференціація; фокусування (концентрація):

1. Стратегія лідерства за витратами. Для досягнення лідерства за витратами сумарні витрати фірми по всьому ланцюжку цінності повинні бути менше аналогічного показника конкурентів. Цього можна досягти двома способами [51, с.25]:

1) перевершити конкурентів в ефективності управління внутрішньогосподарським ланцюжком цінності і задіяти резерви зниження витрат в окремих її ланках;

2) реорганізувати ланцюжок цінності організації, виключивши найвитратніші ланки.

2. Стратегія диференціації полягає в пропозиції споживачам товарів і послуг з споживчими властивостями, якими не володіють аналогічні товари або послуги конкурентів, або в наданні більш високої споживчої цінності, яку не можуть надати конкуренти, в тому числі [57, с.251]:

- скорочують витрати споживача на використання товару;

- забезпечують більш повну відповідність запитам покупців, екологічним і законодавчим вимогам, що пред'являються до товару;

- забезпечують можливості для покупців оновлювати і модернізувати товар як при появі на ринку більш удосконалених моделей, так і на свій розсуд

3. Стратегії фокусування орієнтовані на вузький цільовий сегмент ринку. Мета сфокусованої стратегії - задовольняти потреби покупців цільового сегмента краще, ніж конкуренти [9, с.57]. Вона забезпечує конкурентну перевагу, якщо витрати організації в даному сегменті нижче, ніж у конкурентів і / або її продукція відповідає запитам споживачів краще, ніж товар конкурентів [15, с.17]. Застосування сфокусованих стратегій доцільно при наявності наступних умов [30, с.23]:

- існує досить великий сегмент, який забезпечує необхідну прибутковість і перспективи зростання;
- відсутність інтересу до сегменту з боку лідерів галузі, що знижує ймовірність конкуренції з ними;
- існує достатня кількість сегментів в галузі, що дозволяє вибрати найбільш привабливий з них, відповідний потенціалу організації;
- організація, яка бажає обслуговувати сегмент, володіє відповідними досвідом і ресурсами;
- навіть невелика організація, використовуючи сфокусовану стратегію, може досягти конкурентної переваги, якщо її товари є привабливими для даного сегмента і у неї вдала конкурентна позиція.

Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових категорій конкурентних стратегій за М. Портером подано в додатку Б.

Вибір господарської (ділової) стратегії залежить від великої кількості критеріїв: форм конкурентної боротьби і ступені її жорсткості, темпів і характеру інфляції, економічної політики уряду, порівняльних переваг національної економіки на світовому ринку і інших як зовнішніх причин, так і внутрішніх причин, пов'язаних з здібностями самого підприємства, тобто його виробничими і фінансовими ресурсами [7, с.8].

Процес стратегічного вибору складається з рішення двох взаємопов'язаних проблем - вибору області, в якій в подальшому буде формуватися стратегія, і визначення власне оптимальної стратегії розвитку організації [38, с.54]. Вибір оптимальної господарської стратегії з набору

(портфеля) стратегій може мати ряд умов (обмежень), що накладаються на процедуру відбору, наприклад:

1) портфель стратегій складається з єдиною стратегії. Завдання в тому, щоб оцінити її за основними критеріями вибору. Якщо вона буде оцінена позитивно, то дана стратегія буде оптимальною. Показником, що характеризує ефективність стратегії, буде інтегральний економічний ефект (очевидно, що для всіх порівнюваних стратегій момент приведення для цілей дисконтування повинен бути одним і тим же). При негативній ефективності стратегія відхиляється;

2) портфель стратегій полягає тільки з альтернативних стратегій. Тут завдання полягає у визначенні перевагу стратегії за основними критеріями, тобто у визначенні більшої чи меншої переваги однієї стратегії або їх сукупності в порівнянні з іншими;

3) в портфелі стратегій є взаємозалежні стратегії, можливо, взаємовиключні (альтернативні). Наявність такої взаємозалежності вже само по собі є обмеженням, яке повинно бути враховано при вирішенні завдання та ін. [51;58].

Відповідно до методологічних засад стратегічного менеджменту оптимальною повинна вважатися стратегія, яка є більш економічно доцільною у порівнянні з іншими стратегіями. Тому при виборі оптимальної стратегії з набору порівнянних стратегій необхідно здійснювати оцінку [71, с.67]:

можливості бути реалізованою, тобто перевірки відповідності кожної з них всіх наявних обмежень (технічного, економічного, екологічного, соціального та іншого характеру);

ризиків стратегії (стратегічного ризику);

ефективності стратегії. При негативній загальній ефективності стратегія, як правило, виключається з подальшого розгляду. Винятком є стратегії, коли всі альтернативні можливості, в тому числі і можливість не здійснювати стратегію, можуть мати негативну ефективність;

фінансового стану.

Ці критерії вибору оптимальної стратегії, як уже зазначалося, не єдино можливі, однак є основними, оскільки найбільш повно характеризують наслідки реалізації стратегії [70, с.410].

Більшість вітчизняних підприємств не мають оптимальної господарської стратегії підприємства; рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; невідомим залишається або необґрунтованим сам алгоритм організації процесу стратегічного розвитку; відсутня схема формування оптимального портфеля замовлень; застосовуються скорочені форми стратегічного розвитку [34, с.57]. Саме тому існує проблема у удосконаленні методичних підходів до обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства.

1.2. Методичні підходи до обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства

Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів (оптимальних для даного підприємства з позицій досягнення ним успіху в перспективі), враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони.

Сучасна наука та практика стратегічного менеджменту пропонує наступні методи вибору (визначення) оптимальної господарської стратегії [3, с.72]:

1. Метод вибору оптимальної господарської стратегії за показниками економічної доцільності. Даний метод заснований на досить простому положенні про те, що чим більше ефективність, краще фінансова реалізація,

нижче ризик і більш задовільний фінансовий стан, тим більш краща стратегія. В умовах достовірної та повної інформації стратегія характеризується набором відомих стратегічних параметрів (наприклад, частка ринку, конкурентоспроможність, фаза життєвого циклу попиту і т.д.) і відповідних їм результатів, в тому числі і значеннями основних критеріїв. В умовах невизначеності набір параметрів стратегії, а значить, і його потоки основних економічних показників точно невідомі і можуть виявитися різними. Відповідно виникає багато можливих варіантів реалізації стратегії, і вони повинні бути тим чи іншим способом враховані. Облік цього розмаїття параметрів і результатів можна здійснити за допомогою сценарного підходу, який передбачає виконання альтернативних розрахунків з використанням даних, що характеризують різні варіанти реалізації (здійснення) стратегії.

Для того щоб вибрати найбільш ефективну і, як наслідок, оптимальну господарську стратегію необхідно визначити пріоритет (вагу) усіх показників ефективності (за деякою шкалою), виходячи з яких, можна зробити висновок про перевагу тієї чи іншої стратегії, якщо розрахувати порівняльний коефіцієнт за формулою [53, с.156]:

$$\eta = \sum_j \frac{k_j^1}{k_j^2} * \omega_j + \sum_j \frac{r_j^{-1}}{r_j^{-2}} * \omega_j \quad (1.1)$$

де: k_j^1 та k_j^2 - показники ефективності відповідно першої та другої стратегії, які прямо пропорційні показникам загальної ефективності;

r_j^1 та r_j^2 - показники ефективності відповідно першої та другої стратегії, які обернено пропорційні показникам загальної ефективності;

ω_j - пріоритет (вага) j-го показника ефективності (сума ваг дорівнює 1).

Стратегія більш краща, ніж друга, якщо порівняльний коефіцієнт більше одиниці. Якщо є більше двох стратегій, то необхідно їх порівнювати послідовно один з одним за допомогою порівняльного коефіцієнта до тих пір, поки не буде відібраний найкращий варіант.

2. Метод вибору оптимальної господарської стратегії за допомогою моделі стратегічної гри. Модель стратегічної гри може використовуватися для вибору оптимальної стратегії в разі повної і часткової невизначеності. Повна невизначеність означає відсутність будь-якої інформації про ймовірності реалізації сценарію розвитку майбутнього [69, с.257].

Для вибору оптимальної господарської стратегії в ситуації невизначеності (коли не відомі ймовірності) використовуються такі критерії [19, с.24;43, с.157]:

- критерій максимакса - критерій крайнього оптимізму, згідно з яким обирається стратегія, що забезпечує максимальний виграш (дохід) серед всіх максимальних виграшів, виділених для кожного з можливих станів ринку;

- критерій Вальда - так званий "критерій песиміста", за яким передбачається, що від будь-якого рішення слід очікувати найгірших наслідків, а, отже, потрібно знайти такий варіант, при якому гірший результат буде відносно кращим за інші погані результати. Тобто знаходиться гірший результат для кожного стану інвестиційного ринку, а потім з них обирається стратегія з кращим результатом серед них;

- критерій Севіджа - критерій мінімаксного ризику, який є аналогічним до критерію Вальда, але передбачає аналіз вибір за даними матриці ризиків;

- критерій Гурвіца - максимінно-максимаксний критерій, за яким при виборі інвестиційної стратегії рекомендує обирати альтернативу з максимальним середнім результатом (при цьому діє негласне припущення про однакову ймовірність виникнення для всіх можливих станів інвестиційного ринку);

- критерій Лапласа - критерій максимізації зваженого середнього показника оптимальності стратегії, за яким при приблизно однаковій ймовірності настання подій оптимальною є стратегія, для якої сумарний виграш за всіма можливими станами інвестиційного середовища є максимальним. Саме цей критерій покладено в основу порівняльної оцінки ефективності проектів за критерієм чистої поточної вартості.

Остаточний вибір оптимальної господарської стратегії здійснюється на основі узагальнення результатів оцінки за означеними вище критеріями. При цьому доцільно приймати до реалізації стратегію, яка є оптимальною за більшістю критеріїв. Застосування такого методу є трудомістким процесом, потребує залучення фахівців із математичного програмування та моделювання, що за допомогою сучасних комп'ютерних програм можуть представити набір альтернативних стратегій і при множині цільових характеристик та обрати найбільш оптимальну з них.

3. Вибір оптимальності господарської стратегії на основі розриву між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства. Аналіз розриву - простий, але досить ефективний метод аналізу стратегії підприємства. Метод аналізу розриву містить у собі такі операції [37]:

- визначення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії (це може бути збільшення числа продаж, зниження витрат виробництва і т.д.);
- визначення реальних можливостей підприємства з точки зору поточного стану середовища і можливого майбутнього стану (через 3-5 років);
- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу підприємства;
- визначення бажаної тенденції зміни конкретного показника стратегічного плану;
- установлення різниці між показниками стратегічного плану й можливостями, обумовленими реальним положенням підприємства;
- розробка спеціальних програм та способів дій, необхідних для ліквідації розриву.

Інший спосіб аналізу розриву - це визначення різниці між найбільш оптимістичними очікуваннями й самими скромними прогнозами. Для аналізу розриву корисно розробити профіль стратегії підприємства. Для складання такого профілю усі найважливіші характеристики стратегії підприємства на

цей час оцінюють у балах і заносяться в таблицю (таблиця 1.2). Потім аналогічним чином оцінюють оптимальну стратегію підприємства. Відмічені клітинки таблиці з'єднують і отримують два профілю: фактичної і оптимальної стратегії підприємства. Чим ближчий фактичний профіль до оптимального, тим ближче стратегія фірми до оптимальної. Якщо за окремими характеристиками стратегія фірми віддалена від оптимальної, то саме тут знаходиться "вузьке місце" в стратегії і, відповідно, саме сюди, необхідно спрямувати основні зусилля для подолання стратегічного розриву.

Таблиця 1.2. Профіль оптимальної господарської стратегії підприємства

Характеристика	Оцінка відхилень, бали										
	Сильно		Середньо		Слабко		Середньо		Сильно		
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Політика росту											
Ринкова диференціація											
Продуктова диференціація											
Зниження витрат											
Примітка:	----- фактична стратегія						————— оптимальна стратегія				

Джерело: [39, с.201].

Метод розривів має декілька модифікацій, зокрема на основі оцінки комплексного показника потенціалу (мобілізаційних можливостей). Оцінка здійснюється (за переліком типових факторів формування його мобілізаційних можливостей (ключових факторів успіху) по окремим функціональним компонентам потенціалу і на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства за альтернативним варіантом тощо) за схемою (алгоритмом), наведеною в додатку В.

