

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Управління стратегічними можливостями підприємства
(на прикладі ТОВ «Нота Бене» м. Кіровоград)»
«Management of strategic opportunities of an enterprise»**

Виконала здобувачка вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-20мз (1,4)
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Осіна І.А.
«___» _____ 2021 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
«___» _____ 2021 р.

Рецензент: к.е.н., доцент
_____ Людмила Романюк

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
 Факультет Центр заочної та дистанційної освіти
 Кафедра Економіки та підприємництва
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 – «Економіка»
 Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри економіки
 та підприємництва

 (підпис)
 д.е.н., проф. Володимир
 ЗАЙЧЕНКО
 «___» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
 ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Осіної Ірини Анатоліївни

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Управління стратегічними можливостями підприємства
 (на прикладі ТОВ «Нота-Бене» м. Кіровоград)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2021 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: поглиблення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління стратегічними можливостями підприємства (на прикладі ТОВ «Нота-Бене» м. Кіровоград)
Завдання: визначити сутність та класифікацію видів стратегічних можливостей підприємств; проаналізувати науково-методичні підходи та методи діагностування стратегічних можливостей підприємств; розкрити концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємств; провести стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства; визначити стратегічні можливості аналізованого підприємства та обґрунтувати механізм його реалізації; визначити напрями подальшого стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.21-20.09.21	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні основи управління		
	можливостями підприємства»	21.09.21-10.10.21	
3.	Написання другого розділу «Стратегічний аналіз діяльності підприємства»	11.10.21-11.11.21	
4.	Написання третього розділу «Впровадження системи управління стратегічними можливостями у ТОВ «Нота-Бене»»	12.11.21-05.12.21	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.21-09.12.21	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	10.12.21-15.12.21	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	10.12.21-15.12.21	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2021 р.

 Керівник роботи _____ *Журило І.В.*
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 20__ р.

 Здобувач _____ *Осіна І.А.*
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність і класифікація стратегічних можливостей підприємства	8
1.2 Методичні підходи до діагностики стратегічних можливостей підприємств	16
1.3 Концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємства.....	30
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	44
2.2. Стратегічний аналіз галузі та місця в ній ТОВ «Нота-Бене».....	46
2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	56
2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу.....	56
2.3.2 Аналіз виробничої діяльності	60
2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності	63
2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства.....	64
2.4. Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу	66
3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ	
МОЖЛИВОСТЯМИ У ТОВ «НОТА-БЕНЕ».....	70
3.1. Вибір та реалізація стратегії управління можливостями підприємства	70
3.2 Напрямки використання стратегічних можливостей підприємства.....	75
3.3. Пропозиції щодо реалізації обраних стратегій розвитку підприємства	80
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ.....	99
Додаток А. Реалізація наукових підходів щодо діагностування СМП	100
Додаток Б. Сучасний стан будівельної галузі України.....	102
Додаток В. Вибір та реалізація стратегії управління СМП.....	105
Додаток Г. Освоєння підприємством нового виду діяльності	107

ВСТУП

Актуальність теми. Управління стратегічними можливостями підприємства, що вступає одним з найважливіших напрямків стратегічного управління, є особливо актуальним на сучасному етапі економічного розвитку країни, який характеризується суттєвим впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища, посиленням кризових явищ і процесів. Аналіз діяльності найуспішніших компаній світу свідчить, що й вони зазнають труднощі та невдачі через відсутність адекватної стратегічної логіки свого функціонування, низький рівень інноваційної активності, нерозуміння та недостатнє використання власних стратегічних можливостей.

Що вже говорити про вітчизняні підприємства, які вимушені працювати в умовах нестабільного та непередбачуваного ринкового середовища, недостатньо ефективної фінансової-економічної системи, недосконалої законодавчої бази. Унаслідок ігнорування впливу факторів зовнішнього оточення й аспектів стратегічного управління діяльністю, неповноцінне використання стратегічних можливостей, підприємства зазнають невдач, пов'язаних зі зниженням попиту на свою продукцію, з розробкою і реалізацією неефективних стратегій, та, як наслідок, із втратою стійких конкурентних позицій на ринку. За цих обставин, проблема розробки теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження на вітчизняних підприємствах системи управління стратегічними можливостями, яка сприятиме їх динамічному розвитку у довготривалій перспективі, є актуальною та нагальною.

Вирішенню проблем управління стратегічними можливостями підприємств присвячено роботи українських та зарубіжних науковців: І. Ансоффа [2], Р. Гранта [11], О. Гавриша, В. Диканя [17], Л. Довганя, І. Кривов'язюка [28], П. Круша, В. Марченка, Г. Мінцберга [33], В. Пономаренка, М. Портера, І. Смоліна, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, К. Шоулза, Д. Чандлера.

Ці автори унесли вагомий внесок у вирішення досліджуваної проблематики. Проте слід зауважити, що деякі питання управління стратегічними можливостями залишилися поза увагою. Зокрема, відсутнє загальноприйняте

визначення сутності поняття «стратегічні можливості», не проведено їх класифікацію за окремими видами. Подальшого розвитку та удосконалення потребують також методичні підходи щодо діагностики стратегічних можливостей, формування механізму управління стратегічними можливостями суб'єктів господарювання. Наукова значимість вирішення вищезазначених проблемних питань обумовлює актуальність обраної теми, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління стратегічними можливостями підприємства (на прикладі ТОВ «Нота-Бене» м. Кропивницький).

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу *завдань*:

- визначити сутність та класифікацію видів стратегічних можливостей підприємств;
- проаналізувати науково-методичні підходи та методи діагностування стратегічних можливостей підприємств;
- розкрити концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємств;
- провести стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- визначити стратегічні можливості аналізованого підприємства та обґрунтувати механізм їх реалізації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в:

- удосконаленні сутності поняття «стратегічні можливості підприємства» на основі аналізу існуючих дефініцій даної категорії;
- поглибленні існуючих, науково-методичних положень щодо комплексного діагностування та управління стратегічними можливостями будівельних підприємств.

Об'єктом дослідження виступають стратегічні можливості суб'єкта господарювання та процеси ефективного управління ними.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень та прикладних рекомендацій управління стратегічними можливостями підприємства будівельної галузі.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 108 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 98 стор. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 20 таблиць та 20 рисунків.

За матеріалами кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези доповідей на Всеукраїнських конференціях студентів, аспірантів та молодих учених «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств» та Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» [35, 36, 37].

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і класифікація стратегічних можливостей підприємства

Навколо категорії «управління стратегічними можливостями» серед науковців нині точиться неоднозначна полеміка. Складні економічні проблеми, які існують у системі управління як поточною діяльністю підприємств, так і їхнім перспективним розвитком, обумовлюють актуальність питань, які стосуються дослідження сутності та складових даної категорії.

Економічний розвиток нашої держави супроводжується зростанням непрогнозованого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, які часто спричиняють кризові явища в системах функціонування підприємств та негативно впливають на результати їхньої діяльності. Відтак, середовище функціонування будь-якого підприємства являє собою поєднання його внутрішнього та зовнішнього оточень, результат вже використаних, нереалізованих або навіть втрачених можливостей, що потребує застосування системи управління, спрямованої на адекватну реалізацію можливостей розвитку підприємства, забезпечуючи тим самим не лише його виживання, а й динамічний і стійкий розвиток у довготривалій перспективі та високий рівень конкурентоспроможності.

Насамперед, необхідно з'ясувати сутність відносно нового для системи управління розвитком підприємства поняття «стратегічні можливості» (СМ).

Згідно [6, с. 536], саме поняття «можливість» означає:

- 1) допустимість здійснення чого-небудь;
- 2) наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чому-небудь;
- 3) внутрішні сили, ресурси, здатності.

На думку С. Мочерного: «можливість і дійсність в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, які розкривають процес становлення, існування економічної системи (її окремих підсистем, елементів) у певний період часу за конкретних умов, а також її зміни та розвиток і зародження

в її межах істотно нової системи, перетворення її на нову дійсність. Дійсність розглядається як об'єктивно існуюча економічна система, як єдність сутності та явища, внутрішнього та зовнішнього, як результат раніше реалізованих можливостей» [19, с. 470].

Тому поняття «можливості» можна трактувати двояко: як умови і внутрішні сили, що спричинили реально існуючу дійсність, – з одного боку, та умови і внутрішні сили, здатні забезпечити (створити) нову дійсність – з іншого. Таким чином поняття «можливості» здатне поєднати одночасно ретроспективу та перспективу в процесі дослідження внутрішніх сил організації.

Поняття «стратегічні можливості» запропонував у свій час американським науковець І. Ансофф. За його словами, «стратегічні можливості організації до певної міри визначаються такими якостями її працівників, як ставлення до змін, схильність ризикувати, вміння вирішувати проблеми стратегічного та соціального характеру, професійна майстерність, мотиви участі у стратегічній діяльності» [2, с. 136]. Проте водночас, автор наголошує на необхідності дослідження управлінських, організаційних і матеріальних можливостей, їх впливу на процес реалізації стратегії. Слід зазначити, що такий авторський підхід значною мірою відбиває систему існуючої на підприємстві корпоративної культури. А це, зважаючи на зростаюче значення кінцевих економічних результатів веде до локалізації управлінських рішень, дещо нівелюючи системний підхід.

Про вплив наявних стратегічних можливостей на успіх стратегії зазначали у своїй праці Дж. Джонсон, К. Шоулз та Р. Уїткінгтон [16, с. 160]. Ці автори розуміли поняття «стратегічні можливості» як «придатність та адекватність ресурсів, а також компетенції організації щодо її виживання та процвітання» [16, с. 162]. Такої ж точки зору дотримується і В. Васильєва в [28, с. 91] і ототожнює стратегічні можливості з «відповідністю та придатністю ресурсів, з ключовими компетенціями організації щодо її виживання та росту». Однак, такий підхід не відбиває того, що ефективне використання ресурсів і компетенції необхідно забезпечити для створення та укріплення довготривалої конкурентної позиції організації на ринку. Таким чином, вважаємо розкриття сутності даного поняття вищеназваними авторами не повним.

В. Амбросова та Н. Приймак пропонують розуміти під стратегічними можливостями «сукупність динамічних внутрішніх ресурсів підприємства, які у повній мірі відповідають вимогам зовнішніх ринкових обставин (умов) і забезпечують стійку конкурентну позицію на ринку в короткостроковій та довгостроковій перспективі» [1, с. 55]. Дане визначення також є неточним, оскільки автори ключовою ознакою досягнення стратегічних можливостей вважають здатність до забезпечення стійкої конкурентної позиції в короткостроковій перспективі. Натомість стратегія визначає довгострокові цілі й завдання підприємства, а також ресурси та напрямки дій, які необхідно ужити для досягнення поставлених цілей.

Р. Побережний та В. Каретнікова ототожнюють стратегічні можливості з структурою й організаційними змінами, які здатні забезпечити чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища [39, с. 7]. Запропонований підхід передбачає здатність організації до своєчасного виявлення зовнішніх змін, правильного їх розуміння, швидкого реагування на них через застосування дієвих методів управління. Однак, таке розуміння не враховує ефективність використання ресурсів, які необхідно використати при проведенні організаційних і структурних змін на підприємстві.

Часто у літературних джерелах ототожнюються дві різні категорії: «стратегічні можливості» і «стратегічний потенціал». На думку Н. Краснокутської, і ми погоджуємося з нею, що визначальним (першочерговим) є стратегічний потенціал підприємства, який означає певним чином упорядковану сукупність стратегічних ресурсів, використання яких дає змогу отримати ефект синергізму, реалізувати сукупні можливості підприємства, досягти максимального задоволення потреб споживачів у товарах (послугах) у процесі оптимізації взаємодії з навколишнім середовищем [27, с. 22]. Дане визначення певним чином доповнює своїм ствердженням В. Горбань, розуміючи під стратегічним потенціалом сукупність обмежених ресурсів та компетенцій підприємства, спрямованих на досягнення глобальних і стратегічних цілей у перспективі з урахуванням відповідних умов зовнішнього оточення.

На нашу думку, вищезазначені визначення мають спільні моменти, які можуть лягти в основу більш точного визначення змісту досліджуваного поняття.

З цієї позиції, цікавою є точка зору Б. Мізюка, І. Тучковської та І. Артищук, які зазначають, що стратегічний потенціал підприємства лежить в основі його конкурентних переваг [32, с. 165-169]. На думку цих авторів, стратегічний потенціал визначає такі складові стратегічних можливостей підприємства, як адаптивність та конкурентні переваги, унаслідок чого забезпечуються найефективні шляхи використання ресурсів підприємства, спрямовані на найефективнішу реалізацію стратегій на всіх етапах його розвитку. Це означає, що важливе не лише забезпечення взаємозв'язку стратегічних можливостей підприємства та його конкурентних переваг, а й впливу цих складових на формування та реалізацію стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

В. Васильєва певною мірою уточнює таку позицію у своїй статті [28, с. 91]. Вона розглядає стратегічний потенціал підприємства як відповідність і достатність його стратегічних можливостей для розробки та реалізації стратегії, яка посилює його конкурентну позицію.

Разом із тим, для пошуку такого визначення поняття «стратегічні можливості», яке б максимально розкривало його сутність, вважаємо за необхідне не лише досліджувати сукупність внутрішніх чи зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємства, а й ідентифікувати їх потенційний вплив.

Враховуючи багатогранність досліджуваного поняття, пропонуємо під **стратегічними можливостями** підприємства (СМП) розуміти ідентифіковані фактори його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають певний потенціал позитивного впливу та, у процесі реалізації, здатні забезпечити підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі.

Для визначення концептуальних основ управління стратегічними можливостями та з метою діагностування стратегічних можливостей суб'єкта господарювання важливого значення набуває систематизація їх видів за певними класифікаційними ознаками, що дозволяє структурувати процес дослідження стратегічних можливостей підприємства за окремими складовими.

Класифікації об'єктів діагностики стратегічних можливостей розвитку підприємства за окремими ознаками присвячено роботи В. Амбросова, Н. Приймака [1, с. 54-60], Г. Блакити [3, с. 5-9], Р. Гранта [11, с. 141-145], П. Дженстера і Д. Хассі [15, с. 39-40], Дж. Джонсона, К. Шоулза і Р. Уіттінгтона [16, с. 162-163]. Однак, розробка даної проблематики у названих наукових працях не має системного характеру, а тому, потребує більш глибокого обґрунтування.

У роботах [1, с. 55-56; 16, с. 162] виокремлено такі види стратегічних можливості, як порогові (мінімально необхідні для утримання певної конкурентної позиції на ринку) й унікальні (здатні забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу).

Г.В. Блакита у своїй статті [3, с. 6-9] розглядає більш детальні підходи до класифікації об'єктів діагностики стратегічних можливостей щодо фінансового розвитку підприємства та пропонує виділити такі класифікаційні ознаки об'єктів: за базовими, за ресурсними елементами СМ, за складовими фінансової структури підприємства, за основними компетенціями, які характеризують СМ, за періодом дослідження СМ у часі, за середовищем формування факторів, що впливають на зміни СМ, за типом динаміки окремих факторів, що впливають на зміну СМ, за характером впливу окремих факторів на розвиток СМ, за рівнем оцінки окремих елементів СМ, за рівнем узагальненої оцінки СМП.

Проте, не зважаючи на доволі вичерпний перелік представлених класифікаційних ознак, він не враховує ряд суттєвих аспектів виникнення інших видів СМ підприємства. І. Кривов'язюк та Р. Стрільчук [28] пропонують цілу низку класифікаційних ознак, що потребують більш докладного розгляду.

1. *За базовими елементами складу СМ.* Сучасна наука стратегічного управління [1, с. 55-56; 11, с. 141-145; 15, с. 39-40; 16, с. 162-163] виокремлює два базових елементи:

- ресурси (матеріальні й нематеріальні);
- компетенції (діяльність та процеси, які підприємство використовує ефективно чи неефективно).

Компетенції, при цьому, слід розглядати з точки зору таких складових як інновації, керованість, орієнтованість на споживача. А кожний вид ресурсів,

використовуваних підприємством, має вивчатись з позицій можливостей запровадження інновацій, ефективного управління цим видом ресурсів, та з позицій відповідності потребам споживача.

2. *За періодом дослідження СМ:*

- розвиток СМ у минулому періоді;
- розвиток СМ у майбутньому періоді.

Такий поділ обумовлює вибір методів здійснення діагностики СМ, інформаційної бази дослідження, бачення стратегічних перспектив розвитку підприємства.

3. *За ступенем реалістичності СМ* поділяються на:

- гіпотетичні (їх вірогідність не доведено відповідними дослідженнями, але які можна досягти у перспективі);
- реальні (ті, які підприємство має в даний час, завдяки цілям і завданням стратегічного управління, поставленим і реалізованим у минулому).

4. *За ступенем реалізації:*

- реалізовані СМ (які забезпечили даному підприємству конкурентну перевагу завдяки ефективному використанню ресурсів і компетенцій та вигідну конкурентну позицію);
- нереалізовані СМ (призвели до втраченої вигоди, в результаті чого виникла загроза збереженню вже досягнутої конкурентної переваги та підприємство втратило конкурентну позицію. Це відбулося унаслідку неефективного або недостатньо ефективного застосування ресурсів і компетенцій);
- потенційні (їх можливо забезпечити і тим самим створити найкращу конкурентну позицію завдяки оптимальному використанню ресурсів і компетенцій).

5. *За впливом внутрішнього управління на СМ підприємства:*

- зовнішні СМ – продукуються факторами зовнішнього середовища підприємства, такими як: рівень економічного зростання країни, політичної та соціальної стабільності, досконалості законодавчо-правової системи, доступності інвестицій, розширення/зростання ринків, нарощування виробництва відповідно

до зростаючих потреб споживачів, споріднена диверсифікація, вертикальна інтеграція, рух у бік привабливих стратегій і стратегічних груп, самозаспокоєність конкурентів, розвиненість фінансового ринку, технічні прориви;

– внутрішні СМ виникають завдяки креативному та ефективному використанню наявних чинників внутрішньої системи виробництва та реалізації продукції підприємства: удосконалення продукції та оновлення її номенклатури й асортименту, впровадження нових технологій, ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних та інших ресурсів.

6. *За потенціалом впливу* СМ поділяються та такі, що мають:

- потенціал позитивного впливу;
- потенціал негативного впливу;
- потенціал нейтрального впливу.

7. *За об'єктами реалізації*:

– індивідуалізовані СМ – мають безпосереднє відношення до певного підприємства (наприклад, поява на ринку споживача із великими обсягами потенційного попиту). Нереалізованість цих можливостей може викликати загрозу для утримання досягнутої конкурентної позиції;

– групові можливості – ті, що лежать у полі зору усієї сукупності основних конкурентів (канали збуту; стратегічна зона господарювання тощо) й реалізація яких конкурентами становить загрозу для підприємства. Крім того,.

Представлена класифікація видів СМ підприємства (табл. 1.1.) відбиває складність проблеми виживання підприємства та утримання ним своїх конкурентних позицій на ринку. Вона може бути доповнена й конкретизована відносно конкретної ринкової ситуації.

На основі даної класифікації видів СМ мають базуватися процедури діагностики у процесі дослідження проблем стратегічного розвитку підприємств.

Вищезазначені сутність СМ розвитку підприємств і класифікаційні підходи щодо їх ідентифікації спрямовують дослідження у бік уточнення потенційних можливостей підприємства з точки зору впливу його зовнішнього та внутрішнього середовищ (рис. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегічних можливостей підприємства

Класифікаційна ознака	Критерій диференціації	Види можливостей
1. За базовими елементами	Ступінь впливу на формування стратегічних можливостей	- ресурсні; - компетентнісні
2. За періодом дослідження	Вибір методів і бази діагностування	- ретроспективні; - перспективні.
3. За ступенем реалістичності	Ймовірність реалізації	- реальні; - гіпотетичні
4. За ступенем реалізації	Практична реалізація, ймовірність реалізації у перспективі	- реалізовані; - нереалізовані; - потенційні
5. За джерелами формування	Ступінь залежності від поширення управлінського впливу	- зовнішні; - внутрішні
6. За об'єктами реалізації	Ступінь поширення на конкурентному ринку	- індивідуалізовані; - групові
7. За характером впливу	Здатність окремих факторів впливати на розвиток підприємства	- ті, що мають потенціал позитивного впливу; - ті, що мають потенціал негативного впливу; - ті, що мають нейтральний потенціал впливу

Важливим є те, що стратегічні можливості означають не лише приведення у відповідність наявні ресурси і компетенції підприємства стратегічним цілям його розвитку. СМ забезпечують визначення факторів його зовнішнього і внутрішнього середовищ, які мають істотний потенціал сприяння досягненню конкурентного успіху підприємства у довготривалій перспективі. Конкурентні переваги зможуть досягти підприємства, котрі розвиватимуть свої СМ.

Також підприємство повинне опікуватися тим, щоб його СМ обов'язково сприймалися споживачами і мали для них свою цінність й унікальність, а по відношенню для конкурентів – характеризувалися динамічністю СМ, складністю щодо їх моніторингу, імітації, копіювання та коригуючого впливу.

Систематизація СМ дає можливість запобігати їх дублюванню, здійснювати ефективну діагностику СМ та управління ними відповідно до поставлених стратегічних цілей і завдань, та розвивати концептуальні положення теорії стратегічних можливостей підприємства.

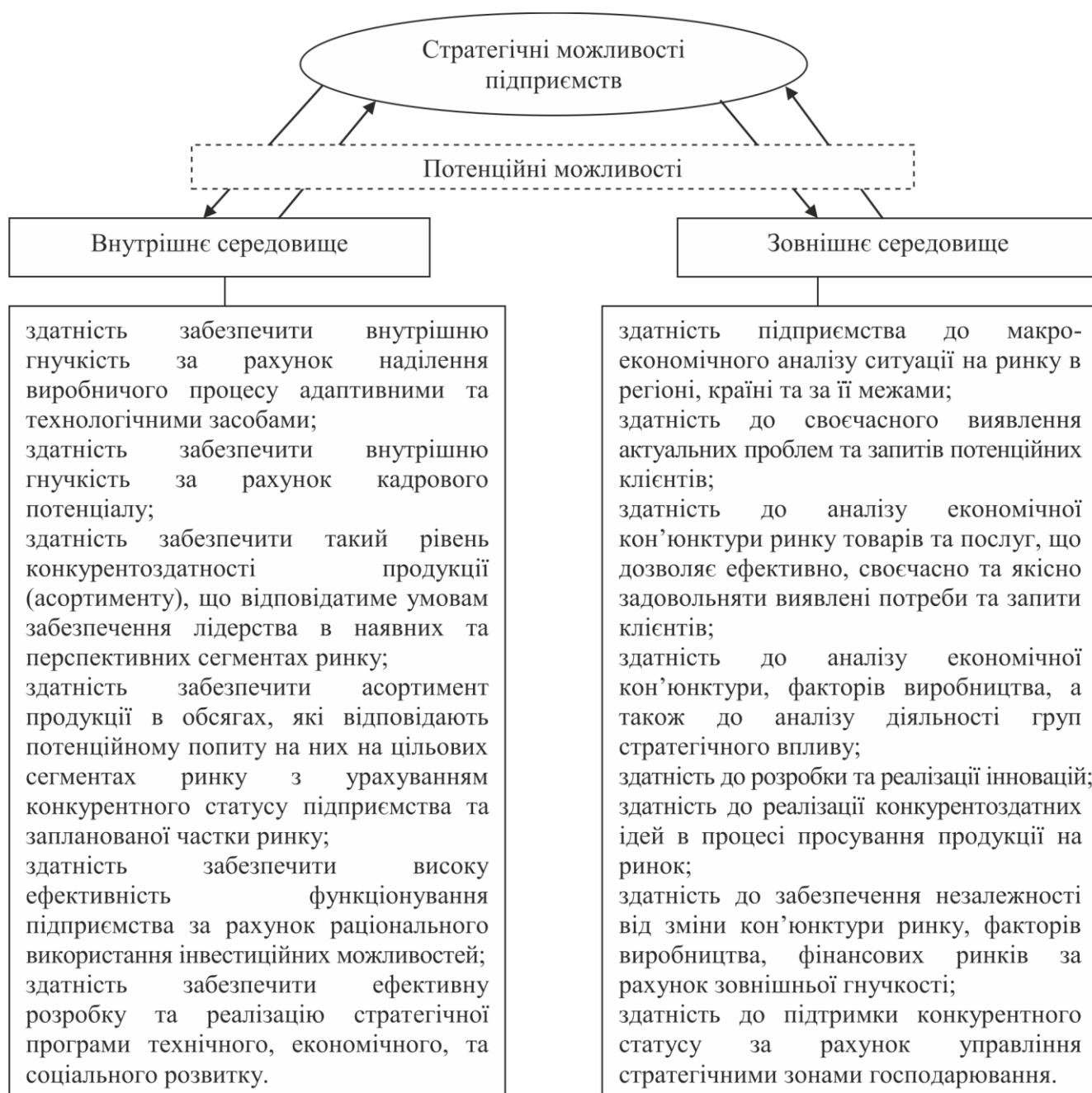


Рис. 1.1 – Взаємозв'язок між СМП та факторами його внутрішнього та зовнішнього середовища

1.2 Методичні підходи до діагностики стратегічних можливостей підприємств

Найбільш важливим завданням, яке пред'являється методичним підходам, спрямованим на виявлення, вибір та/або розробку стратегічних можливостей, є комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовищ, що лежить в основі визначення змін, які відбулися за аналізований період та застосування відповідних стратегічних рішень.

Нині відомо кілька концептуальних підходів щодо діагностики під час управління СМ [24, с. 223]:

1. Аналітична концепція – передбачає постійну та систематичну оцінку діяльності підприємства за певними параметрами і критеріями на основі даних фінансового, управлінського, податкового та оперативного обліків.

2. Інформаційна концепція – спрямована на ідентифікацію проблем підприємства, а також їх причин у ході діагностики з метою ефективного інформаційного забезпечення процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Антикризова концепція – передбачає діагностику існуючих та потенційних кризових ситуацій на підприємстві з метою запобігання їх негативному впливу на його діяльність.

4. Консультаційно-дорадча концепція – ототожнює діагностику з дорадчими інформаційними системами локального типу з економічною спрямованістю, які ґрунтуються на застосуванні сучасних програмних продуктів, і сприяють вирішенню конкретних завдань діагностики.

Комплексне використання елементів зазначених концепцій діагностики, як складової управління СМП впливає на адекватність оцінки та ефективність їх використання для забезпечення динамічного розвитку підприємства.

Не слід забувати, що важливе значення, при цьому, має також діагностика самих СМП, адже знання про них, про рівень їхнього використання є основою прийняття відповідних рішень та подальшого управління ними.

Стратегічні можливості підприємства є динамічною його характеристикою і постійно змінюються в залежності від змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Тому діагностування СМП полягає не тільки у їхньому дослідженні та оцінці на момент проведення діагностування, а й у прогнозуванні умов впливу (як позитивного, так і негативного) на розвиток СМ у стратегічній перспективі [3, с. 6].

Не слід також нехтувати й ретроспективним аналізом, спрямованим у минуле і пов'язаним із вивченням процесів, явищ у діяльності господарюючого суб'єкта, що вже відбулися раніше.

Потреба в оцінці СМ виникає при систематичній розробці та коригуванні стратегічних планів розвитку підприємства, і може бути викликана такими заходами, як: зміна власника, реструктуризація, пошук варіантів ефективного використання ресурсів, здача майна в оренду, прийняття рішення про інвестування, страхування, перевірка своєї кредитоспроможності, та інші ситуації, які виникають у господарській діяльності [44, с. 102].

Проблемам діагностики СМП у сучасній науковій літературі приділено недостатньо уваги.

Так у дослідженнях авторів [16, с. 185-204] діагностика СМ розглядається крізь призму з'ясування можливостей створення конкурентних переваг підприємства. З цією метою пропонується проведення оцінки складових ланцюжка цінності з метою виявлення тих видів діяльності, які на них впливають, створення карт діяльності для виявлення взаємозв'язку між конкурентними перевагами та компетенціями підприємства, проведення порівняльного аналізу підприємств за стратегічними характеристиками, оцінка сильних і слабких сторін підприємства на основі SWOT-аналізу. Проте, запропонована методика не враховує ефективність реалізації попередніх і діючих стратегій діяльності підприємства, а тому може дати хибні результати при подальшій їх розробці.

Г. Блакита зазначає, що «діагностування СМ розвитку підприємства в цілому має здійснюватися диференційовано і охоплювати усі основні види господарської діяльності, а узагальнені результати такого діагностування – використовуватися у процесі розробки корпоративної стратегії» [3, с. 6]. Діагностику СМ автор пропонує проводити, охоплюючи їх базові елементи (елементи структури, ресурсний склад, склад компетенцій), середовище формування факторів, які впливають на зміни СМ, а також їхній тип і динаміку факторів. Така діагностика дає можливість визначити рівень оцінки СМ як за одиничними елементами, так і підприємства в цілому.

Однак, даний підхід має аналогічний з попередньою методикою недолік, а саме: він не дає уявлення про зв'язок із формуванням стратегії розвитку підприємства.

У [1, с. 54-60] діагностика СМ є змішаною і базується на застосуванні стратегічного та вартісного підходів. Для аналізу ринкової ситуації та отримання об'єктивних результатів дослідники застосовують матрицю конкурентного профілю, а також ресурсну оцінку СМ, до складових якої належать: основний капітал, матеріальні, трудові ресурси, нематеріальних активи та фінансові ресурси у вигляді грошового потоку. На основі їхнього порівняння можна виявити резерви підвищення СМП, використання яких дасть можливість досягти довгострокові конкурентні переваги. Відмінність даного підходу від попередніх полягає у визначенні порогових та унікальних можливостей, та встановленні на їх основі перспективних значень показників.

У роботі [15] пропонуються концепції оцінки діяльності корпорації з метою виявлення реальних СМ і вразливих щодо зовнішнього оточення місць. Стосовно внутрішнього середовища автори пропонують діагностувати: ресурси, ефективність, гнучкість, трудовий потенціал підприємства, вразливі місця, а також результативності бізнесу у динаміці, напрямки діяльності, функціональні стратегії (політику), програми, проекти. Стосовно зовнішнього середовища – ринкову ситуацію, аналіз галузі функціонування підприємства, зовнішнє бізнес-оточення. Розглянуто ресурси, які виступають у якості обмежуючих факторів можливостей розвитку: фінанси, персонал, матеріальні ресурси, обладнання. Інструментом, на основі якого приймаються ключові рішення щодо подальшої стратегії розвитку, виступає SWOT-аналіз.

Проте, SWOT-аналіз не може використовуватися у якості єдиного інструменту дослідження СМП, через проблеми ідентифікації загроз та можливостей. Хоч доволі часто його застосування вважається універсальним засобом прийняття стратегічних рішень, разом з ним варто застосовувати й інші інструменти з арсеналу стратегічного управління.

Так для діагностики СМП деякі автори пропонують використовувати стратегічну діагностику – інтегральну концепцію діагностики стратегічних позицій, конкурентних переваг та ефективності стратегій підприємства. За словами А. Корнійчук, стратегічна діагностика являє собою оціночно-аналітичний процес щодо минулого і поточного стану підприємства у взаємозв'язку з середовищем його функціонування. Кінцевим результатом даного процесу, спрямованого на виявлення реальних та потенційних загроз і можливостей діяльності, виступатиме інформація, призначена для розробки стратегічних заходів у сучасних умовах господарювання [24, с. 224], оцінки ефективності обраної стратегії розвитку підприємства, його стратегічної позиції за окремими напрямками діяльності, оцінки сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища [24, с. 223].

Ключовою складовою стратегічної діагностики є стратегічний аналіз, який розглядається:

- як аналіз стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства у їхньому взаємозв'язку та взаємозумовленості [48, с. 59];
- початковий етап планування, у ході якого системно аналізуються фактори зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства для визначення його поточного стану та можливостей щодо подальшого розвитку;
- процес комплексного аналізу ресурсів та можливостей підприємства, спрямованих на оцінку майбутнього стану підприємства, його сильних та слабких сторін, а також стратегічних проблем [49, с. 137];
- один із методів реалізації ситуаційного та системного підходів при вивченні СМ підприємства, які впливають на процес стратегічного управління;
- важливе джерело підготовки і прийняття управлінських рішень [26];
- процес визначення ключових, критично важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей у коротко- і довготерміновій перспективі.

Співвідносність згаданих та інших існуючі підходи, які дають можливість побудувати ефективну систему діагностування СМП за найбільш продуктивної взаємодії із зовнішнім середовищем можливо встановити через їх порівняльний аналіз (табл. А.1 дод. А). Такий аналіз довів переважну роль серед інших стратегічного аналізу. Проте нині актуальним є впровадження комплексного підходу, який передбачає системне застосування альтернативних, попередньо адаптованих до умов функціонування вітчизняних підприємств, підходів щодо визначення їх стратегічних можливостей.

Слід зазначити, що науковцями також широко використовуються методи стратегічного аналізу та діагностики розвитку підприємства [3; 22; 29], оцінки стратегічного потенціалу [10; 38; 47; 49] та ефективності управління в довготривалій перспективі.

В результаті проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження було визначено ті методи діагностики, що найчастіше застосовуються для встановлення перспектив стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи діагностики стратегічного розвитку підприємства

Науковий підхід	Автор, джерело	Застосовувані методи діагностики
1	2	3
Стратегічна діагностика	Л.Т. Штимер [49, с. 137]; Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В. В. Гриненко [22, с. 34-42]	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111–555, аналіз «поля сил», аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій, стратегічні зони господарювання
Діагностика СМП з метою формування стратегічного потенціалу	І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоloodна, Н.Б. Петрова [42, с. 93-101]	SWOT- аналіз; матриця Градова
	Ю.А. Романовська [40, с. 88-108]	факторний, морфологічний, фактографічний, математичний, статистичний, економетричний, експертний аналіз, моніторинг, логічне моделювання, методи дослідження операцій і прийняття рішень, також економіко-математичне моделювання й оптимальне програмування, кореляційний метод
Діагностика СМП з метою створення конкурентної переваги	О.В. Кравченко [26]	матричні моделі (матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінсі) SWOT-аналізу, «покупець-продавець», матриці життєвого циклу)
	Т.Ф. Косянчук [25, с. 51-54]	метод, заснований на теоріях ефективної конкуренції, бенчмаркінгу, методи різниць, рангів, балів, SWOT-аналіз, матричні моделі

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Діагностика СМП з метою з'ясування реальних можливостей, ресурсів і вразливих місць щодо зовнішнього оточення	І.В. Нижник [34, с. 135-138]	модель БКГ, PIMS-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель «4Р», систему 111–555, GAP-аналіз, модель GE/McKinsey, матрицю Ансоффа
Конкурентна діагностика	Г.О. Швиданенко [47, с. 221]	модель БКГ, SWOT-аналіз, модель GE/McKinsey, аналіз ланцюгів вартості, галузевий аналіз, аналіз стратегічних груп, STEP-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз посередників, аналіз проблем, аналіз кривої досвіду, аналіз вектора зростання, патентний аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз S-кривих, аналіз фінансових коефіцієнтів, програмування стратегічних фондів, аналіз рівня стійкого зростання, конкурентний аналіз, аналіз «сліпих зон», аналіз сегментації споживачів, аналіз споживацької цінності, аналіз функціональних можливостей і ресурсів, оцінка індивідуальних характеристик конкурентів
Діагностика потенціалу розвитку	В.В. Дикань [17, с. 95-98]	аналітичні, експертні, динамічне та лінійне програмування, ресурсно-регресійний, параметричний, індексний, метод грошової оцінки та метод побудови залежностей «витрати – ефективність»
Діагностика конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу	Т. Загорна [21, с. 191-201] О.С. Федонін, І.М. Репін, О.І. Олексюк [46, с. 60-67]	інтегральний метод, матричний метод, метод експертних оцінок
	Ю.В. Самойлик [41]	модель збалансованої системи показників
	І. Максимова [31, с. 51-56]	метод, заснований на теорії ефективної конкуренції
Діагностика ефективності стратегій	Ю.П. Яковлев [50, с. 125]	метод аналізу розриву, метод складання профілю стратегії підприємства, бальна оцінка

Проведений аналізу існуючих підходів довів наступне:

- існуючі підходи володіють лише певною мірою достовірності;
- кожен підхід має певні обмеження щодо груп факторів;
- вони охоплюють не усі ключові галузеві фактори;
- окремі підходи мають істотний ступінь раціональності та можуть бути застосовані, але лише у модифікованому вигляді.

Сучасні погляди на необхідність удосконалення методики стратегічного аналізу ґрунтуються на полеміці щодо доцільності поділу факторів середовища функціонування підприємства на чотири відомі категорії: можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства стосовно внутрішнього середовища.

Так найвідоміший сучасний стратегічний аналітик Роберт Грант ставить питання: «...чи доцільно розділяти зовнішні фактори на можливості та загрози, а внутрішні фактори – на сильні та слабкі сторони? На практиці зробити це доволі важко» [11, с. 28].

Подібні висновки пояснюються складністю, а подекуди і неможливістю, ідентифікації можливостей і загроз зовнішнього середовища щодо стратегічного розвитку конкуруючих суб'єктів ринку. Уявна можливість, за певних обставин може перерости у потужну загрозу і навпаки. Причину цього Р. Грант вбачає у неоднаковому сприйнятті окремими підприємствами можливостей і загроз, а також у різних способах адекватного реагування на їхній вплив.

На перший погляд, ці твердження сприймаються як переконливі. Проте, ідентифікація групових та індивідуалізованих факторів середовища, представлена у наведеній у розділ 1.1 даної роботи класифікації СМП, дозволяє зробити інший висновок. Чинники, які справляють індивідуалізований вибірковий вплив на конкретне підприємство, дійсно можна оцінити з точки зору категорій «загроза – можливість». Але перед цим слід переконатись у тому, що дія чинника не має групового впливу, через який можливість, що її надано зовнішнім середовищем, унаслідок ефективних дій конкурентів може становити загрозу для даного конкретного підприємства.

Із зазначеного випливає, що ідентифікована можливість або загроза, що має індивідуалізований характер, є значимим об'єктом управлінського реагування досліджуваного підприємства.

Виникнення загроз викликає ризики для діяльності підприємства, для реалізації будь-якої його стратегії. Стратегічне управління ризиками передбачає систематичний аналіз факторів ризику, оцінку їх рівня, розробку заходів щодо їх

нівелювання або запобігання. Його ігнорування може спричинити кризовий стан. Тому невід'ємною складовою процесу діагностування та управління СМП повинна стати оцінка загрози виникнення кризових явищ та кризового стану.

З цією метою найчастіше використовують інтегральні моделі: Z-рахунок Альтмана, модель Бівера, модель Спрінгейта, модель Фулмера та ін.

Перевагами цих моделей при застосуванні їх на практиці є те, що: вони ґрунтуються на невеликій кількості значущих показників, які здатні забезпечити низьку трудомісткість оцінки і, разом з тим, високу точність результатів; передбачають інтегральну оцінку і забезпечують порівняння різноманітних об'єктів; інформація, потрібна для розрахунків, зазвичай міститься в основних формах фінансової звітності і є доступною; можливість одночасного оцінювання і фінансового стану, і зони ризику, в якій перебуває суб'єкт господарювання.

Слід також враховувати, що найбільш точні результати діагностики та оцінки надає використання методів математико-статистичного аналізу, з додатковим порівнянням показників.

На думку авторів [28] вимогам достовірності оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень використання СМП найбільшою мірою відповідають методи багатовимірного статистичного аналізу, які базуються на збиранні й обробці багатовимірних статистичних даних, можливості їх узагальнення та систематизації для виявлення структури і характеру взаємозв'язків між складовими досліджуваної багатовимірної ознаки. На основі отриманих результатів надаються практичні рекомендації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Слід наголосити, що в умовах зростаючої складності економічних процесів і явищ, що підлягають аналізу, використання лише одного методу дослідження може призвести до отримлення викривлених або не точних кінцевих показників. До того ж це пов'язано з недоліками, які притаманні суб'єктивізму оцінювання.

Тому, з метою комплексної оцінки СМП слід використовувати комплексність методичого підходу шляхом застосування методів стратегічного аналізу, матричних оцінок та багатовимірного статистичного аналізу. Впровадження

такого комплексного підходу дозволить забезпечити взаємозв'язок діагностування СМ підприємства з оцінкою його конкурентних позицій, а також реалізувати багаторівневу ідентифікацію використовуваних СМ.

Разом з тим, під час діагностики СМ підприємства необхідно враховувати притаманний їм динамічний характер і підходити до оцінки відповідних показників у динаміці, досліджуючи результативність їх використання шляхом розподілення СМ на реалізовані та потенційні.

Серед показників, що характеризують реалізовані СМ, слід віднести ті, які характеризують внутрішнє середовище підприємства (маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційно-організаційні можливості) та його зовнішнє оточення (ринкові, соціальні, зовнішньоекономічні та інвестиційні можливості).

Про необхідність оцінки виробничих можливостей підприємства зазначав Р. Толпежніков [44]. Він виділив такі їх складові: основні виробничі засоби, технологію, інформацію, та персонал. Виробничі можливості пропонують оцінювати у межах підходів до діагностики виробничого потенціалу досліджуваного підприємства інші автори [10; 38; 49], застосовуючи в якості ключових показників ефективності: фондівіддачу, витрати виробництва на одиницю продукції, продуктивність праці, рентабельність продукції.

На важливості врахування СМ фінансового розвитку підприємства у ході оцінки його потенціалу щодо реалізації фінансових стратегій наголошував у своїй роботі Г. Блакита [3, с. 5-7]. З цією метою він пропонує застосовувати від 4 до 64 показників, що детально розглянуто також в працях сучасних економістів [4; 20]. До основних показників дослідники відносять: показник фінансової незалежності (автономії), який характеризує динаміку використання власних коштів підприємства; показник фінансової стабільності для оцінки можливості щодо підтримання фінансової стійкості підприємства; показник оборотності оборотних коштів для оцінки можливості зростання ділової активності підприємства; показник абсолютної ліквідності для оцінки можливості швидкого перетворення активів підприємства на готівкові кошти.

На взаємозв'язу маркетингу, СМ і конкурентних переваг підприємства наголошує Н. Гуржій: «Детермінантами стратегічного маркетингу виступають установка на глобальні цілі; орієнтація на стратегічні можливості й стійкі конкурентні переваги» [14, с. 85]. Автри [31] пропонують до показників оцінки маркетингового потенціалу віднести рентабельність продажів, рівень завантаження виробничих потужностей, затовареність готовою продукцією, та ефективність засобів реклами та стимулювання збуту. Важаємо, що у наведеному переліку зайвим є показник ефективності засобів стимулювання збуту, оскільки він не піддається кількісній оцінці. Натомість цей перелік слід поповнити показниками віддачі від проведення маркетингових досліджень та ефективності логістичного сервісу.

Про важливість діагностування можливостей персоналу підприємства та організаційних можливостей йдеться у роботах П. Дженстера, Д. Хасси [15] та Дж. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уіткінгтона [16, с. 159-218].

За словами О. Богми: «управління інноваційним потенціалом є одним з найважливіших завдань для будь-якого підприємства, адже ефективність діяльності на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби залежить перш за все від спроможності нарощувати й активно використовувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні можливості» [28]. Для визначення ефективності інноваційного потенціалу підприємства в наукових джерелах пропонується застосовувати до 15 складових, які включають 2-6 оціночних показників. Вважаємо, що таку оцінку слід проводити у випадку пошуку резервів та/або проблем інноваційного розвитку підприємства як складової системи розвитку підприємства в цілому. У наукових колах вважається, що процес діагностування інноваційної та організаційної складових є неправомірним через те, що показники ефективності управління повинні так чи інакше базуватися на результативності впроваджених інновацій. Тому, в якості оцінних показників мають виступати: віддача нематеріальних активів, що свідчить про вміння підприємства розпоряджатися своїми нематеріальними активами; показник росту виручки від реалізації інноваційного продукту; показник віддачі від діяльності

управлінського персоналу; показник рентабельності капіталу з точки зору віддачі на вкладений у розвиток підприємства капітал.

Для оцінки зовнішнього середовища в якості ключових складових його діагностики у науковій літературі пропонується обрати: ринкову, що охоплює такі основні показники як ринкова частка, яку контролює підприємство, та вартість підприємства; зовнішньоекономічну, що охоплює до 7 груп показників, які характеризують конкурентоспроможність ресурсів експортного потенціалу підприємства на основі розгляду двох сценаріїв розвитку експортного потенціалу підприємства: оптимістичного та песимістичного. Для оцінки інвестиційної та соціальної складових автори [4] пропонують застосовувати комплекс показників, які мають опосередковане відношення до предмету дослідження, натомість безпосереднє – до потенціалу підприємства.

Слід зазначити, що згадані вище підходи не дають остаточної відповіді питання стосовно оптимальної кількості показників, які мають використовуватися в процесі діагностики, а також яке значення має кожний показник у загальному рівні кінцевого інтегрального показника чи для фактичної експертної оцінки.

З метою уніфікації підходів щодо оцінки управління СМП, розглянемо групи показників впливу на рівень використання СМП, що характеризують:

1. *Виробничі можливості* підприємства: рівень раціонального використання основних фондів, економічність виробничих витрат, рівень технології виготовлення товару, рівень організації праці на виробництві.

2. *Фінансові можливості* підприємства: фінансова незалежність, платоспроможність і здатність розраховуватися по зобов'язаннях, можливість стабільного фінансового стану в майбутньому.

3. *Маркетингові можливості* підприємства: рентабельність продажів; затовареність готовою продукцією; ефективність логістичного сервісу; ефективність маркетингових досліджень.

4. *Інноваційно-організаційні можливості* підприємства: динаміка виручки від реалізації інноваційної продукції, віддача від використання нематеріальних активів, управлінський персонал, рентабельності капіталу.

Пропонується також перелік показників впливу зовнішніх факторів на рівень використання СМП:

1. *Ринкові можливості* підприємства (ринкова частка, яку контролює підприємство; вартість підприємства).
2. *Соціальні можливості* підприємства (рівень вмотивованості та можливостей щодо залучення кваліфікованого персоналу).
3. *Зовнішньоекономічні можливості* підприємства (ступінь орієнтованості підприємства на міжнародні ринки).
4. *Інвестиційні можливості* підприємства (можливості підприємства щодо залучення довгострокових інвестицій).

Розвиток підприємства неможливий без належного підбору персоналу, який повинен володіти необхідними компетенціями та знаннями. Особливо цінними для підприємства є працівники, які володіють творчими здібностями, здатністю до генерації інновацій, професійного та інтелектуального розвитку, стратегічного мислення, виробки нестандартних підходів до вирішення професійних завдань.

Рівень креативності персоналу визначається на основі експертного оцінювання та є необхідним для впровадження у систему управління підприємством таких сучасних напрямків розвитку, як стратегічне управління, управління змінами, управління проєктами, та підлягає.

Для узгодження дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства, важливе значення має показник рівня вертикальної/горизонтальної інтеграції. Процеси інтеграції забезпечують упровадження замкнених технологічних ланцюгів, покращує організацію продажів, сприяє ефективності функціонування підприємства. Крім того, інтеграційні процеси сприяють укріпленню стійкості підприємств у зовнішньому середовищі та зниженню ризиків, зміцненню його ринкових позицій та фінансової стабільності, забезпечують можливість диверсифікацію виробництва.

В процесі обробки первинної інформації проводиться порівняння одержаних результатів з нормативними (еталонними та плановими) показниками.

Найбільш доцільно з цією метою проводити інтегральну оцінку показників з наступним порівнянням отриманих значень з еталонним.

За словами В. Диканя [17], останнім часом велика увага приділяється застосуванню експертних методів для вибору стратегічних альтернатив. Експертні методи прийняття стратегічних рішень базуються на врахуванні суб'єктивних суджень експертів про стан підприємства у перспективі унаслідок реалізації обраної стратегії. Застосування експертного підходу для оцінки СМ є виправданим у переважній кількості випадків, оскільки дане завдання, як правило, являє собою складну багатопараметричну економіко-математичну модель, що вміщує параметри, більшість з яких – якісні. Достовірність оцінки підвищується за умови високої кваліфікації експертів.

Застосування ситуативного підходу у ході діагностики СМП також є доцільним і пояснюється тим, що процес управління підприємством є відбиттям економічної ситуації, у якій знаходиться суб'єкт господарювання. Воно являє собою і результат, і передумову його функціонування та розвитку. Кожну ситуацію можливо розпізнати на основі аналізу параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ й інтерпретувати її як сприятливу, нейтральну чи загрозливу. Завдяки ідентифікації ситуацій унаслідок діагностики можна спростити підходи до управління, оскільки досягти поставлені цілі можливо через зміну ситуації із загрозливими параметрами на більш сприятливу або, принаймні, нейтральну.