Вибір тих чи інших методів вибору оптимальної господарської стратегії залежить від багатьох чинників, основними з яких є: визначеність середовища, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційні засади функціонування підприємства та оцінка системи стратегічного управління

Приватне підприємство «Крок 1» - підприємство легкої промисловості, що вийшло на ринок у 2012 році. З року в рік нарощувались виробничі потужності, зростали обсяги виробництва та реалізації, підбирався колектив, відточувався його професіоналізм. Однак, підприємство є одним з багатьох дрібних виробників на ринку гумового взуття, орієнтується в основному на місцевий ринок (м.Хмельницький).

Предметом діяльності ПП «Крок 1» є: виробництво взуття (чоловіче, жіноче і дитяче взуття різного асортименту по розроблених зразках); ремонт взуття; торгівельна діяльність.

Згідно статуту підприємства мінімальний обов'язковий асортимент робіт, послуг складає: продаж продукції власного виробництва; пошиття взуття значними партіями на замовлення оптових покупців; виробництво продукції та її розповсюдження по власних магазинах підприємства; надання послуг по ремонту взуття.

До асортименту ПП «Крок 1» належить наступні види гумового взуття: галоші садові; сандалі пляжні жіночі; сандалі пляжні чоловічі. Для виробництва використовується технологія лиття.

Проаналізуємо динаміки обсягу та структури продажу продукції підприємством (табл. 2.1).

Слід відмітити, що асортимент продукції є відносно стабільним протягом досліджуваного періоду. У 2019 році найбільшу питому вагу (68%) в загальній структурі доходів становлять галоші садові; на другому місці у структурі займає реалізація сандалі пляжні (21%), інша продукція - мокасіни

складає біля 10% в загальній структурі реалізованої продукції.

Таблиця 2.1 Динаміка обсягу реалізації послуг ПП «Крок 1» за 2015-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відх. 2017 р до 2015 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	
1. Галоші садові	1451,6	55,2	3045,1	58,4	6046,4	61,5	8088,3	65,3	10375,2	68,2	714,7
2. Сандали пляжні	962,5	36,6	1689,4	32,4	2821,6	28,7	3047,0	24,6	3240,3	21,3	336,7
3. Інша	215,6	8,2	479,7	9,2	963,5	9,8	1251,0	10,1	1597,4	10,5	740,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	2629,7	100,0	5214,2	100,0	9831,5	100,0	12386,3	100,0	15212,9	89,5	578,5

Примітка. Складено автором на основі даних ПП «Крок 1».

Таким чином, підприємство є вузькоспеціалізованим. При такому асортименті ПП «Крок 1» стикається із проблемою сезонності, адже на гумове взуття попит найбільшим є влітку. А – мокасини – є менш залежним від сезону, адже цей тип взуття використовують як змінне взуття. Однак ця продукція тільки що недавно з'явилась в асортименті підприємства, хоча виробництво дитячих мокасин, на нашу думку, користується попитом протягом року як змінне взуття у навчальних закладах.

Збут продукції здійснюється через посередників – переважна більшість продукції виробляється на замовлення двох великих компаній, лише незначна частина продукції, випущена під власний ризик, реалізується власними зусиллями. Такий підхід має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, ПП «Крок 1» чітко знає яку партію продукції очікує покупець та може передбачити надходження грошових коштів від продажу продукції. Однак, підприємство є дуже залежним від замовлень та при їх відсутності або

змушене зупиняти чи зменшити обсяги виробництва, або шукати ринку збуту самостійно.

На підприємстві відсутній власний сайт, існує лише сторінка на торгівельному майданчику Prom.ua, а також продукція просувається через соціальні мережі. Такий підхід забезпечує продаж продукції в роздріб, однак не дозволяє реалізовувати великі партії товару. Підприємство не дуже активно використовує рекламні інструменти, оскільки підприємство в структурі немає спеціального відділу або посади маркетолога. Підтримкою сайту та просування в соціальних мережах займається сам директор або за його дорученням один з працівників. Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

Управління ПП «Крок 1» здійснює директор, який є власником і засновником підприємства (рис.2.1).

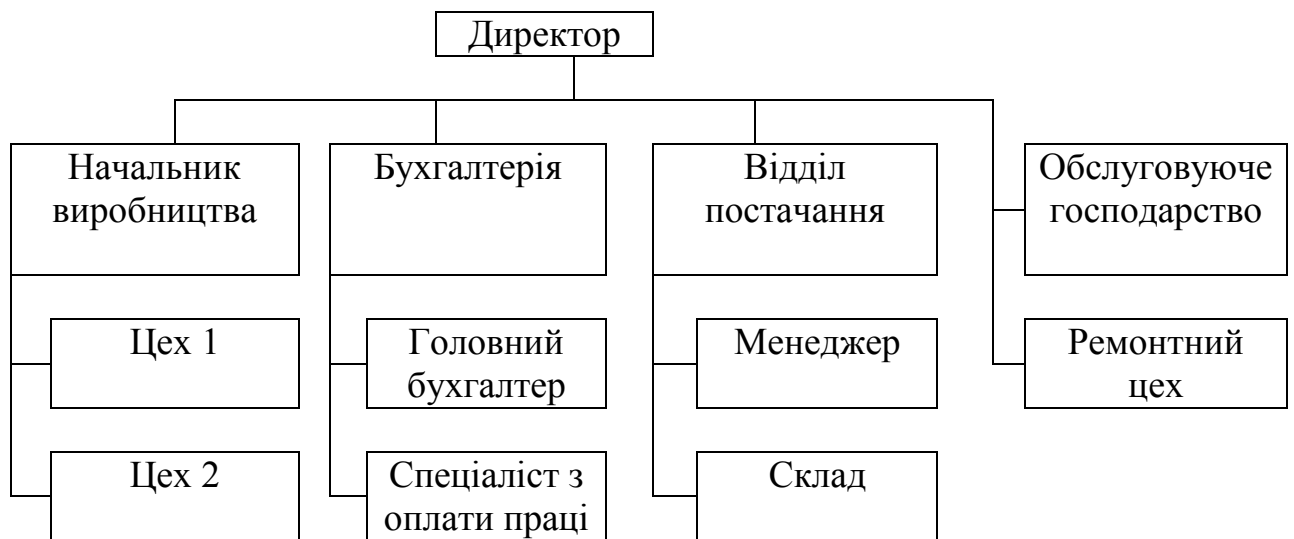


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Крок 1»

На ПП «Крок 1» застосовується лінійна структура управління, яка характеризується прямим підпорядкуванням між керівниками і підлеглими. У цьому випадку кожний працівник одержує вказівки лише від одного керівника. За чисельністю працівників підприємство є малим, тому лінійна структура є для нього адекватною. Лінійна структура передбачає певний

ступінь децентралізації влади та виділення рівнів управління: вищий – директор, середній – начальники структурних підрозділів. Власник підприємства є водночас його директором, він одноосібно приймає управлінські рішення щодо його функціонування. Він безпосередньо впливає на виконання функцій усіма працівниками, має можливість контролювати хід виконання рішень.

Стратегічне управління як системний вид діяльності на ПП «Крок 1» не здійснюється, що є характерним для малих підприємств. Відсутність стратегічного бачення унеможливорює координацію зусиль персоналу щодо забезпечення ефективності функціонування підприємства та його спрямування відповідно до поставної цілі. Турбулентність економіки та політична нестабільність, безконтрольний потік імпортованих дешевих товарів, низька платоспроможність населення вимагає перегляду підходів до управління підприємствами [18, с.345]. Слід відмітити, що система управління малих підприємств є більш гнучкою та забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяє більш оперативному прийняттю управлінських рішень, що обумовлює можливість інтеграції стратегічного управління в діяльність. На основі власних досліджень нами визначено особливості стратегічного управління на ПП «Крок 1» (табл. 2.2).

Особливості системи стратегічного управління на ПП «Крок 1» полягають в наступному: не сформульована місія; не встановлена мета діяльності на стратегічну перспективу (керівництво ідентифікує її з максимізацією прибутку); не визначений тип стратегії, якого б доцільно було слідувати; відсутність моніторингу та аналізу стратегічного середовища підприємства. Модель поведінки підприємства найбільш відповідає стратегії стабілізації. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. Вище керівництво не володіє знаннями та досвідом використання інструментів стратегічного управління: зокрема не здійснюється SWOT-аналіз чи інший інструмент стратегічного

аналізу. Зазначене актуалізує проблему використання таких інструментів стратегічного управління як стратегічний моніторинг та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.2 Особливості системи стратегічного управління на ПП «Крок 1»

Складові системи стратегічного управління	Характеристика
Наявність стратегії	На підприємстві не визначено місію, стратегічні цілі, не визначений тип стратегії. Модель поведінки підприємства найбільш відповідає стратегії стабілізації.
Суб'єкт стратегічного управління	Засновник підприємства - директор
Участь працівників	Працівники не залучені до прийняття рішень, у тому числі щодо стратегічного управління
Основна мета діяльності	Максимізація прибутку
Маркетингова стратегія	Відсутня
Інструменти стратегічного управління	Не використовуються

Примітка. Складено автором.

В практичній діяльності підприємства переважають рішення поточного характеру, спрямовані на вирішення поточних проблем. На ПП «Крок 1» сьогодні домінують управлінські рішення у сферах фінансових та управління виробництвом, недостатньо розробляються маркетингові рішення та рішення у сфері управління якістю. Крім того, не достатньо уваги приділяється зворотному зв'язку зі споживачами, тому підприємство не володіє інформацією щодо ступеню задоволеності споживачів, їх очікування, потенційних клієнтів тощо.

Про доцільність впровадження стратегічного управління діяльністю ПП «Крок 1» свідчить низький ступень досягнення перспективних цілей (таблиця 2.3). Якісна оцінка свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 2.3. Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей

Види цілей	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Основна ціль	Збільшення прибутку			+	
Маркетингові	Розширення збуту				+
Фінансові	Збільшення активів		+		
Виробничі	Нарощування обсягів виробництва			+	

Примітка. Складено автором.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічне управління діяльності підприємства не здійснюється, що не забезпечує цілісного уявлення про пріоритети діяльності підприємства, його ключові фактори конкурентоспроможності, можливості та загрози зовнішнього середовища. Зокрема мова йде про необхідність вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, та на цій основі визначення перспектив розвитку підприємства.

Стратегічне управління буде ефективним за умови дотримання алгоритму розробки стратегічних планів та їх реалізації. Однак, досить часто розробка стратегій на вітчизняних підприємствах має формальний характер та не відповідає етапам, що підтверджені теорією менеджменту та відпрацьовані досвідом провідних компаній. Оскільки на ПП «Крок 1» відсутній досвід розробки стратегії ми ставимо перед собою за мету здійснити такі заходи.

Так, для розробки стратегій на першому етапі необхідно передбачити можливості і загрози, визначити стратегічні альтернативи підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що згідно загального підходу[52, с.175] рекомендується здійснювати із використанням SWOT-моделі. SWOT-аналіз потенціалу розвитку підприємства є зручним прийомом структурного опису стратегічних характеристик його ринкового середовища.

Розглянемо особливості розвитку ринку гумового взуття, щоб виявити які фактори впливатимуть на вибір стратегії розвитку ПП «Крок 1».

Старт у світі шостого технологічного укладу (епохи нано- та клітинних технологій), результати якого спрямовані на зниження енерго та матеріаломісткості виробництва, став поштовхом для створення нових матеріалів та технологій також у взуттєвому виробництві, оновлення на цій основі асортименту продукції. Такі процеси призвели до зростання пропозиції гумового взуття з боку відомих світових дизайнерів і компаній, формування ними модних тенденцій у даному сегменті ринку. Матеріали, з яких виготовляють сучасні гумовілітні чоботи та чобітки, відрізняються від класичної гуми легкістю, міцністю і естетичним зовнішнім виглядом. Внутрішня поверхня модерних чобіт зазвичай виконана з натурального текстилю яскравого забарвлення. Для зими або холодної осені пропонуються гумові чоботи з утеплювачем, який вбирає вологу стопи і оберігає ноги від перемерзання. Усі сучасні гумові чоботи можуть бути різного забарвлення або дизайнерського оформлення [46].