Враховуючи усю різноманітність методичних напрацювань, необхідно реалізовувати методи, що найбільш адаптивно відбивають реальний становище та перспективи розвитку підприємства, його сильні та слабкі сторони. Враховуючи результати проведеного аналізу відомих методів, їх переваг та недоліків, оптимальним все ж таки є застосування комплексного підходу, який передбачає використання методів і моделей стратегічної і конкурентної діагностики, діагностики кризового стану та ефективності обраних стратегій та здатен забезпечити високу ефективність управління СМП.

1.3 Концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємства

Будь-який з відомих типів управління базується на певній концепції. Концепція управління являє собою систему ідей, уявлень, принципів, що зумовлюють цілі функціонування підприємства, характер взаємовідносин між елементами його внутрішньої структури, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, необхідність урахування впливу зовнішнього середовища на функціонування і розвиток підприємства.

Визначальну роль для забезпечення ефективного управління розвитком підприємства відіграють обгрунтовано встановлені цілі, їх взаємозв'язок з потенційними можливостями, а також розроблена на цій основі стратегія діяльності суб'єкта господарювання. Важливим під час визначення цілей розвитку є ретельне та адекватне врахування взаємовпливу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.

Розроблена стратегія подальшого розвитку являє собою інструмент для досягнення поставлених цілей. Для досягнення успіху на ринку необхідно, щоб усе підприємство було налаштовано на функціонування у «стратегічному режимі». А це забезпечується у рамках ефективного стратегічного управління, підходи до якого досліджувалися зокрема у роботах [2; 9; 23; 43; 45; 58].

За словами І. Ансоффа, в основі стратегічного управління підприємством лежить управління його стратегічними можливостями [2]. Таким чином, стратегічне управління, тісно пов'язане з ефективністю використання зовнішніх і внутрішніх СМП, здатне впливати на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Управління підприємством, спрямоване на довгострокову перспективу, повинно [48, с. 25-26]:

- базуватися на комплексному поєднанні цільового, системного та ситуаційного підходів, розглядаючи, при цьому, підприємство у якості відкритої соціально-економічної системи. Слід розуміти, що використання лише окремих із зазначених аспектів не дозволить досягти намічених результатів;

- орієнтуватись на дослідження умов функціонування підприємства й забезпечувати адаптацію системи стратегічного управління відповідно до особливостей підприємства та його зовнішнього оточення;

- концентрувати увагу на необхідності створення баз релевантної стратегічної інформації, інтерпретація, аналіз, та використання якої дасть змогу прийняти стратегічні рішення, спрямованих на зменшення ступеня невизначеності ситуації, встановлення послідовності дій, здійснення відповідних змін на підприємстві;

- прогнозувати наслідки прийнятих рішень щодо підбору та розподілу ресурсів, встановлення потрібних зв'язків та вироблення адекватної стратегічної поведінки, впливаючи тим самим на зменшення ризику помилкових рішень та запобігаючи їх негативним наслідкам;

- передбачати необхідність застосування актуальних і доречних інструментів та методів щодо постановки цілей, розробки стратегічних планів, контролю за їх виконанням, обґрунтування проектів і програм таке ін.

Найкраща реалізація зазначених положень відбувається у системі управління СМП.

Вивченню сутності концепції управління СМП присвячено роботи як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників: В. Весніна, В. Кафідова [25], І. Ансоффа [2]; Дж. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уїтінгтона [16], Г. Мінцберга [33].

Аналіз полеміки, яка точиться навколо розуміння сутності управління СМП, дозволяє виокремити різні підходи до його трактування.

Так, І. Ансофф в [2] розглядає процес управління СМ у взаємозв'язку з основними аспектами стратегічного управління, а саме:

1. Для забезпечення потенційної прибутковості ступінь агресивності стратегій підприємства повинна відповідати характеру змін у середовищі. Під агресивністю автор розуміє рівень змін істотного, кардинального характеру, які фірма враховує при створенні «портфеля» продукції, виборі технологій, застосуванні концепцій маркетингу тощо.

2. Для досягнення наміченого рівня потенційної прибутковості великого значення набуває готовність топ-менеджерів до впровадження змін відповідно до

будь якого рівня агресивності стратегії. Така готовність передбачає ступінь кардинальності змін зовнішніх обставин і умов, що керівник здатен усвідомити, прийняти та забезпечити їх подолання.

3. Використання нових можливостей повинне передбачати узгодження між компонентами їхн реалізації. Під компонентами тут мається на увазі структура влади, структури та системи управління, організаційна культура, вміння та навички менеджерів тощо.

4. Опір змінам в ув'язці «стратегія – можливості» пропорційно Реалізація нової стратегії, яка має відмінності від наявної, викликає опір викликаним нею змінам з боку персоналу підприємства. Обираючи методики протидії такому опору слід мати на увазі, що він, як правило, є пропорційним ступеню відмінності між старою та новою структурою потенціалу реалізації відповідних можливостей.

5. Для забезпечення безболісного та оптимального переходу до нового стратегічного потенціалу, даний процес має бути зкерований таким чином, щоб передбачати, попередити, мінімізувати і контролювати можливий опір.

6. Якщо зміна агресивності стратегічної поведінки господарюючого суб'єкта не супроводжується відповідним коригуванням можливостей, то виникає тенденція до блокування змін.

Описані особливості відображають характер управління СМ з позицій ресурсного забезпечення, менеджменту та здатності підприємства до реалізації нових стратегій.

В. Веснін і В. Кафідов у своїй роботі розглядають управління стратегічними можливостями як систематичне стратегічне управління, направлене на формування стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентних переваг, що можливе на основі стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегій [8, с. 12]. Тобто вони розглядають управління СМ як один із напрямків стратегічного управління, який здійснюється у тісному зв'язку з методикою формування конкурентних переваг.

Слід зазначити, що у нинішніх умовах зростання невизначеності та непередбачуваності впливу зовнішніх факторів обирати певний напрямок розвитку стратегічного управління – складне і ризиковане завдання. Тому доречним вбачається вибір управління, спрямованого на розробку стратегічних

цілей, планів і завдань на основі методів протидії несподіваним ситуаціям, з урахуванням рівня загрози виникнення кризового стану.

Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон дотримуються у своїй роботі іншої думки [16, с. 159-218]. Управління СМП вони розуміють як процес постійної підтримки конкурентних переваг через забезпечення стійкої думки споживачів щодо їхньої цінності, унікальності та складності копіювання та нівелювання збоку конкурентів. Автори виокремлюють три можливі шляхи управління: більш широке використання існуючих можливостей та доповнення їх новими; управління персоналом з метою підвищення можливостей; формування динамічних можливостей з урахуванням швидкоплинності і змінюваності зовнішніх умов.

Даний підхід є актуальним особливо для високоспеціалізованих та диверсифікованих підприємств, які виробляють широкий асортимент високотехнологічної продукції на основі застосування сучасних і постійно оновлюваних технологій.

Отже, *управління стратегічними можливостями підприємства* слід розуміти як цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію його стратегічних можливостей, а також розробку підходів і засобів щодо їх врахування в процесі розробки та реалізації стратегічних планів з метою забезпечення та укріплення конкурентних переваг підприємства.

Таке управління спрямовується на визначення засобів управлінського реагування на зовнішні (рис. 1.2) і внутрішні (рис. 1.3) і можливості стратегічного розвитку підприємств, а також на прийняття рішення щодо послідовності використання цих засобів.

Реалізація зовнішніх індивідуалізованих можливостей підприємства передбачає моніторинг зовнішнього середовища з подальшим визначенням об'єктів управлінського впливу, ймовірності реалізації СМ та потенційного ефекту від цього, відповідних заходів щодо реалізації можливостей, а також проведення стратегічного аналізу та здійснення стратегічного закріплення зовнішніх можливостей.

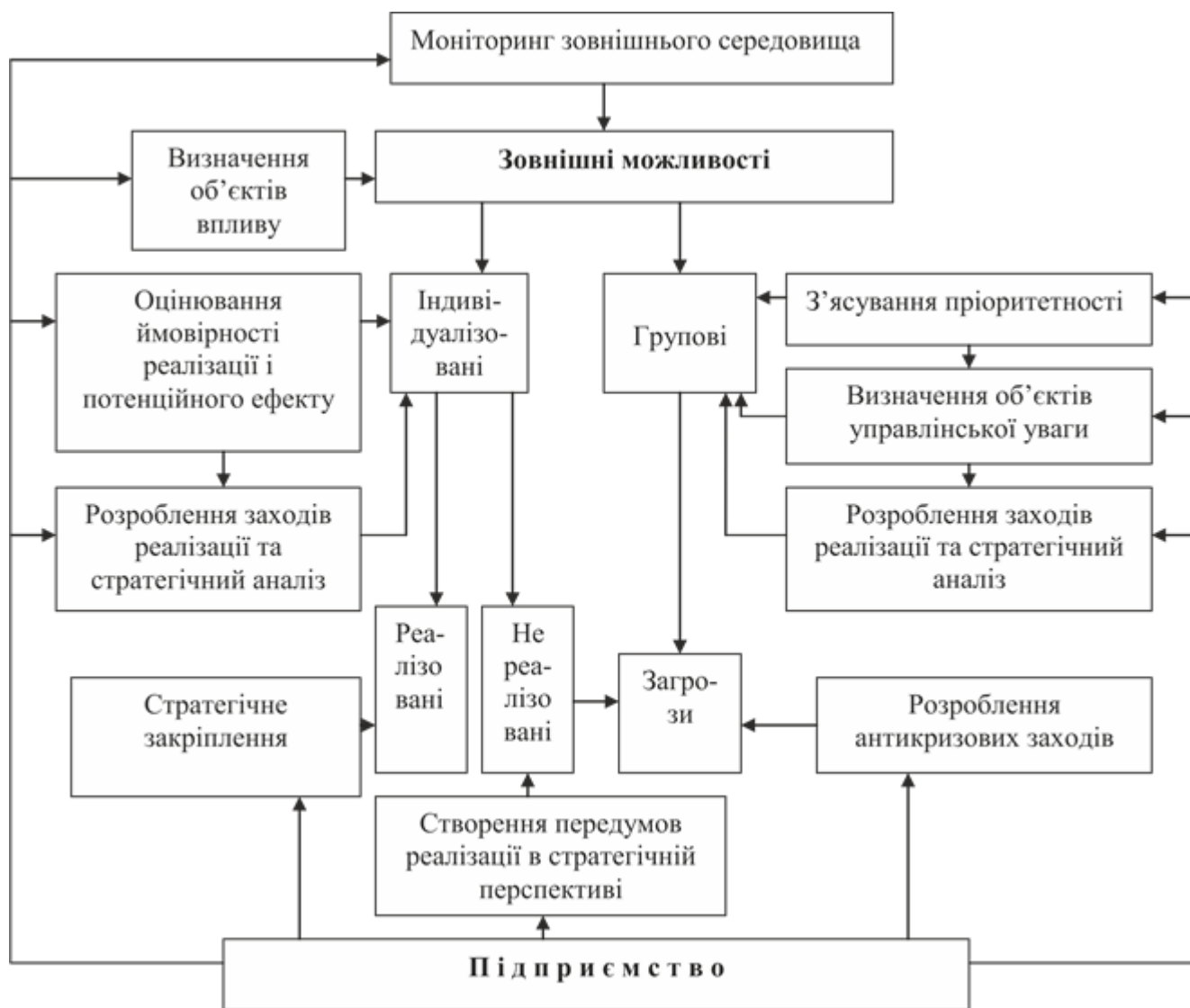




Рис. 1.3 – Послідовність засобів управлінського реагування на внутрішні можливості стратегічного розвитку підприємства

Стосовно внутрішніх можливостей підприємства необхідно провести моніторинг його внутрішнього середовища й ідентифікацію СМ, провести стратегічний аналіз, розробити відповідну програму їх реалізації та закріплення.

Не реалізовані внутрішні можливості слід розглядати як потенційні або втрачені. Для переведення потенційних можливостей у ранг реалізованих, необхідно провести оцінку перспектив реструктуризації (відродження) програми їх реалізації.

Серед факторів впливу на зміну СМП (рис. 1.4) можна виділити ті, що належать внутрішньому середовищу підприємства (маркетингові, виробничі, фінансово-інвестиційні та інноваційно-організаційні), а також ті, що є факторами його зовнішнього середовища (ринкові, загальноекономічні, соціальні, зовнішньоекономічні, а також політичні, правові, фактори непередбачуваної дії тощо).



Рис. 1.4 – Фактори впливу на зміну СМП

Поданий розподіл факторів допомагає вирішити питання першочерговості їх залучення у процес створення, ідентифікації та реалізації СМП у взаємозв'язку із формуванням конкурентних переваг підприємства, розробки на базі отриманих результатів заходів, які забезпечать стійкість СМП в умовах невизначеності та подальший стратегічний розвиток підприємства.

Таким чином, аналіз наукових публікацій дозволив з'ясувати, що для розуміння управління СМП як явища та процесу слід просуватися від часткового до загального сприйняття (рис. 1.5).

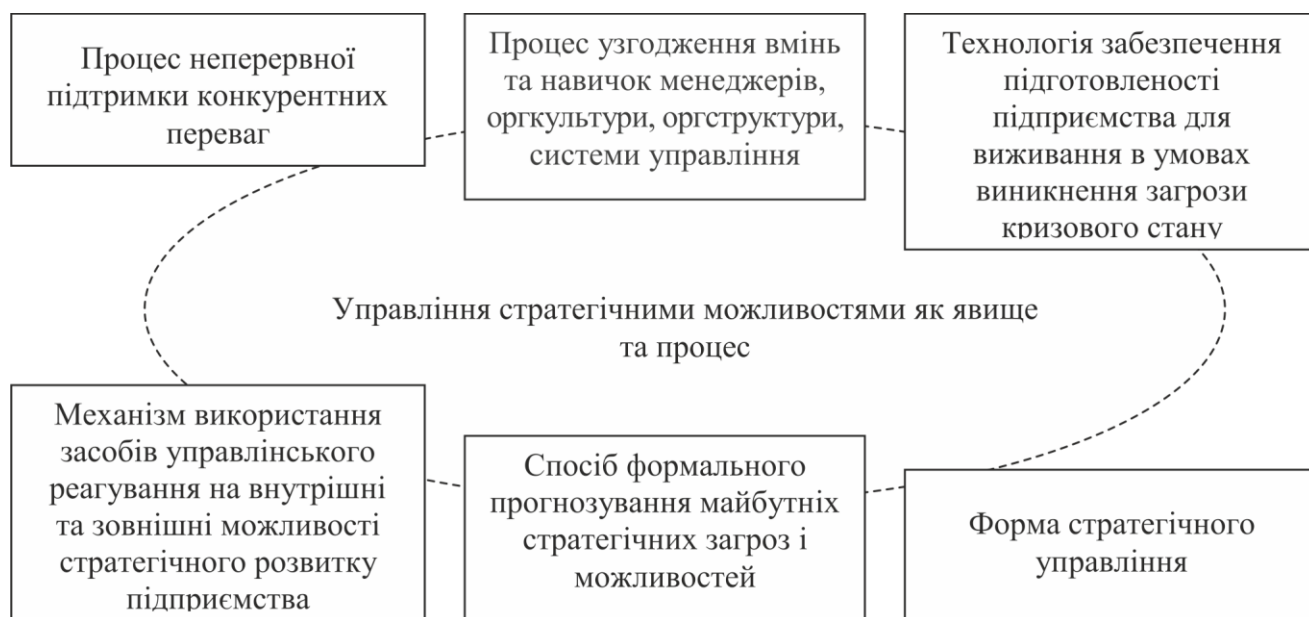


Рис. 1.5 – Сприйняття управління СМ як явища та процесу

Ефективне управління СМП має бути інтегрованим і базуватися на функціональному, ситуаційному, системному і процесному підходах.

Функціональний підхід до управління СМ передбачає реалізацію сукупності взаємопов'язаних, здійснюваних у певній послідовності функцій управління, які здатні забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань завдяки безперервному аналізу та плануванню компонентів СМ, оптимальній організації процесів управління та мотивації праці, а також здійснення контролю отриманих результатів на усіх функціональних етапах з метою усунення шляхом регулювання виявлених негативних впливів.

Ситуаційний підхід до управління передбачає прийняття управлінських рішень на підставі не планів роботи, а виявлення потенційних проблем. Такий підхід реалізується в умовах децентралізації управлінських функцій і максимального використання творчої активності персоналу, що забезпечує гнучкість і адаптивність організаційної структури управління, швидке реагування на зміну умов [5, с. 304].

Недоліками ситуаційного підходу є скасування одноосібної (особистої) відповідальності, зосередження функціональних підрозділів на власних цілях та інтересах, що може спровокувати конфлікти, обмеженість обміну інформацією,

боротьбу за ресурси. Вирішити ці проблеми можливо через використання переваг системного і процесного підходів.

Системний підхід до управління СМП покликаний забезпечити цілеспрямовану та ефективну взаємодію усіх його елементів. Необхідність застосування даного підходу пояснюється зокрема підвищенням складності внутрішньої структури управління СМ і зв'язків елементів системи, збільшенням обсягів інформації, зростаючою динамічністю конкурентного середовища.

Управління СМ – це складна система, її окремі чинники (елементи системи), кожен з яких впливає на ефективність усієї системи, необхідно розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку один з одним. Таким чином будь-які ситуації, включаючи проблемні, осмислюються глибше. У рамках системного підходу виокремлюють ключові чинники, що справляють вплив на функціонування і розвиток системи, визначають спосіб та характер взаємозв'язків між ними (динамічність чи статичність), формують ієрархію чинників за силою їхнього впливу на систему з урахуванням взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Застосування системного підходу передбачає визначення цілей та критеріїв управління СМ, їх підпорядкування загальній меті функціонування підприємства, а головне, розгляд у взаємозв'язку усіх елементів системи.

Процесний підхід до управління дозволяє трансформувати традиційний функціональний менеджмент у менеджмент бізнес-процесів, побудувавши ефективні схеми та ланцюжки реалізації управлінських завдань, а також оптимізувати підходи до використання ресурсів.

Використання процесного підходу до управління СМ має свої переваги, які полягають у його орієнтації на кінцевий результат, безперервності та логічної побудови виробки управлінських рішень відповідно до виокремлених зон відповідальності.

Досягнення позитивного ефекту від застосування процесного підходу можливе завдяки:

- зниженню операційних витрат (за рахунок скорочення апарату управління та часу на збір і обробку інформації, а також пришвидшення прийняття управлінських рішень);

- посилення інвестиційної привабливості бізнесу чи бізнес-напрямку (за рахунок передбачуваності фінансового результату та зростання стабільності функціонування підприємства).

Із існуючої різноманітності відомих наукових підходів до управління, ми виокремили найефективніші з них, які можливо адаптувати та використати для управління СМП.

Їх комплексне використання до управління СМ сприятимуть забезпеченню рівноважного та збалансованого стану бізнес-процесів, ефективній проидії впливу дестабілізуючих факторів, підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому, його стійкий та випереджальний розвиток у майбутньому.

Зважаючи на те, що ідентифікована стратегічна можливість або загроза виступають об'єктами управлінського реагування, необхідно, на нашу думку, звернути особливу увагу на ситуації, які провокують виникнення загрози кризового стану підприємства, з метою вироблення антикризових заходів.

Питанням антикризового управління у контексті стратегічного управління та управління СМ особливе значення приділяв І. Ансофф у своїй роботі [2]. На його думку, управління СМ повинна враховувати зв'язок та динаміку таких базових елементів як стратегії досягнення цілей організації, її можливості до реалізації стратегій та нестабільність зовнішнього середовища.

Характер управління СМ в умовах несподіванок, на думку І. Ансоффа [2], буде дедалі ускладнюватись, якщо зміни у середовищах відбуватимуться дуже швидко, відповідно проблеми виникатимуть раптово; з'являтимуться нові завдання, що не відповідають накопиченому фірмою досвіду. Неготовність менеджменту своєчасно та швидко впровадити відповідні заходи та контрзаходи призводять до втрат часу, іміджу, грошей та, у кінцевому рахунку до виникнення кризової ситуації.

З цього приводу Т. Гринько у своїй роботі [13] писав: «в умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища на діяльність підприємств впливають різноманітні чинники, які зумовлюють непередбачуване виникнення потенційних загроз і можливостей. У таких умовах, впровадження превентивного антикризового управління є надзвичайно актуальним і обумовлюється тим, що таким чином підприємство отримує можливість раннього розпізнавання потенційних змін середовища функціонування, а також передбачення їх імовірного розвитку з метою превентивного подолання виявлених загроз або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності».

Система заходів щодо виходу з кризової ситуації повинна розроблятися «з урахуванням усіх існуючих можливостей, з мінімальними втратами та спрямовуватися на досягнення майбутнього позитивного результату». Тому «антикризове управління багато в чому залежить від умов функціонування підприємства, від існуючих можливостей і обмежень на момент виникнення кризової ситуації» [28].

Антикризові засади в управлінні СМП – це сукупність способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів у діяльності підприємства, які виникають в результаті нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища, блокуючи досягнення намічених стратегічних цілей, знижуючи його стратегічний потенціал та послаблюючи конкурентні позиції на ринку.

До основних принципів управління, зважаючи на ступінь загрози кризового стану підприємства, належать:

- *принцип постійної готовності до змін*. Систематичне реагування на внутрішні та зовнішні кризові прояви сприяє зміцненню конкурентної позиції та підвищенню потенціалу підприємства;
- *принцип превентивності дій*. Реалізація даного принципу передбачає ранню діагностику передкризового стану, своєчасне використання відповідних

можливостей підприємства з метою нейтралізації кризи та її обернення на власну користь;

– *принцип швидкого реагування на кризові явища* у діяльності підприємства.

Раннє включення антикризових механізмів щодо прояву кожного кризового явища збільшує можливість щодо відновлення порушеної рівноваги господарської системи;

– *принцип диференціації індикаторів кризових явищ* за рівнем їх небезпеки для підприємства;

– *принцип адекватного реагування* на ступінь реальної загрози рівноваги підприємства;

– *принцип повної реалізації можливостей виходу* підприємства з кризового стану.

Нні наука виробила дієві методи протидії виникненню кризових явищ, зведення до мінімуму їхнього руйнівного впливу та виведення підприємства з кризового стану. Зокрема це методи: диверсифікації, регуляризації, реінжинірингу та санації. У багатьох випадках доцільно застосовувати також такі запобіжні методи як моніторинг і контролінг. Поряд із ними, в якості основного методу антикризового управління, науковці пропонують використовувати метод діагностичних процедур.

В умовах дестабілізації економіки пропонується також використання управління «за слабкими сигналами», який передбачає відстеження так званих «слабких сигналів» щодо змін у зовнішньому середовищі підприємства, та завчасну виробку рішень стосовно відповідної протидії для попередження виникнення кризових явищ. Адже «слабкі сигнали» мають здатність посилюватися, вимагаючи таким чином все більших зусиль і витрат на їх подолання. Якщо менеджмент фірми враховує дію «слабких сигналів», то він має час на підготовку та запуск відповідної антикризової програми. Детально цей підхід описано І Ансофом у роботі [2].

Аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень особливостей управління організацією в умовах кризи довів, що універсальних інструментів, які здатні у повній мірі запобігти виникненню кризових явищ не

існує, як не існує абсолютно ефективної стратегії для умов розгортання кризового стану [28]. Проте, Л. Лігоненко і І. Кривов'язюк у роботі [30] запропонували з цією метою використання агресивного антикризового управління, яке передбачає реалізацію стратегічних, тактичних, оперативних змін, а також змін антикризового характеру на основі урахування ступеня загрози виникнення кризового стану та ухвалення стадій процесу управління СМ (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Стадії та етапи процесу управління СМ з урахуванням ступеня загрози кризового стану

№	Найменування стадій і етапів
1.	Стадія 1. Підготовка
1.1	Прийняття рішення керівництвом про необхідність управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану
1.2	Встановлення цілей управління стратегічними можливостями, узгодження їх із тактичними та оперативними планами розвитку підприємства
1.3	Обґрунтування ресурсного забезпечення реалізації прийнятих рішень щодо стратегічних змін на підприємстві
1.4	Створення команди управління стратегічними можливостями в умовах кризового стану
1.5	Інформування працівників про намічені перетворення
1.6	Збір матеріалів для діагностичного аналізу
2.	Стадія 2. Діагностика стратегічних можливостей підприємства та стану управління ними
2.1	Дослідження умов управління стратегічними можливостями підприємства
2.2	Діагностика стратегічних можливостей підприємства
2.3	Оцінка стратегічної позиції підприємств в контексті завдань діагностики їх можливостей
2.4	Підготовка попередніх висновків щодо удосконалення управління стратегічними можливостями підприємства
3.	Стадія 3. Впровадження
3.1	Запровадження антикризового підходу до управління стратегічними можливостями на основі оцінки адаптивності такого управління та діагностики кризового стану підприємств, обґрунтування пріоритетів використання його стратегічних можливостей
3.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом антикризових рішень, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
3.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням антикризових перетворень
3.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
4.	Стадія 4. Оцінка та закріплення результатів
4.1	Оцінка результатів впроваджених змін антикризового характеру з точки зору адаптивності до змін середовища і соціальних наслідків в стратегічній перспективі
4.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії, стратегічних орієнтирів і можливостей підприємства.

Процес управління СМ з урахуванням загрози кризового стану передбачає такі стадії: підготовчу, діагностики СМП, впровадження, оцінки та закріплення результатів. Реалізація управління СМ потребує повного виконання усіх

зазначених стадій та етапів при чіткому дотриманні встановленої послідовності процесу. За наближення чи безпосередньої дії кризового явища, в результаті проходження усіх етапів і стадій та виконання передбачених ними управлінських дій, розроблюється стратегічний план антикризових заходів та на його основі вносяться зміни в оперативний і тактичний плани.

Як зазначалося вище, управління СМ на антикризових засадах повинне забезпечувати не лише стратегічні, а й тактичні та оперативні зміни на підприємстві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Зміни антикризового характеру на підприємстві

Види змін	Оперативного плану	Тактичного плану	Стратегічного плану
Виробничо-технологічні зміни	Більш ефективне використання основних активів, удосконалення існуючих технологій, продаж застарілого обладнання	Зниження собівартості продукції, запровадження сучасного обладнання, заміна технології	Диверсифікація виробництва, розробка виробничих та інноваційних програм, реінжиніринг бізнес-процесів
Зміни в маркетинговій політиці	Активні маркетингові дослідження нових ринків	Аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів, розробка та провадження гнучкої цінової стратегії	Маркетингова реструктуризація, маркетинговий реінжиніринг
Зміни в системі фінансів	Зміцнення фінансової дисципліни, посилення контролю за поточними витратами	Розробка та запровадження концепції фінансового оздоровлення	Впровадження нових фінансових інструментів та методів. Фінансовий реінжиніринг. Фінансова реструктуризація
Зміни в соціальній сфері	Кадрові зміни оперативного характеру, підвищення кваліфікації персоналу, зайнятого освоєнням нових видів продукції, зміна системи мотивації та стимулювання кадрів		Кадрова реструктуризація
Зміни в корпоративній культурі	Створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку та самонавчанню як окремих працівників, так і підприємства в цілому		Зміна стратегічних пріоритетів корпоративної культури підприємства
Зміни в системі управління	Удосконалення існуючої системи управління, закриття або об'єднання підрозділів	Запровадження або використання елементів системи антикризового управління	Впровадження системи управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану

Таким чином, управління стратегічними можливостями на антикризових засадах з урахуванням ступеня загрози кризового стану підприємства повинно стати новою, удосконаленою формою стратегічного управління, покликаною вирішувати складні стратегічні, тактичні й оперативні завдання в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нота-Бене» (далі – Товариство, ТОВ) знаходиться за адресою: 25006, м. Кропивницький, вул. Єгорова, 5А.

Товариство діє на підставі статуту, затвердженого 15.09.1993 року. Відповідно до п. 1.3 статуту, ТОВ «Нота-Бене» у своїй діяльності керується Законами України, засновницьким договором, Статутом і має права та обов'язки юридичної особи з моменту його державної реєстрації.

Товариство володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, розрахункові рахунки, печатку з власною назвою, емблемою, торговим знаком, а також кутовий штамп і бланки зі своїми реквізитами. Товариство є власником належного йому майна, включаючи майно, передане йому засновниками. Воно несе особисту повну майнову відповідальність за результати своєї діяльності і виконання обов'язків перед бюджетом і банком, кредиторами, постачальниками, споживачами та іншими організаціями на договірній основі.

Відповідно до довідки ЄДРПОУ основним видом діяльності Товариства є цивільне будівництво, оптова торгівля будівельними матеріалами, діяльність у сфері інжинірингу, інші монтажні роботи, оптова торгівля машинами та устаткуванням для добувної промисловості та будівництва, інші види оптової торгівлі.

Метою створення Товариства є:

- координація загальних взаємовідносин між його членами у виробничій, комерційній, торговельній та іншій діяльності;
- розвиток матеріально-технічної бази;
- підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств в умовах ринкових відносин для отримання прибутку з метою задоволення соціально-економічних потреб засновників і членів трудового колективу.

Предмет діяльності, зазначений у статуті підприємства, передбачає зокрема:

- сприяння впровадженню і широкому використанню в народному господарстві новітніх досягнень науки і техніки;

- всі види будівельно-монтажних і ремонтно-будівельних робіт;

- виготовлення металевих, алюмінієвих, залізобетонних, дерев'яних та інших будівельних конструкцій і матеріалів, виробництво іншої продукції виробничо-технічного призначення, товарів широкого вжитку і продуктів харчування та їх реалізація через власну чи іншу торговельну мережу на території України та в інших країнах;

- проектування та будівництво будівель, інженерних об'єктів, мереж, доріг, складів та інших споруд різного призначення: житла, готелів, магазинів, ресторанів, кафе, пунктів харчування і побуту, спортивних споруд та інших об'єктів соціальної інфраструктури;

- надання послуг з будівництва механізмів, їх перебазування;

- фінансування і участь в реалізації науково-технічних програм, розробок проектів зі створення і впровадження конкурентноздатних екологічно чистих технологій, виробництво нових товарів;

- виробництво і надання на договірній основі населенню та підприємствам послуг: житлово-комунальних будівельних, ремонтних, проектно-конструкторських, конструкторських, технологічних, інформаційних, зовнішньоторговельних, комерційних, громадського харчування, юридичних, транспортних, туризму, спорту, відпочинку, придбання рухомого і нерухомого майна та інших видів послуг;

- реконструкція, технічне переозброєння і модернізація, в необхідних випадках за участю іноземних партнерів, дійсних підприємств, цехів, технологічних ліній та окремого обладнання. Використання і переоформлення неефективних, низькорентабельних, ненавантажених і недобудованих промислових та інших підприємств, потужностей;

- проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

- а також інші види діяльності не заборонені законодавством України.

На сьогоднішній день основними видами діяльності Товариства є:

- усі види будівельно-монтажних і ремонтно-будівельних робіт;
- виготовлення металевих, алюмінієвих, залізобетонних, дерев'яних та інших будівельних конструкцій і матеріалів, виробництво іншої продукції виробничо-технічного призначення та їх реалізація через власну чи іншу торговельну мережу на території України та в інших країнах;
- проектування та будівництво будівель, інженерних об'єктів, мереж, доріг, складів та інших споруд різного призначення: житла, готелів, магазинів, ресторанів, кафе пунктів харчування і побуту, спортивних споруд і інших об'єктів соціальної інфраструктури.

Товариство підпорядковується безпосередньо директору. На підприємстві працює 38 осіб. До штату підприємства входить виробничий відділ з різними цехами виробництва, комерційний відділ разом з транспортним відділом, кадрова служба та планово-економічний відділ разом з бухгалтерією. Загальна організаційна структура управління Товариством зображена на рис. 2.1:



Рис. 2.1 – Загальна організаційна структура управління ТОВ «Нота-Бене»

2.2. Стратегічний аналіз галузі та місця в ній ТОВ «Нота-Бене»

Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей нашої країни, яка впливає на ефективність функціонування всієї системи господарювання. Адже

капітальне будівництво, як жодна інша галузь економіки, створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох інших галузей народного господарства.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств будівельної галузі в умовах розвитку ринкової економіки є одним із найпріоритетніших факторів економічного добробуту України, оскільки будівельна галузь є складовою суспільного виробництва, яка відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня якості життя населення та інноваційного розвитку матеріального виробництва. Будівельна промисловість сприяє розвитку суміжних галузей, таких як хімічна, деревообробна, виробництво будівельних матеріалів, а також стимулюванню розвитку економіки в цілому. Саме тому аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку будівельної галузі нашої країни є першочерговим завданням, оскільки стабільний фінансовий стан та динамічний розвиток будівельного комплексу сприяє покращенню економічної ситуації в Україні [18, с. 52].

Сучасна несприятлива економічна ситуація негативним чином вплинула на фінансовий стан підприємств будівельної галузі. Частка збиткових підприємств у загальній їх кількості останнім часом перевищила 35 %, це означає, що більше третини усіх підприємств галузі – нерентабельні. Таку збитковість можна пояснити високим рівнем витрат на будівельно-монтажні роботи, низькою окупністю фондів та інвестиційних проектів. Це відбувається на тлі підвищення інвестиційної активності держави, пов'язаною з програмою президента України «Велике будівництво».

У рамках проекту «Велике будівництво» проводиться масштабна розбудова інфраструктури України: дороги, школи, дитячі садки, стадіони, центри екстреної медичної допомоги. Будівництво та реконструкція зазначених об'єктів ґрунтується на принципах високої якості та енергоефективності, інклюзивності та націленості на кожного українця як клієнта.

Будівельна галузь завжди дуже чутливо реагує на погіршення економічної ситуації в країні. Однак різні її сегменти галузі можуть поводитися при цьому по-різному, залежно, наприклад від характеру кризи.

На початку 2020 р. внутрішні проблеми в країні та пандемія коронавірусу негативно вплинули на динаміку житлового будівництва, фактично обваливши її. Не зважаючи на це, програму всеж було запущена в березні того ж року, і вона спромоглася істотно витягнути показники інфраструктури й у меншій степені показники нежитлового будівництва.

У підсумку в 2020 р. обсяг виконаних будівельних робіт зріс на 4% (у порівнянні в 2019 р. – на 23,6%). І лише наприкінці року галузь спромоглася вийти в «плюс» (рис. Б.1, дод. Б).

Що стосується житлового будівництва, то у 2019 р. на нього істотно вплинули вибори президента України і Верховної ради, а також падіння «Укрбуду» (однієї з найбільших компаній-забудовників країни). 2020 р. відзначився весняним локдауном, падінням «Аркади», провалом реформи державної архітектурно-будівельної інспекції (ДАБІ) та спадом в економіці.

У 2019-му сегмент продемонстрував зростання на 4,8%, а вже у 2020 р. – падіння одразу до 28,4 млрд грн., тобто на 18,5%. Обсяги житлового будівництва, які у березні почали скорочуватися, навіть після виходу з локдауну так і не відновилися. Слід однак зазначити, що частина будівництв, яка простоювала під час карантину, по його завершенні все ж відновила роботи на більшості об'єктів. Отже, слід очікувати також істотного зниження обсягу житла, введенного в експлуатацію (рис. Б.2, дод. Б).

Що стосується показників житлового будівництва, то вони сильно постраждали через блокування роботи ДАБІ. Забудовники або не змогли ввести об'єкти в експлуатацію, або отримати дозвільну документацію на будівництво.

ДАБІ не спромігся стати робочим органом зі зрозумілою процедурою приймання документів, експертизи та видачі сертифікатів відповідності. Тому затримки у строках введення об'єктів в експлуатацію стали неминучими. Це, у свою чергу, негативно позначилося на роботі ринку: більшу частину пропозиції

склали проєкти, реалізація яких стартувала ще у період «перевиробництва» 2017-2018 рр. [12].

У багатьох країнах для пожвавлення будівельного ринку свою ефективність довели Програми доступного житла. В Україні з початку 2021 р. намагаються запуснути програму пільгової іпотеки, тобто через рік після початку системної кризи економіки. Таку «швидкість» не можна назвати розумним управлінським рішенням.

Спеціалісти вважають, що у проєкті програми пільгової іпотеки найбільш суперечливою є обіцянка зафіксувати низькі ставки кредитування протягом усього строку дії кредитного договору. Крім того, на обмеження програми впливають такі категорії населення, як бюджетники, молоді сім'ї, переселенці й ті, хто потребує покращення житлових умов. Їх навряд чи можна назвати цільовою аудиторією для великих, хоч і пільгових кредитів.

Таким чином, зважаючи на зазначені труднощі у функціонуванні галузі та загальну ситуацію в економіці, прориву в обсягах будівництва найближчим часом очевидно очікувати не варто.

Щодо динаміки обсягів нежитлового будівництва, то воно знизилося на 2,7%, тобто до 50 млрд. грн. Проте такий результат та тлі підсумків кризового 2020 р. можна вважати непоганим. Хоч динаміка цього сегменту ринку у 2019 р. показала зростання аж на 30,3% (рис. Б.3, дод. Б).

Показники сегменту також почали знижуватися внаслідок карантину з березня 2020 р. Але оскільки більшість інвесторів зайняли вичікувальну позицію щодо реалізації своїх нових проєктів, усі налаштувалися на максимальне завершення вже розпочатих проєктів.

Динаміку сегменту зокрема підтримала програма «Велике будівництво», в рамках якої в 2020 р. було добудовано, реконструйовано та побудовано 100 дитсадків, 114 шкіл і 101 спортивний об'єкт. Хоча спочатку програма передбачала охопити по 100 об'єктів названих категорій.

До негативних факторів, що впливають на галузі зокрема слід віднести:

- зменшення попиту на будівельні матеріали, як з боку індивідуальних забудовників, так і з боку будівельних організацій;

- збільшення вартості енергоносіїв, а також тарифів на авто- й залізничні перевезення. Це вплинуло на підвищення цін виробників у видобувній промисловості (на 59,7%). До товаровиробників та інвесторів не доведене подальше прогнозне зростання цін на будівельні матеріали, яке очікується;

- оперативне вирішення забудовниками питання виділення і оформлення земельних ділянок під будівництво гальмується недосконалістю земельного законодавства країни;

- падіння купівельної спроможності більшості населення країни, а також недоступність кредитних ресурсів призвело до зростання вартості будівництва та будівельних матеріалів;

- будівельні підприємства вимушені закуповувати значну кількість техніки та будівельних матеріалів за кордоном. Через зростання вартості іноземної валюти підвищуються ціни на будівельну продукцію;

- істотне зношення основних засобів підприємств (60%);

- складні бюрократичні перепони щодо реалізації інвестиційних проектів;

- негативний інвестиційний імідж створює часткова окупація території України та загроза відкритого воєнного вторгнення. Іноземні інвестори побоюються вкладати кошти у розвиток будівельної галузі нашої держави.

Покращити ситуацію в галузі можливо за рахунок: урегулювання кризи на сході України; удосконалення законодавства; зміцнення національної валюти; ліквідація бюрократичних схем; скасування ПДВ при ввезенні прогресивного сучасного обладнання; заохочення інвесторів за рахунок створення належних процедур державного контролю та зменшення податків тощо.

Для підвищення ефективності функціонування виробників галузі необхідно впроваджувати стратегію збільшення обсягів фінансування через залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, стратегії забезпечення якості будівельних матеріалів та будівництва загалом. Основою стратегії забезпечення якості будівництва повинні стати такі аспекти, як: використання сучасних матеріалів і

технологій, система екологічного забезпечення, залучення висококваліфікованого кадрового потенціалу, дотримання сучасних норм і стандартів.

Аналіз безпосереднього оточення ТОВ «Нота-Бене»

Професор А.П. Градов у своїй відомій роботі наголошував: «Жодна виробнича система не функціонує у вакуумі, вона знаходиться в інтенсивно диференційованому середовищі. Зовнішнє середовище включає всі ті сили й організації, з якими фірма зіштовхується у своїй стратегічній і повсякденній діяльності. Абсолютно все, що існує поза фірмою, можна віднести до цього поняття, оскільки усі елементи середовища можуть на неї впливати. Середовище не буває стабільним ніколи. І кожна організація повинна не лише знати власне середовище «існування» і природу його змін, а й вміти реагувати на ці зміни: невдале пристосування до середовища вочевидь перетворюється в невдалий бізнес» [9, с. 77].

Своє призначення фірма вбачає в умовах певного стану, структури і складу зовнішнього середовища. Вони, в свою чергу, впливають на систему можливостей організації щодо задоволення певних споживчих потреб. Зовнішнє середовище проявляється на макро- і мікрорівні, визначає склад, структуру та якісні характеристики ресурсів, які потрібні підприємству для виконання своєї місії.

Успіх підприємства залежить від його уміння адекватно й ретельно аналізувати та оцінювати вплив зовнішнього оточення, а також від вибору своєї позиції на ринку, стратегічно продуманої з точки зору місця, часу, товару і його ціни [9, с. 77].

Постачальники. Аналіз безпосереднього оточення діяльності підприємства доцільно розпочати саме з цього фактора, адже саме вартість продукції та/або послуг постачальників підприємства формують вартість та якість його продукції та послуг.

Основними постачальниками ТОВ «Нота-Бене» є: ТОВ «Сталекс», ТОВ «Рібер», ПАТ «Синтез», ТОВ «Спектрум агро», ПП БВМ, ТОВ «Абсолют-Буд».

Так, згідно умов договору поставки цегли керамічної марки М100 250×120×65 мм. №10418/38/10 від 02.05.2020 р. укладеного між ПАТ

«Синтез» (Постачальник) та ТОВ «Нота-Бене» (Покупець), сторони домовились в строки, визначені договором про те, що Постачальник зобов'язується передати у власність Покупцю товар на умовах 100% передплати, а Покупець зобов'язується прийняти Товар. Найменування товару, його кількість, номенклатура, асортимент, ціна в гривнях та її еквівалент в іноземній валюті, строк оплати перелічені в рахунках-фактурах, яка і є невід'ємною частиною цього Договору. Товар постачається на умовах EXW (Інкотермс 2000), базис поставки – склад постачальника.

Також, згідно умов Доповнення про поставку товарів на умовах товарного кредиту № 1/тк до Договору ТК 28/02-1 поставки товару для виробництва метало-пластикових конструкцій від 28.02.2020 р. укладеного між ТОВ «Сталекс» (Продавець) та ТОВ «Нота-Бене» (Покупець) сторони домовились про те, що Продавець передає, а Покупець приймає Товар на загальну суму 858 000 грн., а саме:

- 1) 7 т листу металевого профілю (оцинкованого) товщиною 0,7 мм за ціною 21735 грн. за 1 тонну;
- 2) арматура 8 мм за ціною 15300 грн. за 1 тонну;
- 3) труби металеві дюймові водопровідні за ціною 50,25 грн./пог.м на умовах товарного кредиту з процентною ставкою 0,01% від суми переданого товару на весь строк кредитування.

Зі всіма постачальниками товариством «Нота-Бене» укладені довгострокові договори, які відповідають умовам цивільного законодавства. Компанії-постачальники зарекомендували себе, як надійні партнери, у Товариства з ними склалися тривалі і надійні стосунки. Постачання товарів та послуг здійснюється своєчасно в обумовлені строки. Товариству надаються постійні знижки на продукцію, що поставляється.

Інформація про основних постачальників Товариства зазначена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про основних постачальників ТОВ «Нота-Бене»

Постачальник	Тривалість співробітництва, міс.	Назва товарів, сировини, матеріалів, послуг	Питома вага у заг. обсязі закупівель, %	Порядок розрахунків
1	2	3	4	5
ТОВ «Рібер», Полтавська обл., смт. Лубни	12	Металопрокат	10	Часткова передплата
ТОВ «Сталекс», м. Київ	24	Металопрокат, металочерепиця, сталь в рулонах, водостічна система, тепло-звукоізоляція та ін.	20	Повна передплата
ВАТ «Синтез», м. Кропивницький	36	Цегла керамічна рядова повнотіла напівсухого пресування, розмірами 250×120×65 мм, марка міцності М100	25	Часткова передплата
ТОВ «Спектрум-Агро», Київська обл., м. Обухів	12	Імпорт/експорт та продаж будівельних матеріалів. В асортименті є стінові блоки (керамічні, газобетонні), гіпсокартон, плити ОСБ, бруківка, дахові покриття	15	Часткова передплата
ПП «БВМ», м. Кропивницький	36	Цемент криворізького цементного заводу. марка М400, М500; послуги цементовозів	15	Повна передплата
ТОВ «Абсолют Будкомплекс» м. Київ	12	Труби для зовнішньої каналізації К2-КАН з ПП Ø160-1000мм; Труба для магістрального водогону з ПВХ Ø90-630; Труба для важкого дренажу К2-Дрен з ПЕ Ø110-600мм; Труба для легкого дренажу з ПВХ Ø50-200мм; Труба ПВХ на різьбі 88-330 мм;	15	Повна передплата

Споживачі. Для аналізу безпосереднього оточення важливо проаналізувати інформацію про споживачів товарів та послуг Товариства. Підприємство займається будівництвом будівель, виконання ремонтних робіт, а також виробництвом і монтажем метало-пластикових конструкцій. З огляду на це, споживачами, здебільшого, є фізичні та юридичні особи.

Впродовж своєї довготривалі діяльності, Товариство набуло досвіду та зарекомендувала себе, як надійний і якісний виробник послуг. Більше ніж за двадцять вісім років своєї діяльності клієнтами Товариства стали школи, дитячі садки, органи місцевого самоврядування, органи державної влади, підприємства, установи, організації, які у свій час замовляли у ТОВ проведення ремонтних

робіт, а також встановлення метало-пластикових конструкцій (пластикових вікон).

Нині український споживач здебільшого має попит тільки на те, що є високоякісним товаром і за співвідношенням «ціна-якість» є оптимальним. В умовах необхідності економії енергоносіїв та великої вартості побутового газу, якісні метало-пластикові конструкції мають стати запорукою збереження тепла в оселях і приміщеннях.

У процесі співпраці з органами державної влади, органами місцевого самоврядування приймаються участь у тендерах, укладаються договори на виконання робіт з наступною оплатою. Так, Товариство виконувала умови договору по встановленню метало-пластикових вікон у кількох загальноосвітніх школах м. Кропивницького.

Конкуренти. Наступним етапом аналізу безпосереднього оточення підприємства є аналіз діяльності його конкурентів. Взагалі, прийняття рішень і вибір траєкторії поведінки фірми майже завжди визначається ринковими умовами і конкуренцією.

Можна стверджувати, що конкуренція у сфері будівельних та монтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер. Численні невеликі фірми контролюють ринки тих міст, районів та областей, у яких вони розташовані. Це пояснюється насамперед тим, що виробничі потужності підприємств не є мобільні, а вартість транспортування матеріалів значно підвищує ціну робіт у цілому і робить його неконкурентоспроможною.

На сьогодні, основними конкурентами Товариства в галузі, на території м. Кропивницький та Кіровоградської області є: ТОВ «СТОККО», ПП «Овечко В.С.», ТОВ «Мегастрой», ПАТ «Профістан», ПАТ «Будівельний альянс».

Виробництво металопластикових конструкцій є одним з найпопулярніших і привабливих для підприємців видів бізнесу. Проте ТОВ «Нота Бене», без перебільшення, одне з найдосвідченіших підприємств нашого міста, серед тих хто виробляє дану продукцію.

Інформація про основних конкурентів Товариства зазначена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Інформація про основних конкурентів ТОВ «Нота-Бене»

Назва підприємства	Юридична адреса	Форма власності	Дата реєстрації	Вид діяльності
ТОВ «СТОККО»	м. Кропивницький, вул. О. Єгорова, буд. 28/22, кв. 7	Приватна	27.03.2003 р.	Будівництво будівель
ТОВ «Мегастрой»	м. Кропивницький, вул. Автолюбителей, буд. 3 В	Приватна	27.04.1999 р.	Будівництво будівель
ПП «Овечко В.С.»		Приватна	20.01.2004 р.	Будівництво житлових і нежитлових будівель
ПАТ «Профістан»	м. Кропивницький, вул. Ельворті, 2а	Приватна	15.04.2007 р.	Ремонт сільгосп-техніки, виготовлення металоконструкцій
ПАТ «Будівельний альянс»	м. Кропивницький, вул. Руслана Слободянюка, 166	Приватна	12.05.2005 р.	Будівництво, роботи із завершення будівництва, оптова торгівля

ТОВ «Нота-Бене» має найбільший досвід здійснення будівельних робіт, та одне з найперших у Кропивницькому розпочало виробництво і монтаж метало-пластикових вікон та дверей. Підприємство вистояло під час фінансово-економічної кризи, що дало досвід і знання здійснювати виробництво і під час сьогоденішнього економічного спаду.