В останні роки гумове і, особливо, полімерне взуття отримало стало модним серед різних віко-статевих груп споживачів, стало обов'язковою складовою частиною асортименту у магазинах з продажу взуття, все частіше появляється у популярних журналах так званого «брендового» взуття, все ширше представляється на взуттєвих виставках, в електронній торгівлі взуттям тощо.

Щодо вітчизняних тенденцій, то фактичне виробництво взуття в Україні за часів незалежності не має стійких тенденцій, що пов'язано з низькою конкурентоспроможністю вітчизняного взуття. При цьому використання виробничих потужностей діючих вітчизняних взуттєвих підприємств нині становить 10–15%. Динаміка виробництва в Україні гумового взуття майже не відрізняється від загальної ситуації з виробництвом і реалізацією шкіряного взуття. Так, пік виробництва припадає на 2013 р., в якому було виготовлено 1 680 тис. пар. Однак у 2014 р. обсяги

знизилися на 22,7%, у 2019 р. – на 11,2% порівняно з попереднім роком і на 31,4% проти 2013 р. [14, с.400].

На вітчизняному ринку функціонує лише 10 підприємств, які мають різний досвід у виробництві гумового взуття та інших виробів з гуми, переважно маючи організаційно-правову форму господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Вітчизняні виробники гумового взуття

Підприємство, досвід роботи	Продукція, що виробляється
ПАТ «ЕЛПО», м. Київ, досвід роботи – з 1946 р.	Спортивне гумо-текстильне взуття, гумове взуття (калоші ПВХ, калоші ПВХ утеплені, чоботи робочі і рибальські, чоботи із ПВХ, сандалі для басейну), інші товари з гуми
ТОВ «СУМИ-СПЕЦОДЯГ», м. Суми, досвід роботи – з 2004 р.	Прогумований одяг, чоботи та черевики, калоші тощо ТОВ «ГАЛВІС», м. Суми, досвід роботи – з 2008 р. Робоче взуття, гумове взуття, спецодяг, засоби індивідуального захисту тощо
ТОВ завод «Полімер», м. Луцьк, досвід роботи – з 1958 р.	Гумове взуття, гумотехнічні вироби побутового та технічного призначення ЗАТ «ЕЛАСТОМЕР», м. Горлівка, досвід роботи – з 1983 р. (працює на тимчасово окупованій території Донецької області) Формове гумове і полімерне взуття загального та спеціального призначення, гумові суміші, гумово-технічні вироби, інше
ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький, досвід роботи – з 1998 р.	Взуття водонепроникне з верхом із полімерних матеріалів, інше
ТОВ «РОЗМА», м. Чернівці, досвід роботи – з 1935 р.	Взуття водонепроникне з верхом із гуми та полімерних матеріалів, гумові суміші, інші вироби з гуми
ПП «Кредо», м. Хмельницький	Спецвзуття, гумові чоботи з EVA, зимові калоші, літні сандалі з EVA, сланці тощо
ТОВ «ТАЛАНПРОМ» – група підприємств із виробництва спецвзуття і спецодягу, м. Київ, досвід роботи – з 1923 р.	Чоботи робочі загального призначення для різних видів економічної діяльності, калоші гумові, взуття для відпочинку і туризму тощо
ТОВ «ЮКОВ ЛТД», м. Київ, торговельні марки: UKOV, KLARK, UKOVEX, досвід роботи – з 2005 р.	Рибальські чоботи, гумові чоботи спеціального призначення, комбінезони з привареними чоботами тощо

Джерело: [14; 49].

Як видно з інформації табл. 2.4, в асортименті продукції вітчизняних підприємств переважає гумове спецвзуття (робочі гумові чоботи, напівчоботи та калоші), тоді як асортимент гумового взуття для побутового використання

надто обмежений. До того ж багато підприємств, маючи значний виробничий і ринковий досвід, повільно працюють над оновленням асортименту. Невеликі розміри цих підприємств спонукають власників обмежувати операційні витрати, зокрема на розроблення нових видів продукції або ж придбання ліцензій, а також на створення власних сайтів у мережі Інтернет.

На місцевому ринку конкурентом ПП «Крок 1» є ТОВ «ЛІТМА», однак на ринку є багато імпортованої продукції, основні надходження забезпечує Китай, який є світовим лідером у сфері взуттєвого виробництва. Значним постачальником гумового взуття в Україну та в Хмельницький також є В'єтнам, що свідчить про поставки більш дешевого взуття. Переважна більшість взуття з гуми або полімерних матеріалів, яка імпортується в Україну, – це спортивне взуття.

Лідерство Китаю, зокрема у сегменті гумового взуття, забезпечується оптимальним співвідношенням «ціна – якість». Водночас слід відзначити той факт, що країни, що розвиваються, є активними провідниками новітнього асортименту найвідоміших світових брендів гумового взуття, які створюються провідними компаніями економічно розвинутих країн, зокрема: SWIMS (Норвегія), Band of Outsiders і Nike (обидві – США), Gianmarco Lorenzi (Італія), DAV, Keddo, Burberry (усі – Велика Британія) та ін. [6, с.49]. Зазначені компанії є найбільшими у світі виробниками модельного гумового взуття, яке в сучасному виконанні відрізняється більш вишуканими формами, широкою кольоровою палітрою, декоруванням, а також створенням нових варіантів підошви. Позитивні зміни на ринку гумового взуття передусім забезпечила мода сьогодення, яка дозволяє і навіть заохочує з'являтися в гумових чоботах практично скрізь.

В останні роки асортимент і споживні властивості цього взуття набули значного розвитку. Зокрема, на ринку з'явилося прозоре взуття, взуття із зображенням вимірювальних приладів, взуття на високому каблучці, термоелектричне взуття, взуття-імітації, калоші для взуття на високому каблучці, екологічно чисте полімерне взуття, екстраординарне взуття. У

контексті дослідження ринку гумового взуття слід зазначити, що всі сегменти світового ринку взуття за даних умов господарювання є перспективними для ведення бізнесу. Водночас посилення конкуренції і значна орієнтація на диференційовані рівні споживання зумовлюють складність поведінки всіх суб'єктів господарювання на даному ринку.

Таким чином, тенденції розвитку ринку гумового взуття та наявні конкуренти – це основні чинники зовнішнього середовища, які слід враховувати при формуванні оптимальної стратегії розвитку ПП «Крок 1».

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому виникає необхідність у ґрунтовному вивченні фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

2.2. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства як передумова формування оптимальної стратегії

Передумовою обґрунтування стратегії розвитку підприємства є комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Розпочнемо аналіз внутрішнього середовища дослідженням техніко-економічних показників діяльності ПП «Крок 1» (додаток Г).

Як свідчать дані додатку А обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг на підприємстві збільшився у 5,8 рази у 2019 р. порівняно із 2015 р. Собівартість продукції зростає більшими темпами ніж зростає виручка, що свідчить про те, що ціни на ресурси та продукцію підприємства зростають непропорційно – витрати на виробництво зростають швидше, ніж зростають ціна на готову продукцію. Це забезпечує підприємству нерівномірний приріст прибутку. Так валовий прибуток у 2019 році збільшився у 2,5 рази порівняно із 2015, однак порівняно з попереднім роком – зменшився на 10%. Зростання чистого прибутку за п'ять років становить 12 разів, що свідчить про зростання потенціалу підприємства.

Слід зауважити, що чисельність працівників підприємства протягом усього досліджуваного періоду збільшувалась. Так середньооблікова чисельність працюючих у 2015 р. складала 10 працівників, у 2019 р. чисельність працюючих становить 50 осіб, тобто у 5 разів більше. Продуктивність праці на підприємстві підвищилась на фоні зростання чисельності працівників, що є причиною зростання обсягів виробництва. За чисельністю працівників та річним оборотом підприємство належить до малих.

Зазначимо, що ПП «Крок 1» характеризується не дуже високою заробітною платою (менше середньої по м. Хмельницькому), однак майже вдвічі більша за мінімальну. Зростання чисельності працівників при підвищенні рівня заробітної плати по підприємству призводить до зростання фонду оплати праці на підприємстві – у 2019 році витрати на оплати працю збільшилися порівняно із 2015 роком у 8,6 рази.

Оскільки витрати на виробництво та реалізації продукції зростають більшими темпами за приріст виручки, рентабельність продукції має тенденцію до зменшення. За п'ять років рентабельність коливалась від 1,4% до 5%, у 2019 році становила 2,7%. Рентабельність витрат змінюється аналогічними темпами. В цілому такий рівень рентабельності є вкрай низьким, адже він навіть не покриває інфляційні процеси.

Зазначений рівень рентабельності є наслідком достатньо високої витратомісткості виробництва: показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції коливався від 0,76 грн. у 2015 році до 0,85 грн., однак за окремі роки перевищував і 0,9 грн. Таке явище негативно позначається на прибутку підприємства.

Залишкова вартість основних засобів на підприємстві за п'ять років збільшилась у 2,6 рази, зокрема найбільше зростання припало на 2018 рік, однак фондвіддача є достатньо високою - 16,3 грн. у 2019 році. Підприємство не повністю використовує свої потужності, внаслідок нестачі

коштів для придбання матеріалів та найму працівників, що є наслідком низького попиту на продукцію підприємства.

Таким чином, попередній аналіз дає можливість говорити про повільне зростання ПП «Крок 1» на ринку взуття: підприємство є прибутковим, однак обсяги виручки зростають повільно. Аналіз основних показників економічної діяльності підприємства свідчить про наявні передумови щодо його економічного росту. Незважаючи на те, що підприємства є малим, забезпечується зростання доходів та приріст валового та чистого прибутку. На нашу думку, підприємству варто звернути увагу на розширення асортименту продукції, відслідковуючи сучасні тенденції розвитку ринку взуття.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства, щоб розуміти які є його потенційні можливості до розвитку (додаток Д).

Майновий стан підприємства можна характеризувати як задовільний. Коефіцієнт зносу становить 50%, що нормальним для підприємств легкої промисловості. Оновлення відбувається повільно, адже для цього не вистачає вільних коштів. Крім того, наявні потужності не використовуються повністю, тому без підкріплення попитом немає сенсу нарощувати основні засоби.

Платоспроможність означає спроможність підприємства у короткостроковий період погасити найбільш термінові зобов'язання наявними в активі ресурсами і не допустити порушення термінів розрахунку за поточними зобов'язаннями. Невиконання зобов'язань підприємства може мати такі наслідки, як його банкрутство або повна ліквідація.

Так, коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2015 – 2019 рр. на ПП «Крок 1» оборотні активи знаходяться на рівні поточних зобов'язань.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, як бачимо

грошові кошти не забезпечують можливість погашення, однак продаж виробничих запасів дає можливість погасити 54% зобов'язань.

Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився на 73%. Вцілому позитивне значення показника показує, що оборотні активи сумарно на багато перевищують поточні зобов'язання, тобто фінансування операційної діяльності здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

До показників платоспроможності відноситься коефіцієнт автономії, який протягом п'яти років був меншим за рекомендоване значення 0,5: у 2015 році показник становив 0,45, що дещо менше оптимального рівня, однак у 2019 році показник досяг 0,1, тобто лише 10% усіх активів підприємства профінансовано за рахунок власних коштів. Це свідчить про високу залежність від зовнішніх джерел, що обумовлює високу фінансову залежність від кредитних коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику, також демонструє негативну тенденцію, тому що з кожним роком погіршується співвідношення між залученими коштами і власними, тобто ризиковість зростає.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного оборотного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Для ПП «Крок 1» показник має значення 0,56, що означає власний капітал на 56% спрямований на фінансування оборотних активів, а 54% - перебувають у вигляді необоротних активів, таке співвідношення є прийнятним.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок позикових коштів – значення коефіцієнта на кінець 2019 року становить 0,07, тобто лише 7% операційної діяльності забезпечено власними коштами.