Основними конкурентними перевагами Товариства порівняно з конкурентами є:

- великий досвід на ринку будівництва будівель, оптової торгівлі будівельними матеріалами, діяльності у сфері інжинірингу та монтажних робіт;
- наявність потужних власних виробничих баз;
- позитивний імідж, що склався серед партнерів і споживачів;
- наявність пакету дозвільної документації, завдяки якому Товариство може виконувати повний спектр будівельних, виробничих та монтажних послуг;
- наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази, висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- виробництво власних виробничих і будівельних конструкцій.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу

Кадровий зріз внутрішнього середовища підприємства охоплює такі процеси, як: взаємодія менеджерів і працівників; прийом на роботу, навчання і просування кадрів, оцінка результатів і стимулювання праці; створення і підтримка толерантних та дружніх ділових відносин між працівниками та інше [48, с. 34].

ТОВ «Нота-Бене» є невеликим за розміром підприємством, з кількістю працюючих до 50 осіб. Підприємство очолює директор, який здійснює повне керівництво підприємством. Також до структури Товариства входить комерційний відділ, що займається питаннями постачання, збуту, зовнішньої кооперації та реклами. До підпорядкування комерційного відділу входить транспортний відділ. Також на підприємстві, окремо діє кадрова служба, як самостійний структурний підрозділ, що підпорядковується безпосередньо директору. Окремим структурним підрозділом є виробничий відділ, який формують основні цехи виробництва (будівельний, монтажний, інструментальний та ін.). Завершальною ланкою Товариства є планово-економічний відділ та бухгалтерія. Взаємодія між ланками структури підприємства чітко налагоджена. На підприємстві діє зрозуміла і доступна преміювальна система, що заохочує працівників до більш плідної роботи.

Трудові ресурси підприємства відіграють провідну роль у досягненні намічених цілей. Рівень забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та їх раціональне використання значною мірою впливає на організаційно-технічний рівень господарювання, ступінь використання техніки і технології, предметів праці. Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягів продажів, якості продукції та послуг.

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства передбачає оцінку складу та структури персоналу, забезпеченості підприємства робітниками, керівниками, спеціалістами, службовцями, аналіз руху кадрів.

Трудовий колектив ТОВ «Нота-Бене» складають всі працівники, які уклали трудовий договір чи контракт з Товариством.

Проаналізуємо зміну чисельності персоналу за окремими категоріями за період 2018-2020 роки, використовуючи дані статистичної звітності Товариства, які зазначені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка забезпеченості ТОВ «Нота-Бене» трудовими ресурсами

№ з/п	Показники	2018	2019	Відхилення		2020	Відхилення	
				абсол.	%		абсол.	%
1.	Усього персоналу, осіб	45	41	4	8,89	38	3	7,32
2.	Працівників основної діяльності, осіб:	45	41	4	8,89	38	3	7,32
	- робітників	34	31	3	8,83	28	3	9,7
	- інших працівників, у тому числі:	11	10	1	9,1	10	-	-
	- керівників	3	3	-	-	3	-	-
	- спеціалістів і службовців	8	7	1	12,5	7	-	-
3.	Невиробничого персоналу, осіб	-	-	-	-	-	-	-
4.	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	105000	11700	1200	11,4	9750	1950	16,7

Аналізуючи дані таблиці можна визначити певні тенденції у динаміці чисельності персоналу. Загальна чисельність працівників у 2019 році зменшилася на 4 особи (8,89%) здебільшого за рахунок скорочення робітників, а в 2020 році – на 3 особи (7,32%). Дані факти пояснюються загостренням економічної кризи в державі, зменшенням кількості замовлень, зниженню платоспроможності споживачів та оптимізацією виробничого процесу, що дозволило при зменшенні кількості працівників навіть збільшити обсяги виробництва (надання послуг).

Не зважаючи на зменшення чисельності персоналу, обсяг товарної продукції у 2019 році збільшився на 11,4%, проте в 2020 році він зменшився на 16,7%. Дані показники говорять про вдалу оптимізацію процесу виробництва.

Ефективність використання трудових ресурсів відбиває показник продуктивності праці. Зростання продуктивності праці за аналізований період майже на третину є передумовою збільшення обсягів продажів продукції і основним чинником успішного господарювання.

Органом самоврядування трудового колективу аналізованого Товариства є загальні збори колективу. Вони збираються за виникнення необхідності, але не рідше, ніж 2 рази на рік, і вважаються повноважними, якщо у них беруть участь не менше 3/4 членів трудового колективу. Рішення усіх питань на зборах приймаються за більшості голосів. При цьому кожному члену колективу належить один голос.

Збори трудового колективу:

- розглядають і затверджують колективний договір;
- розглядають і вирішують питання самоврядування трудового колективу;
- вирішують питання надання соціальних пільг;
- вирішують питання соціального розвитку ТОВ.

Рада трудового колективу здійснює повноваження зборів у період між зборами. Вона обирається зборами на 2-3 роки.

Товариство самостійно встановлює штатний розклад, посадові оклади, форми та системи оплати праці працівників. Максимальний розмір оплати за результатами роботи не обмежується. Штатні працівники Товариства підпадають під обов'язкове соціальне страхування у відповідності з діючим законодавством.

Кадровою політикою на підприємстві займається директор та кадрова служба. Директор Товариства видає накази про організацію поточної роботи, здійснює переміщення кадрів, накладає стягнення, заохочує працівників. Потребу у додаткових кадрах визначає кадрова служба, яка вносить пропозицію про необхідність наймання нових працівників на розгляд директора в усній чи письмовій формі. Вона також вносить пропозиції директору про накладання стягнень за порушення трудової дисципліни працівниками підприємства.

Керівник кадрової служби проводить пошук необхідних спеціалістів, ознайомлює нових працівників з умовами праці, робочим місцем, рівнем оплати, технікою безпеки та вимогами до роботи. Рішення про прийняття нового працівника на роботу приймає директор на основі результатів попередньої співбесіди, у ході якої виявляє рівень освіти, кваліфікації, досвіду, професійних навичок та вмінь.

Керівництво роботою з економічного планування, спрямованого на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності Товариства здійснюється планово-економічним відділом, який очолює начальник відділу.

Питаннями постачання, збуту, зовнішньої кооперації, реклами, транспорту займається Комерційний відділ, який складається з чотирьох осіб, а також транспортний відділ.

Найбільший за чисельністю працюючих є виробничий відділ, який складається з окремих ділянок виробництва (будівельного, монтажного, інструментального). Територіально цей структурний підрозділ знаходиться окремо від офісного приміщення Товариства, в якому працює директор та спеціалісти. Виробничі потужності Товариства знаходяться на околиці міста в промисловій зоні.

Заробітна плата працівника складається із посадового окладу та додаткової заробітної плати. Директор Товариства, оцінюючи результати праці кожного члена трудового колективу, встановлює розміри його матеріального стимулювання за рахунок змінної частини заробітної плати.

За результатами роботи у звітному місяці, на підставі оцінки повноти, якості та своєчасності виконання робіт, досвіду та компетентності, активності та ініціативності у роботі, застосування прогресивних підходів до виконання посадових функцій, директор визначає розмір додаткової частини заробітної плати у вигляді матеріальної винагороди (премії і додаткових виплат) або додаткових стимулів (плата за навчання, медичне обслуговування та страхування).

За результатами аналізу кадрового потенціалу можна зробити висновок, що в ТОВ організація кадрової політики, питання охорони праці та підвищення кваліфікації працівників знаходиться на належному рівні.

2.3.2 Аналіз виробничої діяльності

ТОВ «Нота-Бене» спеціалізується на здійсненні будівельно-монтажних робіт, виготовленні алюмінієвих конструкцій, малих архітектурних форм, а також на виробництві метало-пластикових виробів.

Для здійснення зазначених видів діяльності Товариство має всі необхідні виробничі потужності. Майно Товариства складають основні і оборотні фонди, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства. Підприємство володіє власним адміністративним приміщенням у центральній частині міста (площею 1000 м²), виробничими потужностями (автоматизовані лінії, верстати обробні, будівельні інструменти та інше), складськими приміщеннями (загальною площею більше 2000 м²) машинною технікою (кран монтажний МКГ-25, вантажний автомобіль-самоскид ЗИЛ-СААЗ-454510) та інше майно.

Результатами виробничої діяльності Товариства є продукція та послуги, зображені на рис. 2.2 і 2.3.



Рис. 2.3 – Продукція Товариства – «Металопластикове вікно»

Виробництво метало-пластикових вікон – складний і тривалий процес, який складається з кількох етапів. По-перше здійснюється підготовка армуючого профілю, під час якого профіль розрізається на частини відповідно до листа замовлення, заготовки маркуються та встановлюються в спеціальну піраміду, що забезпечує до них швидкий доступ.

Потім, за допомогою спеціального зварювального устаткування відбувається зварювання ПВХ профілів. Температура зварювання сягає 230-250°C.

Наступним етапом є зачистка кутів виробів на спеціальному зачисному верстаті. При зачистці швів вручну використовують стамеску з вузьким лезом і спеціальний серповидний ніж.

Далі, важливою операцією є установка імпостів та ущільнювальної гуми. В профілі імпоста є пази до яких за допомогою двох шурупів 5×40мм (4×40мм) приєднуються з'єднувач імпоста. Ущільнення в стулку пластикового вікна проводиться цілісним шматком ущільнювальної гуми. Установка гуми в паз повинне починатися в середині верхньої поперечини рами. Ущільнювальна гума вручну встановлюється в паз так, щоб запобігти її розтягуванню. Клеїться гума за допомогою спеціального молекулярного клею. Додатково підклеюється на стулці по кутах.

Наступним етапом є встановлення фурнітури на метало-пластикові вікна. На цьому етапі встановлюють фурнітуру на пластикове вікно у відповідності з листом замовлення. На стулку встановлюються кутові передачі, з'єднувачі запорів і середні запори, які закріплюються саморізами (4×25 мм.). На раму кріпляться всі необхідні відповідні частини. Далі проводиться візуальна і функціональна перевірка фурнітури. Ручка повинна повертатися плавно без ривків. Перевіряється відстань між лицьовою поверхнею рами і стулки. Затиснутий аркуш паперу між стулкою і рамою не повинен вийматися дуже легко.

Останнім етапом є встановлення склопакетів на метало-пластикові вікна. Остаточне регулювання метало-пластикового вікна відбувається на стенді. Він дозволяє імітувати установку вікна в проріз. На цьому ж стенді здійснюється загальний контроль якості конструкції. Після цього контролером ВТК проводиться загальний контроль якості виготовлення пластикового вікна. Конструкція транспортується на склад готової продукції. Якщо вікна виготовлені з кольорового або ламінованого ПВХ профілю воно обов'язково упаковується.

Лінію з виробництва метало-пластикових вікон зображено на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Лінія з виробництва метало-пластикових вікон

Для здійснення повного аналізу виробництва необхідно проаналізувати динаміку виробництва і реалізації продукції. Обсяг виробництва й обсяг реалізації продукції є взаємозалежними показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце виходить обсяг виробництва продукції. Але в міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки, можливий обсяг продажів є основою розробки виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально реалізувати.

Товариство здійснює виробництво продукції лише після попереднього замовлення, тому і залишків продукції воно майже немає.

Аналіз проведемо на основі вивчення динаміки випуску і реалізації продукції з розрахунку базисних і ланцюгових темпів зростання та приросту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва і реалізації продукції

Рік	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %		Обсяг реалізації, тис. грн.	Темпи зростання, %	
		базисні	ланцюгові		базисні	ланцюгові
2018	10500	100	100	10494	100	100
2019	11700	111,4	111,4	11715	111,6	111,6
2020	9750	92,8	83,3	9525	90,7	81,3

Із таблиці видно, що за три роки обсяг виробництва знизився на 7,2%, а обсяг реалізації - на 9,3%. Це пов'язано з кризовими явищами в економіці. Якщо за попередні роки темпи зростання виробництва і реалізації приблизно збігалися,

то за останній рік темпи зростання виробництва значно вищі від темпів реалізації продукції, що свідчить про нагромадження залишків нереалізованої продукції на складах підприємства і продукції, яку не оплатили покупці.

Оцінка кількості виробленої та реалізованої продукції свідчить про спад виробництва. Це явище характерне для усієї галузі будівництва та виробництва метало-пластикових вікон.

2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності

Маркетинг – важливий компонент управління сучасного підприємства, яке займається крім виробничої, ще й комерційною діяльністю. Маркетинговий напрямок зводиться до кількох процесів, таких як: вивчення ринку, розробка товарної номенклатури, формування цінової політики, забезпечення просування і продажу виробленої продукції. Таким чином, організація маркетингової діяльності на підприємстві являє собою складне завдання, оскільки вона вимагає ув'язати в динамічній рівновазі внутрішні ресурси підприємства та вимоги зовнішнього середовища.

В ТОВ «Нота-Бене» маркетинговою діяльністю займається комерційний відділ, до повноважень якого входить вивчення потреб споживачів послуг, що надаються, формування ефективної цінової політики підприємства, методів отримання замовлень на послуги та стимулювання попиту.

Товариством постійно вивчаються потреби споживачів, попит на певні вироби та послуги. З метою забезпечення попиту, підприємство постійно покращує організацію виробництва для зменшення вартості продукції та збільшення кількості споживачів. В Товаристві діє гнучка система цін, яка враховує знижки для постійних клієнтів та великих замовлень.

Для поширення інформації про діяльність Товариства, її продукції, підприємство користується різними рекламними технологіями. Але більше, ніж за 15 років діяльності, кращою рекламою для Товариства є побудовані об'єкти та тисячі вдячних клієнтів, які задоволені якістю та вартістю робіт.

На жаль, необхідно відмітити, що керівництво Товариства приділяє дуже мало уваги маркетинговій діяльності. Зокрема не здійснюються маркетингові дослідження та відсутня масштабна рекламна компанія і засоби просування товарів і послуг. Керівництво даний факт пояснює бажанням економити капітал Товариства, хоча затрачені ресурси могли принести в рази більше прибутку.

2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства визначає сукупність показників, які відображають наявність і використання ресурсів підприємства, а також його фінансові можливості (реальні та потенційні). Фінансовий стан безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності та прямо залежить від її результатів. Прибуток, отриманий від діяльності підприємства, сприяє зміцненню його фінансового становища. Неправильне формування і використання фінансів, а також їх брак може стати причиною несвоєчасної сплати заборгованості постачальникам за моставлені матеріальні ресурси, неповного та неритмічного їх надхлдження, і, як наслідок, – невиконання підприємством своїх зобов'язань перед державою, власниками та найманими працівниками. Велике значення має забезпеченість підприємства необхідними активами та їх раціональне використання. Вони створюють можливості для поліпшення кількісних і якісних показників господарювання.

Аналіз фінансового стану передбачає оцінку діяльності підприємства в минулому, у нинішній період і у майбутньому та базується на використанні фінансовій звітності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Нота-Бене»
на кінець 2020 р., тис.грн.

Показники	Абсолютна величина	Питома вага, %
Активи		
Оборотні активи, у т.ч.:	12881	44
- грошові кошти	203	1
- дебіторська заборгованість за товари та послуги	1242	4
- передоплати постачальникам	-	-
- товарні запаси	5192	18
- інші оборотні активи	6243	21
Необоротні активи	13991	48
Пасиви		
Короткострокові зобов'язання у т.ч.	6348	22
- кредити банків	2996	10
- кредиторська заборгованість за товари та послуги	89	-
- короткострокові передплати покупців	-	-
- інші короткострокові зобов'язання	3264	11
Довгострокові зобов'язання, у т.ч.:	-	-
- кредити банків	-	-
- інші довгострокові зобов'язання	-	-
Власний капітал (ВК)	22944	-
БАЛАНС	29292	100

Фінансовий стан Товариства характеризується стійкою платоспроможністю, ефективним використанням капіталу, своєчасним розрахунком з постачальниками, в результаті чого можна зробити висновок про задовільний фінансовий стан Товариства.

Майно Товариства належить йому на правах повної господарської діяльності. Джерелами формування майна Товариства є:

- грошові і майнові внески засновників Товариства, які оцінюються комісією, затвердженою зборами засновників, доходи отримані від реалізації продукції і послуг, а також інших видів господарської діяльності;
- кредитів банків та інших кредитів;
- капітальні вкладення та дотації з держбюджету;
- надходження від приватизованої власності;
- доходи від цінних паперів;
- набуття майна інших підприємств, організацій;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

2.4. Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). З появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для ефективної інтелектуальної праці [9, с.17].

Головна мета SWOT-аналізу полягає в отриманні достовірних даних про внутрішні можливості підприємства та зовнішні загрози щодо просування її товарів і послуг на ринку. Для досягнення цієї мети перед аналітиками постають такі завдання: виявлення можливостей, які відповідають ресурсам підприємства; визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін компанії і зіставлення їх з зовнішніми можливостями; визначення слабких сторін компанії та розробка стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг компанії та формування стратегічних пріоритетів.

Для проведення повного SWOT-аналізу необхідно здійснити послідовність наступних кроків:

- 1) аналіз внутрішнього оточення;
- 2) аналіз зовнішнього оточення;
- 3) побудова стратегічних і тактичних заходів.

На першому етапі визначимо власні сильні і слабкі сторони ТОВ «Нота-Бене». Для цього знайдемо основні параметри за якими будемо оцінювати Товариство (кадри, фінанси, виробництво, маркетинг) за якими ми визначимо сильні сторони та слабкі.

Сильні сторони підприємства – це переваги, що виокремлюють підприємство серед конкурентів. Слабкі сторони – це його недоліки, що

підлягають виправленню та знешкодженню, щоб не дати можливостей конкурентам використати їх у якості свої переваги. Їх перелік зведено до табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Загальна характеристика сильних і слабких сторін
ТОВ «Нота-Бене», що використовуються в SWOT-аналізі

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий досвід	Недостатність оборотних коштів
Товариство є відомим представником галузі у регіоні	Відсутність стратегічної діяльності
Наявна власна потужна виробнича база	Відсутність маркетингових досліджень
Позитивний імідж надійного партнера	Відсутність юридичної служби
Наявність великого пакету дозвільної документації	Відсутність масштабної рекламної кампанії та засобів просування продукції та послуг
Задоволеність клієнтів	Вузька спеціалізація
Низька собівартість продукції та послуг	Відсутність каналів збуту в інших регіонах
Широкий асортимент продукції та послуг	Застаріле устаткування
Наявність каналів збуту у м. Кропивницький	Не здійснюється оновлення продукції та впровадження власних «ноу хау»
Швидке виконання замовлень	
Згуртований колектив	
Кваліфікований персонал	
Досвідчене керівництво	

На другому етапі визначаються ринкові можливості і загрози. Це своєрідна «розвідка» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза Товариством і зрозуміти, які у нього є можливості, а також, яких загроз слід остерігатися (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Загальна характеристика зовнішніх можливостей та загроз Товариства

Можливості	Загрози
Збільшення попиту на будівельні послуги в окремих регіонах країни	Політична, економічна, а також безпекова нестабільність в державі
Широкий доступ до ринку кваліфікованої робочої сили в галузі будівництва	Відсутність інвестицій та позикового капіталу
Можливість вільного обміну товарами та послугами з країнами Європейського союзу	Інфляція
Наявність високих бар'єрів для входження у галузь	Падіння курсу національної валюти
Підвищення інвестиційної активності держави у рамках програми президента «Велике будівництво»	Скорочення доходів населення Локдаун через пандемію коронавірусу
Розширення асортименту виробленої продукції	Недосконале правове регулювання

Співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ можна простежити у категоріях матриці SWOT-аналізу. На перетинах груп факторів

утворюються поля з характерними сполученнями, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ (сильні сторони і можливості) – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства через реалізацію шансів (можливостей) зовнішнього середовища;

- поле СіЗ (сильні сторони і загрози) – вимагає стратегій використання сильних сторін підприємства з метою усунення або пом'якшення впливу зовнішніх загроз;

- поле СлМ (слабкі сторони і можливості) – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- поле СлЗ (слабкі сторони і загрози) – часто називають «кризовим полем», оскільки воно поєднує загрози зовнішнього середовища зі слабкостями підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій, здатних як подолати загрози, так і усунути слабкі сторони підприємства, що є складним та надважливим завданням.

Для досліджуваного підприємства SWOT-матриця буде мати наступний вигляд (рис. 2.5).

Рис. 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Нота-Бене»		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		Можливості (шанси) 1. Збільшення попиту на будівельні послуги в окремих регіонах країни; 2. Широкий доступ до ринку кваліфікованої робочої сили в галузі будівництва; 3. Можливість вільного обміну товарами та послугами з країнами Європейського союзу; 4. Наявність високих бар'єрів для входження в галузь; 5. Підвищення інвестиційної активності держави у рамках програми президента «Велике будівництво»; 6. Розширення асортименту виробленої продукції	Загрози 1. Політична, економічна, а також безпекова нестабільність в державі; 2. Відсутність інвестицій та позикового капіталу; 3. Інфляція; 4. Падіння курсу національної валюти; 5. Скорочення доходів населення; 6. Локдаун через пандемію коронавірусу; 7. Недосконале правове регулювання.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони: 1. Великий досвід; 2. Товариство є відомим представником галузі у регіоні; 3. Наявна власна потужна виробнича база; 4. Позитивний імідж надійного партнера; 5. Наявність великого пакету дозвільної документації; 6. Задоволеність клієнтів; 7. Низька собівартість продукції та послуг; 8. Широкий асортимент товарів і послуг; 9. Швидке виконання замовлень; 10. Наявність каналів збуту в м. Кропивницький; 11. Згуртований колектив; 12. Кваліфікований персонал; 13. Досвідчене керівництво.	Поле СіМ (заходи) - Розширення напрямків діяльності Товариства на інші регіони країни; - Проведення науково-технічних досліджень для виготовлення нових видів продукції та вдосконалення вже наявних розробок; - Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами та постачальниками. Запровадження програми лояльності. - залучення нових клієнтів за рахунок широкого асортименту товарів та покращення його якості; - Участь у будівництві об'єктів в рамках програми президента «Велике будівництво».	Поле Сіз (заходи) - Вивчення досвіду конкурентів; - Розвиток та укріплення власних конкурентних переваг; - Запровадження супутніх послуг (безкоштовне гарантійне обслуговування, тощо); - Впровадження енергозберігаючих технологій; - залучення фахового юрисконсульта; - Пошук міжнародних (європейських) компаній для спільного обміну досвідом з можливим створенням спільних підприємств; - залучення коштів за рахунок здавання в оренду виробничих приміщень та обладнання.
	Слабкі сторони 1. Недостатність оборотних коштів; 2. Відсутність стратегічної діяльності; 3. Відсутність маркетингових досліджень; 4. Відсутність юридичної служби; 5. Відсутність масштабної рекламної кампанії та засобів просування продукції та послуг; 6. Вузька спеціалізація; 7. Відсутність каналів збуту в інших регіонах; 8. Застаріле устаткування; 9. Не здійснюється оновлення продукції та впровадження власних «ноу хау»	Поле СлМ (заходи) - залучення коштів за рахунок реалізації інтелектуальної власності (власних розробок ноу-хау, корисних моделей, промислових зразків); - Розробка власних стратегій розвитку та втілення методів управління стратегічними можливостями; - Проведення маркетингових досліджень з метою просування товарів і послуг в інші регіони; - Проведення широкої рекламної кампанії та «розкручення» бренду Товариства, як лідера галузі; - Оновлення устаткування.	Поле СлЗ (заходи) - Об'єднуватись з міжнародними (європейськими) компаніями з метою залучення іноземного капіталу та обміну досвідом; - Максимально зменшити вартість власної продукції та наданих послуг; - У період відсутності замовлень встановити працівникам режим неповного робочого дня..

3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ У ТОВ «НОТА-БЕНЕ»

3.1. Вибір та реалізація стратегії управління можливостями підприємства

Дослідження напрямків розвитку стратегічного управління та ряду управлінських систем, проведене нами у розд. 1 кваліфікаційної роботи, дозволяє обґрунтувати удосконалену форму управління стратегічними можливостями даного підприємства як складову його загальної системи стратегічного управління. Така форма управління покликана вирішувати складні стратегічні завдання, які постають перед підприємством в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та загрози настання кризового стану. Вона являє собою цілеспрямований процес виявлення, досягнення та підтримки запланованого рівня стратегічних можливостей, спрямований на запобігання виникненню непередбачуваних, у т.ч. кризових станів або мінімізацію їх негативного впливу на кінцеві результати господарювання підприємства шляхом забезпечення стійкості отриманих переваг впродовж тривалого періоду їх використання, ефективне управління внутрішніми можливостями з урахуванням зовнішніх можливостей [28].