Щодо ділової активності, то підприємство у звітному році оборотні активи використовувало неефективно. Про це свідчить зменшення їх віддачі:

коефіцієнт оборотності оборотних активів становить менше 1. Коефіцієнти оборотності власного капіталу, матеріальних запасів зменшуються, а періоди їх обертання відповідно збільшуються. Такі показники оборотності показують слабку інтенсивність обігу коштів, тобто перетворення їх на готівку відбувається тривалий час (майже рік), що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Щодо інших проблем, то слід відмітити зниження коефіцієнта оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, і відповідно зростання строку їх погашення, значення цих показників є значними – 378 днів для кредиторської та більше 200 днів для дебіторської заборгованості у 2019 році. Підприємству необхідно забезпечити синхронізацію дебіторської та кредиторської заборгованості: оскільки строк погашення дебіторської заборгованості є меншим за строк погашення кредиторської – підприємство не повинно відчувати брак коштів для виконання своїх зобов'язань. Однак значна кредиторська заборгованість свідчить про фінансування виробництва за рахунок товарних кредитів від постачальників.

Враховуючи проблеми з використанням оборотних активів, розглянемо їх структуру (додаток Е). Найбільша частка в сумі оборотних активів у 2019 р. припадає на виробничі запаси (38%), це може бути наслідком зниження попиту на продукцію підприємства і не доцільності випуску продукції, або із проблемою оплати праці працівників внаслідок нестачі грошових коштів. З одного боку нестача запасів (сировини, матеріалів, палива) може призвести до перебоїв у процесі виробництва, до недовантаження виробничої потужності, падіння обсягів випуску продукції, зростання собівартості, до збитків, що також негативно позначаються на фінансовому стані. Однак, значні запаси відволікають кошти та формують потребу в пошуку джерел фінансування інших потреб виробництва. Друге місце по величині займає виробничі запаси (37%). Такі великі залишки готової продукції також свідчать про зниження попиту на продукцію підприємства.

Величина дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи,

послуги становить 25 %. Скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Якщо ж дебіторська заборгованість зменшується у зв'язку зі зменшенням відвантаження продукції, то це свідчить про зниження ділової активності підприємства. Найбільш ліквідні активи - гроші та їх еквіваленти – займають незначну частку протягом досліджуваного періоду, їх частка становить менше 1%.

В цілому можемо сказати, що структура оборотних активів обумовлена специфікою виробничого процесу – адже процес здійснення робіт потребує значної кількості матеріальних ресурсів, тому з метою забезпечення безперервності виробництва підприємство змушено формувати значні виробничі запаси.

Наявність значної дебіторської заборгованості також створює для підприємства незручності, адже призводить до ситуації неможливості фінансування виробництва за рахунок власних коштів та залучення кредитних ресурсів, що є не вигідним для підприємства. Перевищення темпів росту цих складових оборотних активів над темпами росту виручки, говорить про затоварювання складів сировиною та готовою продукцією, що відволікає кошти від виробництва, однак забезпечує підприємству ритмічну роботу та можливість швидкого виконання замовлень.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що протягом 2015-2019 рр. ПП «Крой 1» є платоспроможним в довгостроковому періоді – за умови повернення дебіторської заборгованості, реалізації виробничих запасів та готової продукції, однак відчуватиме брак грошових коштів у випадку необхідності погашення термінових зобов'язань. Причина цієї ситуації – мала частка високоліквідних активів, переважання виробничих запасів у структурі оборотних активів. Це свідчить про необхідність оптимізації фінансових показників при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства.

Проведений комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє перейти до попереднього етапу розробки стратегії розвитку ПП «Крок 1» - SWOT-аналізу.

Визначимо сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози та можливості розвитку підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5 SWOT- аналіз ПП «Крок 1»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень якості відповідає стандартам. 2. Утримання виробничих витрат при умові більш повного завантаження виробничої потужності. 3. Достатні виробничі потужності для нарощування обсягів виробництва. 4. Наявність двох крупних постійних замовників.	1. Дефіцит налагоджених ринків збуту готових виробів через слабку маркетингову політику. 2. Вузкий асортимент. 3. Сезонний попит. 4. Залежність від зовнішніх джерел фінансування – значна кредиторська заборгованість.
Можливості	Загрози
1. Завоювання на внутрішньому ринку тієї частки ринку, що заповнена китайською продукцією. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Розвиток модної індустрії України та виробництво модельного гумового взуття актуального дизайну. 4. Створення власного бренду. 5. Налагодження зв'язків із підприємствами, що потребують спец.взуття.	1. Нестабільне економічне становище країни (зростання темпів інфляції та подальше зниження купівельної спроможності населення на тлі погіршення економічного становища країни). 2. Нестабільне політичне становище країни: подальше загострення воєнних дій на сході країни. 3. Збільшення частки на внутрішньому ринку імпортерів (китайських та турецьких виробників) та крупних вітчизняних фірм.

Примітка. Складено автором.

Наступним етапом SWOT-аналізу є встановлення сили зв'язку сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами (табл. 2.6).

Комбінації різних елементів SWOT-аналізу [67] утворюють певні стратегії:

Таблиця 2.6 Матриця SWOT-аналізу для ПП «Крок 1»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
		1. Завоювання на внутрішньому ринку тієї частки ринку, що заповнена китайською продукцією. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Розвиток модної індустрії України та виробництво модельного гумового взуття актуального дизайну. 4. Створення власного бренду. 5. Налагодження зв'язків із підприємствами, що потребують спец.взуття.
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СiМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (СiЗ)</i>
1. Рівень якості відповідає стандартам. 2. Утримання виробничих витрат при умові більш повного завантаження виробничої потужності. 3. Достатні виробничі потужності для нарощування обсягів виробництва. 4. Наявність двох крупних постійних замовників.	С ₁ -М ₁ ; С ₂ -М ₁ ; С ₃ -М ₂ ; С ₁ -М ₃ ; С ₁ -М ₄ ; С ₃ -М ₃ ; С ₃ -М ₄ – дотримуватись стратегії продуктової диференціації - спрямувати діяльність підприємства на створення унікального дизайну, що дозволить збільшити попит споживачів; розширювати асортимент продукції; у перспективі – розробити власний бренд.	С ₁ -З ₁ ; С ₂ -З ₂ ; С ₃ -З ₂ ; С ₂ -З ₁ ; С ₂ -З ₂ ; С ₂ -З ₃ ; С ₃ -З ₂ ; С ₄ -З ₂ . – дотримуватись стратегії стабілізації - прагнути захистити досягнуті позиції, утримувати зростання собівартості, за рахунок посилення маркетингової політики поступово збільшувати ринкову долю
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i>	<i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i>
1. Дефіцит налагоджених ринків збуту готових виробів через слабку маркетингову політику. 2. Вузький асортимент. 3. Сезонний попит. 4. Залежність від зовнішніх джерел фінансування – значна кредиторська заборгованість.	М ₅ -Сл ₁ ; М ₂ -Сл ₂ ; М ₃ -Сл ₂ ; М ₃ -Сл ₂ ; М ₅ -Сл ₄ . – дотримуватись стратегії фокусування — посилення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог сегменту спеціального гумового без орієнтації на весь ринок	Сл ₁ -З ₁ ; Сл ₂ -З ₂ ; Сл ₃ -З ₂ ; Сл ₂ -З ₃ ; Сл ₃ -З ₃ ; Сл ₄ -З ₃ . – дотримуватись стратегії виживання - прагнути утримувати зростання витрат та скорочення виробництва, забезпечення оптимальних цін на продукцію та підтримання конкурентних переваг.

Примітка. Складено автором.

1. Комбінація «можливості – сильні сторони» (поле СiМ), формує стратегію розвитку, що спрямована на підтримку та розвиток сильних сторін підприємства в напрямі реалізації шансів та можливостей зовнішнього середовища:

С_{и1}-М₁ - високий рівень якості виготовлення взуття з дотриманням технології виробництва дасть змогу відвоювати на внутрішньому ринку ту частку ринку, що заповнена китайською продукцією;

С_{и2}-М₁ – змагатись з дешевими імпортними товарами можна лише шляхом утримування ціни на продукцію, що напряду залежить від недопущення зростання виробничих витрат;

С_{и3}-М₂ -можливість зниження виробничих витрат при умові більш повного завантаження виробничої потужності дозволить розширювати асортимент продукції;

С_{и1}-М₃, С_{и1}-М₄ – відповідний рівень якості виготовлення взуття з дотриманням технології виробництва дозволить розширювати асортимент продукції, у тому числі за рахунок випуску продукції, що відповідає тенденціям моди. Це дозволить у перспективі сформувати власну торгову марку або бренд;

С_{и3}-М₃; С_{и3}-М₄ - ПП «Крок 1» навіть без додаткових капітальних вкладень спроможне забезпечити випуск продукції, що відповідає очікуванням споживачів.

Таким чином, полю «Сильні сторони і можливості (СiМ)» відповідає стратегія диференціації.

2. Комбінації «слабкі сторони/можливості» дають змогу за рахунок можливостей долати наявні в галузі слабкі сторони:

М₅-Сл₁; - пошук потенційних підприємств, що потребують спеціального взуття для захисту своїх працівників сучасне (працівники екстрених служб, пов'язаних із обслуговуванням електромереж, газотранспортних мереж, протипожежною охороною тощо).

М₂-Сл₂; М₃-Сл₂ – розширення асортименту за рахунок видів продукції, що менше схильні до сезонного попиту – наприклад, дитячі мокасини, що використовується протягом року як змінне взуття;

М₃-Сл₂; М₅-Сл₄ – розширення асортименту або пошук підприємств, що потребують гумового взуття як спеціального одягу, допоможе нарощувати

обсяги виробництва та реалізації, зростатиме прибуток, що зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування та покращуватиме в цілому фінансовий стан підприємства.

В такій ситуації рекомендованою є стратегія фокусування — посилення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог сегменту спеціального гумового без орієнтації на весь ринок.

3. Комбінації «сильні сторони/загрози» передбачають використання сильних сторін галузі для усунення можливих ризиків:

$С_{i1}-Z_{11}$; $С_{i2}-Z_{11}$ – належна якість товару в поєднанні із відносно низькими цінами на товар забезпечить попит від населення, навіть в умовах економічної нестабільності, адже гумове взуття користується популярністю серед населення, що проживає в приватних будинках, в сільській місцевості, а цей матеріал є більш міцним, ніж шкіряне взуття чи вироби з тканини;

$С_{i3}-Z_{22}$; $С_{i2}-Z_{22}$ – достатні потужності для нарощування обсягів виробництва допоможуть нейтралізувати значну кількість конкурентів, зокрема іноземних, доступ яких в умовах пандемії є ускладненим, тому ПП «Крок 1» має усі шанси заповнити цільовий сегмент вітчизняною продукцією. Цей шанс посилюється відносно низькими цінами на продукцію та можливістю стримання їх зростання при умові нарощування обсягів виробництва;

$С_{i2}-Z_{33}$; $С_{i4}-Z_{22}$ – досягнення цільового прибутку за рахунок нарощування обсягів виробництва, формування «запасу міцності» над точкою беззбитковості призведе до покращення фінансового стану підприємства та нарощування власного капіталу в структурі фінансових ресурсів підприємства.

За таких умов можливою стратегією є стратегія стабілізації, до якої на сьогоднішній день найближчою є модель поведінки ПП «Крок 1».

Поле $С_{i3}$ можна розглядати як потенціал галузі для усунення можливих загроз. Комбінації «слабкі сторони/загрози» можна розглядати як

небезпечні фактори, які можуть призводити до зменшення конкурентоспроможності галузі:

Сл₁-З₁ - наявність цілої низки конкурентів стимулює споживачів до пошуку більш доступних товарів, і така ситуація створює сприятливі умови для завезення тіньового імпорту в більших масштабах;

Сл₂-З₂ – вузький асортимент та наповнення ринку імпортними дешевими продуктами ускладнює пошук оптових покупців товару, які надають перевагу купівлі в одного виробника» продукції з більш широким та глибоким асортиментом;

Сл₃- З₂ – сезонний характер попиту на гумове взуття сприяє розвитку конкурентів, особливо тих, хто забезпечує більш диференційовану продукцію

Сл₂-З₃, Сл₃-З₃, Сл₄-З₃ – вузький асортимент, сезонний попит негативно впливатиме на величину прибутку, що призводить до подальшого браку власних оборотних коштів та посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що в умовах економічної нестабільності призводитиме до подорожчання кредитних ресурсів та, як наслідок, знов скорочення прибутку.

В такі ситуації можливо є лише стратегія виживання, тобто намагання функціонувати на межі беззбитковості, що є неможливим в довгостроковому періоді, адже не забезпечує формування фінансової міцності підприємства.

Таким чином, комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють такі стратегії:

– поле СиМ формує стратегію диференціації, що полягає у створенні власного бренду; розвитку модних моделей; відвойовуванні внутрішнього ринку;

– поле СлМ утворює стратегію фокусування, яка полягає у концентрації виробництва на гумовому взутті спеціального призначення;

– поле СиЗ утворює стратегію стабілізації, яка ґрунтується на утриманні та поступовому завоюванні ринку за рахунок належного рівня якості продукції та можливості нарощувати обсяги виробництва;

– поле СлЗ є найнебезпечнішим, його можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку, оскільки воно показує слабкі позиції галузі та небезпеку потенційних загроз. Ключовим фактором, що обмежує розвиток ПП «Крок 1» є дефіцит власних оборотних активів, залежність від постачальників. Відсутність ресурсів для розвитку знижує конкурентоспроможність підприємства.

Враховуючи, що стратегія стабілізація, яку фактично використовує ПП «Крок 1» протягом останніх п'ять років не приносить успіху та не сприяє прогресу, тому пріоритетними альтернативами є стратегія фокусування та стратегія продуктової диференціації. Отже, необхідним є визначення яка з цих альтернатив є оптимальною.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формалізація процедур розробки стратегії на підприємстві

У жорсткій боротьбі за виживання в довгостроковій перспективі вже недостатньо використовувати тільки широко застосовуються інструменти фінансового аналізу, першочерговим стає необхідність думати і діяти проактивно, регулярно проводячи стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та визначення на їх основі оптимальної стратегії розвитку. Розробку та реалізацію стратегію розвитку підприємства в умовах мінливого середовища неможливо організувати і здійснювати без кваліфікованого використання наукових підходів, методів, принципів, що напрацьовані економічною думкою та апробовані вітчизняною та зарубіжною практикою. Стратегічне управління останнім часом намагаються впроваджувати багато підприємства. Але, часто доводиться стикатися з декларуванням необхідності розробки стратегії. На жаль, в спеціалізованій літературі та періодичних виданнях питанням алгоритмізації процедур розробки та реалізації стратегії приділяється дуже мало уваги. Тому, необхідно більше приділяти уваги практичним аспектам цього процесу.

Як вже зазначалось вище, не існує єдиних стандартизованих форм презентації стратегії. Кожна стратегія повинна мати свою оригінальну структуру та побудову, що сформована як результат визначення оцінювання зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Однак, творчий процес формалізації стратегії базується на алгоритмі та стандартизації рішень, змістовна сутність яких і буде відображати неповторність кожної стратегії. Тому спробуємо навести основні процедури, що супроводжують процес розробки стратегії.

Для побудови ефективної системи стратегічного управління необхідно рішення керівництва підприємства; координація робіт основних учасників перетворень (планово-економічної та виробничих служб); навчання персоналу, включаючи керівництво; командна робота всіх підрозділів підприємства; складання та дотримання плану розробки і впровадження документації; створення системи показників, які адекватно відображають результат реалізації стратегії розвитку; створення чітко діючого механізму управління зворотним зв'язком, включаючи контроль виконання та ефективності прийнятих рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Процес інтеграції процесу стратегічного управління в систему менеджменту підприємства, представлений у таблиці 3.1 і включає в себе наступні етапи:

1. Ухвалення рішення щодо розробки стратегії.
2. Оцінка готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до стратегічного управління.
3. Детальне планування і організація робіт по впровадженню процесу розробки стратегії.
4. Розробка інформаційного забезпечення стратегічного аналізу процесу розробки стратегії.
5. Проведення оцінки стратегії та коригування.

Таблиця 3.1. Формалізація розробки стратегії на підприємстві

Управлінське рішення	Процедури
1	2
1. Ухвалення рішення щодо розробки стратегії	1.1 Наказ вищого керівництва
2. Оцінка готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії	2.1. Навчання вищого менеджменту підприємства і фахівців в області стратегічного управління. 2.2. Визначення бізнес-процесів, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегії розвитку підприємства. 2.3. Коригування схеми організаційної структури процесів і коригування в разі невідповідності стратегії розвитку
3. Детальне планування і організація робіт по впровадженню процесу розробки стратегії	3.1. Створення робочої групи по розробці стратегії (у разі необхідності залучення зовнішніх фахівців). 3.2. Навчання робочої групи. 3.3. Планування діяльності робочої групи. 3.4. Розподіл ресурсів (у т.ч. оплата праці працівників робочої групи).

1	2
4. Розробка інформаційного забезпечення стратегічного процесу розробки стратегії	4.1. Розробка «Положення про стратегію». 4.2. Опис послідовності робіт по розробці стратегії (послідовність, таблиці, графічні схеми). 4.3. Формування матриці відповідальності. 4.4. Розробка регламентів робіт по процесу розробки стратегії: регламент збору оперативної інформації по процесу, регламент підготовки звітної документації, регламент розробки заходів щодо усунення відхилень. 4.5. Розробка положень про підрозділи або внесення змін в посадові інструкції осіб, які здійснюють розробку стратегії. 4.6. Визначення функцій підрозділів. 4.7. Розробка інших робочих інструкцій та іншої необхідної документації по організації стратегічного управління на підприємстві
5. Проведення оцінки стратегії та коригування	5.1. Визначення показників ефективності реалізації стратегії. 5.2. Розробка регламентів робіт щодо оцінювання перспектив досягнення цілей підприємства

Примітка. Запропоновано автором.

Наведені управлінські рішення та відповідні процедури не є вичерпним переліком, і розраховані, в першу чергу, на великі підприємства, однак можуть бути адаптовані до малих чи середніх суб'єктів господарювання.

Зупинимось на найбільш вагомих рішеннях, які потребують обґрунтування на підприємства. Так, одним з рішень є оцінка готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії.

Процес розробки та реалізації стратегій малих та середніх підприємств включає такі управлінські завдання: розробку стратегічного бачення, місії підприємства, постановку цілей, розробку стратегій, втілення і реалізацію стратегій, оцінку діяльності підприємства, відстеження середовища та внесення коригувань.

Директор на підприємстві є найвпливовішим і відповідальним менеджером при розробці стратегії. Посада директора передбачає виконання функцій відповідального за розробку цілей, а також визначення стратегії та шляхів її досягнення для всього підприємства. Функціональні керівники, приймають спільну участь у визначенні ключових напрямів господарської стратегії і стратегічному аналізі; працюючи разом з директором і

домагаючись консенсусу, вони підвищують ефективність прийнятих рішень. Від їх компетентності та готовності брати на себе відповідальність буде залежити успіх розробки та реалізації стратегії.

Здійснено оцінку готовності підприємства до розробки стратегії. Для цього ми пропонуємо проводити тестове опитування працівників підприємства, яких планується залучати до розробки стратегії, у вигляді диференційованої оцінки «низький», «середній», «високий» рівень. Оцінювання пропонуємо проводити за критеріями компетентності розробників стратегії і достатності інформаційного забезпечення стратегічного процесу. Тестові питання і відповіді на них у розрізі посадПП «Крок 1» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Результати опитування фахівців підприємства щодо компетентності розробників стратегії і інформаційного забезпечення стратегічного процесу (самооцінка)

Тестові питання за категоріями	Диференційована оцінка (н – низький, с- середній, в – високий)			
	Директор	Начальник виробництва	Головний технолог	Головний бухгалтер
1. Критерії компетентності розробників стратегії				
1.1. Досвід аналітичної роботи	в	с	с	в
1.2. Готовність взяти відповідальність	в	н	н	н
1.3. Володіння навичками розробки стратегії	с	н	н	н
1.4. Мотивація/стимулювання	в	н	н	н
Усереднена оцінка	в	н	н	н
2. Критерії інформаційного забезпечення стратегічного процесу				
2.1. Достовірність інформаційних матеріалів	с	с	с	в
2.2. Достатність інформаційних матеріалів	с	с	с	с
2.3. Швидкість оновлення інформаційної бази	н	н	н	с
2.4. Наявність засобів збору та обробки інформації	н	н	н	с
Усереднена оцінка	с/н	с/н	с/н	с

Примітка. Визначено автором за результатами тестування.

Для опитування нами обрано працівників, які потенційно можуть бути залучені до розробки стратегії: директор, начальник виробництва, головний технолог, головний бухгалтер. Слід відмітити, що результати опитування відображають ситуацію на малому підприємстві – відсутність досвіду та навичок стратегічного менеджменту, відсутність внутрішнього переконання про можливість відповідальності за участь в процесі розробки стратегії та слабка стимулююча політика (крім директора-власника, який зацікавлений у довгостроковому розвитку підприємства).

Також зазначимо, що оцінка компетентності розробників стратегії (1 блок) може здійснюватись не лише у форматі самооцінки, але і з метою оцінювання колег, але ми таку оцінку не здійснювали, враховуючи незначну чисельність працівників на підприємстві, що призведе до зниження об'єктивності оцінювання (через побоювання працівників, що інші здогадаються про причини низьких оцінок).

Головною перепоною розробки стратегії є відсутність достатньої інформаційної бази, що майже по всіх опитаних відображає оцінку «середня-низька», особливо в розрізі швидкості оновлення. Це свідчить про необхідність зміни підходу до збору інформації, зміна її спрямованості не лише на вирішення оперативних проблем, але і стратегічні цілі. Це, звичайно потребує, знов таки знань та навичок пошуку джерел такої інформації, її правильної інтерпретації тощо. Проблемою також є відсутність можливості у малих підприємств вкладати кошти у відповідне програмне забезпечення, що дозволяє акумулювати значні масиви інформації та використовувати її для побудови сценаріїв розвитку, тобто по суті альтернативних стратегій.

Враховуючи результати оцінювання, розглянемо основні етапи розробки стратегії (такі етапи є загально визнаними у стратегічному менеджменті) та визначимо можливості їх реалізації, враховуючи діючу структуру підприємства ПП «Крок 1» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 Можливість реалізації стратегічного управління на основі діючої організаційної структури

Етап	Характеристика	Відповідальна особа	Інформаційне забезпечення
1. Вивчення ринку	Дослідження можливостей зростання ринку та змін у складі основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства).	Директор Начальник виробництва	Інформація із соціальних мереж, сайти конкурентів
2. Збір інформації	Організація необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньоорганізаційних процесів та їх динаміки)	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку
3. Формування бачення довгострокових перспектив	Орієнтування на довгострокові перспективи, при цьому перспективи наступного року діяльності підприємства розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін).	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку. Тренди розвитку ринку
4. Визначення стратегічних альтернатив	Розробка та оцінка стратегічних варіантів перспективного розвитку та при необхідності коригування або заміна обраної альтернативи іншою, більш відповідною змінам умов.	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Результати стратегічного аналізу. Результати комплексної діагностики діяльності підприємства.
5. Оптимізація використання ресурсів	Дослідження можливостей підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі.	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Виробнича програма. Результати стратегічного аналізу. Результати комплексної діагностики діяльності підприємства.
6. Здійснення стратегії та контроль	Розробка планів реалізації, моніторинг виконання, корегування.	Весь персонал підприємства	Результати поточного аналізу.

Примітка. Запропоновано автором.

Як бачимо, що на основі існуючої організаційної структури організація стратегічного управління буде ускладненою, адже основне навантаження покладатиметься на директора, головного бухгалтера, начальника виробництва, жоден з яких немає знань та навичок у галузі стратегічного

менеджменту. Тому практичне впровадження процедур розробки стратегії потребуватиме або залучення зовнішніх спеціалістів (на засадах аутсорсингу) або введення в штат нового працівника – наприклад маркетолога.

В такому випадку схема організація розробки стратегії буде виглядати таким чином (рис.3.1).