Нині управління СМП, спрямоване на вирішення зазначених проблем, відбувається в умовах впливу неконтрольованих, іноді дуже потужних, зовнішніх факторів. У зв'язку із цим необхідно регулярно проводити діагностику СМ, а також умов управлінського впливу на них, з подальшими плануванням і реалізацією стратегій діяльності, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності фірми.

Обираючи стратегію управління можливостями підприємства, яка б врахувала ступінь загрози кризового стану слід дотримуватися етапів, зазначених на рис. В.1 дод. В.

Управління СМП повинне враховувати стратегічні, тактичні та оперативні зміни у різних функціональних напрямках діяльності підприємства (маркетингових, виробничих, фінансових, економічних, соціальних, в системі менеджменту) та сприяти їхньому взаємоузгодженню на усіх етапах процесу управління СМ: підготовчому, діагностики управління СМ, впровадження, оцінки та закріплення

результатів. Це допоможе підприємству уникнути кризових явищ та пом'якшити руйнівні наслідки.

Розгляд наукових підходів до управління та діагностування СМП та їх порівняльний аналіз (розд. 1) доводять доцільність застосування як найбільш перспективного саме комплексного підходу, оскільки він дає можливість, на основі управлінського впливу на досліджувані ключові параметри, ідентифікувати ситуацію з подальшою її зміною на найбільш прийнятну.

Причинами негативного впливу зовнішнього макросередовища на діяльність українських підприємств стали:

- політичні фактори, пов'язані із зміною влади, анексією Криму, військовим протистоянням на Сході України, нарощенням безпекової нестабільності, митними обмежувачими нормами з боку зовнішніх партнерів тощо;

- економічні фактори: інфляція; падіння курсу гривні; нестабільне ринкове середовище; несприятливі умови оподаткування, зниження інвестиційної привабливості переважної більшості галузей економіки країни тощо;

- соціальні фактори: скорочення доходів населення, трудова міграція, наслідки пандемії тощо;

- технологічні фактори: технічне та технологічне відставання від передових країн світу, низька технічна оснащеність багатьох галузей та виробництв; високий ступінь зношеності основних засобів.

Дослідження стану управління СМ ТОВ «Нота-Бене» показало наявність істотних проблем маркетингового, виробничого, фінансового, інвестиційного, інноваційно-організаційного і соціального характеру, вирішення яких можливе у випадку налагодженні на підприємстві системи управління СМ.

Аналіз стратегічної діяльності ТОВ «Нота-Бене» дозволив виявити цілу низку проблем, таких як: відсутність стратегічного планування, ефективної маркетингової діяльності, належного моніторингу та контролю зовнішніх та внутрішніх впливів; низька мотивація праці; зниження реалізації організаційно-інноваційних заходів. Все це посилюється зростанням загроз з боку факторів зовнішнього оточення; падінням платоспроможного попиту на продукцію (послуги) підприємства.

Для запобігання негативному впливу та ліквідації виявлених проблем необхідно забезпечити розробку заходів, реалізація яких дозволить перетворити потенційні стратегічні можливості аналізованого підприємства на наявні, що й дозволять суттєво покращити його стратегічні позиції.

Оцінювання стану управління СМП на основі показників дієвості реалізованих стратегій, рівня використання СМП та забезпечення стабільно високої прибутковості діяльності можна здійснити за рекомендаціями авторів [28] за допомогою табл. 3.1. Вважаємо доцільним замінити у даній таблиці критерій «збереження чистого прибутку» на критерій «забезпечення стабільно високої прибутковості діяльності», оскільки дана методика розроблювалася авторами для оцінки інноваційно-активних підприємств. Як відомо, чистий прибуток поділяється на розподілений та нерозподілений. Зберігатися на підприємстві може лише нерозподілений чистий прибуток у вигляді резервного та інвестиційного фондів. Використання розподіленого прибутку для виплат власникам та персоналу підприємства за результатами роботи підприємства - є не менш важливим завданням з точки зору формування відповідної стратегічної можливості.

Таблиця 3.1 – Оцінювання стану управління СМП
(на основі [28] з деякими змінами автора КР відповідно до мети дослідження)

Рівень значення показника	Дієвість реалізованих стратегій	Використання СМП	Стабільно висока прибутковість діяльності
Високий	Зберігається впродовж 4-5 років поспіль	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 4-5 років поспіль	Зберігається впродовж 4-5 років поспіль
Достатній	Зберігається впродовж 3 років поспіль	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 3-х з 5-ти років поспіль	Зберігається впродовж 3 років поспіль
Низький	Зберігається впродовж 1-2 років поспіль	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 1-2 років поспіль	Зберігається впродовж 1-2 років поспіль
Критичний	Не зберігається	Високо-достатній рівень не зберігається	Відсутня

Наведена методика оцінки управління СМ дає можливість визначити рівень ефективності діяльності підприємства у даному питанні та відністи його відповідно до однієї з 4-х груп.

Розглянута методика надає розуміння того, що достатньо ефективний рівень управління СМП відбувається за розробки та реалізації стратегій на термін не менше, ніж 3 роки. Проте коли не приділяється достатньої уваги питанням стратегічного управління, це може призвести до зниження рівня використання СМ з усіма негативними наслідками від цього.

Для покращення використання СМП слід, на нашу думку використати науково-методичний підхід, запропонований авторами [28], який дає можливість визначити пріоритетність можливостей шляхом побудови матриці, наведеної на рис. В.2 дод. В. Відповідно до неї, пріоритети обираються на основі показників рівня використання СМП та ступеня їх впливу на результати господарської діяльності. Далі виділяють 3 рівня пріоритетів: найвищий, середній і найнижчий. Це дозволяє чітко зрозуміти й окреслити напрямки розвитку в стратегічній перспективі.

У випадку, якщо більшість складових СМП віднесено до рівня найвищих пріоритетів, підприємство має вищий рівень ефективності управління СМ та, відповідно, кращу здатність протидіяти виникненню кризових ситуацій, їхньому впливу або мінімізувати руйнівні наслідки такого впливу.

Для вибору стратегії управління СМП пропонується застосовувати дану матрицю, що по суті являє собою модель, на основі якої з усієї множини наведених можливих стратегій (випереджальна, радикально-поліпшувальна чи модифікаційна) можна обрати оптимальну, яка відповідає рівню ефективності управління СМ та рівню загрози кризового стану (рис. В.2).

В результаті свого розвитку підприємство набуває статусу інноваційно активного та займає стійку конкурентну позицію на ринку, яка дозволяє здійснювати адаптивне управління СМ, для якого характерна агресивна відповідь проявам кризи. Основою такої стратегії є робота на випередження своїх конкурентів, зокрема в інноваційній діяльності, а також нарощування відриву від них.

Метою *випереджальних* стратегій є запобігання виникненню кризових явищ завдяки систематичному здійсненню діагностики, виявлення сигналів, у тому числі слабких, щодо загрози виникнення кризи. Вона дозволяє підприємству посісти позицію лідера у розвитку інновацій на певному сегменті ринку.

У кінцевому рахунку підприємство отримує можливість покращити існуючу позицію на конкурентному ринку, а також розширити сферу контролю, завойовуючи нові позиції та ринки.

Радикально-поліпшувальні стратегії управління СМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід застосовувати з метою успішного подолання проблем, які постають перед стратегічним управлінням через розгортання кризової ситуації на підприємстві або через зниження чи падіння ефективності управління СМ. Такі стратегії повинні у свою чергу базуватися на стратегіях диверсифікації, інтенсивного розвитку чи інтегративного розвитку. Одну з цих стратегій слід активно поєднувати з впровадженням радикальних змін та нововведень в управлінні. У якості таких нововведень виступають маркетинговий чи фінансовий реінжиніринг, реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження кадрових новацій, реінжиніринг логістичних процесів.

Модифікаційні стратегії покликані забезпечити перебудову підприємства з урахуванням існуючих стратегічних можливостей та обмежень з подальшою реалізацією завдань більш високого рівня. Такі стратегії доцільно застосовувати при низькому чи нестабільному попиті на продукцію (послуги) підприємства, а також у ситуаціях, які потребують переналаштування підприємства з метою підвищення ефективності управління СМ. Вони передбачають здійснення організаційно-управлінської, маркетингової, виробничої, фінансової реструктуризації, а також диверсифікації джерел інвестування бізнес-процесів, впровадження прогресивних методів активізації персоналу, планування зовнішньоторговельних операцій, використання системно-цільових методів роботи.

Частіше за все модифікаційні стратегії спрямовуються на стабілізацію кризових ситуацій та забезпечення передумов для поступового переходу до радикально-поліпшувальних стратегій. Реалізація такого завдання, з одного боку, вимагає рішучих, оперативних і повністю скоординованих дій, а з іншого – зваженості та обачності при прийнятті рішень.

3.2 Напрямки використання стратегічних можливостей підприємства

Успішне функціонування підприємства у динамічному ринковому середовищі базується на формуванні, розвитку та укріпленні його стратегічних позицій та конкурентних переваг, що піднімають його на рівень вище за конкурентів на довготривалу перспективу.

Ефективність обраної загальної стратегії діяльності підприємства залежить від характеристики галузі, у якій воно функціонує, конкурентної позиції підприємства на ринку, а також його окремих характеристик та особливостей (зокрема, стадії життєвого циклу). Головний критерій вибору стратегії – можливість адаптації власних можливостей підприємства до конкретних умов ринку. І в цьому сенсі базові стратегії конкуренції є принциповою, загальноекономічною основою формування конкурентних переваг.

Визначимо рушійні сили, які спричинятимуть найбільший вплив на характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Отже такими рушійними силами є:

- різкі зміни в законодавстві й економічній політиці держави у зв'язку з втягненням України у військовий конфлікт, а також тривалою пандемією;
- різка зміна сукупного попиту внаслідок кризи;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау (технології енерго- та тепло збереження, поява нових сучасних матеріалів);
- вихід з галузі великої кількості підприємств;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності (через зростання цін на сировину, перевезення та ін. – зросли й витрати).
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі. Галузь переживає кризу;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги ТОВ «Нота-Бене» виступають:

- а) великий досвід роботи товариства;
- б) наявність власних потужних виробничих баз;
- в) наявність великого пакету дозвільної документації;
- г) позитивний імідж надійного партнера.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості ТОВ «Нота-Бене» є:

- а) відсутність стратегічної діяльності та маркетингових досліджень;
- б) відсутність масштабної рекламної кампанії та засобів просування продукції.

При виборі загальної конкурентної стратегії товариства, ми пропонуємо виділити стратегічні області бізнесу (СОБ) даного підприємства. На даний момент їх дві:

– до першої області віднесемо роботи з виготовлення та встановлення метало-пластикових конструкцій.

– до другої – весь спектр будівельних і ремонтних робіт.

Щодо *першої стратегічної області бізнесу* – виготовлення та встановлення метало-пластикових конструкцій, ми пропонуємо підприємству обрати *стратегію диференціації*. Більше того, диференціація може стосуватися як самого товару, так і супутніх послуг і самого процесу виробництва. ТОВ «Нота-Бене» спеціалізується на виготовленні метало-пластикових конструкцій, що включають не тільки вікна чи двері, а ще й інші архітектурні форми – кіоски, стенди, кімнати, інші споруди. Технологія виготовлення таких конструкцій є складною, високотехнологічною й унікальною. Виробництвом подібних конструкцій у м. Кропивницький займаються не так багато фірм а отже і конкуренція в цьому сегменті ринку менша. Підприємство має достатньо ресурсів, досвіду та високу репутацію для встановлення на ринку власного унікального товару і витіснити всіх конкурентів саме за допомогою унікальності власних конструкцій.

Також, «Нота-Бене» може застосувати диференціацію щодо наступного гарантійного обслуговування власної продукції. Метало-пластикові конструкції дуже чутливі до зміни кліматичних умов впродовж року. Так, високі температури та прямі сонячні промені влітку, а також зимові заморозки впливають на властивості

герметика, який втрачає свої властивості і починає пропускати повітря, запахи, вихлопні гази та інше. Для цього, періодично необхідно перевіряти герметик на відповідність та проводити його заміну у разі необхідності. Так, ТОВ «Нота-Бене» може запропонувати здійснювати безкоштовне сервісне обслуговування своєї продукції, що полягатиме в безпосередньому огляді власних метало-пластикових конструкцій після їх встановлення, та при необхідності проводити безкоштовний ремонт.

Диференціація продукту за персоналом полягатиме в тому, що ТОВ «Нота-Бене» зможе укріпити стратегічну позицію, наймаючи фахівців вищого «гатунку», ніж конкуренти. Для цього необхідно запровадити власну програму стажування та прийому працівників. В той же час, тривала історія існування підприємства сформувало сталий колектив висококваліфікованих фахівців, які професійно й якісно виконують поставлені завдання.

Успіх стратегії диференціації полягатиме у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів. По-перше, необхідно надати товару таких характеристик, що знизять сукупні витрати покупця на дослідження товару (наприклад знизити витрати споживача на ремонт та обслуговування). По-друге, необхідно створити таких відмінних рис товару, щоб підвищувалася результативність його застосування споживачем (наприклад, збільшити строки його експлуатації шляхом впровадження новітніх розробок). І по-третє, необхідно надати товару таких рис, що підвищить ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином, наприклад за рахунок бажання покупців підкреслити свій статус, імідж, значущість.

Стратегія диференціації для нашого підприємства означатиме виділення його товару на ринку з поміж продукції конкурентів. Звернемо увагу на відмінні якості виробів ТОВ «Нота-Бене» – на їх практичність, якість, престиж. Наступне гарантійне обслуговування забезпечить товариству імідж надійного виробника.

Іншою стратегічною областю бізнесу для ТОВ є *виконання усіх видів будівельних і ремонтних робіт*. Оскільки підприємство надає велику кількість ремонтно-будівельних послуг, від ремонту до капітального будівництва, а також реконструкції будівель та споруд, то діапазон конкуренції в даній області бізнесу – є

досить широким. Технологія та матеріали, що застосовується при виконання цих робіт – є стандартними і використовуються багатьма фірмами-конкурентами і лише інколи можуть відрізнитись, в залежності від смаків та фінансової спроможності споживачів.

Варто зазначити що підприємство, хоч і не свідомо, але дотримується загальної конкурентної стратегії орієнтованої на витрати – *лідерства за витратами* – для другої СОБ. Тобто надає будівельні послуги за менш низькими цінами, ніж більшість конкурентів, за рахунок раціонального використання основних засобів. Оскільки на ринку багато споживачів, що достатньо активно реагують на ціни, товариство проводить зниження витрат за всіма ланками ланцюжка цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва й обігу, створюючи стійкі переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги ТОВ «Нота-Бене» може:

- а) проводити конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом надання послуг за цінами конкурентів і навіть нижчих;
- б) отримує високі прибутки, надаючи послуги за ринковими цінами, маючи, при цьому, нижчі витрати.

Не варто забувати про те, що перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Щоб уникнути загроз, керівництву аналізованого підприємства слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою й інші способи завоювання покупця, забезпечуючи сталу перевагу над конкурентами підприємства.

Тому ми пропонуємо об'єднати стратегію низьких витрат із стратегією диференціації, застосувавши *стратегію оптимальних витрат*, яка об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші.

Впровадження даної стратегії є складним завданням. Проте товариство може вирішити його завдяки досвіду роботи у даній галузі, а також своєму іміджу. Сутність диференціації послуг ТОВ «Нота-Бене» за іміджем полягає в тому, що

клієнти відрізняють одні послуги від інших, навіть якщо вони однакові завдяки іміджу підприємства або його торговельній марці. Але, щоб відрізнятись від конкурентів, підприємству слід докласти додаткових зусиль для створення високого позитивного іміджу. Саме виділення будівельних послуг ТОВ «Нота-Бенер», через імідж стабільної будівельної компанії з великою і багатою історією може стати вирішальною конкурентною перевагою.

Також, досягти диференціації будівельно-ремонтних послуг товариства можна шляхом:

- приймання на роботу ввічливих, старанних, відповідальних, професійних та високоморальних працівників;
- проведення гарантійного обслуговування результатів наданих послуг;
- надання супутніх послуг, поряд з основними (оформлення дозвільної документації, пошук підходящого місця для будівництва, тощо).

Визначившись із конкурентними стратегіями підприємства, стає можливим запропонувати, також, і базову (еталонну) стратегію розвитку підприємства.

Для цього пропонуємо звернутись до матриці вибору варіанта стратегії відповідно до динаміки зростання ринку й конкурентної позиції організації А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда (рис. В.3).

Товариство має сильну конкурентну позиції, в той час, коли будівельна галузь переживає кризу і зростання ринку дуже повільне. Із цього вбачається, що «ТОВ «Нота-Бене» знаходиться в IV квадраті стратегії.

На сьогодні, конкурентні переваги товариства, та її позиції на ринку, дозволяє обрати загальну конкурентну стратегію *концентричної диверсифікації* з елементами стратегії концентрованого зростання. *Стратегія концентричної диверсифікації* - базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі, тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми.

3.3. Пропозиції щодо реалізації обраних стратегій розвитку підприємства

Енергетика в Україні нині перебуває у кризовому стані. Потребу у паливі за рахунок власних ресурсів Україна спроможна забезпечити лише на 43%. І це – у поєднанні з нераціональним використанням енергетичних ресурсів. Так, на опалення 100 кв. м площі житлових будинків щорічно витрачається десь 6-9 т умовного палива, що 3 рази більше ніж у Швеції і в 1,5 рази більше, ніж у США. Причина такого становища полягає у застосуванні старих технологій виробництва і використання енергетичних ресурсів.

Безперервне зростання цін на енергоносії поряд з незадовільною якістю послуг центрального опалювання викликають необхідність подальшого зростання попиту на альтернативні джерела енергії. Відсутність великих системних конкурентів робить бізнес з виробництва альтернативних джерел енергії достатньо привабливим.

З огляду на вищесказане, ТОВ «Нота-Бене» варто звернути увагу на виробництво сучасних джерел енергетики. Власні виробничі потужності, наукові розробки, технічне забезпечення дозволяють розпочати виробництво сонячних панелей та вітрогенераторів.

Сонячні батареї – це, по суті, генератори постійного струму, які перетворюють променеву енергію в електричну. Точніше, у них використано властивість напівпровідників на основі кристалів кремнію. Проте для того, щоб напруги й потужності такого джерела було достатньо для його використання у побутових цілях, одного або двох кремнієвих елементів не вистачить. Тому сонячні батареї збирають у панелі, площа яких може сягати від кількох квадратних сантиметрів до декількох квадратних метрів. Чим більша кількість панелей, тим більшої є генерована потужність сонячної батареї. Продуктивність сонячної батареї також залежить від інтенсивності сонячного світла і кута падіння його променів. Тому на продуктивність сонячної батареї впливає місцевість та географічна широта її розташування, погода і пора року, а також час доби.

До системи побутових сонячних електростанцій, крім сонячних панелей, входять:

- інвертор для перетворення постійного струму в перемінний;

- акумуляторна батарея, призначена для накопичення енергії й згладження перепадів напруги через зміну освітленості;

- контролер заряду акумулятора, який не дає акумулятору перезарядитися або завчасно розрядитися.

Усе це в комплексі називається *автономною системою енергопостачання на основі сонячних батарей* (рис. Г.1-Г.2 дод. Г).

Використання сонячної енергії на території України останніми роками стає популярним і невпинно зростає. Таке альтернативне джерело забезпечення електрикою поступово стає більш зрозумілим для споживача, виправдовують сподівання і вкладені кошти. Наша країна є досить сприятливою для розвитку сонячної енергетики, оскільки на її території річне сонячне випромінювання на один м² перевищує 5000 МДж, що дозволяє отримувати з одного квадратного метра батареї до 120 Вт потужності. За розрахунками для сім'ї, яка споживає в середньому 250 кВт електроенергії на місяць, достатньо встановити сонячні батареї сумарною площею 7-10 м².

Лінія з виробництва сонячних панелей зображена на рис. Г.3-Г.4 дод.Г.

На сьогодні, ціни на сонячні панелі досить високі в Україні, що переводить їх у розряд дорогих товарів, але і цін на енергоносії постійно зростають. Так, найдешевший базовий комплект сонячних батарей з 4-ма сонячними панелями, акумулятором, контролером-інвертором буде коштувати 1160 доларів США при середньомісячному виробництві електроенергії на місяць влітку – 54 кВт/год, а взимку – 17 кВт/год. В той же час, найдорожчий комплект з 16-ти сонячних панелей, 12-ти акумуляторів, двох контролерів і одного інвертора коштуватиме 10471 доларів США при середньомісячному виробництві електроенергії на місяць влітку – 542 кВт/год, а взимку – 159 кВт/год.

Також, в Україні діє економічний механізм, який називається – «зелений» тариф. Його спрямовано на заохочення генерації електроенергії відновлюваною енергетикою. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу» було прийнято 25 вересня 2008 року. Він передбачає обов'язкове придбання постачальниками електроенергії (енергоринком)

від таких джерел, як малі гідроелектростанції (встановленою потужністю до 10 МВт); вітрові електростанції; сонячні електростанції; електростанції, що використовують в якості палива біомасу.

Регіональні або національні енергопостачальники зазвичай зобов'язані купувати електроенергію, вироблену з відновлюваних джерел.

В той же час, недоліків у сонячних батареях як джерела енергії не так вже і багато, але вони, на жаль, досить переконливі й конкретні:

- висока вартість і, як наслідок, тривалий строк окупності;
- залежність від погодних умов;
- низький ККД у порівнянні із традиційними джерелами енергії;
- неможливість використання для приладів, що споживають велику потужність.

Маючи великі виробничі площі та потужності, ТОВ «Нота-Бене» може швидко перейти на виробництво сонячних панелей. Досвід виробництва метало-пластикових конструкцій повинен сприяти цьому, адже матеріали застосовуються приблизно однакові.

Для впровадження нового виду діяльності виникає додаткова потреба в персоналі за такими посадами:

– виконроб, до завдань якого входить консультації і ведення клієнтів, прийом замовлень, організація проведення робіт, контроль за якістю і нагляд за безпечним виконанням робіт.

– робітники бригади у складі:

а) монтажники (2 особи) – виконання робіт зі складання всіх елементів сонячної панелі.

б) тестувальник сонячного модуля – включає визначення електричних параметрів і вимір напруги.

Залежно від обсягів виконуваних робіт можливе комплектація існуючої бригади додатковими монтажниками.

У зв'язку з підвищеною небезпекою при виконанні робіт до монтажників висуваються особливі вимоги:

- досвід і знання правил безпечного використання електричних приладів;
- досвід роботи з електричним струмом;
- досвід роботи з високими температурами.