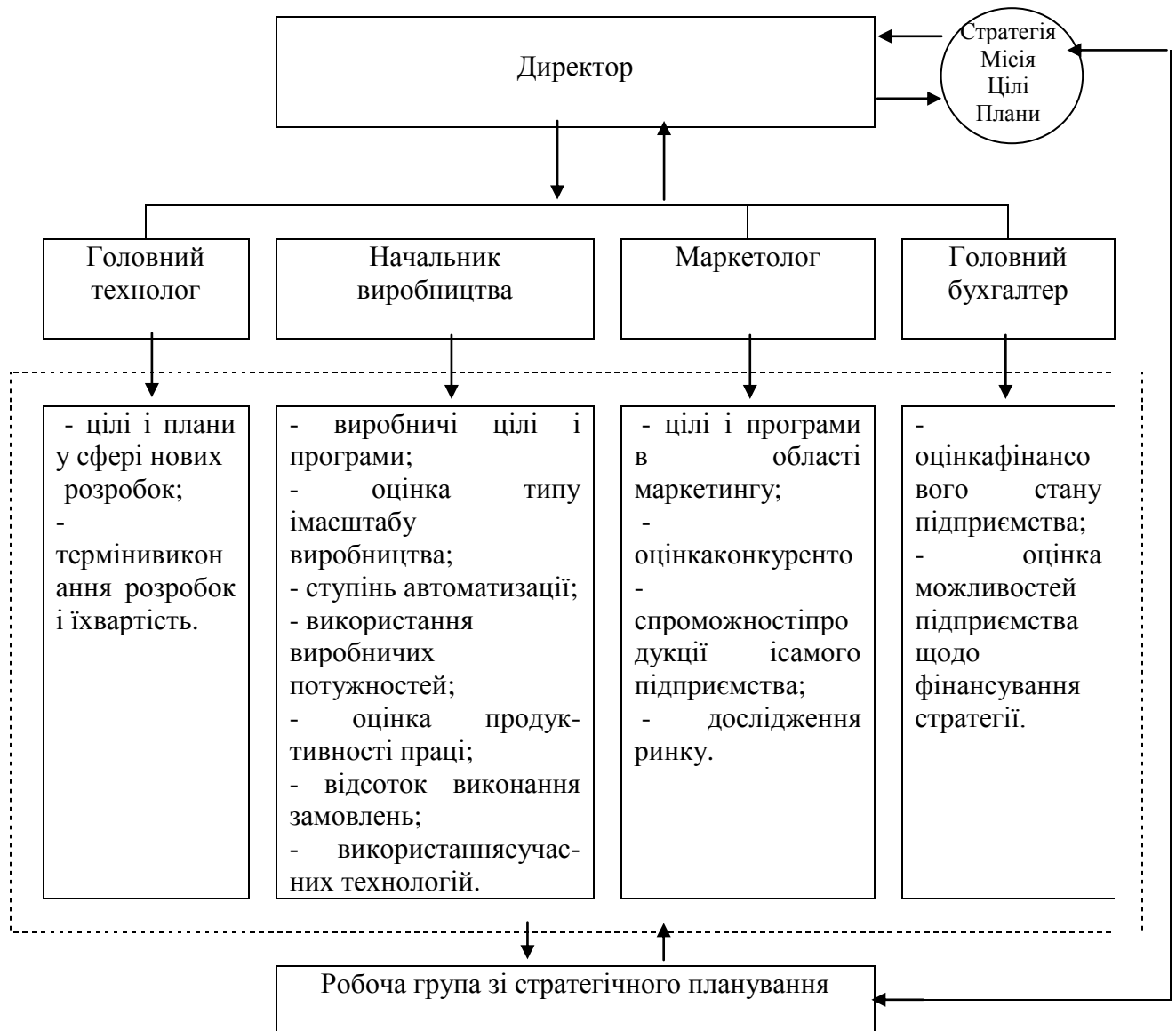


Рисунок 3.1. –Рекомендована схема організації розробки стратегії на ПП «Крок 1»

Примітка. Запропоновано автором.

На нашу думку, кращим варіантом буде введення посади маркетолога на підприємстві, оскільки ми передбачаємо його залучення до розробки та реалізації стратегії. Тому такий працівник повинен бути добре обізнаним щодо стану справ на підприємстві, повинен займатись аналізом конкурентів

та тенденцій ринку, така інформація повинна бути конфіденційною та не підлягати розголошенню. Як ми з'ясували вище, на підприємстві відсутня достатня інформація для розробки стратегії, що обумовлює необхідність запровадження моніторингу тенденцій розвитку зовнішнього середовища, поведінки конкурентів. Формування інформаційного забезпечення на підприємств дозволяє отримати наступну інформацію: про стан зовнішнього навколишнього середовища; рівні конкуренції в обраному сегменті ринку; динаміці економічних параметрів роботи фірми; стан виробничої діяльності.

Моніторинг дозволяє контролювати:

1. Показники, що характеризують кон'юнктуру і економічний стан ринків, розвиток внутрішнього ринку.
2. Показники, що характеризують діяльність конкурентів:
 - якісні характеристики продукції, що випускається;
 - характеристики сировинних ресурсів;
 - характеристики покупців продукції.
3. Показники рейтингу конкурентів.

В ході ситуаційного аналізу галузі, ринків постачання і збуту необхідно вибрати узагальнюючі показники, що відображають істотні тенденції, сприятливі можливості і загрози для організаційно-економічного розвитку підприємства. Як показники можуть бути використані ємність ринку постачання, місткість ринку збуту і його окремих сегментів, темп зростання ринку, коефіцієнт варіації попиту, еластичність попиту за ціною, середньогалузева рентабельність продажів, частки ринку конкурентів, кількість конкурентів, рівень завантаження виробничих потужностей в галузі, інтенсивність конкуренції та ін. За результатами першого етапу складається аналітична довідка про поточний стан галузі та ринків постачання і збуту підприємства. Приклад звітної форми наведено в таблиці 3.4. Такий аналіз, що буде здійснюватись маркетологом, буде базою для прийняття рішень у сфері розробки стратегії.

Таблиця 3.4 - Форма звіту «Результати аналізу галузі іринків постачання і збуту»

Об'єкт аналізу	Показники	Базовий період	Звітний період	Зміна	Значимість фактора
Галузь бізнесу	Кількість конкурентів	<i>Може враховуватися загальна кількість або тільки ключові конкуренти</i>			<i>значимість фактора визначається стратегічними цілями</i>
	Розподіл ринку	<i>Доля кожного конкурента в загальному обсязі виробництва/реалізації</i>			
	Сегменти ринку	<i>за різними ознаками: географічним, демографічним, економічним, метою використання тощо</i>			
Ринок постачання (ресурс 1)	Кількість постачальників	Середнє значення по галузі за період			<i>Значимість фактора визначається виробничої стратегією</i>
	Ємність ринку постачання	За результатами маркетингових досліджень підприємства			
Ринок постачання (ресурс 2) Ринок постачання (ресурс n)	<i>Заповнюється аналогічно даним по ресурсному ринку 1</i>	<i>Заповнюється аналогічно даним по ресурсному ринку 1</i>			
Ринок збуту (Продукт 1)	Коефіцієнт варіації попиту	<i>За результатами маркетингових досліджень підприємства</i>			<i>значимість фактора визначається маркетинговою стратегією</i>
	Ємність ринку	Середнє значення			
	Рентабельність ринку				
Ринок збуту (продукт 2) Ринок збуту (ресурс n)	<i>Заповнюється аналогічно даним по ринку збуту 1</i>	<i>Заповнюється аналогічно даним по ринку збуту 1</i>			

Примітка. Запропоновано автором.

Однак, подібні звіти повинні складатись і іншими суб'єктами, яких залучають до процесу розробки стратегії. Кожен із суб'єктів формує подібний звіт, виходячи із ділянки діяльності, за яку відповідає, а також необхідної інформації. Приклади таких звітів наведено у таблиці 3.5. При

цьому ми враховували рух інформації з метою пошуку ключових факторів успіху, що в подальшому буде використано для визначення стратегії.

Таблиця 3.5 Взаємозв'язок аналітичної інформації, що використовується для розробки стратегії

Аналітичні звіти	Маркетолог	Начальник виробництва	Головний технолог	Головний бухгалтер	Напрямок пошуку ключових факторів успіху (КФУ)
Аналітична довідка про інноваційний потенціал організації	В	В	Р	-	продукт
Аналітичні довідки про виробничий потенціал організації	В	Р	Р	-	виробництво
Аналітичні довідки про ресурсний потенціал організації	Р	Р	Р	Р	виробництво збут
Аналітична довідка про ефективність діяльності організації в звітному періоді	В	-	-	Р	фінанси
Аналіз галузі і ринків постачання і збуту	Р	-	-	-	збут

Примітка. Запропоновано автором.

Організація збору даних для стратегічного аналізу регламентується внутрішніми нормативними актами підприємства (положення, регламент процесу). При складанні аналітичних таблиць, графіків, проведення розрахунків враховуються можливості існуючої на підприємстві інформаційної системи.

Запропоновані процедури формалізації процесу розробки стратегії є універсальними та можуть бути використані будь-яким підприємством незалежно від форми господарювання та масштабів діяльності. Нами це розглянуто на прикладі малого підприємства, що не означає зменшення трудомісткості цього процесу. Навпаки, при незначній чисельності працівників особливо важливо чітко розподілити ділянки роботи щодо обґрунтування стратегії та визначити послідовність прийняття рішень.

Одним з питань, що залишилось не вирішеним в рамках формалізації процесу розробки стратегії є визначення суми витрат, що будуть пов'язані із введенням на підприємстві посади маркетолога. Крім участі у розробці стратегії, на працівника будуть покладені його прямі обов'язки щодо просування продукції підприємства на ринок. Враховую, що на сьогоднішній день особливу дієвість має інтернет реклама, а на ПП «Крок 1» відсутній свій власний сайт (про що говорилось вище), врахуємо такі витрати (табл.3.6).

Таблиця 3.6 Орієнтовний кошторис витрат на маркетинг на ПП «Крок 1»

Напрями витрат	Витрати на 1 міс., грн.	Річні витрати, грн.
1. Оплата праці маркетолога, грн.: - заробітна плата; - ЄСВ	12000 2640	175680
2. Розробка власного сайту, його просування у соціальних мережах	входить в обов'язки маркетолога	0
3. Підтримка доменного імені власного сайту, грн.	900	10800
4. Контекстна реклама	800	9600
5. Таргетована реклама	500	6000
Разом за 1-й рік	-	202080
Середньоденний оборот для покриття витрат (при середній кількості 240 робочих днів)	-	842

Примітка. Пораховано автором за даними [54].

Крім економічного ефекту у вигляді зростання продаж, підприємство отримає і інші види ефектів – зростання частки аудиторії, що охоплена комунікаційними заходами; посилення прихильності/лояльності до продукції; вихід за географічні межі тощо. Для визначення окупності витрат, можемо запропонувати такий розрахунок: середньорічна кількість робочих днів підприємства становить 240 днів, тоді досягнення беззбиткового обороту наступить при щоденній виручки за рахунок продажу через Інтернет на рівні 842 грн. (202080/240), наприклад при середній ціні на товарі підприємства 150 грн., це становить 6 пар взуття в день. Таким чином, витрати на утримання маркетолога та додаткові витрати на просування продукції в Інтернет мережі не стануть значним навантаженням на бюджет підприємства, а за умов стимулювання працівника (наприклад, у вигляді

відсотка від суми, що перевищує беззбитковий оборот) буде сприяти нарощуванню обсягів реалізації.

3.2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та вибір оптимальної господарської стратегії

Сучасна концепція стратегічного управління істотно відрізняється від системи стратегічного планування, так як головний пріоритет здійснюється на гнучкості стратегії, безперервності пошуку більш оптимальних стратегічних підходів, які носили б упереджувальний характер.

Вибір оптимальної господарської стратегії є в значній мірі неформальній процедурою, так як вимагає одночасного врахування багатьох факторів соціально-політичного, економічного і техніко-технологічного характеру. Тому вибір стратегії в загальному випадку не може бути здійснений на основі одного, навіть самого складного єдиного критерію, а вимагає проведення практично недетермінованих експертних оцінок, щодо яких відсутній чіткий алгоритм дій. Проте вибір оптимальної стратегії повинен витікати з правил раціонального економічного судження. Критерії економічної доцільності можуть використовуватися як критерії порівняльної переваги, коли розглядаються декілька альтернативних стратегій. Обрана з портфеля (набору) альтернатив за певними критеріями найбільш приваблива стратегія буде оптимальною. Так, найбільш ефективна стратегія може бути відхилена з урахуванням інших значущих для стратегії параметрів і, таким чином, не буде оптимальною. Тому поняття оптимальна щодо стратегії має більш широке тлумачення, ніж поняття ефективна або економічно доцільна, оскільки дозволяє врахувати більшу кількість чинників.

Завдання робочої групи по розробці стратегії включає розробку цілей, постановку завдань і формулювання стратегії. Необхідно бути впевненим, що обрана стратегія повністю відповідає компетенції фірми і її конкретним можливостям і враховує всі стратегічні проблеми, з якими стикається фірма. Рішення даної проблеми можливе за допомогою результатів проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що було здійснено вище. Так, проведений SWOT-аналіз ПП «Крок 1» дозволив виділити ряд стратегій

розвитку підприємства. Нам необхідно вибрати ті з них, які більш всього наблизять підприємство до виконання цілей, які перед ним стоять.

Перш за все, побудуємо дерево цілей для визначених нами альтернативних стратегій – фокусування та продуктової диференціації (табл.3.7). Як вже говорилося вище, ми не враховуємо дві інші стратегії, оскільки одна з них передбачає скорочення діяльності в умовах кризи, а інша – відображає фактичну поведінку підприємства, що не призводить до значного зростання. Визначеними нами стратегії, їх місії та стратегічні цілі можуть бути в подальшому деталізовані та доопрацьовані робочою групою, яку ми пропонували створити на підприємстві.

Для стратегії продуктової диференціації можемо сформулювати таку місію підприємства – забезпечити споживача практичним, зручним, стильним взуттям, що здатне протистояти популярним закордонним брендам. Досягненню місії підприємства сприятиме такі стратегічні цілі:

1.1. Розширення асортиментного ряду гумового взуття з орієнтацією на використання у позавиробничій сфері.

1.2. Розширення номенклатури виробів із інших видів матеріалів.

1.3. Створення власного бренду гумового взуття.

Ці стратегічні цілі конкретизовано відповідними заходами, необхідними для їх досягнення. Слід відмітити, що при обранні цієї стратегії ПП «Крок 1» може відтермінувати створення власного бренду гумового взуття у часі, оскільки ця стратегічна ціль потребуватиме більш значних капітальних витрат, зокрема на створення унікального дизайну взуття; організація поставок більш якісних матеріалів; часткова модернізація матеріально-технічної бази підприємства. Тому на перших етапах реалізації стратегії радимо підприємству зупинитись на перших двох цілях, що сприятиме нарощуванню прибутку та покращенню фінансового стану, дозволить акумулювати кошти для створення та просування власного бренду.

Таблиця 3.7 Дерево цілей альтернативних стратегій розвитку ПП «Крок 1»

Альтернативна стратегія	Стратегічна ціль	Необхідні заходи	
Стратегія продуктової диференціації	1.1. Розширення асортиментного ряду гумового взуття з орієнтацією на використання у позавиробничій сфері	1.1.1. Нарощування випуску гумового взуття для повсякденного вжитку для різних сезонів	
		1.1.2. Забезпечення взуттєвого виробництва якісними полімерними матеріалами, переважно вітчизняного виробництва	
		1.1.3. Забезпечення взуттєвого виробництва необхідними прес-формами для формування виробів	
	1.2. Розширення номенклатури виробів із інших видів матеріалів	1.2.1. Нарощування обсягів виробництва взуття із інших видів матеріалів (тканина, штучна шкіра)	
		1.2.2. Пошук нових каналів збуту	
		1.2.3. Маркетингова компанія для просування продукції	
	1.3. Створення власного бренду гумового взуття	1.3.1. Фінансування науково-дослідних та конструкторських розробок щодо створення унікального дизайну	
		1.3.2. Модернізація матеріально-технічної бази підприємства	
		1.3.3. Розробка та реєстрація власної товарної марки	
		1.3.4. Маркетингова компанія для популяризації власної товарної марки	
	Стратегія фокусування	2.1. Розширення асортиментного ряду гумового взуття спеціального призначення	2.1.1. Нарощування виробництва продукції виробничого призначення
			2.1.2. Забезпечення взуттєвого виробництва необхідними прес-формами для формування виробів.
2.2.3. Пошук споживачів – підприємств, що потребують спеціального гумового взуття для своїх працівників			
2.2. Забезпечення щорічного приросту обсягів реалізації гумового взуття на рівні, що забезпечує отримання цільового прибутку		2.2.1. Посилення заходів маркетингової взаємодії із споживачем	
		2.2.2. Покращення дизайну гумового взуття не спеціального призначення та підтримка належної якості продукції.	

Примітка. Запропоновано автором.

Для стратегії фокусування можемо сформулювати таку місію підприємства – забезпечити споживача надійним, ергономічним робочим гумовим взуттям. Досягненню місії підприємства сприятиме такі стратегічні цілі:

2.1. Розширення асортиментного ряду гумового взуття спеціального призначення.

2.2. Забезпечення щорічного приросту обсягів реалізації гумового взуття на рівні, що забезпечує отримання цільового прибутку.

Одразу відмітимо, що незалежно від вибору стратегії, рішення ввести у штат підприємства маркетолога є об'єктивно необхідним, адже необхідним є аналіз нових для підприємства ринків, пошук нових споживачів та постачальників тощо. Інші рішення та пов'язані із ними витратами будуть різними, що і визначає необхідність обґрунтування найбільш оптимального напрямку розвитку. Методичною основою обґрунтування послугує метод розривів (п.1.2), оскільки він не передбачає складних оптимізаційних розрахунків.

Згідно даного підходу оптимальною стратегією вважається та, що забезпечує приведення фактичних показників до бажаного (оптимального) стану, тому здійснено аналіз ключових показників успіху підприємства та визначено розрив між існуючим та оптимальним становищем.

При оцінюванні будемо використовувати п'ятибальну оцінку в залежності від відповідності бажаного та оптимального значення цільових орієнтирів:

5 – фактичний стан перевищує оптимальний, необхідним є збереження позиції;

4 – фактичний стан відповідає оптимальному, є потенціал розвитку;

3 – існує прийнятний розрив між фактичним станом та оптимальним, відмічаються позитивні тенденції;

2 – існує значний розрив між фактичним станом та оптимальним, позитивні тенденції відсутні;

1 – критичний стан, ймовірність приведення до оптимального стану низька.

Оскільки для оцінювання використовуються кількісні показники, то їх приведення до 5-бальної оцінки здійснювалась нами порівнянням фактичного показника до нормативного з наступною градацією (табл.3.8):

Таблиця 3.8 Шкала переведення фактичних значень цільових орієнтирів у бали

Бал	1	2	3	4	5
Коефіцієнт співвідношення фактичного показника та нормативного	<0,25	0,25-0,49	0,5-0,74	0,75-1	1 і >

Джерело: [33, с.109].

Будь-який вибір передбачає наявність критеріїв, на основі яких здійснюється вибір. Природно, що критеріїв відбору може бути багато, і тоді завдання оптимізації також буде припускати вибір найбільш важливих (значущих) критеріїв. Однак вибір оптимальних критеріїв, в свою чергу, потребують розробки інших критеріїв відбору і т.д. Для оцінювання розриву відповідно до методики (додаток В) показники згруповані в наступні групи, що відображають ключові фактори успіху, тобто сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх (табл.3.9.) [53, с.56].

Вибір показників нами здійснювався на основі аналізу, здійсненого у попередньому розділі, враховуючи можливості існуючої аналітичної бази. Як ми вже говорили, для ґрунтовного опрацювання стратегії доцільним є проведення моніторингу та визначення напрямів оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому в подальшому, формування відповідної аналітичної системи на ПП «Крок 1» (пропоновані нами звіти у табл.3.5.) такі показники можуть бути замінені іншими.

Таблиця 3.9 Обґрунтування цільових характеристик оптимальної стратегії ПП «Крок 1»

КФУ	Цільові характеристики	K _ф	K _{опт}	K _{спів} ($\frac{K_{ф}}{K_{ф}}$)	Шкала переведення				
					1	2	3	4	5
					<0,2 4	0,25- 0,49	0,5- 0,74	0,75- 1	1 і >
Виробництво	1. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,6	1	0,60			*		-
	2. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,5	1	0,5					-
Фінансовий стан	1. Коефіцієнт автономії	0,12	0,5	0,24	*				
	2. Рентабельність продукції, %	2,7	15	0,18	*				
Збут	1. Коефіцієнт ритмічності збуту	0,4	1	0,4			*		-
	2. Доля ринку відносно конкурентів, %	0,01	1	0,01	*				
Продукція	1. Ширина асортименту	0,1	0,6	0,17	*				
	2. Коефіцієнт відповідності попиту	0,2	0,8	0,25	*				-
Кількість відповідностей оптимальному стану								0	

Примітка. Розраховано автором за даними додатку Г, Д, а також на основі аналізу продаж.

Групи ключових факторів успіху та перелік показників не є вичерпним чи сталим, він може змінюватись відповідно до потреб дослідження, враховуючи специфіку діяльності підприємства. При обранні показників слід виходити з їх однакової спрямованості – показники стимулятори або де стимулятори. Зростання показників стимуляторів оцінюється позитивно (наприклад, фондовідачча, рентабельність, частка ринку тощо), тоді як для де стимуляторів позитивно вважається тенденція до зменшення (витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коефіцієнт зносу, коефіцієнт затовареності тощо). У такому випадку показники стимулятори оцінюються в балах по мірі

їх зростання (від 1 до 5), тоді як у випадку застосування дестимуляторів – переведення у бали відбуватиметься у зворотному напрямі – чи вище коефіцієнт співвідношення – тим нижчий бал йому буде привласнюватись.

Отримані оцінки дозволяють зробити висновок про те, що рівень ефективності виробничої діяльності ПП «Крок 1» наближений до оптимального значення, що свідчить про потенційну можливість підприємства нарощувати виробництво та збільшувати масштаби діяльності. Найбільший розрив спостерігається за таким блоком як збут, тобто організація збуту не задовольняє потреби підприємства, в тому числі не сприяє досягненню поставлених цілей, тому що не використовує всі можливості (реклама, просування). Причиною цього є вузький асортимент продукції, який має суттєву залежність від сезонного попиту. Як наслідок – існує розрив між окремим фінансовими показниками та їх оптимальним значенням, що логічно витікає з браку грошових надходжень через низький попит на продукцію. Тому при обґрунтуванні стратегічних пріоритетів необхідним є досягнення оптимальних параметрів, перш за все, за рахунок збільшення попиту на продукцію, підвищення якості продукції, пошуку нових сегментів збуту продукції, покращення маркетингової діяльності.

Наступним нашим кроком є побудова таких кривих розривів для двох альтернативних стратегій з метою визначення оптимальної (табл.3.10). Прогнозні значення цільових показників для альтернативних стратегій нами визначено виходячи із причинно-наслідкових зв'язків між прийнятим рішенням та відповідними змінами. Обґрунтування таких зв'язків відображено у додатку Ж, при цьому ми визначали можливі межі прогнозного показника, адже передбачення майбутнього стану потребує використання більш точного математичного інструментарію та масиву даних.

Як вже говорилося, процес розробки стратегії є трудомістким процесом, що залежить від багатьох факторів. З таблиці 3.10 ми бачимо, що стратегія фокусування є більш наближеною до оптимального стану за визначеними цільовими орієнтирами.

Таблиця 3.10 Вибір оптимальної стратегії ПП «Крок 1» на основі мінімізації розриву

КФУ	Цільові характеристики	Коефіцієнт співвідношення фактичного показника та нормативного			Шкала переведення				
		*	Δ	□	1	2	3	4	5
					<0,2 4	0,25- 0,49	0,5- 0,74	0,75- 1	1 i >
Виробництво	1. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,60	0,6- 0,74	0,74 -0,8			* Δ	□	-
	2. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,5	0,5- 0,74	0,74 -0,9			* Δ	□	-
Фінансовий стан	1. Коефіцієнт автономії	0,24	0,5- 0,74	0,74 -0,9	* Δ		Δ	□	
	2. Рентабельність продукції, %	0,18	1 i >	0,75 -1	* Δ			□	Δ
Збут	1. Коефіцієнт ритмічності збуту	0,4	0,5- 0,74	0,74 -0,9			Δ	□	-
	2. Доля ринку відносно конкурентів, %	0,01	0,75 -1	0,5- 0,7	* Δ		□	Δ	
Продукція	1. Ширина асортименту	0,17	0,75 -1	0,5- 0,7	* Δ		□	Δ	
	2. Коефіцієнт відповідності попиту	0,25	0,75 -1	0,5- 0,7	* Δ		□	Δ	-
Кількість відповідностей оптимальному стан (*)								0	
Кількість відповідностей за стратегією диференціації (Δ)								3	
Кількість відповідностей за стратегією фокусування (□)								5	

Примітка. Розраховано автором за даними додатку Ж, а також на основі аналізу продаж.