Розрахунок капітальних витрат для виробництва сонячних батарей наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок капітальних витрат

Найменування	Призначення	Кіл-ть, шт.	Ціна, грн.	Всього, грн.
1	2	3	4	5
Установка для випробування високою напругою	Перевірка електробезпеки PV модулів: перевірка ланцюгів на обрив, випробування високою напругою, випробування опору ізоляції	1	69750	69750
Стіл для переміщення з позиціонуючими прокладками	Утримання модулів в одному положенні при підключенні сполучної коробки	1	32550	32550
Обромляюча машина	Комбінування обклеювання країв стрічкою, нанесення мильної води, обрамлення і обтиснення сонячних модулів	1	302700	302700
Пристрій для різки комірок	Розрізання комірки волоконним лазером на будь-які розміри, задані у програмі	1	325500	325500
Машина для очистки скла	Очищення скла за допомогою простої нейлонової щітки з неабразивної щетиною з використанням безпінного миючого засобу з наступним двоетапним ополіскуванням деіонізованою водою. Між двома етапами скло потрапляє в камеру вивантаження	1	97650	97650
Ламінатори сонячних PV модулів	Захист сонячних модулів від впливу навколишнього середовища (для цього їх ламінують спеціальним органічною речовиною)	1	395250	395250
Кластерні установки плазмохімічного осадження для проведення випробувань	Проведення випробувань готової продукції, а також розробка нових технологій	1	465000	465000
Всього				1688400

Розрахунок вартості малоцінного інвентарю, необхідного для проведення робіт наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок вартості малоцінного інвентарю

Найменування	Призначення	Кіл-ть, шт.	Ціна, грн.	Всього, грн.
Набори свердел твердосплавних	Свердління отворів	3	230,00	690
Міксер з перехідником	Приготування сумішей розчинів	1	214,00	214
Пила-ножівка	Різання комірок	1	308,00	308
Рулетка металева	Розмітка поверхні зовнішніх стінних конструкцій	3	128,00	384
Відра поліетиленові ємкістю (15-20 л)	Приготування сумішей розчинів, подача сумішей розчинів до місця виконання робіт	4	125,00	500
Шпателі зубчаті і звичайні	Розрівнювання клейової і гідрозахисної суміші розчину	4	28,00	112
Пензель-макловиця	Зволоження, обробка (грунтовка) поверхні	2	90,00	180
Пензлики	Фарбування важкодоступних місць	4	36,00	144
Шліфувальна терка	Шліфовка поверхні	2	160,00	320
Рівень	Відхилення від горизонталі	2	220,00	440
Ножиці по металу	Різання металу	1	164,00	164
Пістолет для силікону	Герметизація козирка	1	250,00	250
Всього				3706

Визначимо собівартість виготовлення 1 сонячної панелі за формулою:

$$C_n = \sum_{i=1}^m B_{(i)}, \quad (3.1)$$

де B_{mo} – витрати на основні матеріали, грн.;

B_z – витрати на заробітну плату основну, додаткову та відрахування у соціальні фонди, грн.;

B_{el} – витрати на електроенергію, грн.;

B_{yn} – витрати на утримання приміщення, грн.;

B_a – витрати на амортизацію обладнання, грн.;

B_n – накладні витрати, грн.

Розрахунок матеріальних витрат на улаштування однієї сонячної панелі наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на матеріали та комплектуючі (для 1 сонячної панелі)

Найменування	Од. виміру	Призначення	Витрати, грн.	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Алюмінієвий профіль	м	Каркас. Виготовлення корпусу (рами) сонячної панелі із алюмінію	4	96,78	387,12
Скло (товщиною 3 мм)	м ²	Основа для встановлення сонячних модулів	1,5	240,00	360,00
Захисне силікатне скло з оксидом заліза	м ²	Забезпечує максимальне поглинання інфрачервоного спектру	2,8	4,40	12,32
Полікристалічні сонячні модулі (81×150 мм)	шт.	Забезпечують перетворення сонячної енергії на електричну	36	145,80	5248,80
Контролер заряду сонячної батареї	шт.	Захист акумулятора від перезарядки	1	749,00	749,00
Конектори	шт.	З'єднують елементи батареї та самі батареї між собою	2	149,00	298,00
Кабелі	м	З'єднують елементи батареї та самі батареї між собою	2	59,00	118,00
Силіконовий герметик	л	Герметизація стику елементів	0,5	90,00	45,00
Дюбелі	шт.	Кріплення елементів	4	0,45	1,80
Всього					7220,04

Витрати на заробітну плату персоналу зведено до табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на основну заробітну плату за місяць

№ з/п	Професія	Кількість, осіб	Оклад, грн./міс	Зарплата, грн./міс.
1	Оператори обладнання	8	10000,0	80000
2	Монтажники сонячного модуля	2	11600,0	23200
3	Тестувальник сонячного модуля	1	13300,0	13300
	Всього	11	-	116500

Заробітна плата робітників:

$$B_z = \frac{Z_p \cdot (1 + 0,01H_\partial)(1 + 0,01H_c)}{P_{mic}}, \quad (3.2)$$

де Z_p – основна заробітна плата робітників цеху, грн./міс.;

H_∂ , H_c – відповідно нормативи додаткової заробітної плати та відрахувань у соціальні фонди, %;

P_{mic} – продуктивність цеху, шт/міс.

В середньому, робітнича бригада у складі 11 осіб за один день може зібрати 4 сонячні панелі. Середня кількість робочих днів на місяць складає 20. Роботи

можуть виконуватися за будь-якої температури навколишнього середовища адже виробництво знаходиться в опалювальному цеху, тому кількість робочих місяців на рік складає 12. Відповідно, продуктивність цеху складає 80 сонячних панелей на місяць.

$$B_z = \frac{70000 \cdot (1 + 0,01 \cdot 10) \cdot (1 + 0,01 \cdot 22)}{80} = 1954,29 \text{ грн.}$$

Витрати на електроенергію:

$$B_{ел} = \frac{N}{\Pi_{зм}} \cdot C_{ел}, \quad (3.3)$$

де N – витрати електроенергії за зміну, кВт-год;

$\Pi_{зм}$ – продуктивність цеху за зміну, шт/зм.;

$C_{ел}$ – ціна 1кВт-год електроенергії (без ПДВ), грн./кВт-год.

$$B_{ел} = \frac{1412,84}{4} \cdot 4,21 = 1487,01 \text{ грн.}$$

Витрати на утримання приміщення:

$$B_n = \frac{S \cdot C}{\Pi_{зм}}, \quad (3.4)$$

де S – виробнича площа цеху (2000 м²);

C – змінні витрати, пов'язані з утриманням 1м² приміщення, грн./м².

$$B_n = \frac{2000 \cdot 1,5}{4} = 750,0 \text{ грн.}$$

Витрати на амортизацію визначаються виходячи з балансової вартості основних засобів та норми амортизації:

$$A = \frac{B_{бал} \cdot H_a}{100 \cdot H_{вир}}, \quad (3.5)$$

де $B_{бал}$ – балансова вартість основних фондів, грн.;

H_a – річна норма амортизації, %;

$H_{вир}$ – річна норма виробітку бригадою, шт.

$$H_{вир} = 4 \cdot 20 \cdot 12 = 960 \text{ шт.}$$

$$A = \frac{1688400 \cdot 15}{100 \cdot 960} = 263,81 \text{ грн.}$$

Витрати на малоцінний інвентар розраховуються за умови його використання на виробництво 10-ти сонячних панелей:

$$I_n = \frac{B_{\text{інв}}}{10} = \frac{3706}{10} = 370,60 \text{ грн.} \quad (3.6)$$

Інші витрати на утримання та експлуатацію обладнання приймаємо у розмірі 45% від основної заробітної плати робітників бригади:

$$B_{o.in} = \frac{116500 \cdot 0,45}{80} = 655,31 \text{ грн.}$$

Накладні витрати (реклама, охорона праці, адміністративні витрати) можуть бути прийняті на рівні 4% від виробничої собівартості на одну сонячну панель.

Розрахунок собівартості виготовлення однієї сонячної панелі зведено до табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Повна собівартість виготовлення однієї сонячної панелі

№ з/п	Стаття витрат	Умовне позначення	Витрати, грн.
1.	Матеріальні витрати	B_m	7220,40
2.	Заробітна плата робітників основна, додаткова з відрахуваннями на соціальні потреби	B_z	1954,29
3.	Амортизація обладнання та інструменту	A	263,81
6.	Витрати на малоцінний інвентар	B_{in}	370,60
7.	Утримання приміщення	B_n	750,00
8.	Витрати на електроенергію	B_{el}	1487,01
9.	Інші витрати на утримання та експлуатацію обладнання	$B_{o.in}$	655,31
10.	Виробнича собівартість (Σ ст. 1-9)	C_v	12701,42
11.	Накладні витрати (4% від C_v)	B_n	508,06
12.	Повна собівартість ($C_v + B_n$)	C_n	13209,48

Економічний ефект від впровадження на підприємстві нового виду діяльності з виробництва сонячних панелей визначимо на основі розрахунку показника чистої теперішньої (приведеної) вартості (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - Z_t}{(1+i)^t}, \quad (3.7)$$

де B_t і Z_t – відповідно повні вигоди (надходження) та витрати за рік t ;

t – рік проекту;

n – строк служби проекту (у якості такого візьмемо строк служби обладнання проекту – 10 років);

i – ставка дисконту (для розрахунку візьмемо нинішню облікову ставку НБУ 9%) [7].

Вигоди (надходження від проекту) включають прибуток від реалізації продукції (Π), амортизаційні відрахування на реновацію обладнання цеху для виробництва сонячних панелей (A):

$$B_t = \Pi + A, \quad (3.8)$$

Загальна сума прибутку від реалізації сонячних панелей за рік, грн.:

$$\Pi = (C_p - C_n) \cdot N_p, \quad (3.9)$$

де C_p – ринкова ціна однієї сонячної панелі, що склалась в регіоні, грн;

C_n – повна собівартість однієї сонячної панелі, грн;

N_p – обсяг реалізації сонячних панелей на рік шт./рік.

$$\Pi = (15500 - 13209,48) \cdot 960 = 2198,9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, щорічні недисконтовані вигоди від проекту:

$$B_t = 2198900 + 263,81 \cdot 960 = 2452,2 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (інвестиції) включають витрати на придбання обладнання (табл. 3.2), зроблені у нульовому по відношенню до життєвого циклу проекту році.

Виконані розрахунки зведемо до табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок показника NPV проекту виробництва сонячних панелей

Роки проекту	Інвестиції, тис. грн.	Надходження від проекту B_t , тис. грн.	Фактор теперішньої вартості при ставці дисконту 9%	Приведені інвестиції, тис. грн.	Приведені грошові надходження, тис. грн.	NPV нарахованим підсумком, тис. грн.
0	1688,4	-	1,0	-1684,4	-	-1684,4
1	-	2452,2	0,917	-	2248,667	564,2674
2	-	2452,2	0,842	-	2064,752	2629,02
3	-	2452,2	0,772	-	1893,098	4522,118
4	-	2452,2	0,708	-	1736,158	6258,276
5	-	2452,2	0,650	-	1593,930	7852,206
6	-	2452,2	0,596	-	1461,511	9313,717
7	-	2452,2	0,547	-	1341,353	10655,07
8	-	2452,2	0,502	-	1231,004	11886,07
9	-	2452,2	0,460	-	1128,012	13014,09
10	-	2452,2	0,422	-	1034,828	14049,92
Всього			-	-1684,4	15733,32	

Таким чином, позитивне значення показника чистої теперішньої вартості на рівні 14050 тис. грн. доводить доцільність впровадження запропонованого проєкту.

Строк окупності інвестицій визначимо як відношення інвестицій до середньої величини дисконтованих грошових надходжень (вигід):

$$T_{ок} = \frac{1684,4}{15733,32/10} = 1,07 \text{ р.} = 13 \text{ міс.}$$

Розрахунки виконано за умови, що абсолютні значення ціни, собівартості виготовлення сонячної батареї, обсягу та, відповідно, прибутковості їх реалізації залишаться незмінними протягом життєвого циклу проєкту. У якості останнього узято нормативний строк служби технологічної лінії з виробництва сонячних батарей.

ВИСНОВКИ

Поглиблення рівня конкуренції між суб'єктами господарювання вимагає посилення уваги керівників підприємств до управління стратегічними можливостями, реалізація яких могла б забезпечити стійкі конкурентні позиції підприємства протягом тривалого часу.

Дійсно, сьогодення свідчить про те, що керівникам необхідне стратегічне мислення, для оцінки загальної конкурентної ситуації, у якій знаходиться підприємство, що дозволить зрозуміти логіку вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та прогресивно використовувати його результати при оцінці альтернативних варіантів стратегій підприємства.

У даній кваліфікаційній роботі розкрито сутність та здійснено класифікацію видів СМП, досліджено науково-методичні підходи та методи їх діагностування, розкрито концептуальні засади управління СМП. Сформовано також конкретні пропозиції щодо управління СМ підприємства будівельної галузі ТОВ «Нота-Бене», яка здійснює діяльність щодо будівництво будівель, а також виробництво і монтаж метало-пластикових конструкцій.

Сьогодні будівельна галузь, як і вся економіка України, переживає спад, який викликаний наслідками світової пандемії, фактичним станом війни з на сході держави та іншими факторами. Економічні зв'язки всередині країни розриваються, інфляція зростає, національна валюта здешевлюється, а ціни на сировину і енергоносії зросли майже вдвічі в порівнянні з минулим роком. Така ситуація вимагає вироблення власних, нетипових, антикризових заходів, що допоможуть не тільки зберегти підприємство, а і розвинути його і принести прибуток.

ТОВ «Нота-Бене» є малим підприємством з кількістю працюючих 38 осіб. За попередні роки чисельність працівників була скорочена, зокрема через зменшення кількості замовлень. Зараз, кількість працюючих у товаристві є оптимальною, але, для збільшення конкурентоспроможності, підприємству необхідно посилити менеджмент професіоналом зі стратегічної діяльності. На аналізованому підприємстві відсутня стратегічна діяльність, не проводяться маркетингові дослідження, відсутня широкомасштабна рекламна компанія. Саме спеціаліст з цих

напряmkів і дозволить виробити нові стратегічні позиції в умовах відкритого ринку з Європейським союзом.

Фінансовий стан ТОВ «Нота-Бене» характеризується стійкою платоспроможністю, ефективним використанням капіталу, своєчасним розрахунком з постачальниками, в результаті чого можна зробити висновок про задовільний фінансовий стан товариства.

Щодо, заходів для подальшого покращення економічного стану ТОВ «Нота-Бене» слід, на нашу думку, ретельніше перевіряти платоспроможність підприємства-замовника та укладати додаткові угоди про оплату послуг. Але на практиці підприємства-боржники, найчастіше, мають державну форму власності, а їх заборгованість пов'язана з несвоєчасним фінансуванням бюджету, на яку наше підприємство ніякого впливу не має. Отже залишається або чекати сплати заборгованості, або ж не братися за державні замовлення. Останнє на нашу думку – є не доцільним, адже саме державні замовлення – є найприбутковішими.

У ході розкриття теоретико-методичних положень управління СМП в сучасних умовах та з метою вирішення проблеми турбулентності середовища, його наскрізного негативного впливу на результати господарювання, що спричинює загрозу виникнення кризових явищ у діяльності, дослідження було спрямоване на вдосконалення процесу управління СМП.

Удосконалити науково-методичні підходи та методи діагностики СМП пропонується шляхом застосування комплексного підходу до їх управління та діагностування. Це забезпечує ідентифікацію (розуміння) наявної на підприємстві ситуації на основі дослідження її параметрів, проведення змін шляхом застосування найбільш прийнятної альтернативи на основі управлінського впливу на параметри.

На основі отриманих результатів досліджень визначено ключові фактори, які впливають на ефективність управління СМП: дієвість реалізованих стратегій, рівень використання СМ та рівень отриманого чистого прибутку від діяльності.

Також запропоновано методичний підхід до реалізації СМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану. Він дозволяє реалізувати багатоальтернативний вибір стратегії з врахуванням ефективності управління стратегічними можливостями та ступеня прояву кризового стану. Застосування випереджальних

стратегій дозволяє уникати кризових ситуацій, радикально-поліпшувальних – успішно долати проблеми стратегічного управління в умовах кризової ситуації, модифікаційних – ефективно перебудовувати систему стратегічного управління на підприємстві.

Запропоновані у роботі науково-методичні підходи та практичні пропозиції щодо удосконалення управління СМП можуть бути використані керівництвом для підвищення ефективності реалізації стратегій та поліпшення використання СМ, збереження прибутковості діяльності на підставі прийняття та реалізації управлінських рішень антикризового характеру.

Також в даній роботі запропоновано обрати конкурентні стратегії розвитку підприємства на основі виокремлення двох стратегічних областей бізнесу ТОВ.

Для першого стратегічного напрямку діяльності (виготовлення і монтаж метало-пластикових конструкцій) найкраще підходить конкурентна *стратегія диференціації*, яку товариство може застосувати щодо наступного гарантійного обслуговування власної продукції, а також диференціацію за персоналом. Успіх стратегії диференціації полягатиме у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів. По-перше, необхідно надати товару таких характеристик, що знизять сукупні витрати покупця на дослідження товару (наприклад знизити витрати споживача на ремонт та обслуговування). По-друге, необхідно створити такі відмінні риси товару, які б підвищували результативність його застосування споживачем (наприклад, збільшити строки його експлуатації шляхом впровадження новітніх розробок). По-третє, необхідно надати товару таких рис, що підвищить ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином, наприклад за рахунок бажання покупців підкреслити свій статус, імідж, значущість.

Щодо другого стратегічного напрямку діяльності (будівництво будівель) то тут підприємство, хоч і не свідомо, але дотримується загальної конкурентної стратегії орієнтованої на витрати – *лідерства за витратами*, тобто надає будівельні послуги за менш низькими цінами, ніж більшість конкурентів, за рахунок раціонального використання основних засобів. Ми пропонуємо застосування, поряд із стратегією низьких витрат – *стратегію диференціації*, яка орієнтована на надання

покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про виділення послуг товариства з поміж аналогічних послуг конкурентів.

Диференціація в будівельній галузі означає виділення нашого підприємства серед аналогічних компаній, тому і розпочати диференціацію ми пропонуємо з його іміджу. Саме виділення будівельних послуг ТОВ «Нота-Бене», через імідж стабільної будівельної компанії з великою і багатою історією може стати вирішальною конкурентною перевагою.

У якості базових (еталонних) стратегій було запропоновано обрати загальну конкурентну стратегію *концентрованої диверсифікації* з елементами стратегії концентрованого зростання. Товариству слід почати виробляти нові види продукції на базі наявних виробничих потужностей та досвіду роботи.

Енергетика в Україні нині перебуває у кризовому стані. Потребу у паливі за рахунок власних ресурсів Україна спроможна забезпечити лише на 43%. Більше того, ресурси витрачаються не раціонально. Це зумовлено старими технологіями, як виробництва енергетичних ресурсів, так і їх використання.

З огляду на це, ТОВ «Нота-Бене» варто звернути увагу на виробництво сучасних джерел енергетики. Власні виробничі потужності, наукові розробки, технічне забезпечення дають можливість почати виробництво сонячних панелей.

Зроблені у кваліфікаційній роботі розрахунки доводять доцільність впровадження на підприємстві цього нового виду діяльності. Наявність власної виробничо-технологічної бази, персоналу, який має досвід роботи з алюмінієвими конструкціями, дозволить ТОВ «Нота-Бене» досить швидко вийти на ринок альтернативних джерел енергії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросова В.М., Приймак Н.С. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу. *Вісник Криворізького економічного інституту*. 2009. №4 (20). С. 54-60.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Ивенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Блакита Г.В. Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств. *Вісник запорізького національного університету*. 2010. №4 (8). С. 5-9.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: учебн. пособ. Изд. 2-е, перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
5. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Киев: Центр учеб. лит-ры, 2005. 648 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
7. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.
8. Веснин В.Р. Кафидов В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 256 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: Гардарики, 1999. 296 с.
10. Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л. Управління потенціалом підприємства: навч посіб. Луцьк: «Волинські старожитності», 2019. 336 с.
11. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Под ред. В.Н. Фунтова. Изд. 5-е. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 560 с.
12. Григоренко Ю. Дорожній просвіт: за рахунок чого розвивалося будівництво у 2020 році. GMK CENTER: веб-сайт.URL: <https://gmk.center/ua/posts/dorozhnij-prosvit-za-rahunok-chogo-rozvivalosya-budivnictvo-u-2020-roci/> (дата звернення 29.11.2021).

- 13.Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981> (дата звернення 18.10.2021).
- 14.Гуржій Н. Парадигма стратегічного маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (38). С.81-90.
- 15.Дженстер П.В., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / пер. с англ. О.Л. Пелявский. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. 364 с.
- 16.Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. Изд. 7-е / Пер. с англ. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 800 с.
- 17.Дикань В.В. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного комплексу України. *Економічний простір*. 2020. №74. С. 93-101.
- 18.Дяченко О.В. SWOT-аналіз будівельного комплексу України. *Управління ринком*, 2013 р. № 18 (158) С. 87-95.
- 19.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
- 20.Журило І.В. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»: Методичні вказівки щодо підготовки, виконання та захисту /І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В.Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2021. 92 с.
- 21.Загорна Т.О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
- 22.Кайлюк Є.М. Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
- 23.Кантаєва О.В., Батіщева Н.М. Напрями та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 27-29.

24. Корнійчук А.А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2018. №1 (55). С. 222-224.
25. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 23. С. 51-54.
26. Кравченко О.В. Значення й місце стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірн. наук. праць*. Т. 8. Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. С. 177-181.
27. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
28. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств: монографія. Рівне: Волин. береги, 2016. 280 с.
29. Кубіній Н.Ю., Завадяк Р.І., Федорович О.А. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2018. Вип. 26. С. 21-25.
30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КДТЕУ, 2001. 580 с.
31. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*. 1996. № 3. С. 51-56.
32. Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент. Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2020. 376 с.
33. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування. /пер. з англ. К. Сисоева. Київ: Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. 412 с.
34. Нижник І.В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Том 2. 2009. № 5. С. 135-138.
35. Осіна І.А. Аспекти осучаснення методичних підходів до оцінки потенціалу підприємства. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку*

підприємств: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 12 квіт. 2019 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2019. С. 100-102.

36. Осіна І.А. Виробничий потенціал та його використання в Україні. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квіт. 2018р. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2018. С. 175-176.
37. Осіна І.А., Поляков С.В. Інформація і бізнес. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 29 лист. 2020 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 236-238.
38. Парфентьева О.Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка*. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2020. Вип. 24. С. 34-38.
39. Побережный Р.О., Каретникова В.С. Основные направления стратегического управления предприятием. *Сучасні технології в економіці, менеджменті та обліку*: міжнар. наук.-практ. конф. Харків: НТУ «ХПИ», 2010. С. 7-9.
40. Романовська Ю.А. Формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2005. 214 с.
41. Самойлик Ю.В. Механізм структуризації стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. Вып. №2 (2). Том 2. С. 32–35.
42. Стратегічний менеджмент: підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Поколотна, Н. Б. Петрова. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.
43. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній та ін. Полтава-Ужгород, 2019. 300 с.
44. Толпежников Р.О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*. 2019. № 6 (37). С. 102–106.

45. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Изд. 8-е., испр. и доп. Москва: Дело, 2007. 448 с.
46. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. Вид. 2-ге. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
47. Швиданенко Г.О. Формування конкурентної діагностики діяльності підприємства. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. Ч. 1. Київ: КНЕУ, 2010. С. 213-222.
48. Шершньова З.Є., Оборська С.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Штимер Л.Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. №3(19) С. 136-139.
50. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

ДОДАТКИ

Додаток А. Реалізація наукових підходів щодо діагностування СМП

Таблиця А.1 – Прояви реалізації наукових підходів щодо діагностування стратегічних можливостей підприємства (СМП)
(здійснено на основі [1; 3; 15; 16; 24])

Науково-методичний підхід	Складові реалізації підходу в діагностиці стратегічних можливостей							
	Відповідність цілям стратегічного планування	Зв'язок з цілями розвитку підприємства, ефективністю діяльності	Можливість розпізнавати симптоми	Можливість передбачення наслідків	Характер моніторингу стану	Ступінь поєднання кількісних і якісних параметрів оцінки	Врахування загрози виникнення кризового стану	Комплексний характер
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стратегічна діагностика	Забезпечується шляхом оцінки ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічних позицій підприємства	Забезпечується шляхом своєчасної оцінки стану й внесення коректив у стратегічний план розвитку підприємства	Забезпечується завдяки оцінці сильних та слабких сигналів, що надходять із зовнішнього середовища	Забезпечується завдяки прогнозуванню майбутніх результатів	Глибокий, послідовний, системний	Високий, забезпечується наявною методичною базою для проведення діагностики	Недостатнє, проявляється у виявленні загроз діяльності	Прявляється у взаємозв'язку результатів діагностики організації і стратегічного аналізу завдяки використанню матричних моделей
Діагностика СМП з метою формування стратегічного потенціалу	Забезпечується шляхом оцінки критеріїв стратегічних альтернатив	Забезпечується напрямками дій топ-менеджменту компанії щодо зміцнення та розвитку стратегічного потенціалу	Забезпечується визначенням складу та структури стратегічного потенціалу	Не підтримується	Глибокий, процесний	Високий, забезпечується наявною методичною базою для проведення діагностики	Фактично відсутнє	Відсутність комплексної динамічної оцінки потенціалу, перевірки умов його нарощування

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Діагностика СМП з метою створення конкурентної переваги	Забезпечується шляхом утримання довгострокових конкурентних переваг	Забезпечується шляхом виявлення резервів розвитку та підвищення ефективності діяльності	Забезпечується шляхом визначення порогових і унікальних можливостей	Забезпечується шляхом визначення стратегічної прогалини чи розвитку	Глибокий, функціональний	Високий, забезпечується наявною методичною базою для проведення діагностики	Недостатнє, проявляється у виявленні загроз діяльності	Проявляється шляхом застосування SWOT-аналізу
Діагностика СМП з метою з'ясування реальних можливостей, ресурсів і вразливих місць щодо зовнішнього оточення	Забезпечується шляхом реалізації ефективної стратегії	Забезпечується шляхом виявлення відповідності використання ресурсів встановленим цілям	Забезпечується шляхом визначення реальних і наявних можливостей	Забезпечується шляхом визначення розриву між реальними і наявними можливостями	Глибокий, системний, процесний	Високий, забезпечується наявною методичною базою для проведення діагностики	Недостатнє, проявляється у виявленні вразливих місць щодо зовнішнього оточення	Проявляється шляхом застосування SWOT-аналізу

Додаток Б. Сучасний стан будівельної галузі України

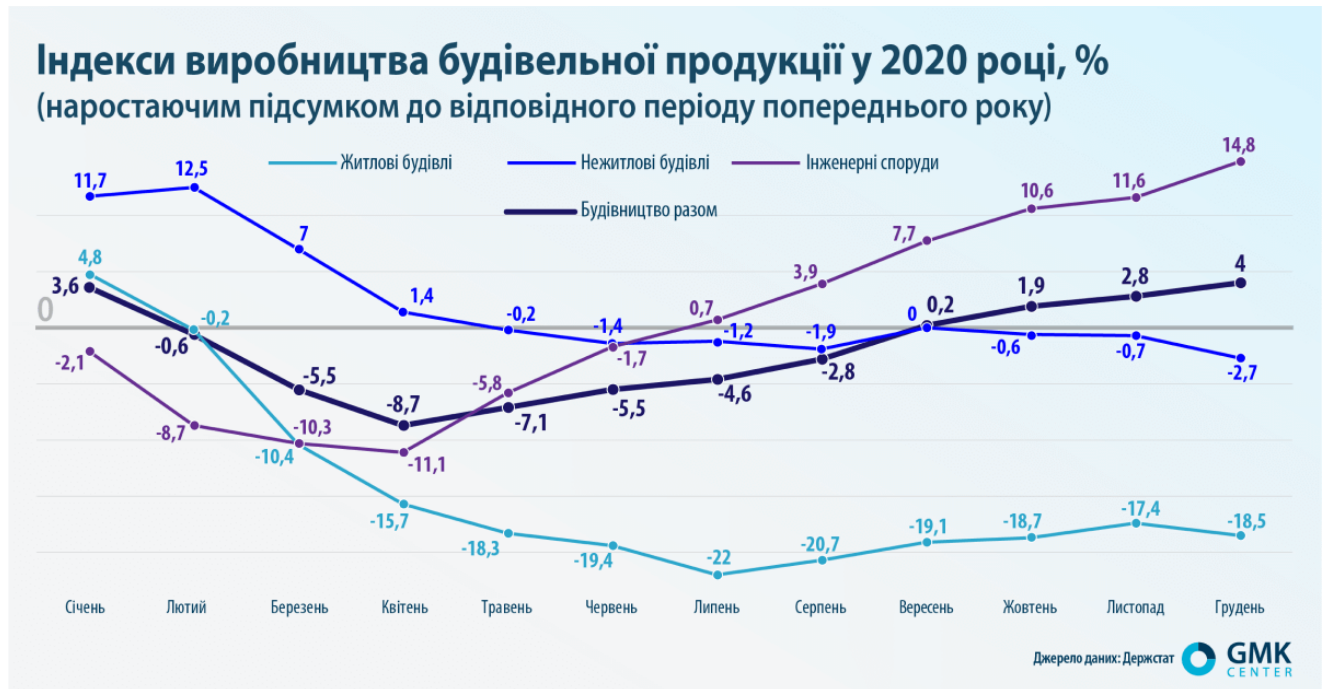


Рис. Б.1 – Індекси виробництва будівельної продукції у 2020 р. [12]

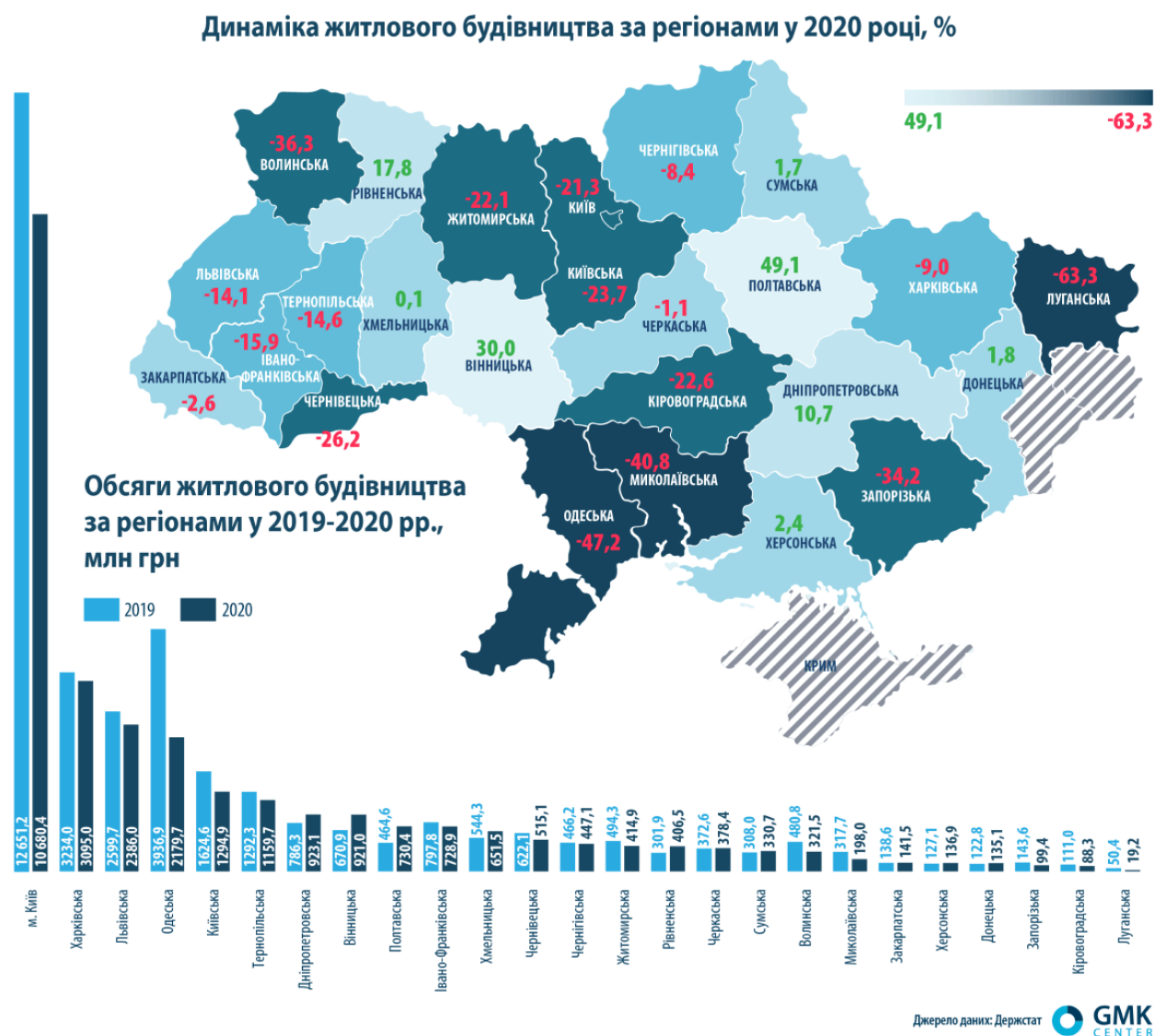


Рис. Б.2 – Динаміка та обсяги житлового будівництва за регіонами [12]

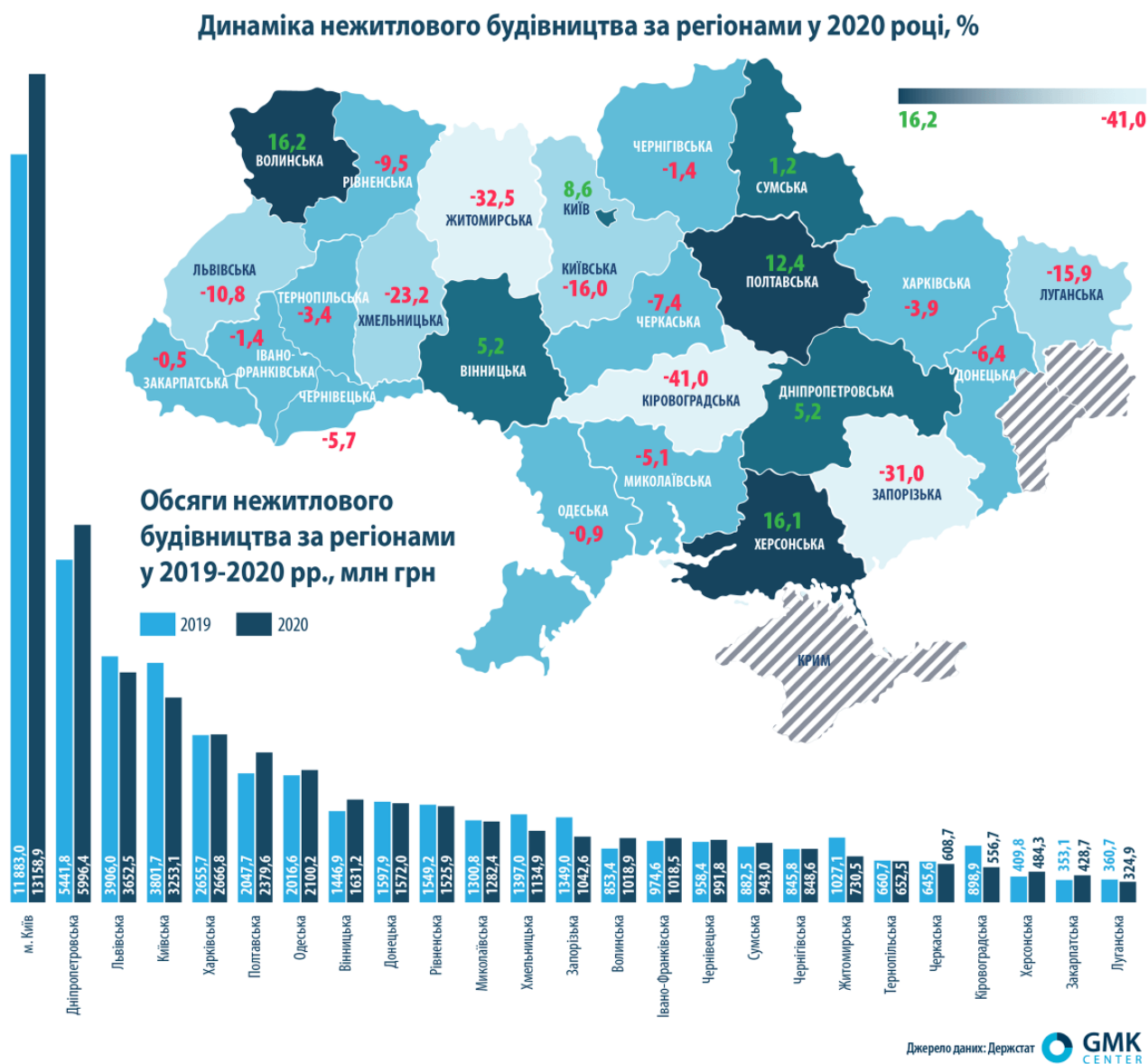


Рис. Б.3 – Динаміка та обсяги нежитлового будівництва за регіонами [12]

Додаток В. Вибір та реалізація стратегії управління СМП

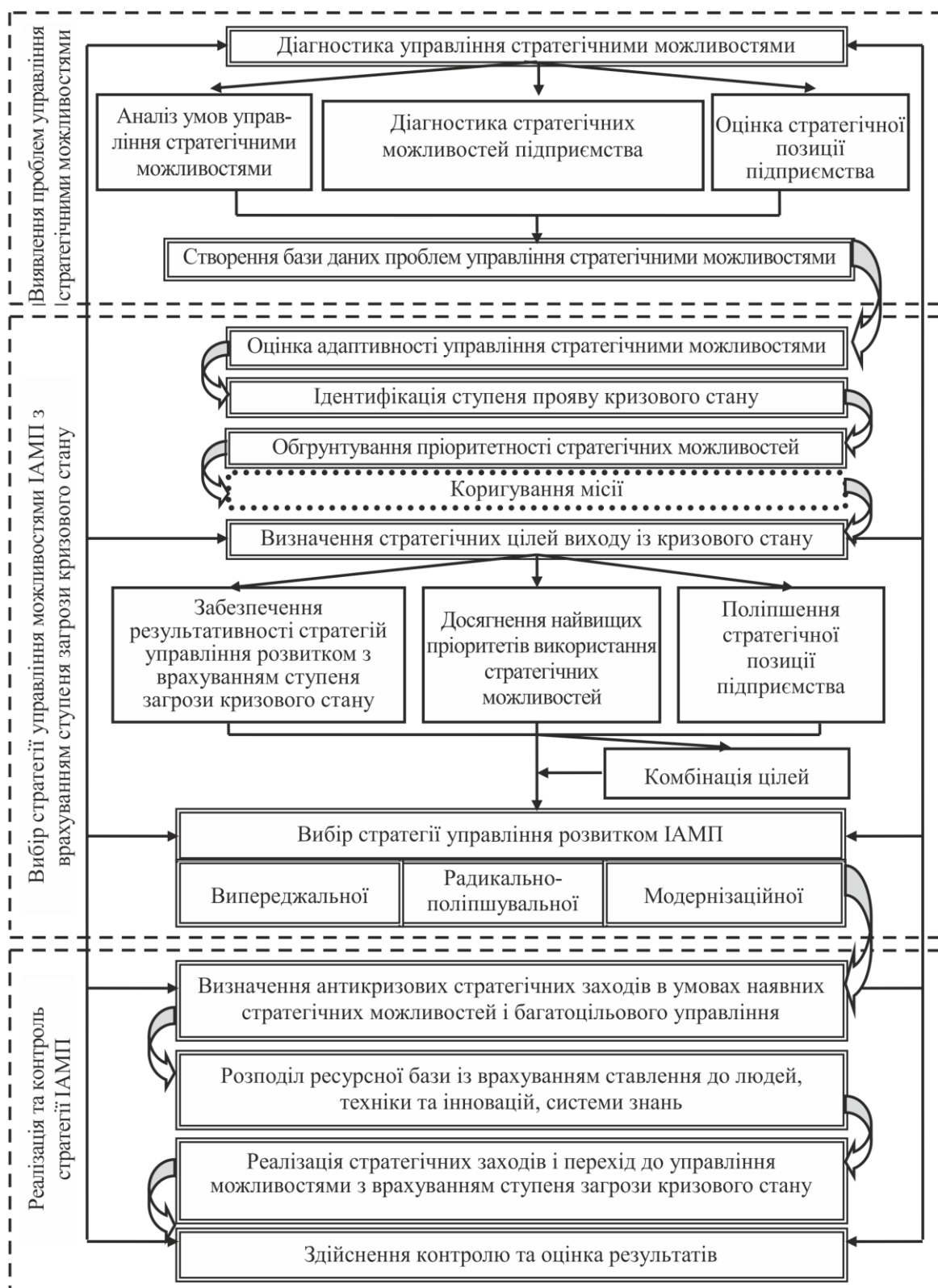


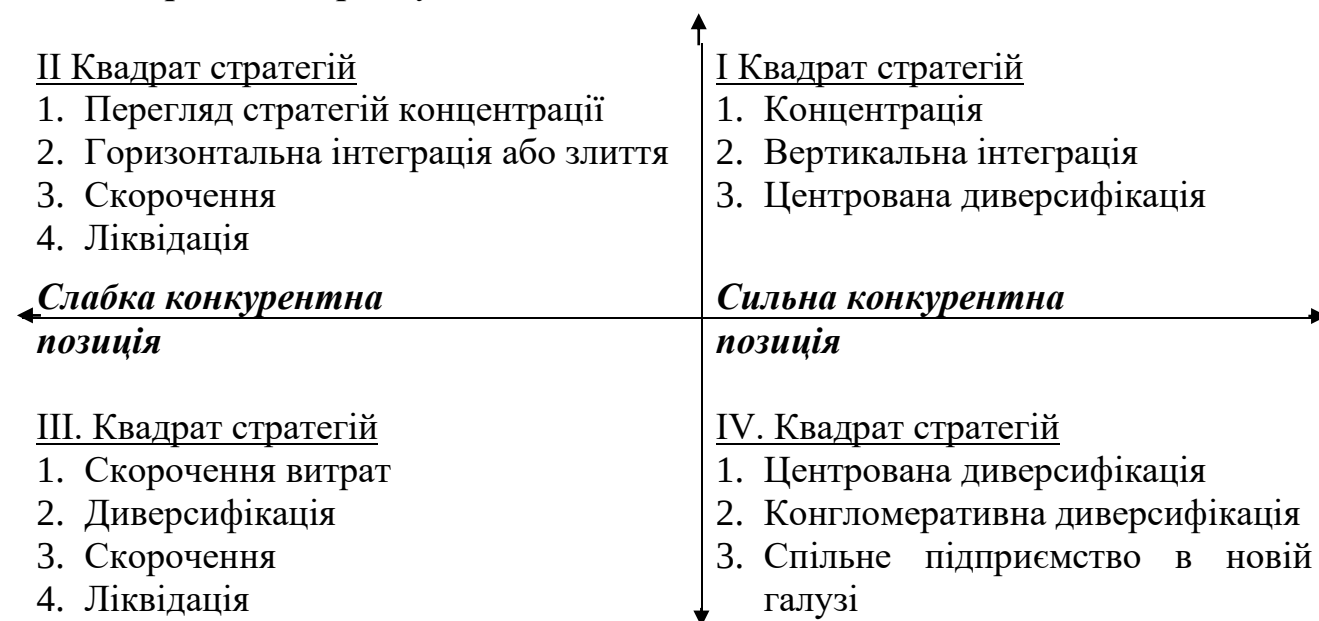
Рис. В.1 – Етапи вибору та реалізації стратегії управління можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Ступінь прояву кризового стану на підприємстві

Рівень адаптивності управління стратегічними можливостями	Відсутня криза				Легка криза				Помірна криза				Сильна криза							
	високий				випереджальна				випереджальна				радикально-поліпшувальна				радикально-поліпшувальна			
	достатній				випереджальна				радикально-поліпшувальна				радикально-поліпшувальна				радикально-поліпшувальна			
	низький				радикально-поліпшувальна				радикально-поліпшувальна				радикально-поліпшувальна				модифікаційна			
	критичний				радикально-поліпшувальна				радикально-поліпшувальна				модифікаційна				модифікаційна			

Рис. В.2 – Матриця вибору стратегії управління можливостями підприємства з урахуванням ступеню загрози кризового стану [28]

Швидке зростання ринку



Повільне зростання ринку

Рис. В.3 – Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда [9]

Додаток Г. Освоєння підприємством нового виду діяльності



Рис. Г.2 – Сонячні батареї, встановлені на даху будинку

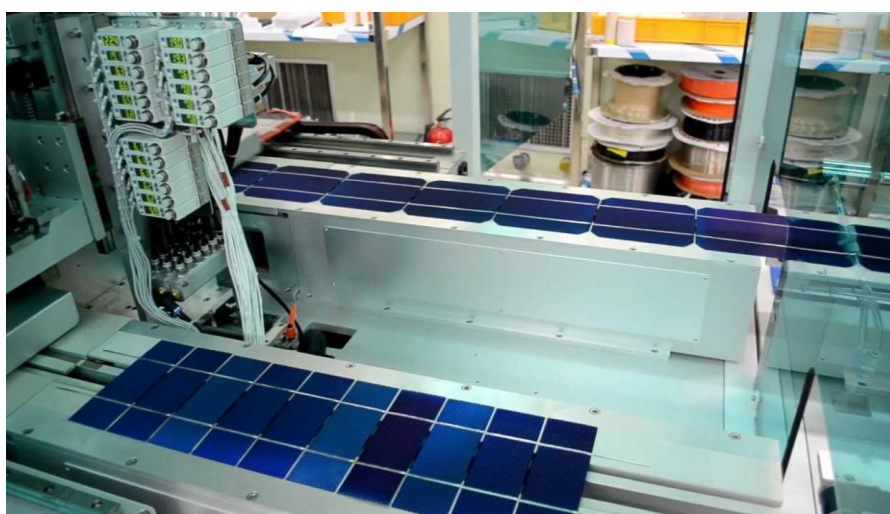


Рис. Г.3 – Виробництво сонячних батарей

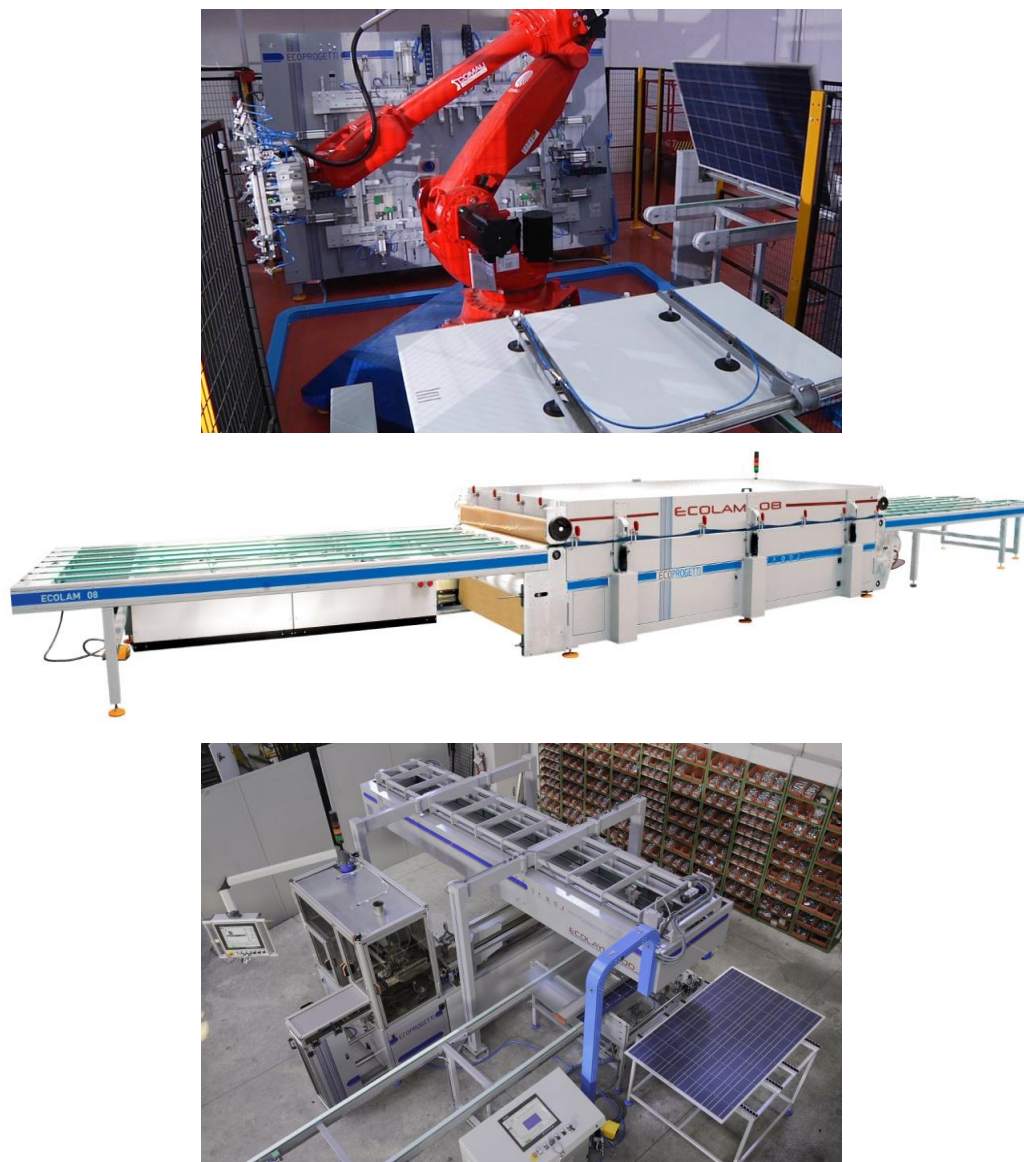


Рис. Г.4 – Лінія з виробництва сонячних батарей