Звичайно, що на практиці такий аналіз варто здійснювати за допомогою більшого набору показників, що потребує належної інформаційної бази. Це свідчить про необхідність більш детального дослідження та врахування і інших факторів при виборі. Такими критеріями може бути величина інвестиційних витрат на реалізацію кожної стратегії, термін окупності, ризику тощо. Тому підсумуємо переваги та недоліки

кожного варіанту (табл.3.11), на основі чого підприємство може прийняти остаточне рішення.

Таблиця 3.11 Економічне обґрунтування реалізації альтернативних стратегій

Альтернативні стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія диференціації	Більш високі прибутки, оскільки ціноутворення на дизайнерське/модельне взуття базується на попиті, а не на витратах	Потреба у додатковому капіталі на створення та просування власного бренду, створення та підтримання унікального дизайну.
	Можливість виходу на зарубіжні ринки	Залежність від тенденцій моди
	Можливість виходу на різні сегменти ринку	Необхідність постійного оновлення асортименту
	Значний потенціал ринку	Ризик залишків нереалізованої продукції
	Обмежена кількість конкурентів	Пошук постачальників, що пропонують унікальну сировину
Стратегія фокусування	Економія на масштабах та на спеціалізації	Обмежений потенціал зростання сегменту
	Доступність сировинної бази	Залежність від крупних замовників
	Можливість виходу на зарубіжні ринки	Менш мінливе зовнішнє середовище
	Більш швидше забезпечення окупності витрат	Значна кількість конкурентів
	Менші витрати на досягнення стратегічних цілей	відсутність чи низька унікальність продукції.

Примітка. Запропоновано автором.

Враховуючи результати аналізу, ми радимо ПП «Крок 1» зупинись на стратегії фокусування, що дозволить покращити фінансовий стан підприємства, зайняти стійкі позиції на ринку та наростити масштаби діяльності. В подальшому підприємство може поступово перейти до досягнення більш амбітних планів відповідно до кон'юнктури ринку.

Таким чином, нами на прикладі ПП «Крок 1» розглянуто практичні аспекти формування оптимальної господарської стратегії підприємства, перевагою яких є можливість їх використання в практиці інших підприємств, незалежно від галузі, масштабів функціонування тощо.

ВИСНОВКИ

У роботі опрацьовано та науково обґрунтовано теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо удосконалення практичних аспектів обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Визначення оптимальної господарської стратегії підприємства, встановлення цілей та їх досягнення при нестабільних умовах функціонування, з мінімізацією втрат є запорукою майбутнього успіху компанії в цілому. У роботі проведений аналіз визначення сутності поняття «стратегія»; встановлено, що терміни «ділова стратегія», «бізнес стратегія» та «господарська стратегія» використовуються як синоніми для позначення комплексу заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом. Проаналізовано основні класифікаційні категорії ділових стратегій, охарактеризовано базові ділові стратегії: лідерство за витратами; диференціація продукції; фокусування (концентрації).

2. Обґрунтовано, що нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємств, обумовлена високим рівнем конкуренції, мінливістю потреб і платоспроможності покупців, не завжди сприятливим впливом безлічі глобальних економічних, соціальних, політичних та інших факторів, обумовлює важливість стратегічного управління на підприємстві. Правильно розроблена стратегія - це вибір найбільш оптимальних в тій або іншій ситуації напрямків розвитку компанії, першочергових цілей і найкращих способів їх досягнення. Розглянуто методичні підходи до обґрунтування оптимальної господарської стратегії: за показниками економічної доцільності; за допомогою моделі стратегічної гри; на основі розриву між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства.

3. Практичні аспекти обґрунтування оптимальної господарської стратегії підприємства розглянуто на матеріалах ПП «Крок 1» - підприємства легкої промисловості, предметом діяльності якого є виробництво гумового взуття. Встановлено, що на підприємстві не здійснюється стратегічне управління, основна мета розвитку ототожнюється його власником як максимізація прибутку. Така ситуація є характерною для багатьох вітчизняних малих підприємств, стратегічний менеджмент на яких не знайшов широкого застосування. Враховуючи, що в практичній діяльності підприємства не знайшли своє застосування методи стратегічного аналізу, нами здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Крок 1». Серед факторів зовнішнього середовища найбільший вплив мають тенденції модної індустрії, що обумовлює появу на ринку різного асортименту гумового модельного взуття та сезонного характеру (у тому числі демісезонного, зимового тощо).

4. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПП «Крок 1» показав щорічне нарощування обсягів реалізації, однак величина отриманого прибутку формує незначну рентабельність, що не перевищує 5%. Підприємство має високу залежність від зовнішнього середовища, власний капітал займає лише 10% від величини фінансових ресурсів. Операційна діяльність фінансується переважно за рахунок товарних кредитів від постачальників сировини, у структурі майна значна частина належить виробничим запасам та товарним запасам, що говорить про низьку ефективність збутової діяльності. За результатами внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Крок 1» визначено чотири варіанти стратегії розвитку: стратегію диференціації; стратегію фокусування; стратегію стабілізації; стратегія обмеження стратегічного розвитку.

5. З метою надання вітчизняним підприємства конкретних рекомендацій щодо розробки стратегії в роботі здійснено формалізацію окремих процедур. Так, наведено алгоритм оцінки готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії. Проекція основних етапів

розробки стратегії на діючу організаційну структуру ПП «Крок 1» показала ускладненість впровадження стратегічного управління за таких умов, оскільки основне навантаження покладатиметься на директора, головного бухгалтера, начальника виробництва, жоден з яких немає знань та навичок у галузі розробки стратегії. У зв'язку з цим запропоновано до складу робочої групи з розробки стратегії залучити маркетолога, посада якого на сьогоднішній день відсутня в структурі підприємства. Відображено взаємозв'язок аналітичної інформації, що використовується для розробки стратегії, наведено види звітів, складання яких є необхідним для ґрунтовного підходу до розробки стратегій.

6. Здійснено порівняння стратегічних альтернатив стратегію диференціації, що полягає у створенні власного бренду; стратегію фокусування, яка полягає у концентрації виробництва на гумовому взутті спеціального призначення; стратегію стабілізації, яка ґрунтується на утриманні існуючих позицій; стратегію обмеження стратегічного розвитку, що відображає найгірший сценарій розвитку. Оскільки існуюча модель розвитку підприємства найбільше відповідає стратегії стабілізації, що за п'ять років не призвела до значних якісних змін в функціонуванні підприємства, перспективними стратегіями має стати стратегія диференціації або стратегія фокусування. Для обраних альтернатив представлено місію, стратегічні цілі та основні заходи, необхідні для їх досягнення. Обґрунтування оптимальної стратегії альтернатив здійснено за методом розривів, що дозволило визначити стратегію, що найбільше відповідатиме основним очікуванням підприємства. Встановлено, що на сьогоднішній день такою стратегією є стратегія фокусування, яка є менш ризикованою та витратною, однак дозволить покращити фінансовий стан підприємства, зайняти стійкі позиції на ринку та наростити масштаби діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агаркова А. В., Кащєєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
3. Алексєєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2012. № 3. С. 71–80.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Новая экономика, 2006. 197 с.
5. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
6. Беднарчук М. С. Полімерне взуття – новий товар на ринку. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія товаровознавча*. 2013. Вип. 13. С. 47-52.
7. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
8. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. № 1 (6). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>.
9. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. *Збірник наукових праць*. К., 2014. С. 56–62.
10. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Вип. №2 (8). С. 25–32.
11. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с

12. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарика, 1998. 296 с.
14. Волошина С.В. Ринок гумового взуття в Україні: сучасний стан, проблеми та актуальні завдання розвитку. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 399-406.
15. Гарафонова О.І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 18(7). С. 16–20.
16. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
17. Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 447 с.
18. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С.334-340.
19. Дмитрієнко В. Д. Засоби та алгоритми прийняття рішень: лабораторний практикум. Х. : НТМТ, 2012. 76 с.
20. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ПП «Крок 1» за 2019 р. Хмельницький, 2020. 4 с.
21. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ПП «Крок 1» за 2018 р. Хмельницький, 2019. 4 с.
22. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ПП «Крок 1» за 2017 р. Хмельницький, 2018. 4 с.
23. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ПП «Крок 1» за 2016 р. Хмельницький, 2017. 4 с.
24. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ПП «Крок 1» за 2015 р. Хмельницький, 2016. 4 с.

25.Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика. М. : Аспект-Пресс, 2002. 415 с.

26.Іваницька К.О. Методичні підходи до обґрунтування оптимальної стратегії підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-пр. конф.*, м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С.415-417.

27.Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. 384 с.

28.Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. *Схід*. 2006. № 5(77) вересень-жовтень. С.8-14.

29.Карлоф Б. Деловая стратегия; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

30.Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

31.Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

32.Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20 с.

33.Козловський С.В., Семененко В.В., Шевчук Р.Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. *Збірник наукових праць ВАНУ*. 2012. № 4 (70). С. 106-110.

34.Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2015. 144 с.

35.Кузьмін О.Є., Горбаль Ні. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 263 с.

36.Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 714. С. 87-95.

37.Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. URL: http://fictionbook.ru/autor/yuriyi_nikolaevich_lapiygin/strategicheskiyi_menedjment/read_online.html?page=14

38.Маврина И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 132 с.

39.Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.

40.Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.

41.Минцберг Г. Школы стратегий. Москва : Книга по Требованию, 2017. 330 с.

42.Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.

43.Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. 300 с.

44.Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117-120.

45.Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВП «ЕксОб, 2004. 560 с.

46.Огляд незвичайних калос і модних гумових чобіт. URL: <http://fashion-media.com.ua/node/727>

47.Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Кеничи Омае ; Пер. с англ.М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.

48.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

49.Підприємства, що займаються виробництвом гумового взуття. URL: <https://business-guide.com.ua/enterprises>

50.Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. URL: http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/195637/195978

51.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

52.Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174–178.

53.Сироткин С. А., Кельчевская Н. Р. Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. 246 с.

54.Скільки коштує створити сайт з нуля. Зробити самостійно або замовити під ключ? URL: <https://mozok.net/skilky-koshtuye-zrobyty-sayt>

55.Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.

56.Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Ю. В. Соколов. Харків : Олант, 2002. 416 с.

57.Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 684. С. 249-254.

58.Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. – 12-е изд. Москва : Вильямс, 2002. 928 с.

59.Трейси М.,Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке; пер. с англ.СПб: Диалектика-Вильямс, 2007. 304 с.

60.Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства»). Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 121 с.

61.Фатхутдінов, Р.А.Управління конкурентоздатністю організації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2009. 472 с.

62.Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Крок 1» на 31 грудня 2019 р. Хмельницький, 2020. 2 с.

63.Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Крок 1» на 31 грудня 2018 р. Хмельницький, 2019. 2 с.

64.Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Крок 1» на 31 грудня 2017 р. Хмельницький, 2018. 2 с.

65.Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Крок 1» на 31 грудня 2016 р. Хмельницький, 2017. 2 с.

66.Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Крок 1» на 31 грудня 2015 р. Хмельницький, 2016. 2 с.

67.Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Т. 2. Вип. 9. С. 156–161.

68.Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня; пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.

69.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К: КНЕУ, 2004. 699 с.

70.Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Електронне наукове фахове видання: Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С.402-412.

71.Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. М. : ГНОМ и Д, 2001. 304 с.

72.Яців І. Б. Конкуренентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

73.Krogh von G., Cusumano M.A.. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42.- № 2. – P.123

74.Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » червня 2020 р.

Підпис

К.О. Іваницька
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
« ____ » червня 2020 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » червня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище