

**.МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та  
інфраструктури  
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

**ГУРАЛЬ Альона Ярославівна**

**Стратегічний аналіз в управлінні розвитком підприємства**  
**/ Strategic analysis in the management of enterprise**  
**development**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування  
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління  
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ОБАмнв – 21 А. Я. Гураль

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Н. П. Чорна

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завідувач кафедри Р. Ф. Бруханський**

ТЕРНОПІЛЬ – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність та функції управління розвитком.....	6
1.2. Елементи процесу управління розвитком підприємства.....	11
1.3. Концепція стратегічного розвитку організації.....	16
Висновки до першого розділу .....	27
Розділ 2. Аналіз управління розвитком ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз показників розвитку підприємства.....	39
2.3. Оцінка стратегії розвитку підприємства.....	47
Висновки до другого розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	65
3.1. Рекомендації щодо обґрунтування типу стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА».....	65
3.2. Економічне обґрунтування проєкту.....	79
Висновки до третього розділу .....	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підвищення актуальності управління розвитком організацій зумовлено насамперед зростанням темпів соціально-економічного розвитку суспільства. В умовах сучасного світу, що швидко змінюються, розвиток організації є не тільки наслідком природної еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль керівників. Якщо розглядати систему управління у двох аспектах – «управління функціонуванням» та «управління розвитком», то на сьогодні все більшого значення набуває саме управління розвитком.

Управління розвитком – це цілеспрямований, систематичний та безперервний вплив на зміну: напрямів діяльності; виконувані функції; структуру організації; рівень ефективності та якості. Основною формою, у якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне управління.

Стратегічне управління – процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям. Формування стратегії для фірми залежить від конкретної ринкової ситуації та тенденцій. Головними чинниками розробки стратегії є: позиція організації над ринком, динаміка її розвитку, її потенціалу, поведінка конкурентів, характеристика виробленого товару чи послуг, стан економіки та інших.

На початку XXI століття неухильно зростає інтерес до питань управління розвитку як з боку теорії, і з боку практики. У цей час стратегічному управлінню стало приділятися підвищену увагу. Це пов'язано з тим, що стратегічне управління як практична діяльність постійно розвивається, набуваючи таких форм, які за своєю сутністю докорінно протилежні тому, що насамперед у практиці та в теоретичному осмисленні вважалося зразком правильного управління. Важливими, найчастіше визначальними чинниками, стають технічний прогрес і зростання екологічних вимог із боку нашого суспільства та держави, зростання соціальної відповідальності бізнесу. Нові

методи управління, розроблені в зарубіжних країнах з розвинутою економікою, адаптуються та активно застосовуються в українській практиці.

Актуальність теми підтверджується, зокрема, збільшенням кількості матеріалів на цю тематику: підручників, навчальних посібників, монографій, публікуються статті та збірники конференцій. Окрім цього, актуальні питання стратегічного аналізу та управління обговорюються на різноманітних форумах. На наш погляд, удосконалення методології стратегічного управління та аналізу продовжуватиметься.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний теоретико-методологічний внесок у питання управління розвитком підприємства зробили такі вчені, як: Азоєв Г. Л., Андрушків Б. М., Білорус О. Г., Боковець В. В., Девіс С. М., Довгань Л. В., Дулиба Н. Г., Купчак П. М., Мороз О. В., Сазонець І. Л., Стегней М. І., Страшинський І. В., Федоренко В. Г., Череп А.В. та інші.

**Мета й завдання дослідження.** Метою каліфікаційної роботи є розробка напрямів розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» (м. Тернопіль) на основі вдосконалення стратегії та проведення аналізу.

Відповідно до поставленої мети було передбачено вирішити такі **завдання:**

- розгляд сутності та функцій управління розвитком підприємства;
- виявлення методів та підходів до вивчення процесу стратегічного розвитку підприємства;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта дослідження;
- розробка стратегії розвитку підприємства;
- оцінка соціально-економічного ефекту запропонованого проекту.

**Об'єкт дослідження** – ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» (м. Тернопіль) – компанія, яка займається постачанням та реалізацією електротехнічної продукції.

**Предмет дослідження** – процес управління розвитком підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод; фінансово-економічний аналіз; методи порівняльного та фінансового аналізу; методи оцінки економічної ефективності експортної діяльності компанії; графічний.

**Інформаційну базу** нашої роботи складають: внутрішня документація ТОВ «Компанія Орбіта» (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції, дані бухгалтерського обліку, товарні звіти та ін.); дані офіційної статистики; результати проведених спостережень.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в розробці напрямків удосконалення системи формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», а саме:

- удосконалено систематизацію методів формування стратегії інноваційного розвитку мікропідприємств торгівлі;
- проведено SWOT аналіз для обрання стратегії розвитку підприємства;

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження полягає у можливості використовувати отримані дані підвищення ефективності діяльності підприємства його подальшого розвитку.

**Апробація результатів виконання випускної кваліфікаційної роботи.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на Національній науково-практичній конференції «Наука і бізнес: проблеми, перспективи та інновації в умовах воєнного стану» (м. Тернопіль, 10 листопада 2022 р.) Оpubліковано тези на тему «Стратегічний аналіз конкурентних переваг і потенціалу підприємства».

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 90 сторінках. Дослідження містить 9 рисунків, 30 таблиць, список використаних джерел – 67 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та функції управління розвитком

Управління підприємством (організацією, фірмою) – це діяльність, у якій її суб'єкти у вигляді планування, організації, регулювання та контролю забезпечують спільну діяльність персоналу задля досягнення поставленої мети.

У комплексній системі управління необхідно розрізнити управління:

1. Функціонуванням.
2. Розвитком [3].

Ці підсистеми мають різні об'єкти, отже, іншими будуть завдання і способи їх вирішення.

Управління функціонуванням організації забезпечує використання наявного в неї виробничого потенціалу на заданому рівні. Його об'єктом служить виробничий процес і його процеси, тобто процеси матеріального, кадрового, фінансового, трудового забезпечення. Ця підсистема спрямована на реальне.

Управління розвитком організації покликане забезпечувати нарощування потенціалу організації та підвищення рівня його використання у вигляді різноманітних інновацій. Об'єктом тут виступає процес перетворення, орієнтація – у майбутнє.

Управління розвитком має забезпечувати адекватне розуміння потреб та можливостей розвитку, постановку цілей, вибір раціональних способів їх досягнення, зацікавленість трудового колективу у досягненні цілей розвитку, надійний контроль [9].

Функція управління – діяльність суб'єкта управління стосовно об'єкту управління та зовнішнього середовища. Формулювання функції включає два елементи:

- назви управлінської дії;
- назви об'єкта, щодо якого ця дія вчиняється.

Виділяється чотири основних види управлінських дій: планування, організація, керівництво та контроль. Найбільш загальними функціями управління розвитком організації є:

- планування розвитку;
- організація розвитку;
- керівництво розвитком;
- контроль розвитку [15].

Щоб конкретизувати ці функції, необхідно конкретизувати об'єкт управління. Ці функції застосовуються до наступних сфер організації:

- зміст діяльності;
- виробничі технології;
- організація діяльності;
- матеріально-технічна база;
- інформаційне забезпечення.

Як і будь-яка інша діяльність, управління розвитком може здійснюватися з урахуванням різних підходів. Можна виділити 4 ознаки розрізнення підходів до управління розвитком:

- суб'єкт управління розвитком;
- орієнтація управління;
- інтегрованість управління;
- тип реагування управління зміни.

Перший ознака дозволяє встановити – виступає суб'єктом лише адміністрація організації чи бере участь також трудовий колектив. У першому

випадку ми говоритимемо про адміністративний підхід до управління, а в другому – про партисипативний підхід.

Другий ознака дозволяє встановити, орієнтоване управління процес чи результат. У першому випадку (орієнтація на процес) суб'єкт не встановлює чітко кінцевий результат. Інновації вибираються не тому, що вони здатні дати максимально корисний ефект, а з якихось інших підстав.

При цільовому управлінні спочатку визначається бажаний результат, а потім розробляється нововведення, яке дозволить його отримати.

Третя ознака (інтегрованість управління) означає орієнтацію на автономне освоєння нововведень, і реалізацію всієї сукупності нововведень як цілісного комплексу. Автономне управління передбачає, що з нововведень освоюється у створенні однією людиною чи групою, а цілісного проекту майбутнього організації немає. Системне управління передбачає розробку проекту майбутнього організації та програми його реалізації, у якій кожне приватне нововведення є реалізації загального задуму.

Четверта ознака (тип реагування на зміни) визначає розподіл управління на два типи: випереджальний та реактивний. Ефективне управління має передбачати, своєчасно передбачати виникнення факторів, що заважають досягненню цілей, та оперативно реагувати на них (випереджальне). Але практично часто приймаються рішення тоді, коли вже стався якийсь збій в керованому об'єкті (реактивний тип). Випереджувальне управління реагує не так на збій, як на їх провісники. Такі управління можливі, якщо розробляються плани дій, і прогноуються зміни умов.

Вибір підходу залежить, головним чином, умов середовища. Так, партисипативне управління не завжди дає найкращий результат – часто ефективнішим стає адміністративне. Системний підхід потребує високої кваліфікації керівників, він трудомісткий. Якщо ситуація щодо стабільна, то реактивне управління може давати самі результати, як і випереджаюче [22, с. 30].



Порівняльна характеристика підходів міститься у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Критерії порівняння підходів до управління розвитком**

<b>Підходи</b>	<b>Ознаки порівняння</b>
Партисипативний – адміністративний	чи реально бере участь персонал у розробці цілей і планів організації; чи виступає рядовий персонал лише у ролі тих, хто «схвалює» розроблені нагорі рішення; якою мірою і як персонал може впливати на ці рішення та їх зміст.
Цільовий – нецільовий	чи існує чітка та піддається контролю загальна мета розвитку організації; чи визначено мету кожного запланованого нововведення; чи узгоджені між собою приватні цілі; чи пов'язані приватні цілі та загальна мета розвитку організації.
Системний – несистемний	чи існує прогноз змін умов діяльності організації; чи визначено вимоги до організації у перспективі; чи передбачає оновлення комплексний облік практично всіх факторів; чи є кожне приватне нововведення реалізації спільного задуму; чи є зміни регулярними та безперервними.
Реактивний – випереджувальний	чи існують детальні плани реалізації кожного нововведення; чи визначено порядок реалізації планів розвитку; чи визначено у цих планах контрольовані проміжні результати, що дозволяють виявляти відхилення від бажаного перебігу робіт; чи періодично здійснюється збір інформації про реальний стан робіт з освоєння нововведень, чи отримують її керівники; чи є періодичність контролю достатньою для своєчасного виявлення можливих збоїв.

Насправді управління набуває характеру системи. Система управління – сукупність трудових, матеріальних, технічних, інформаційних та інших компонентів, пов'язаних між собою у реалізації функції управління. Щоб бути ефективною, вона має бути цілеспрямованою та організованою.

Реалізація функції управління означає певну послідовність управлінських процесів і методів. Для кожної функції у системі управління використовується

своя технологія її реалізації. Відповідальність за виконання тих чи інших управлінських дій розділено між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Різним об'єктам управління (функціонування та розвитку) відповідають різні функції управління, різні організаційні структури та організаційні механізми [26]. У реальних системах управління розділити їх дуже складно, але потрібно з метою вдосконалення.

За допомогою реалізації функцій управління розвитком виробляються рішення, створені задля якісні зміни у змісті, технології, організації процесу діяльності та її забезпеченні. За цією ознакою і можна відокремлювати те, що в управлінні робиться для розвитку, від того, що робиться для підтримки стабільного функціонування.

Системи управління розвитком передбачає:

- визначення складу функцій, які має реалізувати система;
- вибір методів та засобів реалізації функцій;
  - визначення складу посадових осіб та підрозділів, які здійснюватимуть функції управління розвитком, їх повноважень та відповідальності;
- визначення типів управлінських процесів;
- визначення форм контролю за цією діяльністю [25].

Залежно від реалізованого підходу різними будуть структура та організаційні механізми управління. Так, партисипативний підхід означає наявність у структурі управління колегіальних органів, що у процесі прийняття рішень. Цільове управління передбачає інші технології планування, керівництва та контролю, ніж нецільове тощо.

Таким чином, управління розвитком має низку специфічних ознак, які відрізняють його від управління функціонуванням. Конкретні елементи управління розвитком залежать від підходу до управління, що використовується в сформованих умовах.

## 1.2. Елементи процесу управління розвитком підприємства

У сфері управління розвитком виділяють такі три фази:

1. Набір маси. У цій фазі мета розвитку – використовуючи існуючу структуру, збільшити кількісні показники (охоплення ринків збуту, обсяг продажу). Тут напрацьовується досвід у нових сегментах ринку, і відбувається перехід до більш глибокого освоєння існуючих ринків (інтенсивне розгортання вглиб, вертикальна інтеграція та горизонтальна диверсифікація). У цьому принципових змін у структурі фірми немає.

2. Дублювання структури фірми. Реалізація першої фази призводить до ускладнення структури компанії. Це викликає втрату стійкості та надійності. Тут головною метою розвитку є стабілізація структури за рахунок її поділу, дублювання принципів та способів управління. Створюється кілька таких структур [44].

3. Консолідація. У процесі набору маси новими елементами структури та збільшення кількості різко падає керованість і стійкість всієї системи управління загалом – одні елементи починають виявляти зайву самостійність, інші пасивність. Мета управління розвитком у цій фазі – перейти від управління окремими елементами до управління комплексом загалом. Успішне проходження третьої фази дозволяє отримати нову систему управління з новими якісними характеристиками. Після цього процес відновлюється – відбувається повернення до першої фази, але вже на іншому рівні [23].

У разі, якщо управління розвитком відбувається в режимі реагування на проблеми, то це не дозволяє керівнику з випередженням формулювати і вирішувати завдання управління, неефективно витрачаються час і ресурси.

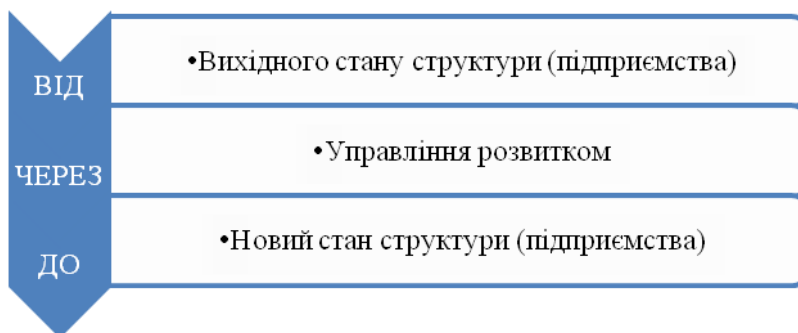
Управління розвитком спирається на три базові принципи.

1. Професіоналізм керівника. При професійному управлінні функція розвитку стає одним із самостійних напрямів діяльності. Іншими словами, керівник спеціально виділяє свій час, для освоєння та управління функцією

розвитку. У разі управління функціонуванням керівник виконує функції менеджера, оскільки він часто керує лише існуючими функціями та процесами. А питання розвитку вирішуються час від часу або під тиском змінних умов.

2. Структуризація – чітке виділення ключових компонентів, які дозволяють позначити перехід із вихідного стану, у якому фірма перебуває зараз, у новий стан відображено (рис. 1.1).

3. Деталізація – наявність елементів та функцій. Елементи та функції піддаються трансформації та переводяться з вихідного стану в необхідне (таблиця 1.2).



**Рис. 1.1. Структуризація процесу управління розвитком**

Таблиця 1.2

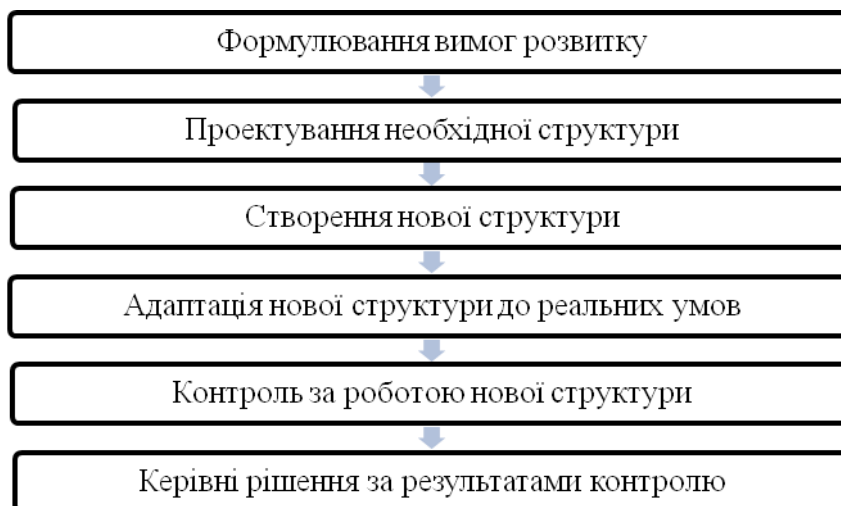
**Перелік елементів та функцій управління розвитком**

Вихідний стан	Управління розвитком	Необхідний стан
Існуюча структура фірми	Реструктуризація чи створення нової структури	Стійка робота у нових умовах
Вихідні функції, які виконує фірма	Корекція та зміна функцій	Нові функції не суперечать старим
Вихідна структура підрозділів фірми	Реструктуризація підрозділів	Узгодженість у роботі підрозділів
Вихідні функції підрозділів фірми	Корекція та зміна функцій підрозділів	Надійність реалізації нових функцій
Вихідні функції, кваліфікація, навички, якості та здібності співробітників фірми	Корекція та зміна функцій, кваліфікації, навичок, якостей та здібностей співробітників фірми	Наступність нових функцій, кваліфікації, навичок, якостей та здібностей співробітників фірми

**Джерело:** [56].

Розвиток фірми є постійним та безперервним процесом.

Процес управління розвитком представлений на рисунку 1.2 як послідовності певних кроків.



**Рис. 1.2. Процес управління розвитком підприємства**

Розглянемо зміст кожного етапу.

1. На основі наявних ресурсів та стану довкілля визначається пріоритетний напрямок розвитку, а також формулюються вимоги до нової структури (рентабельність, надійність, передбачуваний час її існування).

2. На підставі сформульованих вимог проєктується нова структура: складається перелік функцій, що виконуються новою структурою та визначається, які елементи нової структури реалізують ці функції. При цьому необхідно не тільки спроектувати нову структуру, а й визначити, в якій послідовності вона створюватиметься, виходити на робочі режими, як здійснюватиметься контроль та управління [50].

3. Особливістю фази створення нової структури і те, що у процесі розкриваються і виправляються помилки, допущені під час проєктування. Результатом цього кроку є мінімальна працездатність нової структури.

4. Адаптація нової структури до реальних умов - це виведення нової структури на задану проєктну потужність.

5. Ефективне функціонування будь-якої структури можливе лише в тому випадку, якщо організовано чітку систему контролю. При цьому, чим незалежна система контролю від суб'єктивної волі керівника, тим надійнішою буде робота нової системи.

6. Останній етап (керівне рішення за результатами контролю) є не лише стандартним процесом управління існуванням структури, а й дозволяє зібрати об'єктивні дані визначення наступних кроків розвитку [35].

Управління розвитком враховує мінливі зовнішні умови, постійно орієнтується на цілі розвитку та має стратегічний характер. Менеджмент розвитку – органічна та невід'ємна частина управління будь-яким об'єктом, водночас відокремлена та відносно самостійна.

Управління розвитком проявляється у різних формах, зокрема у стратегічному управлінні, розвитку культури організації, організаційному розвитку, а також у таких конкретних технологіях менеджменту, як бізнес-планування, групи якості та інших. Основною формою, у якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне управління [36].

Стратегічне управління – процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям [16].

Стратегія – комплекс принципів діяльності організації та її відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, а також відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення цих цілей та орієнтації ділової активності організації [9]. Це одночасно перспектива розвитку та зразок, модель реагування на зміни зовнішнього середовища, в якому діє дана організація.

Ключова роль стратегічного управління полягає у безперервному вивченні та зміні. Процес стратегічного управління включає три стадії – стратегічне планування, реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

Для комерційних організацій стадія стратегічного планування передбачає визначення стратегії, що має відповідати питанням:

- до якого нового бізнесу увійде організація, з якого піде;
- як розподілити ресурси;
- у якій частині поширювати диверсифікацію;
- чи поширювати свою діяльність на міжнародні ринки;
- де та в якому бізнесі сформувати спільні підприємства;
- як уникнути ворожих поглинань та інші.

Етап реалізації стратегії та стратегічного контролю не менш важливий, ніж етап її формування у рамках стратегічного планування. Однак, якщо в процесі формування, керівництво компанії неправильно оцінить можливості розвитку ринку, компанії на ньому, і вибере не ту стратегію, то як би вона не була успішно здійснена, компанія або досягне поставленої мети [31].

Таким чином, управління розвитком спирається на ряд найважливіших принципів і проходить шість послідовних стадій. Весь процес управління розвитком є безперервним. Основою розвитку є розробка стратегії підприємства.

### 1.3. Концепція стратегічного розвитку підприємства

У процесі управління організаціями важливо управління стратегією. Для того, щоб випереджати конкурентів у сучасних ринкових умовах, необхідно знати, що є ринок, хто на ньому діє, як він функціонує, які його запити.

Управління стратегією є організаційну діяльність, спрямовану вивчення потреб споживачів та його психології. До неї входить аналіз та прогноз поведінки конкурентів, розробка та просування нових конкурентоспроможних товарів та послуг, управління системою комерційних відносин з постачальниками та посередниками у каналах просування продуктів, системою їх ціноутворення, зі створенням контролю процесів управління стратегією [13, С. 68].

Головна мета процесу управління стратегією – забезпечення точного виконання процедур. Продумане управління стратегією змушує організації працювати краще.

У менеджменті також є поняття стратегічного підходу до управління, тобто. це таке управління, яке орієнтоване на споживача, відповідно до їхніх потреб та запитів.

Необхідно розглянути визначення «управління стратегією» та «стратегічне управління».

У теорії та практиці ведення стратегічної діяльності ці два поняття нерідко наділяються рівноправними характеристиками. Спробуємо розібратися, у чому схожість і відмінність цих понять.

Для зручності зіставлення вони зведені таблицю 1.3.



Таблиця 1.3

**Порівняльні характеристики управління стратегією  
та стратегічного управління**

<b>Область порівняння</b>	<b>Управління стратегією</b>	<b>Стратегічне управління</b>
<b>Об'єкт</b>	Діяльність на ринку з урахуванням усієї сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Суб'єкт управління – це діяльність конкретного власника компанії.	Організація, ринок, сегмент, існуючі споживачі та потенційні покупці. Суб'єкт управління – служба управління організації та залучені за родом діяльності вищі лінійні та функціональні керівники.
<b>Середовища</b>	Діяльність конкретного власника цієї організації, або за його дорученням діяльність менеджера.	
<b>Засоби</b>	Аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримання вигідних обмінів з цільовими покупцями задля досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку	Сукупність дій людини, що ведуть до досягнення поставленої мети (підвищення іміджу, збільшення прибутку та ін.), які включають управління спільною діяльністю, методи впливу на діяльність людей, зміна їх мотивації, ставлення до праці, до товару, послуги
<b>Дії</b>	Проведення заходів щодо пошуку необхідних ресурсів для реалізації всього обсягу продукції. Це означає не лише створення та розширення попиту, а й проблеми його зміни, а іноді й скорочення. Процес управління стратегією охоплює такі сторони діяльності фірми, як організація збуту та її стимулювання, рекламні кампанії та дослідження маркетингу, управління товарами та ціноутворення	Формування у співробітників організації, партнерів «стратегічного способу мислення», дотримання стратегічної ідеології, тобто. повна орієнтація ринку, забезпечення «стратегічного мікроклімату» для підприємства.

Отже, управління стратегією – це цілеспрямована діяльність із регулювання позицій фірми над ринком у вигляді планування, організації, обліку, контролю, виконання кожної фази її поведінки, з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища

зادля досягнення прибутковості та ефективності діяльності суб'єкта над ринком [33].

Сфера управління стратегією включає у собі аналіз, планування, контроль над проведенням заходів, розрахованих встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів у вигляді рішення певних завдань організації, як-от отримання: прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку тощо[18].

У сфері менеджменту фірмою, що безпосередньо стикається з управлінням стратегією і стратегічним управлінням, виступають її мотивація, оцінка господарських рішень, стратегічне планування, вибір форми господарювання, структура управління, персонал, імітаційне моделювання та інші [11].

Управління стратегією є ключовим організаційним чинником на цільових ринках. Подібна проблема характерна для країн Західної Європи та США, які захищають та заохочують сильну конкуренцію на ринку. Концепція стратегії може бути визначена як цілеспрямовані дії організації щодо пошуку стійкої переваги перед конкурентами шляхом задоволення потреб споживачів. Часто стійка перевага виникає в процесі прийняття рішення на вищому організаційному рівні, який такої стійкості не має.

Останнім часом за кордоном досить чітко намітилася тенденція до узагальнення та осмислення результатів проведених досліджень у сфері стратегічного планування та управління. Така спроба була зроблена, наприклад, Р. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Д. Лемпелом у роботі «Школи стратегій». Загальноновизнаними «батьками» стратегічного планування є А.Д. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф [32, 60, 61].

А. Д. Чандлер вперше у рамках історичного аналізу досліджував генезис фірми через співвідношення зовнішнього оточення, стратегії розвитку та організаційної структури управління. Він запровадив визначення поняття «стратегія», що є ключовим у теорії стратегічного планування та управління

[63]. Під стратегією А. Д. Чандлер розуміє «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [63].

Проте, всі вони практично ґрунтуються на одній теоретичній конструкції, або базовій моделі, відрізняючись між собою головним чином деталями, а не фундаментальними принципами побудови.

Основною базовою моделлю стратегічного планування прийнято вважати модель Гарвардської школи бізнесу, лідером якої вважається К. Ендрюс [60]. Ця модель розроблялася американськими дослідниками протягом досить тривалого часу. Г. Мінцберг називає цю модель «моделлю школи проєктування», оскільки в її основі лежить впевненість у тому, що формулювання стратегії як процес спирається на кілька базових постулатів, які в своїй сукупності забезпечують проєктування стратегії [31].

В основу побудови даної моделі стратегічного планування покладено такі основні методологічні принципи:

- процес формування стратегії розвитку фірми може бути контрольованим, усвідомленим процесом мислення;
- модель формування стратегічного плану має бути досить простою та інформативною;
- будь-яка стратегія розвитку фірми унікальна і розглядається як результат творчого проєктування;
- процес формулювання стратегії має завершуватися лише тоді, коли альтернативні стратегії мають повний опис та здійснено остаточний вибір найкращої з них [24].

К. Ендрюс сконцентрував свою увагу на дослідженні ролі зовнішнього керівництва підприємства у процесі розробки та реалізації стратегії його розвитку [60].

Модель формування стратегічного плану, запропонована І. Ансоффом, має дві важливі відмінності від моделі Гарвардської групи. По-перше, І.

Ансофф вводить у процесі стратегічного планування поняття формалізованих цілей на відміну від неявно виражених цінностей вищого керівництва моделі Гарвардської групи [2]. По-друге, він спробував описувати процес стратегічного планування у вигляді певної формалізованої блок-схеми, яка передбачає докладну розробку списків факторів, що враховуються в процесі прийняття рішень і розставляються в пріоритетному порядку, а також різних діаграм і правил вибору тієї чи іншої альтернативи [3].

Методологічною базою стратегічного планування є системний та ситуаційний підходи. Виділяють два основні підходи до типологізації стратегій: апіорний та апостеріорний.

Апіорний підхід передбачає, що типи стратегій формулюються на основі теоретичних, концептуальних моделей, а потім перевіряються та аналізуються на основі емпіричних даних. Критика таких підходів у тому, що часто не відбивають реального світу бізнесу і дуже різняться за рівнем узагальнення.

Апостеріорний підхід до класифікації стратегій, на відміну апіорного, у тому, що типологія стратегій формується з урахуванням вивчення емпіричних даних. Для апостеріорного підходу першорядним є визначення найважливіших стратегічних змінних, які становитимуть основу під час створення типології стратегій.

Використання апостеріорного підходу до аналізу стратегій дозволяє виявити різноманітність стратегій, що використовуються реальними підприємствами, оскільки він не несе в собі готових теоретичних моделей і багато в чому ґрунтується на емпіричному матеріалі [27].

При проведенні стратегічного аналізу необхідно розглянути фактори, пов'язані з ринком, на якому працює компанія, продукти, які вона пропонує ринку, та її становище на ньому [29].

Базовий ринок компанії може бути визначений за вимірами:

1. Які потреби, функції чи комбінації функцій, які необхідно задовольнити? («Що?»)

2. Які різні групи споживачів, запити яких необхідно задовольнити? («Кого?»)

3. Які існуючі технології здатні виконати ці функції? («Як?»)

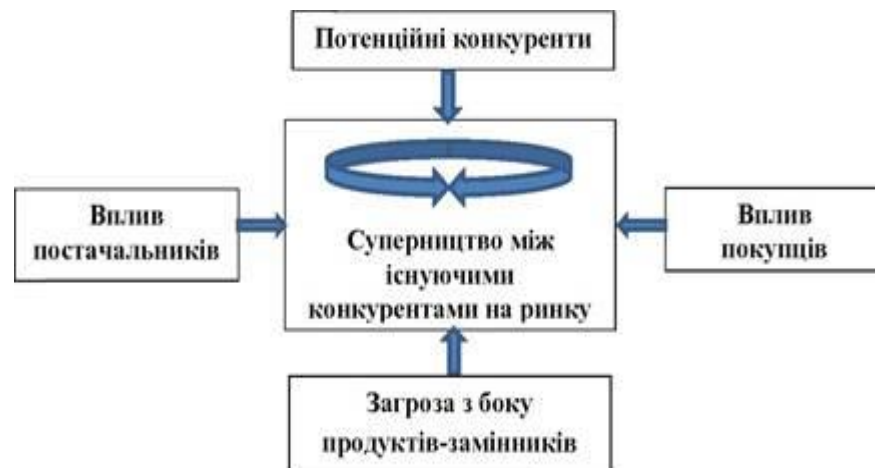
4. Яка географія розподілу споживачів товару («Де?»)

Після того, як визначено ринок, важливо зрозуміти, в якому стані він знаходиться. У ході аналізу розглядаються основні економічні показники ринку [56].:

- розміри;
- масштаби конкуренції;
- темпи зростання та стадія розвитку;
- кількість покупців та їх фінансові можливості;
- напрями та темпи технологічних змін у процесі виробництва та створення нових продуктів;
- легкість входження та виходу з галузі;
- рівень диференціації послуг конкурентів;
- наявність резервів для економії на виробництві, у транспортуванні, маркетингу, рекламних кампаніях;
- чи є завантаження виробництва найважливішою умовою для досягнення низького рівня витрат;
- як поводить крива «навчання/досвід», як швидко вона знижується у міру випуску продукції;
- прибутковість галузі [37].

У сучасних умовах організація повинна обов'язково знати в обличчя своїх основних конкурентів, проводити детальний аналіз результатів їхньої діяльності і, що важливіше, мати уявлення про те, що вони задумали. Якщо компанія має намір випередити своїх конкурентів, вона має добре усвідомлювати однаково як свої сильні та слабкі сторони, так і сильні та слабкі сторони супротивників [47].

Аналіз конкурентів проводиться з метою ідентифікувати сприятливі можливості та небезпеки, з якими фірма може зустрітися у галузі. Один із провідних спеціалістів зі стратегії – М.Портер у своїй книзі «Конкуренція» запропонував модель п'яти сил, яку можна використовувати для аналізу суперництва на ринку [39] (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Модель п'яти конкурентних сил**

М. Портер розглядає конкуренцію у межах п'яти груп:

1. Суперництво між існуючими конкурентами на ринку;
2. Вплив постачальників;
3. Вплив покупців;
4. Потенційні конкуренти;
5. Загроза з боку продуктів-замінників.

Зазвичай зростання конкуренції викликають/супроводжують такі фактори:

- зрівняння розмірів та обсягів виробництва;
- витрати на відхід з ринку вищі, ніж на те, щоб залишитися на ньому;
- пріоритети, стратегія, ресурси, особисті якості керівників;
- на ринку сильно різняться між собою;
- витрати покупців під час переходу з однієї марки на іншу низькі;
- великі компанії, що діють в інших галузях, набувають;

- розорюється компанія в даній індустрії;
- одна або кілька компаній намагаються збільшити свою частку ринку;
- за рахунок конкурентів;
- зниження цін збільшення обсягу продажів;
- повільне зростання попиту;
- збільшення кількості компаній на ринку.

Ринок складається із споживачів, які мають схожі потреби. Вони різняться за своїми бажаннями, сумою грошей, яку готові заплатити за послугу, необхідну кількість та джерела отримання інформації. Отже, компаніям доцільно поділити ринок на сегменти, а потім вибрати один або кілька для освоєння [40].

Ефективність позиціонування товару чи фірми може знизитися з трьох причин:

1. Якщо цільовий сегмент втрачає привабливість - він занадто малий, знаходиться на етапі спаду, на ньому діє занадто багато конкурентів або він просто виявився неприбутковим.

2. Якщо якість та характеристики пропонованих послуг не становлять інтересу для цільового сегмента.

3. Якщо витрати, пов'язані з виробництвом послуги, надто високі і не дозволяють встановити конкурентоспроможну ціну.

Важливим моментом є «оформлення» ухвалених рішень у план стратегічної діяльності. Стратегічні плани складаються на кількох рівнях: для компанії в цілому, для її підрозділів, бізнес-одиниць, а також для конкретних товарів та ринків [41].

План стратегії складається із семи взаємопов'язаних елементів:

I. Поточна ситуація.

II. Цілі стратегії.

III. Стратегія.

IV. Програма.

V. План дій.

VI. Бюджет.

VII. Організаційні причини.

Вихідною точкою складання плану є оцінка загального стану фірми (товару) та її місця на ринку (у сегменті). При цьому розглядається три питання:

1. Наскільки ефективно працює фірма нині?

2. Які фактори сприяли досягненню успіху або спричинили невдачу на ринку?

3. У якому напрямі розвивається компанія та який прогноз на майбутнє?

Відповіді на ці питання можуть бути отримані щодо стану справ за такими напрямками:

а) «де ми зараз». Двома основними кількісними показниками здоров'я компанії на даному рівні є стратегічні та фінансові результати. Ринкова позиція фірми визначається обсягом продажу та часткою ринку. Фінансові результати характеризуються показники виручки, валового та чистого прибутку, рентабельності капіталу та грошових потоків.

Вони порівнюються з показниками, досягнутими основними конкурентами, аналізується динаміка зміни за останні п'ять років. Цей розділ слід завершити чітким та однозначним висновком щодо того, чи є поточний стан хорошим чи поганим, задовільним чи незадовільним.

б) аналіз довкілля та процесів менеджменту.

Цей розділ складається з двох частин.

Перша присвячена поясненню поточного стану – чим пояснюються наші успіхи чи невдачі? Другий розділ звернений у майбутнє [52]. Які перспективи, виходячи з прийнятих припущень щодо зовнішнього середовища та політики фірми? У якому напрямі ми рухаємось? Поточний стан компанії визначається змінами довкілля та ефективністю прийнятих менеджментом рішень.



Зміни у зовнішньому середовищі поділяються зміни у макро- і мікрооточення фірми. Зміни в макрооточенні є трансформацією економічних умов, демографічних, технологічних, культурних і природних факторів, що надають позитивні або негативні впливи на діяльність фірми.

Зміни у мікрооточенні відносяться безпосередньо до тих ринків, на яких працює фірма. У розділі аналізуються зміна поведінки споживачів, каналів розподілу, стратегій конкурентів, нові товари, ціни [14].

До другої групи визначальних поточного стану справ чинників ставляться прийняті раніше менеджментом рішення. Вони включають обрані цілі, стратегії їх досягнення, а також тактику, прийняту щодо товару, його ціни, просування та розподілу.

Завдання другої частини розділу – прогноз змін у макро- та мікрооточенні фірми та оцінка можливих наслідків. На останньому етапі проводиться оцінка відповідності поточних цілей та стратегій компанії прогнозованому розвитку ситуації, що дозволяє визначити можливі проблеми та перспективи [49].

Розглянувши поточну ситуацію та оцінивши можливі наслідки зовнішніх та внутрішніх змін, необхідно провести SWOT-аналіз. Для цього складається перелік основних сильних та слабких сторін компанії, а також проводиться вивчення можливостей та загроз довкілля, які можуть очікувати її у майбутньому [57].

Наступним завданням є виявлення основних варіантів дій компанії. Менеджмент повинен визначити способи використання сильних сторін фірми та можливостей зовнішнього середовища, а також дії щодо запобігання загроз та подолання слабких сторін. Необхідно розглянути такі варіанти: освоєння нового сегмента ринку, розширення асортименту товарів, підвищення якості та рівня обслуговування або диверсифікація, переміщення на інші ринки [32].

Цілі, що розглядаються в плані стратегії, поділяють на дві групи:

а) стратегічні цілі. План має чітко встановити, якого обсягу продажу необхідно досягти. Крім того, важливо визначити частку ринку. Обсяг продажу та частка ринку – основні стратегічні цілі. Однак корисно поставити і проміжні цілі: ефективність задоволення потреб покупців, ступінь їх лояльності фірмі (повторне здійснення покупок), ефективність реклами (рівень обізнаності та покупок нового товару) та збуту (вихід на конкретні фірми роздрібною торгівлі та канали розподілу).

б) фінансові цілі. Найважливішими фінансовими цілями є: прибуток, рентабельність інвестицій та грошові потоки. Корисно використовувати також фінансові показники нижчого рівня, такі як валовий прибуток, прибуток від продажів, оборотність товарних запасів та ін.

В основу стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети, закладено вибір цільового сегмента або сегментів ринку та відмінних переваг:

а) цільовий сегмент ринку. У цьому розділі плану визначаються групи споживачів, які обслуговує компанія. Необхідно уявити аналіз їх потреб та основних характеристик: очікувань споживачів, місця проживання, способів, місця та часу здійснення покупок та використання товару.

б) відмінна конкурентна перевага. План має містити аналіз конкурентів та його стратегій, і навіть представити власну стратегію фірми, у результаті якої споживачі виберуть саме її пропозицію.

Програма – сукупність стратегічних рішень, що приймаються менеджментом для реалізації стратегії позиціонування та досягнення поставленої мети. Широкого поширення набула концепція чотирьох «Р», згідно з якою стратегія компанії складається з чотирьох елементів: товар (product), ціна (price), просування (promotion) та місце (place) (тобто розподіл) [43].

У плані дій мають бути детально розписані всі заходи щодо реалізації стратегічного плану. До кожного рішення щодо дій встановлюються відповідальні особи, терміни та фінансування.

На останньому етапі розробляється бюджет, що відображає проєктовані розміри доходів, витрат, прибутку та грошових потоків протягом запланованого періоду.

Процес розробки та реалізації конкурентних стратегій включає низку етапів, кожен з яких має самостійне значення та вимагає застосування специфічних, з точки зору розробки та реалізації конкурентних стратегій, процедур та методики. Аналіз макросередовища може бути реалізований з використанням PEST-аналізу. На підставі результатів внутрішнього аналізу підприємства визначається його стратегічний конкурентний потенціал, і розробляється стратегія та політика щодо найважливіших сфер діяльності [42].

Таким чином, процес реалізації стратегії розвитку є складним управлінським процесом, що реалізується у кілька етапів. Найважливіше значення в процесі реалізації стратегії займають підготовка планів, що забезпечують, і вказівок. Управління стратегією – це цілеспрямована діяльність із регулювання позицій фірми над ринком. Управління стратегією є ключовим організаційним та культурним фактором на цільових ринках.

### **Висновки до першого розділу**

Таким чином, узагальнений аналіз характеристик стратегії підприємства дає змогу зробити такі висновки.

Стратегія малого торговельного підприємства є множинною категорією. Стратегія розробляється з урахуванням певних обмежень, що виступають у вигляді правил, Стратегія визначає позицію фірми в конкуренції. Стратегія розробляється з урахуванням впливу середовища функціонування підприємства. Стратегія розробляється на підставі конкурентних переваг підприємства та його динамічних здібностей. Розробка та зміст стратегії визначається розміром підприємства та сферою його діяльності.

Зміст стратегії визначається шляхом розвитку підприємства (екстенсивний, інтенсивний) та одночасно створює траєкторію розвитку. Стратегія містить систему змін, що дозволяють підприємству розвиватися згідно траєкторії життєвого циклу.

Планування стратегічних дій, навіть в умовах невизначеності, є вкрай необхідний для дій на випередження, замість реакції на події постфактум. Це дозволить збільшити вірогідність виживання малого підприємства в складних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є торгове підприємство. Юридична назва: ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА». Адреса: проспект Степана Бандери, 84, Тернопіль, Тернопільська область, 46002, телефон - 0352 433 844.

Інші реквізити підприємства:

Код ЄДРПОУ – 37681311.

Дата реєстрації – 14 квітня 2011 року.

Основний вид діяльності з КВЕД – 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах. Допоміжні види діяльності:

- 26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування
- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього
- 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
- 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах
- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення

- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

Свою діяльність підприємство веде на підставі Рішення учасника та закону України «Про акціонерні товариства». Товариство складається з двох учасників учасника.

ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є комерційною організацією. Товариство зареєстроване на невизначений термін. ТОВ вправі відкривати банківські рахунки на території України і її межами. Товариство має круглу печатку, що містить її повне фірмове найменування українською мовою, і навіть вказівку його місце перебування. Товариство має право мати штампи та бланки зі своїм найменуванням, власну емблему та інші засоби візуальної ідентифікації.

Цілями діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є розширення ринку товарів та послуг, а також отримання прибутку .

Більше 10 років компанія активно розвивається, співробітники мають досвід продажу та знання асортименту продукції, що реалізується. Підприємство спеціалізується на реалізації великим та середнім оптом, а також у роздріб електроосвітлювального обладнання та електроустаткування, сигналізацій та систем відеоспостереження. Асортимент товарів становить понад 4000 найменувань. Кількість покупців постійно зростає.

У напрямку «Електрообладнання» представлена продукція провідних фірм Європи Bosch, Legrand, Merten, Jung, Berker, FEDE, Scneider-Electric, ABB, Siemens, Gira, а також електроосвітлювальне обладнання фірм OSRAM, Nobile, Lival, Fabbian, Swarovski, сенсорні світильники та датчики руху фірми Steinel, тепла підлога Nexans та Devi.

У напрямку «Системи безпеки» пропонується широкий асортимент обладнання систем безпеки, моніторингу та запису інформації, контролю персоналу, систем зв'язку та телекомунікацій провідних вітчизняних та

світових виробників: Ajax, Brickcom Corporation, Tantos, AVTECH, FaraDay, Arny, AVAYA, Full Energy, Ezviz та інші.

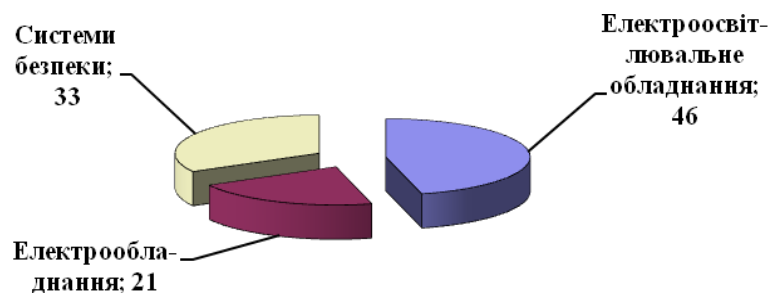
ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» співпрацює з регіональними представниками, оптовими, роздрібними фірмами та індивідуальними підприємцями. Постійним клієнтам пропонуються різні умови роботи: відстрочення платежів, гнучка цінова політика, сезонні знижки та багато іншого. Підприємство здійснює доставку товару замовнику та монтаж за його бажанням.

Чисельність працюючих в організації на кінець 2021 року – 39 осіб. Обсяг продажів – близько 30 млн. грн. на рік. Розмір торгової націнки коливається від 10 до 30% .

Приблизно 84% продажів посідає корпоративних клієнтів; 16% - роздріб .

Структура продажу за видами продукції представлена на рисунку 2.1.

Продукція фірми – це товар вторинного попиту, тривалого терміну користування, попит який залежить від доходу покупців і проведеної політики просування. Вибір виробів здійснюється з урахуванням цін та якості.



**Рис. 2.1. Структура реалізованої продукції в 2021 р., %**

Джерела збору інформації про дане підприємство:

- 1) експертний лист із ген. директором та з начальником відділу продажів;
- 2) статут підприємства;

3) накладні, рахунки-фактури, база даних відділу продажу (інформація про покупців);

4) картотека конкурентів (відділ продажу);

5) фінансова звітність;

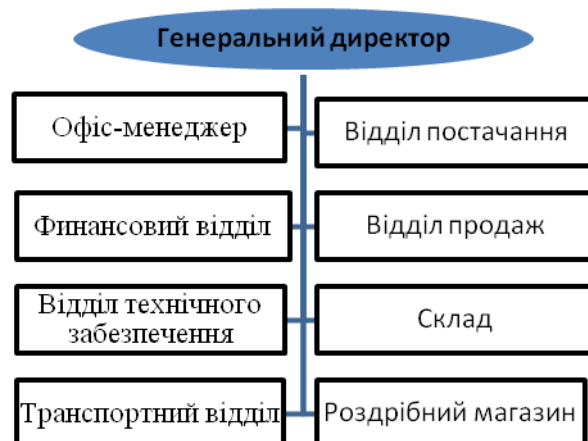
6) анкета, проведення опитування.

Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» не формалізована, що часто зустрічається на невеликих підприємствах. Наказу про затвердження структури немає, замість жорсткого бюрократичного підходу в управлінні широко застосовується делегування повноважень та колегіальне ухвалення рішень. Схематично оргструктура представлена на рисунку 2.2.

Розглянемо ключові функції працівників фірми.

Генеральний директор є засновником організації. У його руках зосереджено основні механізми управління організацією, включаючи стратегічне планування, здійснення контролю за виконанням планів. Основний напрямок діяльності директора – здійснення взаємодії із зовнішнім середовищем.

Офіс-менеджер виконує функції секретаря, діловода та відділу кадрів.



**Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»**

Начальник відділу продажу займається організацією продажу товарів підприємства, укладання договорів, організація відвантаження, контролює виконання договірних зобов'язань.



Заступник директора із закупівель (начальник відділу постачання) відповідає за матеріально-технічне постачання підприємства та взаємодію з постачальниками.

Склад тісно пов'язаний як з відділом постачання, і з відділом продажів. Основна функція складського господарства – здійснення приймання та відпуски товару, зберігання, підготовка до продажу.

Функції фінансового відділу традиційні - організація обліку, подання податкових декларацій, планування господарської діяльності та фінансових результатів, підготовка звітності.

Відділ технічного супроводу відповідає за монтаж та подальше обслуговування обладнання.

В організації немає посадових інструкцій, тобто функцій працівників документально не закріплено.

Структура персоналу представлена у таблиці 2.1.

Середній стаж роботи – майже 6 років. Фактично за час існування підприємства лише 13 осіб працювали із самого початку. Решта персоналу змінився. Спостерігається висока плинність кадрів серед торговельного персоналу – менеджерів із продажу та закупівель, а також продавців.

Серед основних принципів управління є «організаційна культура». Успіх багатьох заходів щодо розвитку та вдосконалення мистецтва управління фірмою визначається внутрішнім мікрокліматом, станом «духу», що панує в компанії, тобто наявністю власної культури.

Важливим елементом організаційної культури є стиль управління.

Керівник ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» використовує демократичний стиль управління. Вітається ініціатива працівників, участь працівників у прийнятті рішень, обмін точками зору щодо оцінки подій, обмін інформацією. В організації існує сприятливий психологічний клімат, склався неформальний стиль взаємовідносин, є наявність власних традицій і правил, система стимулювання та контролю.

Таблиця 2.1

**Склад та структура персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» на кінець 2021 р.**

	<b>Підрозділ та посади</b>	<b>Кількість штатних одиниць</b>	<b>Частка загалом, %</b>
1.	Генеральний директор	1	
2.	Офіс-менеджер	1	
3.	Фінансовий відділ: - заст. з фінансів (головний бухгалтер) - бухгалтер - економіст	4 1 2 1	10
4.	Склад: - зав. складом - вантажник - охоронець	8 1 3 4	20
5.	Транспортний відділ: - водії - експедитор	5 3 2	12,8
6.	Відділ постачання: - начальник відділу - менеджер із закупівель	3 1 3	7,7
7.	Відділ продажів: - начальник відділу - менеджери з продажу - менеджер з реклами та розвитку	5 1 3 1	12,8
8.	Роздрібний магазин: - зав. магазином - товарознавець - продавці-консультанти	7 1 1 5	18
9.	Відділ технічного супроводу: - начальник відділу - техніки	5 1 4	12,8
Разом		39	100

ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» бере участь у спеціалізованих виставках у регіоні та за його межами. Це дозволяє розширювати клієнтську базу,

знайомиться з новими видами продукції, заявляючи себе на ринку, демонструючи свою продукцію та підтримуючи свій імідж.

Позитивним для організації є той фактор, що практично відсутня практика повернення покупцями придбаних виробів. Але в організації також є проблеми, які негативно впливають на її імідж:

- допускається прострочення термінів виконання замовлення (часто через брак обігових коштів і через відсутність необхідного товару);

- організація займається вивченням думки покупців, не аналізує ступінь їх задоволеності, зворотний зв'язок з клієнтами організована дуже слабо.

Розглянемо стратегічні та тактичні цілі ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТ».

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей підприємства, курсу дії, а також комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства. Відповідно до загальноприйнятого слововживання стратегія визначає, куди, у якому напрямі рухатися, куди тримати курс. А тактика визначає, як, яким способом рухатись, які конкретні дії робити.

Стратегія – це визначення генерального шляху (напряму, курсу) руху до довгострокової мети. Таке розуміння терміну охоплює обидва значення прикметника «стратегічний». Тактика – спосіб руху генеральним шляхом до мети, тобто форма реалізації стратегії.

У практиці ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» відсутні будь-які спеціальні документи чи програми, які визначають стратегічні та інші цілі. Початкову стратегію можна визначити як становлення та закріплення на ринку, створення самоокупного бізнесу, закріплення успіхів, досягнутих компанією за роки її існування. Після 10 років можна говорити про поступовий перехід від стратегії збереження долі ринку та прибутковості до стратегії розвитку.

Наразі цілі та завдання простежуються у формуванні щоквартальних та щорічних планів, у протоколах регулярних нарад.

У наведеній таблиці 2.2 представлені цілі та основні завдання підприємства. Оскільки підприємство комерційне, ринкові цілі мають явний пріоритет перед соціальними цілями.

Але цьому етапі розвитку фірми стратегія може лише одна – збереження досягнутих позицій за умов зростання конкуренції. У той самий час, реалізуючи єдину стратегію збереження статус-кво, можна одночасно вдаватися до різних тактик чи одночасно вирішувати кілька різних тактичних завдань, вкладених у зростання і розширення.

Правильно поставлена мета, обґрунтована стратегія та добре продумана тактика допомагають організації успішно впоратися з багатьма труднощами та проблемами.

Таблиця 2.2

### Ієрархія цілей та завдань ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

Головна ціль	Стратегія	Тактичні цілі
Збереження рівня прибутковості та фінансової стійкості	Збереження ринкових позицій та поступове розширення частки ринку через залучення нових покупців	Економічні: а. утримання досягнутого обсягу продажу та якості продукції; б. моніторинг ринку та підтримання конкурентоспроможності; в. попередження дисфункціональних проявів у внутрішньому середовищі; г. удосконалення системи керування виробництвом.
		Соціальні: а. збереження колективу, зниження плинності кадрів; б. забезпечення стабільної роботи та оплати праці не нижче середньогалузевих розмірів; в. скорочення ручної праці; г. підтримка сприятливого клімату всередині підприємства.

Обсяг реалізації (обіг торгівлі) ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» на місяць становить близько 3 мільйонів грн.

За середньої торгової націнки 22% щомісячний валовий дохід становить близько 650 тис. грн. Розподіл валового доходу здійснюється за такими напрямками:

- 10% – матеріальні витрати;
- 43% – фонд оплати праці;
- 10% – амортизація;
- 14% – на сплату податків;
- 9% - інші;
- 14% (близько 200 тис. грн.) - Чистий прибуток [45].

Запланований обсяг продажу організації на 2021 рік – 3,2 млн. грн. на місяць.

Частка позикових коштів у структурі капіталу фірми становить близько 20%. Організація здійснює залучення довгострокових та короткострокових кредитів під 17-20%.

Основні кошти для підприємства представлені переважно транспортними засобами, обчислювальною технікою, торговим устаткуванням. Вартість основних фондів порівняно з 2019 роком у 2020 році збільшилась на 20%, проте ефективність їх використання знизилася.

В даний час ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» перейшло на спрощену систему оподаткування (ССО), які не сплачують ПДВ та податок на прибуток. Крім того, підприємство скоротило перелік звітності. Основна фінансова проблема організації – це брак оборотних коштів.

Головними принципами роботи компанії «Орбіта» є:

- висока якість послуг;
- оперативність виконання замовлення;
- індивідуальний підхід;
- повне дотримання конфіденційності у відносинах із замовниками.

Схема роботи компанії з постачальниками та клієнтами різна. Компанія працює з постачальниками так:

- розміщується заявка у конкретного постачальника;
- компанія гарантує у строк, зазначений у договорі, сплатити поставлене замовлення;

- обумовлюються умови транспортування товару;
- у разі зміни умов транспортування ТОВ «Орбіта» повідомляє заздалегідь;
- вся інформація, що надається постачальниками, розглядається як конфіденційна і не передається без згоди постачальників третім особам;
- менеджери компанії обов'язково зв'яжуться з постачальником при отриманні вантажу.

Працюючи із замовником обумовлюються терміни постачання й установки устаткування, залежно з його наявності складах постачальників.

Компанія несе гарантійні зобов'язання за поставлений товар: його відповідність усім державним нормам та надання повного пакета документації, що підтверджують справжність товару. У разі невідповідності товару вимогам замовника чи технічним нормам компанія зобов'язується замінити товар на більш якісний або повернути гроші.

Вартість товарів розраховується з урахуванням калькулювання.

Таким чином, об'єкт дослідження - ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» - невелика фірма, що спеціалізується на реалізації та обслуговуванні різних типів електричного обладнання. Організація перебуває на стадії зростання, переслідує стратегію збереження ринку з поступовим переходом на стратегію розвитку та розширення.

Штат підприємства – невеликий та становить 39 осіб. Організаційна структура проста лінійно-функціональна. Маркетингова діяльність розпорошена між підрозділами.

## 2.2 Аналіз показників розвитку підприємства

Під час проведення аналізу послідовно оцінюються:

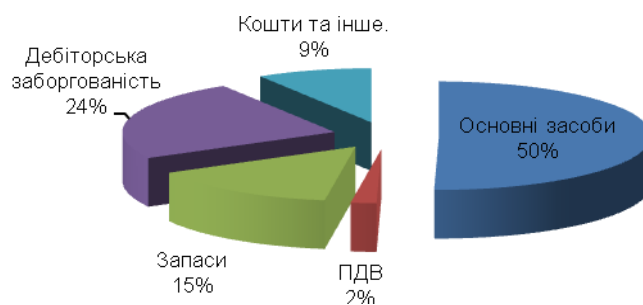
- економічний потенціал;
- виробничий процес;
- фінансові результати.

Економічний потенціал включає:

- майновий (розмір, структура активів, чисті активи);
- фінансовий, який у свою чергу ділять на короткостроковий (ліквідність, платоспроможність) та довгостроковий (структура капіталу та витрати на підтримку структури капіталу).

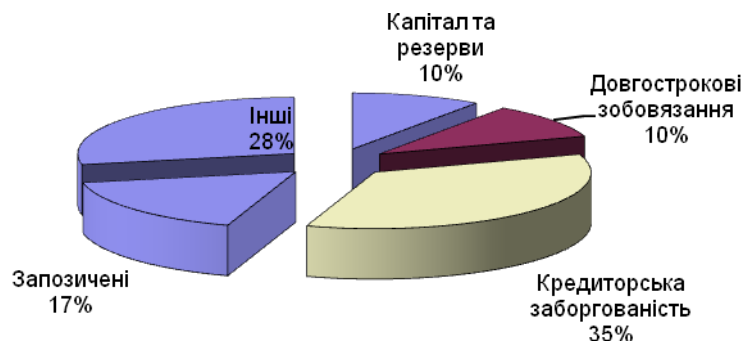
Для оцінки потенціалу зазвичай досить балансових показників.

Структура активів на 31 грудня 2021 року представлена на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Структура активів «Орбіта» на 31.12. 2021 р.**

Структура джерел приведена на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Структура пасивів «Орбіта» на 31.12. 2021 р.**

Аналіз динаміки основних балансових показників ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» за період 2019 – 2021 рр. дозволяє зробити низку висновків:

1) знизилася вартість основних засобів (очевидно, за рахунок накопиченої амортизації), також змінилася і загальна вартість необоротних активів. Нематеріальними активами підприємство не володіє, тобто не оцінює та не відображає у звітності;

2) помітно зросли запаси – у період близько 36%;

3) збільшилася поточна дебіторська заборгованість – майже 35% у період. Загалом така ситуація може негативно вплинути на ліквідність;

4) найбільш ліквідні активи – короткострокові фінансові вкладення та кошти на кінець 2021 року зросли;

5) власний капітал дещо виріс за рахунок нерозподіленого прибутку. Його частка у структурі джерел становить близько 10%. Таку саму частку становлять довгострокові позики;

6) дещо знизилася кредиторська заборгованість. Проте, порівняно з 2011 р., вона збільшилася;

7) валюта балансу зросла 13%.

Таким чином ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» дещо наростив економічний потенціал. Основні фактори цього – відновлення економіки у після кризовий



період, зростання обсягів виробництва та реалізації та, як наслідок, зростання попиту на продукцію підприємства.

Для оцінки фінансового потенціалу складемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники, що характеризують фінансовий потенціал ТОВ  
«КОМПАНІЯ ОРБИТА»**

Найменування показника	На 31.12.19	На 31.12.20	На 31.12.21
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-3751,5	-3030,3	-2971,0
Коефіцієнт фінансової залежності (частка позикового та залученого капіталу у валюті балансу)	0,91	0,92	0,90
Коефіцієнт автономії власних коштів (частка власного капіталу валюті)	0,09	0,08	0,10
Забезпеченість запасів власними обіговими коштами	-	-	-
Поточний коефіцієнт ліквідності	0,49	0,56	0,62
Швидкий коефіцієнт ліквідності	0,34	0,35	0,44

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання своєчасно та у обсязі.

Власні оборотні кошти, що характеризують розмір поточних активів, що фінансуються за рахунок довгострокових пасивів, за період, що розглядається, скоротилися і перетворилися на негативну величину – підприємство сильно залежить від своїх кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує фінансову стійкість підприємства. Цей коефіцієнт становить 0,9, що відбиває сильну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Протилежне значення має коефіцієнт автономії власні кошти, який характеризує фінансову незалежність від кредиторів.

Забезпеченість запасів власними оборотними засобами (ЗЗВОЗ) – показник того, якою мірою матеріальні запаси покриті власними оборотними засобами. Підприємство також має проблеми й у цій галузі, оскільки ЗЗВОЗ має негативне значення протягом усього періоду. Слід зазначити скорочення негативного значення ЗЗВОЗ.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну забезпеченість короткострокової заборгованості підприємства оборотними засобами для ведення господарської діяльності та своєчасного погашення його термінових зобов'язань [10]. Значення коефіцієнта має бути більшим за 1. У ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» спостерігається низьке значення даного коефіцієнта – за підсумками роботи за 2021 рік поточна ліквідність склала 0,62. У цьому спостерігається зростання ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює частку поточних короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити в критичному становищі. Оптимальне значення цього показника 0,8 – 1. У цій частині у підприємства також спостерігаються певні проблеми.

Незважаючи на суттєві проблеми зі станом ліквідності – за формальними критеріями практично всі показники перебувають у «червоній зоні» – робити однозначні висновки про незадовільний фінансовий стан однозначно не можна.

Оцінка ефективності виробничого процесу проводиться за допомогою показників темпів зростання та оборотності. Для цього використовуються показники Балансу та Звіту про прибутки та збитки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Доходи та витрати, тис. грн.**

Найменування показника	2020	2021	2022 (прогноз)	Темп росту 2022 до 2021, %
<b>Доходи та витрати за звичайними видами діяльності</b>				
Виручка	28645,1	29286,4	32370,9	110,5
Собівартість	19567,8	21498,3	24739,3	115,1
Валовий прибуток	9077,3	7788,1	7631,6	98,0
Комерційні та управлінські витрати	1987,5	2132,7	2141,6	100,4
Прибуток (збиток) від продажу	7089,8	5655,4	5490	97,1
<b>Інші доходи та витрати</b>				
Інші прибутки	988,3	561,4	639,6	113,9
Інші витрати	1237,1	1762,4	1682,3	95,5
Податкова база (доходи – витрати)	6841	4454,4	4447,3	99,8
Поточний податок (15%)	1026,2	668,2	667,1	99,8
Зміна відстрочених податкових активів (плюс)	76,3	32,1	72,4	225,5
Інше (мінус)	34,1	56,4	39,7	70,4
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	5857,1	3761,9	3812,9	101,4

Порівняємо темпи зростання:

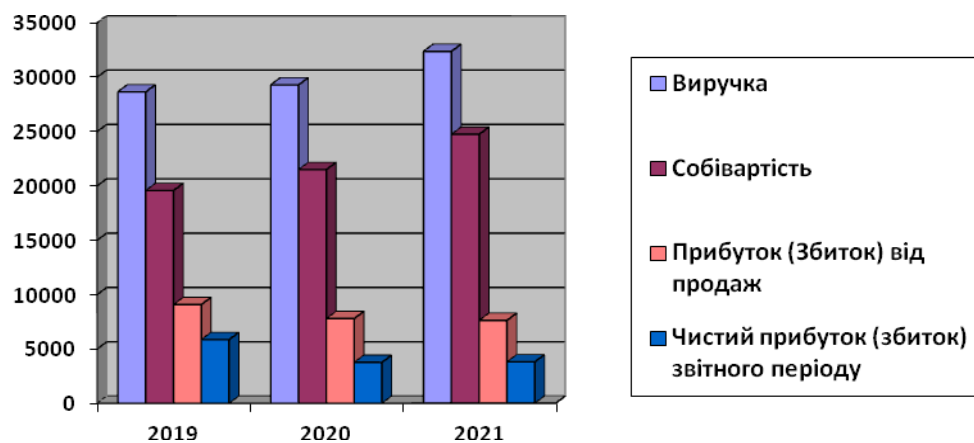
- чистий прибуток – у 101,4%;
- прибуток від продажу – 97,1%;
- виторг – 110,5%;
- вартість активів – 112,9%.

Найбільш оптимальною є ситуація, коли зростання прибутку випереджає зростання виручки, яка у свою чергу випереджає зростання активів:

$$T(\text{чистий прибуток}) > T(\text{прибуток від продажу}) > T(\text{виручка}) > T(\text{активи})$$

За аналізований період (порівняння 2021р. з 2020 р.) дотримується одна умова – зростання чистого прибутку випереджає зростання прибутку від продажів, найвищий темп зростання демонструє вартість активів. У цілому нині це свідчить про те, що це мало ефективно використовує наявні ресурси. У цьому спостерігається нестійка динаміка.

Для наочності фінансові результати за 3 звітні періоди представлені на рисунку 2.5.



**Рис. 2.5. Розмір доходів та витрат ТОВ «КОМПАНИЯ ОРБИТА» за 2019 - 2021 рр., тис. грн.**

Найбільш поширеними показниками ефективності використання економічного потенціалу є показники оборотності. Загалом усі показники цієї групи розраховуються як відношення будь-якого фінансового результату (виручки, собівартості, продажу в кредит) до середнього балансового показника (розмір активу, оборотні активи, дебіторська заборгованість, власний капітал, інвестований капітал тощо). Основні індикатори оборотності представлені у таблиці 2.6.

За період, що розглядається, майже всі показники демонструють позитивну динаміку – оборотність сповільнюється, що пояснюється, головним

чином, прискореними темпами зростання балансових показників у порівнянні з фінансовими результатами.

Таблиця 2.6

**Основні показники оборотності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»**

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	Зміна за період, дні
Оборотність активів	Виручка / актив	111	120	9
Оборотність оборотних активів	Виручка / оборотній актив	48	59	11
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / дебітова заборгованість	21	29	8
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість / кредитна заборгованість	60	57	-3
Оборотність власного капіталу	Виручка / Капітал	9	12	2

\*Оборотність в днях, розраховуємо за формулою : 
$$\frac{360 \text{ дн.}}{\text{Кількість оборотів}}$$

Слід зазначити відсутність будь-яких суттєвих змін за 2 роки. Дещо прискорилося оборотність кредиторської заборгованості. Така висока оборотність й у торгового підприємства.

Підсумковий блок аналізу – аналіз результатів, переважно, прибутку. Прибуток порівнюється з показниками балансу (рентабельність інвестицій) або з виручкою (рентабельність продажів) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Показники рентабельності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

Найменування показника	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-
Виручка, тис. грн.	28645,1	29286,4	641,3
Валовий прибуток, тис. грн.	9077,3	7788,1	-1289,2
Прибуток від продажу (операційна), тис. грн.	7089,8	5655,4	-1434,4
Чистий прибуток, тис. грн.	5857,1	3761,9	-2095,2
Середні активи, тис. грн.	8730,4	9286,1	555,7
Середній необоротний капітал, тис. грн.	5035,75	4963,3	-72,45
Середній власний капітал, тис. грн.	742,6	847,3	104,7
Рентабельність інвестицій, %			
Рентабельність активів валова	104,0	83,9	-20,1
Рентабельність активів операційна	81,2	60,9	-20,3
Рентабельність активів чиста	67,1	40,5	-26,6
Рентабельність основного капіталу чиста	140,8	113,9	-26,8
Рентабельність власного капіталу чиста	788,7	444,0	-344,7
Рентабельність продажів, %			
Рентабельність продажу валова	31,7	26,6	-5,1
Рентабельність продажів операційна	24,8	19,3	-5,4
Рентабельність продажу чиста	24,8	19,3	-5,4

У результаті проведеного аналізу рентабельності можна зробити низку висновків: всі показники рентабельності демонструють негативну динаміку, причому найбільш помітно – показники, розраховані за валовим та

операційним прибутком. Очевидно, що така несприятлива ситуація пояснюється деяким зниженням ефективності господарської діяльності.

Незважаючи на негативні тенденції, слід зазначити, що ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» залишається в цілому досить стійким, прибутковим підприємством з хорошим потенціалом.

Таким чином, проведений нами фінансовий аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» за 2019-2021 роки, дає можливість виділити деякі сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін можна віднести:

1. Швидке зростання обсягів продажу та прибутку.
2. Падіння ефективності виробничого процесу (ефективності використання потенціалу), потім вказує уповільнення основних коефіцієнтів оборотності;
3. рентабельність зберігається на допустимому рівні, за аналізований період збитків недопущена. Компанія зберігає інвестиційну привабливість.

Незважаючи на наявні позитивні результати, можна виявити ряд негативних моментів (слабкі сторони компанії):

- 1) незадовільний стан ліквідності, потім вказують все застосовані нами фінансові показники. Підприємство фактично позбавлене фінансової самостійності;
- 2) залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- 3) падіння рентабельності, тобто віддачі інвестиції.

### **2.3. Оцінка стратегії розвитку підприємства**

Стратегічний аналіз включає вивчення та діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Структура стратегічного аналізу у ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» представлена на рисунку 2.6.

До внутрішнього середовища відносяться функціональні структури організації, що забезпечують управління, розробку та тестування нових товарів,

просування товару до покупця, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками сировини, матеріалів тощо, а також фінансовими та іншими зовнішніми органами.



**Рис. 2.6. Структура стратегічного аналізу**

Аналізуючи внутрішнє середовище, слід розглянути такі поняття: тактика ціноутворення, основні засади роботи організації. У структуру виробничого процесу ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» входить три основні стадії:

1. Формування товарних запасів.
2. Складське зберігання.
3. Просування товару над ринком.

В поняття внутрішнього середовища входять також кваліфікація кадрів, їх ефективне використання, система передачі інформації, гнучкість структур по відношенню до змін ринкової ситуації та зовнішнього середовища.



Формування товарних запасів у ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» полягає у виробничому плануванні, яке включає у собі фінансове планування.

На першому етапі планування визначаються:

- джерела фінансування діяльності;
- обсяг грошового потоку та швидкість надходження грошей, собівартість продукції;
- плановані податки та відрахування;
- розмір чистого прибутку.

З другого краю етапі приймається рішення, і визначається спосіб формування товарних запасів. Облік розрахунків із постачальниками веде бухгалтер із розрахунків із постачальниками. Складові процесу формування товарних запасів наведені нижче.

Наступний етап – постачання товару складу. Це суто технічна операція, вона супроводжується оформленням необхідних документів (рахунки-фактури та прибуткові накладні).

При плануванні збуту потрібно виявити коло конкретних потенційних покупців, і рекомендується направити їм комерційну пропозицію. Це дозволяє визначити оптимальний обсяг товару та його приблизну ціну.

Для підприємств торгівлі організація складського зберігання, розробка систем складування товарів, вирішення питань складської переробки є чи не найважливішим. Склад необхідний накопичення продукції і на збереження асортименту між поставками товару, тобто забезпечення безперервності процесу товарообігу. ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» використовує власні склади та приміщення для організації торгівлі.

При організації складу важливо вирішити кілька питань:

- розмір складів та їх кількість;
- місце розташування складів та офісу;
- система складування;
- персонал;

- придбання обладнання.

У ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» прийнято схему розміщення складу, офісу та демонстраційного залу в одному місці. Це найбільше економічно для фірми і зручно для клієнтів.

Товари, що приймаються необхідно оприбуткувати, тобто. підтвердити, що товари відповідають даним, зазначеним у супровідних документах.

При прийманні товару за кількістю перевіряється, чи фактична наявність товару відповідає даним, які у супровідних і розрахункових документах.

Під розміщенням товарів мається на увазі всередині складське транспортування, складування товарів за групами, видами з урахуванням умов зберігання товару, контроль за умовами зберігання, інформаційне забезпечення третього етапу товарних запасів. Зберігання товару - режим, що забезпечує збереження товару, за рахунок створення відповідної температури, вологості, освітлення, захисту від атмосферних опадів, чистоти повітря. Умови та способи зберігання певного товару встановлюються нормативними документами.

ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» має налагоджену систему підбору кадрів відповідно до розроблених фірмою вимог до співробітників. Існуючі кадри повністю відповідають основним її вимогам.

Основні питання організації праці вже розроблені відділом кадрів та сприяють підвищенню продуктивності праці працівників. Основним напрямом роботи фірми у сфері людських ресурсів є регулярне підвищення кваліфікації кадрів.

Як і більшість російських торгових компаній, ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» не має спеціально розробленої системи норм та правил поведінки людей в організації.

З метою отримання більш конструктивного та конкретного уявлення про внутрішнє середовище ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» скористаємося SNW-аналізом та розглянемо дані таблиці 2.8. Аналіз проводився методом експертного опитування.

Таблиця 2.8

**SNW – аналіз внутрішнього середовища ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА»**

№ з/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
		S Сильна	N Нейтраль- на	W Слабка
1	Стратегія організації			x
2	Бізнес-стратегії			x
3	Організаційна структура	x		
4	Фінанси як загальне фінансове становище		x	
5	Продукт як конкурентоспроможність (загалом)	x		
6	Структура витрат (рівень собівартості) з бізнесу		x	
7	Інформаційна технологія		x	
8	Інновації як здатність до реалізації на ринку нових продуктів		x	
9	Здатність до лідерства в цілому (як синтез суб'єктивних та об'єктивних факторів)		x	
10	Рівень виробництва (загалом), у тому числі:		x	
11	Якість матеріальної бази	x		
12	Рівень маркетингу		x	
13	Рівень менеджменту		x	
14	Якість торгової марки		x	
15	Якість персоналу (загалом)	x		
16	Репутація на ринку		x	
17	Репутація як роботодавця		x	
18	Відносини до органів влади (загалом)		x	
19	Відносини з профспілками (загалом)			
20	Відносини із суміжниками (якість ключових ланок коопераційної мережі організації)		x	
21	Інновація як дослідження та розробки			x
22	Післяпродажне обслуговування	x		
23	Корпоративна культура			x
24	Стратегічні альянси			x

З таблиці 2.8 видно, що сильними позиціями ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є:

1. Організаційна структура підприємства. У ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» вона лінійно-функціональна. При такій структурі прийнято такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління наділені правами єдиноначальності та виконують функції розпорядження, а функціональні ланки покликані надавати допомогу лінійним підрозділам та здійснювати планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування. Свій вплив на лінійні підрозділи здійснюють через лінійних керівників [48].

Переваги лінійно-функціональної структури:

- стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- зменшує дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях;
- покращує координацію у функціональних галузях.

2. Конкурентоспроможність продукції підприємства. Конкурентоспроможною продукцією підприємства є техніка та прилади, яка значно виграє в ціні, якості, системі знижок порівняно з конкурентами.

3. Якість матеріальної бази. ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» у своїй роботі використовує високоякісні матеріали та технології, що відповідають нормативам державного стандарту.

4. Якість персоналу. Персонал підприємства має вищу освіту, найвищий досвід роботи. Працівники мають добрий потенціал для подальшого професійного розвитку і постійно вдосконалюють свої навички. В організації успішно діє система навчання та підвищення кваліфікації фахівців, заснована на постійному обміні досвідом та заохочення ділової ініціативи. Це не лише надає перед її співробітниками додаткові перспективи службового та

професійного зростання, а й підвищує їхню мотивацію на досягненні загального успіху.

5. Післяпродажне обслуговування. ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» надає клієнтам післяпродажне обслуговування. До нього включені індивідуальні консультації, програмна підтримка та усунення поломок у роботі техніки.

6. Корпоративна культура. Корпоративна культура у ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» процвітає. Співробітники організації об'єднані спільними інтересами та загальним ставленням до справи. Це особливо мають цінувати співробітники, відчувати доброзичливе ставлення та підтримку колег та керівництва.

До слабких позицій належать:

1. Стратегія організації – підприємство немає чітко вираженої стратегії розвитку, і навіть немає стійких бізнес-стратегій. Саме тому воно потребує стратегічного напрямку розвитку.

3. Фінанси, як рівень фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент на підприємстві зводиться до того, щоб заощадити на розрахунках із податковими органами. Цього недостатньо для розвитку підприємства. Управління фінансами має включити такі функції, як:

- планування – стратегічне та поточне фінансове планування, складання кошторисів та бюджетів для будь-яких заходів;

- прогнозування збуту;

- забезпечення джерелами фінансування, пошук внутрішніх та зовнішніх джерел коротко- та довгострокового фінансування, вибір оптимального їх поєднання;

- управління фінансовими ресурсами, управління грошовими коштами на рахунках та в касі, у розрахунках, управління позиковими коштами;

- облік, контроль та аналіз, вибір облікової політики, обробка та подання облікової інформації у вигляді фінансової звітності, аналіз та інтерпретація результатів, зіставлення звітних даних з планами та стандартами [46].

4. Інновації. Дослідження та розробки потребують великих фінансових вкладень, що не може собі дозволити підприємство, тому це слабка сторона ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

5. Стратегічні союзи. ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» не є членом стратегічного альянсу. Стратегічні альянси дозволяють бізнесу створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсів та здібностей партнера, таких як ринки, технології, капітали та люди. Створення команди дозволяє обом сторонам синергічно збільшити свої ресурси та здібності і за рахунок цього зростати та розширюватися швидше та ефективніше. З усіх цих причин ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» вигідно укласти стратегічні альянси з фірмами, які забезпечать йому ефективне зростання.

Таким чином, аналізуючи внутрішнє середовище організації, можна зробити такі висновки. Важливе значення діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є досягнення поставлених цілей, головною з яких, як і в більшості фірм, є отримання прибутку.

Проте, це підприємство прагне мінімізувати рівень цін, зробити його доступним кожному споживачеві і водночас дозволяє отримати прибуток у розвиток і зростання. Основне управління внутрішнім середовищем підприємства полягає у принципах його роботи. Також, важливе значення належить політиці ціноутворення підприємства, що використовує різні способи ціноутворення та гнучку систему знижок.

Проаналізуємо зовнішні чинники ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» (табл. 2.9 та 2.10) за методикою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.9

**Аналіз зовнішніх факторів підприємства**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Розширення ринку збуту в інших містах. 2. Наявність заявок укладання договорів обслуговування фірм технікою. 3. Зростання доходів населення. 4. Робота з додатковими групами споживачів. 5. Впровадження нові ринки чи сегменти ринку. 6. Підвищення попиту продукцію.	1. Сильні конкуренти 2. Обмеженість споживаних товарів через зростання цін. 3. Зміна переваг споживачів. 4. Відхід конкурента із спільно займаного ринку. 5. Зниження купівельної спроможності населення. 6. Фінансова криза в країні та світі.

Таблиця 2.10

**Аналіз сильних та слабких сторін підприємства**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Інтеграція з постачальником товарів, внаслідок чого низька ціна товарів, що поставляються. 2. Широкий асортимент товарів. 3. Вдале розташування магазинів. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Сервісне обслуговування. 6. Є постійні клієнти. 7. Гнучка цінова політика постійних клієнтів.	1. Неефективна структура управління. 2. Неефективне використання маркетингу у господарській діяльності. 3. Недостатньо чітка рекламна політика. 4. Незадовільний рівень менеджменту. 5. Відсталість в інноваційних процесах. 6. Відсутність координації між підрозділами. 7. Високі транспортні та загальногосподарські витрати.

За даними таблиць було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства.

До сильних сторін можна віднести:

1. Вдале місце розташування підприємства тягне у себе велике коло покупців.

2. Кваліфікований персонал, що періодично підвищує кваліфікацію шляхом навчання.

3. Сформувалося своє коло постійних клієнтів, яким надаються знижки, безкоштовні доставки тощо.

4. Існує менеджер з реклами і розвитку, який займається просуванням компанії, організовує рекламні акції тощо.

5. ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» - одна з великих торгових компаній у місті з продажу електроустаткування.

До найпомітнішої загрози слід зарахувати те, що у цьому ринку існують сильні конкуренти.

Такий аналіз показує, які сфери діяльності та функції підприємства потребують поліпшення, в тому числі, які стосовно ринку є слабкими сторонами.

Далі у таблиці 2.11 представимо матрицю SWOT-аналізу.

Проведений SWOT – аналіз дозволяє передбачати сприятливі умови ринку, що змінюються, з метою пристосування до них потенційних можливостей підприємства.

Таблиця 2.11

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1. Розширення сфери. 2. Укладання договорів обслуговування фірм технікою. 3. Зростання доходів населення. 4. Робота з додатковими групами споживачів. 5. Впровадження нові ринки чи сегменти ринку. 6. Підвищення попиту на продукцію.	1. Сильні конкуренти 2. Обмеженість споживаних товарів через зростання цін. 3. Зміна переваг споживачів. 4. Відхід конкурента із спільно займаного ринку. 5. Зниження купівельної спроможності населення. 6. Фінансова криза в країні та світі.



## Продовження таблиці 2.11

<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле S-O</b>	<b>Поле W-O</b>
1. Інтеграція з постачальником товарів, внаслідок чого низька ціна товарів, що поставляються. 2. Широкий асортимент товарів. 3. Вдале розташування магазинів. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Сервісне обслуговування. 6. Є постійні клієнти. 7. Гнучка цінова політика.	<b>Стратегія зростання</b>  Збільшення частки ринку шляхом витіснення дрібних конкурентів. Вихід на нові ринки збуту з гнучкою ціновою політикою, з продукцією, що задовольняє потреби покупців.	<b>Стратегія концентрації</b>  Поліпшення якості послуг, розширення асортименту товарів.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле S-T</b>	<b>Поле W-T</b>
1. Неєфективна структура управління. 2. Неєфективне використання маркетингу у господарській діяльності. 3. Недостатньо чітка рекламна політика. 4. Незадовільний рівень менеджменту. 5. Відсталість в інноваційних процесах. 6. Відсутність координації між підрозділами. 7. Високі витрати.	<b>Стратегія розвитку ринку</b>  Завоювання більшої частки ринку з допомогою відкриття нових додаткових торгових точок.	<b>Стратегія стабілізації</b>  Збереження частки ринку. Високі витрати на транспортні та загальногосподарські витрати, а значить і високі ціни на товар, разом з появою нових конкурентів або зі зниженням рівня доходу населення призведуть до катастрофічного зниження обсягів продажу.

Бізнес-ідея ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» - запропонувати покупцям найширший асортимент товарів та послуг. Завдання організації – постійно підвищувати ефективність роботи, професіоналізм співробітників, покращувати якість послуг задоволення запитів покупців. Стратегічна мета – бути стабільною та конкурентоспроможною організацією.

У місію ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» входить завдання визначення основних потреб споживачів та їхнього ефективного задоволення створення клієнттури на підтримку фірми у майбутньому.

На основі наведеного аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», що криється в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та обліку загроз.

Таким чином, з метою залучення нових клієнтів можливі такі рекомендації:

- посилити слабкі сторони: застосувати нові методи просування продукції, знайти нові канали збуту, посилити рекламну компанію;

- використовувати можливості: використовувати можливість укладання договорів на обслуговування фірм для залучення нових клієнтів і цим витіснити з каналів збуту конкуруючі фірми;

- усунути загрози: ретельніше готувати персонал постачальника та пропозиції для клієнтів, у майбутньому можливий пошук за пропозицією на ринок нових товарних груп, що не перетинаються із справжньою, для уникнення залежності єдиного постачальника.

Розглянемо, які з факторів макросередовища можуть вплинути на результати діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», використовуючи методику PEST-аналізу (таблиця 2.12).

Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються та розподіляються ресурси суспільства. Чинники економічного середовища надають як позитивний, і негативний впливом геть діяльність організації.

Найбільш позитивний вплив мають такі фактори:

- інвестиційні процеси;
- розміри та темпи зростання ринку.

А найбільш негативний вплив мають чинники:

- система оподаткування та якість економічного законодавства;
- загальний рівень економічного розвитку;
- рівень розвитку конкурентних відносин.

Таблиця 2.12

**PEST-аналіз підприємства**

<p style="text-align: center;"><b>«Р»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політична стабільність у державі;</li> <li>- розвиток зовнішньоекономічних зв'язків із країнами сусідами та зарубіжними країнами;</li> <li>- Зміна законодавства держави (митне регулювання);</li> <li>- рівень регулювання та контролю з боку держави;</li> <li>- характер відносин держави до галузі.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>«Е»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стабільність в Україні;</li> <li>- система оподаткування та якість економічного законодавства;</li> <li>- Рівень розвитку конкурентних відносин на ринку заходу країни;</li> <li>- розміри та темпи зростання підприємств на заході країни;</li> <li>- Інвестиційні процеси;</li> <li>- масштаби урядової підтримки галузі.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>«S»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура населення;</li> <li>- рівень життя населення Тернопільщини;</li> <li>- роль підприємництва суспільстві;</li> <li>- рівень освіти, традиції та культурні цінності.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>«Т»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Знаходження конкурентних переваг на ринку за рахунок розвитку технологічної бази;</li> <li>- Доступність ділової, статистичної, маркетингової та іншої інформації в Інтернеті;</li> <li>- розвиток та розповсюдження нових технологій;</li> <li>- Вимоги до кваліфікації кадрів.</li> </ul>

Науково-технічне середовище позитивно впливає на діяльність підприємства.

До факторів соціального середовища, які негативно впливають на діяльність підприємства можна віднести:

- рівень життя населення в регіоні;
- рівень освіти, традиції та культурні цінності.

Вивчення політико-правових факторів має зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд та законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни у законодавстві та урядовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законодавчих актів, і як це позначиться на діяльності підприємства. Таким чином, дані види аналізу дозволяють

виявити основні фактори, що впливають на діяльність підприємства в цілому та на вибір певної стратегії подальшого розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі передбачає вирішення низки проблем. До найважливіших з них відносяться: збільшення асортименту товару, що продається; оновлення морально застарілого технологічного обладнання; надання торговим площам естетичного вигляду; продаж якісних товарів; вдосконалення послуг, що надаються при продажу товарів.

Основними конкурентами ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» з асортименту електрообладнання є такі підприємства чи магазини як : Фокстрот, Технопростір та Ельдорадо є :

Вивчимо основних конкурентів ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» за асортиментом електрообладнання та отримаємо коефіцієнти участі (таблиця 2.13), що впливають на рейтинг конкурентоспроможності (за 5-бальною шкалою).

По асортименту продукції, наявності знижок постійним клієнтам, а також наявності гарантійного та сервісного обслуговування, конкурентоспроможність у них практично однакова, а ось за рівнем цін та зручним розташуванням ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА».

Таким чином, ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» займає низькі позиції щодо основних факторів конкурентоспроможності: наявність знижок постійним клієнтам, наявність гарантійного та сервісного обслуговування, зручне місце розташування та за рівнем цін.

Таблиця 2.13

**Оцінка основних чинників конкурентоспроможності підприємства**

Найменування коефіцієнтів	Вага	Технопростір	Ельдорадо	Фокстрот	ТОВ «Орбіта»
Асортимент продукції	0,1	4	5	4	3
Репутація/імідж компанії	0,1	4	4	3	5
Зручне розташування	0,05	4	4	5	4
Рівень цін	0,10	2	4	5	3
Наявність знижок постійним клієнтам	0,25	5	5	5	2
Наявність гарантійного та сервісного обслуговування	0,25	4	5	5	5
Виважений рейтинг сили	1	3,45	4	3,95	3,05

З проведеного аналізу можна зробити висновок наступне:

- існує можливість збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту та проведення ефективних рекламних кампаній, що призведе до підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку;

- із конкурентного аналізу ми виявили, що основними конкурентами ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є такі підприємства як: Фокстрот та Ельдорадо. Фірма має низькі ціни, досить широкий асортимент, у межах міста має торгову точку.

ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є підприємством, що зберегло конкурентоспроможність, але серйозно поступається своїм конкурентам за цілим рядом показників.

На закінчення аналізу зупинимося на організаційних аспектах системи управління розвитком підприємства.

В даний час стратегічне управління розвитком є найважливішим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Управління

розвитком у кожен момент фіксує, що організація повинна робити у майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься, і умови життя організації змінюватимуться теж. При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в даний час, визначаються і здійснюються дії організації в даний час, що забезпечують їй певне майбутнє, а не виробляється план або опис того, що організація повинна робити в майбутньому.

З проведеного аналізу можна зробити висновок наступне:

- існує можливість збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту та проведення ефективних рекламних кампаній, що призведе до підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку;

- із конкурентного аналізу ми виявили, що основними конкурентами ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є такі підприємства як: Фокстрот та Ельдорадо. Фірма має низькі ціни, досить широкий асортимент, у межах міста має торгову точку.

ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є підприємством, що зберегло конкурентоспроможність, але серйозно поступається своїм конкурентам за цілим рядом показників.

На закінчення аналізу зупинимося на організаційних аспектах системи управління розвитком підприємства.

В даний час стратегічне управління розвитком є найважливішим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Управління розвитком у кожен момент фіксує, що організація повинна робити у майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься, і умови життя організації змінюватимуться теж. При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в даний час, визначаються і здійснюються дії організації в даний час, що забезпечують їй певне майбутнє, а не виробляється план або опис того, що організація повинна робити в майбутньому [28].

З огляду на ситуацію на ринку керівництвом було розроблено план розвитку компанії на період з 2023 по 2025 рік. Було виділено основні напрямки розвитку:

- продаж електроустаткування залишається основним видом діяльності компанії;

- запровадження у компанії нового переліку послуг, таких як технологічна підтримка, виїзд фахівця на підприємство для впровадження, мають підвищити інтерес клієнтів до компанії.

Таким чином, до найбільш негативних фактів, які негативно впливають на розвиток підприємства, слід віднести:

- низька ліквідність, залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- уповільнення оборотності, зниження рентабельності;
- відсутність чітко вираженої стратегії, немає також розроблених та реалізованих стратегій для підрозділів за видами діяльності;
- відносна низька конкурентоспроможність.

У зв'язку з тим, що з кожним роком на ринку посилюється конкуренція, перед керівництвом стоїть завдання розробити стратегію, яка враховує зміни на ринку. Для цього необхідно чітко визначити стратегію розвитку компанії щодо: ринку загалом; конкурентів; всередині компанії [34].

## **Висновки до другого розділу**

Для формування стратегії розвитку підприємства яке веде технікою та електрообладнанням важливим є наступне.

Рівень конкуренції в торгівлі технікою і прибутковості цієї сфери бізнесу сильно залежить від наявної структури цієї галузі м. Тернопіль. В галузі працює значна кількість роздрібних магазинів та великих спеціалізованих центрів, що пропонують різний за своєю якістю та ціною асортимент техніки та електрообладнання.

Розглядаючи тренди розвитку цієї галузі, потрібно відмітити помірні бар'єри входу в галузь, хоча ринок є достатньо насиченим. Ввійти в галузь можна при наявності достатніх фінансових ресурсів та позиціонуванні на

визначених сегментах ранку. Переважна кількість учасників ринку пропонують техніку низького та середнього цінового діапазону, а також достатньо стандартного асортименту.

Щодо конкурентної ситуації в галузі можна прогнозувати посилення цінової та нецінової конкуренції через локальність ринку, зниження купівельної спроможності населення, можливості виходу на ринок сітєвих ритейлерів.

Стратегія малого підприємства має розроблятися з урахуванням Стратегії розвитку міста Тернопіль. При розробці стратегії потрібно враховувати проблеми та можливості міста. Значний вплив на стратегічний розвиток підприємства чинить інфраструктура підтримки малого бізнесу. В результаті аналізу з'ясовано, що у місті Тернопіль працює значна кількість організацій, мета яких є створення сприятливих бізнес-умов для розвитку малого та середнього бізнесу в місті.

Виходячи із проведеного аналізу можна виділити такі зовнішні конкурентні переваги підприємства, як вигідне розміщення магазину, помірні ціни та орієнтація на широке коло споживачів. Та внутрішні конкурентні переваги – значна торгова площа, широкий та глибокий асортимент.

Виходячи із проведеного аналізу зовнішнього конкурентного середовища можна зробити висновок про те, що основними конкурентними силами для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА», що впливають на реалізацію стратегії розвитку є постачальники, споживачі, конкуренти та загроза появи нових конкурентів.

Враховуючи всі вищесказані фактори, при формуванні стратегії розвитку потрібно орієнтуватися на основні групи споживачів – населення із середнім рівнем доходу. Відповідно потрібно організовувати роботу з формування лояльності саме цієї груп споживачів, створюючи сучасні канали реклами асортименту магазину, оновлюючи асортимент, доповнюючи асортиментні групи товарів технікою, яка дасть змогу сформувати позитивний високий імідж нашого підприємства.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Рекомендації щодо обґрунтування типу стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»**

Впровадження системи стратегічного розвитку відбувається у кілька етапів:

1. Формулювання місії організації.
2. Розробка цілей.
3. Аналіз, сильних і слабких сторін, загроз та можливостей.
4. Розробка переліку стратегічних заходів (стратегій).
5. Деталізація конкретних заходів та дій.
6. Коригування організаційної структури.
7. Оцінка ефективності запропонованої стратегії.
8. Вжиття відповідних оперативних заходів та коригування стратегічного плану.

Місія компанії – підвищення рівня задоволення запитів наших замовників за рахунок розширення асортименту та надання якісних послуг.

До основних цілей компанії відносяться:

- утримання та збільшення частки на ринку;
- збільшення прибутку;
- підвищення ліквідності, зниження залежності від весняних джерел;
- збільшення кількості постійних клієнтів;
- вихід за межі м. Тернопіль.

Крім основних цілей компанії, також необхідно знати яку роль фірма відіграє на цільовому ринку: лідера, претендента на лідерство, послідовника та ін. Для збереження своїх позицій компанія може скористатися такими стратегіями: розширення первинного попиту, оборонна стратегія, наступальна

стратегія. На даному етапі розвитку найкраще використовувати оборонну стратегію, метою якої є захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам з інших міст, використовуючи розширення асортименту, інтенсифікацію збуту, рекламну кампанію [19].

Для подальшої розробки стратегії слід проаналізувати можливість застосування основних типів стратегій.

Основні типи стратегій складаються з двох основних блоків:

- 1) еталонні стратегії, які визначають головний напрямок розвитку всієї компанії;
- 2) конкурентні стратегії, що визначають напрямок та специфіку взаємодії з конкурентами.

Для формування еталонної стратегії необхідно проаналізувати, які можливості може надати та чи інша група стратегій:

- 1) концентрованого зростання;
- 2) інтегрованого зростання;
- 3) диверсифікованого зростання;
- 4) скорочення.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту та/або ринку. У разі дотримання цих стратегій фірма намагається покращити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або переходу на новий ринок [17]. Можливості розглянуті у таблиці 3.1.

У рамках цієї стратегії компанії необхідно активізувати рекламну кампанію та організувати особисті продажі, які навчають семінари, що позитивно вплине на імідж компанії.

Таблиця 3.1

**Можливості та обмеження застосування стратегій концентрованого зростання для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА»**

<b>Різновиди стратегії</b>	<b>Можливості</b>	<b>Обмеження</b>
Стратегія проникнення ринку	Збільшення ринкової частки на ринку за рахунок активного просування компанії, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що надає якісний товар та сервіс.	Концентрація зусиль на існуючих послугах знижує можливості компанії щодо створення нових перспективних пропозицій
Стратегія розробки продукту	Можливість залучити нових покупців, зберегти старих клієнтів та збільшити ринкову частку за рахунок пропозиції нових товарів на існуючому ринку.	При виборі даної стратегії компанія обмежує можливість виходу нові ринки чи взагалі розглядає її, концентруючи всю увагу новому товарі
Стратегія освоєння ринку	Компанія може вийти на нові регіональні ринки або на нові сегменти старих ринків, використовуючи існуючу продукцію.	У керівництва компанії може не вистачити досвіду та ресурсів для успішного освоєння та утримання позицій на новому ринку
Стратегія диверсифікації	Можливість виходу на новий ринок із новою продукцією в умовах швидкого зростання існуючого ринку.	Для реалізації цієї стратегії потрібний ретельний аналіз нових ринків, велика кількість ресурсів

*Джерело:* [13].

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Зазвичай фірма може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона перебуває у сильному бізнесі, неспроможна здійснювати стратегії концентрованого зростання й те водночас інтегроване зростання суперечить її довгостроковим цілям. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямовано зростання фірми з допомогою придбання чи посилення контролю за постачальниками. Стратегія вперед крокуючої вертикальної інтеграції виявляється у зростанні фірми з допомогою придбання

чи посилення контролю за структурами, що є між фірмою і кінцевим споживачем, саме системами розподілу і продаж.

Можливості застосування цього типу стратегій для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» розглянуті у таблиці 3.2. Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються у разі, коли фірма далі неспроможна розвиватися цьому ринку з цим товаром у межах цієї галузі.

Таблиця 3.2

### Умови застосування стратегій інтегрованого зростання

Різновиди стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Поєднання з невеликими компаніями змішаного типу або компаніями чиє становище на ринку згасає.	В основному, у цих компаній у портфелі замовлень представлені заявки на невеликі поставки з обмеженим асортиментом. Крім цього, в «слабкі» компанії доведеться надавати додаткові фінансові вкладення, чого на даний момент «Орбіта» не може собі дозволити.
Стратегія вперед вертикальної інтеграції, що крокує вперед.	Об'єднання із сильними федеральними чи регіональними компаніями, отримання дилерських повноважень з метою збільшення продажів.	Через те, що компанії цікаво взаємодіяти з сильними гравцями на федеральному та регіональному ринку, воно не зможе взяти під контроль будь-яку сильну компанію. А об'єднання з такими спричинить втрату самостійності компанії у прийнятті рішень, що небажано.

Джерело: [12, 22].

Основні фактори, що зумовлюють вибір такого типу стратегій:

- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються у стані насичення або скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт знаходиться на стадії вмирання;
- поточний бізнес дає надходження грошей, що перевищує потреби, які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках цієї галузі [30].

Володіючи даними про темпи зростання ринку та темпи зростання продажів компанії, можна проаналізувати її поведінку на ринку.

У таблиці 3.3 наведено основні співвідношення даних показників, що дозволяють визначити ситуацію, що склалася компанії на ринку.

Таблиця 3.3

### Аналіз розвитку підприємства залежно від темпів зростання ринку

Співвідношення показників	Темпи росту ринку > темпи росту продажу	Темпи росту ринку $\approx$ темпи росту продажу	Темпи росту ринку < темпи росту продажу
Склалась ситуація	Відставання розвитку у	Відносно стабільне становище	Компанія активно розвивається
Рекомендації	Необхідно стимулювати продажі, покращувати якість послуг	Необхідно постійно відслідковувати зміни на ринку	Необхідно розглядати можливості розвитку нових сегментах

*Джерело:* [6].

Стратегії скорочення реалізується тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. Так як на товар, який надається «Орбіта», щороку зростає попит, немає необхідності використовувати стратегії скорочення.

Таким чином, розглянувши всі можливості щодо застосування різних видів еталонних стратегій, можна виявити, що найбільш перспективною стратегією для розвитку компанії на даний момент з урахуванням усіх тенденцій є стратегія проникнення ринку [21]. Сутність цього напрямку розвитку – збільшення ринкової частки над ринком з допомогою активного просування компанії, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що надає якісний товар.

Далі розглянемо конкурентні стратегії. На ринку, де спостерігається гостра конкурентна боротьба, особливо важливо адекватно визначити стратегію розвитку відносин з конкурентами.

До основних конкурентних стратегій належать стратегії:

1. Лідерство з витрат використовують підприємства з метою завоювати ринок у вигляді низьких цін.

2. Стратегія диференціювання стає привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі запити та переваги стають різноманітними, і не можуть більше задовольнятися стандартними товарами;

3. Стратегія фокусування спрямовано певну вузьку частину ринку.

Цільовий сегмент (ніша) можуть бути визначені виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару, які є привабливими лише для даного сегмента [18].

Можливості застосування цього типу стратегій підприємствам сировини, розглянуті у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Можливості та обмеження застосування конкурентних стратегій підприємства для залучення великих платоспроможних клієнтів**

Найменування стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія лідерства з витрат	Можливість зниження витрат підприємства з допомогою використання ефекту масштабу, рахунок збільшення кількості замовлень на поставку, залучення великих клієнтів із довгостроковими контрактами.	Компанія не може знизити вартість товару, оскільки не є його виробником, а змушена сама закуповувати товар.
Стратегія диференції	З усього переліку товарів найбільше затребуване освітлювальне обладнання. У компанії є можливість на даний момент повноцінно розвивати цей напрямок за рахунок пропозиції ексклюзивних товарів.	Попит на ексклюзивні пропозиції невеликий.
Стратегія фокусування	Компанія має можливість посилити вплив на певних сегментах ринку, а саме в рамках освітлювального обладнання та систем відеоспостереження.	Компанія на даний момент не розглядає цей напрямок.

Важливу роль для здійснення даної стратегії відіграють семінари, що проводяться компанією, за участю клієнтів.

Таким чином, при управлінні розвитком компанії необхідно дотримуватися стратегії проникнення ринку – збільшення ринкової частки над ринком з допомогою активного просування компанії, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що надає якісний товар і. Конкурентна стратегія – фокусування. У межах цієї стратегії компанія збільшуватиме ринкову частку, переважно використовуючи маркетингову стратегію, яка дозволить виявити нові конкурентні переваги.

На цьому етапі відбувається деталізація стратегій до конкретних заходів та дій та їх ув'язування за термінами:

- уточнюються завдання стратегічних заходів (стратегій);
- стратегії деталізуються до конкретних заходів та дій;
- плани стратегічних заходів (стратегій) пов'язуються за термінами та виконавцями;
- здійснюється коригування організаційної структури.

Розробку маркетингової стратегії компанії необхідно проводити, враховуючи комплекс маркетингу (товар; ціна; просування; поширення).

Товар – енергоосвітлювальне обладнання та енергоустаткування, системи відеоспостереження та безпеки.

Основні споживачі сегментуються за такими показниками:

- тип клієнта (фізична особа або підприємство);
- місцезнаходження компанії (національні, регіональні та місцеві комерційні організації);
- сфера діяльності компанії (галузь);
- платоспроможність компанії.

У зв'язку з постійною динамікою ринку електричних приладів та обладнання ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» необхідно постійно розвиватись.

Для того, щоб компанія досягла намічених цілей, необхідно збільшення прибутку та кількості клієнтів. Для цього після першої взаємодії з компанією-клієнтом необхідно докласти всіх зусиль для переведення його в розряд

постійних. Цьому допоможе грамотне проведення переговорів, а також конкурентні переваги компанії перед іншими компаніями [54]. Для формування лояльності постійних клієнтів необхідно розробити політику знижок та бонусів. Провівши набір даних заходів, компанія не лише зможе утримати частку на ринку, а й збільшити її.

План розробки політики просування та поширення представлений у таблицях 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

### Розробка плану стратегії компанії

Назва стратегії	Ціль	Задача	Заходи
Стратегія проникнення ринку	Збільшення та утримання частки на ринку	1. Залучення замовлень від великих компаній; 2. Формування та підтримка іміджу компанії; 3. Збільшення обсягів продажів.	1. Розробка стратегії маркетингових комунікацій 2. Розробка політики із залучення клієнтів

Джерело: [55].

Таблиця 3.6

### План розробки заходів щодо реалізації стратегії

Заходи	Дії реалізації	Особа, відповідальна за захід
1. Розробка стратегії маркетингових комунікацій	1. Проаналізувати маркетингові комунікації конкурентів 2. Сформувані комунікаційні листи 3. Провести аналіз каналів розповсюдження інформації 4. Вибрати канали розповсюдження інформації 5. Розробити кампанію просування 6. Провести заходи щодо реалізації кампанії 7. Оцінити ефективність маркетингових комунікацій	Відповідальність за проведення зазначених заходів покладесться на менеджера з реклами та розвитку із затвердженням усіх розробок у директора



## Продовження таблиці 3.6

2. Розробка політики із залучення клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проаналізувати політику залучення клієнтів компаній-конкурентів</li> <li>2. Провести аналіз компаній та виявити потенційних клієнтів</li> <li>3. Сформувати перелік потенційних клієнтів</li> <li>4. Проаналізувати та відслідковувати потребу в персоналі потенційних клієнтів</li> <li>5. Сформувати комерційну пропозицію</li> <li>6. При виникненні потреби у продукції та послугах підприємства у потенційних клієнтів – направити комерційну пропозицію</li> <li>7. Взаємодіяти за колишньою схемою роботи з клієнтами, які самостійно вибралися в компанію</li> </ol>	Комерційний директор розробляє комерційну пропозицію та політику щодо формування додаткових конкурентних переваг. Менеджер з реклами та розвитку проводить аналіз конкурентів та потенційних клієнтів.
3. Розробка цінової політики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз цін конкурентів</li> <li>2. Розробка, вибір та оцінка системи знижок</li> <li>3. Застосування розробленої системи</li> <li>4. Контроль за її виконанням, за необхідності коригування</li> </ol>	Комерційний директор, бухгалтер, генеральний директор

*Джерело:* [5].

У рамках підготовки кваліфікаційної роботи проведено моніторинг клієнтської бази ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», що складається з реальних та потенційних споживачів. Для управління розвитком основного напрямку компанії потрібно розробити комплекс маркетингових заходів. В основному це будуть заходи, спрямовані на підтримку, просування іміджу компанії та залучення клієнтів та розробку системи знижок.

Для підвищення ефективності діяльності компанії необхідно провести низку заходів, спрямованих як на підвищення лояльності існуючих споживачів, так і розширення ринку збуту за рахунок їх розвитку. З урахуванням попиту, що росте, на високоякісну електричну продукцію і зростаючу в майбутньому конкуренцію за право збільшення частки на ринку, необхідно посилення рекламної підтримки та введення системи стимулювання. На ринку

електричного обладнання потрібно вміло будувати програму просування товару, зокрема реклам. Реклама відіграє найважливішу роль у бізнесі. Також необхідно проводити правильну комунікаційну політику.

Презентація є самостійною акцією, яка вважається прийомом, захід за своєю формою не що інше, як представлення фірми, продукції чи послуги запрошеної аудиторії. Цілями такої презентації є:

- створення іміджу фірми серед ділових кіл,
- створення сприятливого образу фірми,
- реклама імені фірми.

Цілі презентації товару:

- створення знання про марку, товар або послугу на цільовому ринку,
- ознайомлення споживачів із можливостями товару,
- досягнення переваги марці тощо.

Проведення презентації включає наступні етапи:

1. Визначення мети та пріоритетів:

- залучення нових клієнтів;
- підтримання лояльності існуючих споживачів та їх розвиток;
- формування іміджу у діловому середовищі.

2. Генерування ідеї (основного задуму) презентації та її концептуалізація; визначення місця та строків проведення, складу учасників, господарів та запрошених; зразкового бюджету. Краще проводити презентації після обіду – о 15 годині. Тривалість – 1,5-2 години. Після закінчення коктейль чи фуршет тривалістю 1 - 2 години. Клієнтам зазвичай надсилаються спеціальні запрошення з інформацією, що дозволяє гостю оцінити доцільність своєї присутності. У запрошенні слід зазначити місце, час (від і до) проведення презентації, програму, склад учасників та гостей, а також орієнтири та способи досягнення місця проведення.

3. Розробка сценарію (програми). Відкриває та веде програму посадова особа фірми, яка представляє її власною персоною. Ведучий повинен уміти

добре говорити, мати хорошу дикцію та вміти поводитися публічно.

Сценарій презентації будуватиметься за наступною схемою:

- ведучий представляє керівників фірми присутнім, і навпаки, присутніх окремих найцікавіших осіб усім іншим,

- показує відеофільм тривалістю 7 - 12 хвилин із сюжетами, що відображають інноваційність, суспільну значущість, актуальність, оригінальність, творчу, технологічну новизну продуктів підприємства;

- ведучий просить представників фірми зробити короткі повідомлення (по 2-5 хвилин) з питань, потенційно цікавим для присутніх, показати продукцію фірми, - якщо не в реальному втіленні, то у макеті, на плівках за допомогою проєктора, інший демонстраційний матеріал [51];

- представники компанії відповідають на запитання присутніх;

- слово надається гостям для виступу із зауваженнями, коментарями, побажаннями та привітаннями;

- запрошеним вручаються подарунки, сувеніри, рекламні листки.

- фуршет та розважальна програма – менш формальна частина, яка надає можливість запрошеним встановити контакт із представниками компанії та один з одним [4].

Встановлення таких контактів для багатьох учасників може бути однією з основних цілей відвідування презентації. Це слід використовувати і організаторам: запросивши цікавих персон, можна розраховувати на прихід низки інших необхідних фірм людей. Найбільш широкі змогу контактів забезпечує проведення прийомів «стоячи», коли учасники можуть вільно переміщатися і спілкуватися друг з одним. Прийом з розсадженням обмежує контакти учасника з сусідом праворуч і ліворуч на тривалий період, що перешкоджає широкому та вільному спілкуванню учасників [58].

Для визначення економічного ефекту від проведення комплексу запропонованих заходів необхідно проаналізувати витрати, пов'язані з її здійсненням.

Для збільшення доходів, підвищення кількості споживачів пропонується відкриття нового магазину ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» у м. Нововолинськ. Режим роботи магазину: з 9 до 19 год. при 7-денному робочому тижні. Кількість календарних днів на рік – 365, святкових – 11, число днів планового ремонту – 5. Фонд робочого дня =  $365 - (11 - 5) = 349$  днів.

Прогнозована програма продажу таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**План продажів за номенклатурою, млн. грн.**

Продукція	2023	2024	2025	2026 і наступні роки
Електроосвітлювальне обладнання	4,9	5,9	6,9	7,5
Електроустановче обладнання	4,4	5,2	6,5	7,0
Системи безпеки	2,2	2,7	3,2	3,7
РАЗОМ	12,5	13,8	16,6	18,2

Оренда приміщення під магазин за рік становитиме:

$200 \text{ м}^2 \cdot 400 \text{ ГРН./1 м}^2 \cdot 12 \text{ міс.} = 960 \text{ 000 грн.}$

Передбачається орендувати торгове приміщення вже з наявним торговим обладнанням. Перелік додаткового обладнання, що становлять активні фонди, наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Верстати та обладнання**

№ з/п	Найменування обладнання	К-сть шт.	Початкова вартість, тис.грн.	
			одиниці	всього
1.	Електронавантажувач (ЕП – 55)	1	90	90
2.	Персональний комп'ютер	2	25	50
3.	Касовий пристрій	1	15	15
4.	Принтер	1	6	6
5.	Ксерокс	1	5	5
	РАЗОМ	2	141	166

Транспортні засоби, необхідні для нормального функціонування магазину, із зазначенням їхньої балансової вартості, наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

### Транспортні засоби

№	Найменування	К-сть, шт.	Балансова вартість, тис.грн.
1	Газель (з пробігом)	1	360
2	ВАЗ-2117 «Богдан» (фургон)	1	350
РАЗОМ			710

Таким чином, разові інвестиційні витрати становитимуть:

$$166\ 000 + 710\ 000 = 876\ 000 \text{ грн.}$$

Чисельність робочого персоналу у магазині, що відкривається, передбачена в кількості 6 чол. З них:

- завідувач – 1 чол.;
- продавець-консультант – 3 чол.;
- прибиральник-охоронець – 2 чол.;
- водій – 1 чол.

Структура штатів із зазначенням місячної та річної заробітної плати наведена у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

### Структура штатів

№ з/п	Посада	Численість	Заробітна плата за місяць		Зарплата всього персоналу за рік, грн.
			одного працівника	всього персоналу	
1	Завідувач	1	35000	35000	420000
2	Продавець-консультант	3	15000	45000	540000
3	Прибиральник-охоронець	2	10000	20000	240000
4	Водій	1	15000	15000	180000
РАЗОМ		7	75000	115000	1380000

Спецодяг робітників оновлюється щороку. Для одного працівника (крім

завідувача) потрібен спецодяг у сумі 8000 грн. (Куртка, штани, сорочка, черевики).

Разом на рік витрати на спецодяг становитимуть:

$$6 * 8000 = 54000 \text{ грн.}$$

Середня торгова надбавка на продукцію ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» складає 30%. Таким чином, валовий дохід магазину складе:

1. першого року:  $12,5 * 0,3 = 3,75$  млн. грн.;

2. другого року:  $13,8 * 0,3 = 4,14$  млн. грн.;

3. третій рік:  $15,6 * 0,3 = 4,68$  млн. грн.;

4. Наступні роки:  $18,2 * 0,3 = 5,46$  млн. грн.

Таким чином відкриття нового магазину принесе позитивний грошовий потік вже в перший рік реалізації проєкту. Прогнозований термін окупності – 6 місяців. Далі з метою оцінки ефективності запропонованого проєкту необхідно розрахувати чистий дисконтований дохід. Розрахуємо показники комерційної ефективності проєкту за разових інвестиційних витрат 876 тис. грн. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Показники комерційної ефективності відкриття магазину**

Показник	Значення
Термін окупності	1,5 роки
Норма рентабельності дисконтована (ставка дисконту – 30%, термін – 4 роки), %	62
Чистий дисконтований прибуток (термін – 10 років, дисконт – 30%), млн. грн.	5,4
Внутрішня норма рентабельності, %	58

Отже, розраховані економічні показники показують позитивне значення, що демонструє ефективність запропонованого проєкту.

### 3.2. Економічне обґрунтування проєкту

Економічна ефективність – отримання максимуму можливих благ наявних ресурсів. Для цього потрібно постійно співвідносити вигоди (благу) та витрати. Раціональна поведінка полягає в тому, що виробник і споживач благ прагнуть найвищої ефективності, і для цього максимізують вигоди та мінімізують витрати.

Економічна ефективність проєктних заходів визначається шляхом зіставлення отриманих результатів із наведеними витратами (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

#### Розрахунок одноразових витрат за реалізацію стратегії розвитку

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Реклама (протягом року)	160
2	Презентація фірми (двічі на рік)	220
3	Внесення змін до системи управління	160
4	Розширення сервісних послуг	210
5	Інші	200
РАЗОМ ЗАТРАТ		950

Таким чином, сукупні витрати на 1 рік реалізації проєкту з урахуванням витрат на рекламну компанію становитимуть 950 тис. грн.

У таблиці 3.13 представимо розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, а таблиці 3.14 – відзначимо зведений соціально-економічний ефект. Для розрахунку приросту прибутку використали середню чисту рентабельність продажів – 11%.

Таблиця 3.13

**Розрахунок економічної ефективності проєкту, млн. грн.**

Показник	2023	2024	2025	2026	Ефект
Песимістичний варіант (приріст продажів – 5% на рік)					
Приріст витрат	1,45	1,5	1,6	1,7	Низька ефективність
Приріст витрат	0,95	0,95	0,95	0,95	
Приріст прибутку від реалізації	0,5	0,55	0,65	0,75	
Оптимістичний варіант (приріст продажів – 20% на рік)					
Приріст витрат	5,8	6,0	6,3	6,7	Висока ефективність
Приріст витрат	0,95	0,95	0,95	0,95	
Приріст прибутку	4,85	5,05	5,35	5,75	
Найбільш реальний варіант (приріст продажів – 10% на рік)					
Приріст витрат	2,9	3	3,2	3,4	Прийнятна ефективність
Приріст витрат	0,95	0,95	0,95	0,95	
Приріст прибутку	1,95	2,05	2,25	2,45	

Таблиця 3.14

**Зведена таблиця економічного (соціального) ефекту**

Короткий зміст	Соціально-економічна ефективність
<ol style="list-style-type: none"> <li>Обґрунтування запровадження пропозицій.</li> <li>Внесено зміни до організаційної структури підприємства.</li> <li>Збір, обробка та аналіз інформації про ринок, попит на товари підприємства.</li> <li>Підготовка даних, необхідних для прийняття рішень щодо проведення рекламних кампаній, щодо стратегії товароруку та ціноутворення.</li> <li>Активне формування попиту та стимулювання збуту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Підвищення гнучкості та оперативності прийняття рішень підприємства. <ol style="list-style-type: none"> <li>Упорядкування виконання посадових інструкцій.</li> <li>Розширення ринку збуту</li> </ol> </li> <li>Підвищення ефективності економічних показників діяльності.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Обґрунтування запровадження заходу.</li> <li>Проведено ТЕО.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розширення ринку збуту.</li> <li>Створення нових робочих місць.</li> <li>Зростання податкових надходжень.</li> </ol>



Отже, проєкт неефективний лише при песимістичному варіанті, тобто у разі зростання продажів до 5% на рік. При збільшенні продажів до 10% прибуток уже у 2023 – 2024 роках суттєво перевищує зростання витрат.

Таким чином, проєктні пропозиції можна визнати загалом ефективними. Запропоновані заходи необхідні нормально функціонувати організації у цьому й у перспективі. Вони допоможуть у здійсненні головної мети – забезпечення стратегічної стійкості та отримання прибутку. Нині без добре налагодженої системи управління розвитком організація приречена на загибель.

### **Висновки до третього розділу**

Запропонована в третьому розділі магістерського дослідження методологія розробки стратегії розвитку враховує управлінські, організаційні та фінансові особливості підприємств малого бізнесу, що працюють у сфері роздрібною торгівлі технікою та електрообладнанням.

Вважаємо за доцільне, при формуванні стратегії розвитку враховувати стратегічні програми та заходи, що передбачені в стратегії розвитку м. Тернопіль та ті напрями співпраці та підтримки малого бізнесу, що пропонуються місцевими органами влади, громадськими організаціями, фондами тощо. Стратегія розвитку має ґрунтуватися на сильних сторонах наявного бізнесу підприємства та враховувати стратегічні можливості бізнес-середовища, розроблятися із врахуванням можливих сценаріїв його розвитку та стратегічних цілей власників бізнесу.

Вважаємо, що запропоновані заходи з формування стратегії розвитку ТОВ «Компанія Орбіта», є придатними до практичного впровадження та сприятимуть стійкому конкурентному становищу підприємства в умовах кризи.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Для того щоб компанія була конкурентоспроможна і швидко реагувала на умови, що змінюються на ринку, необхідно керувати її розвитком. Управління розвитком проявляється у різних формах. Основною формою, у якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне управління.

Стратегічне управління – процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям. Визначення стратегії для фірми залежить від конкретної ситуації, у якій перебуває. Фактично можна сказати що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій. Однак аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які стратегії вписуються.

Стратегію компанії можна розробляти трьох рівнях: еталонна стратегія, чи стратегія сукупності напрямів бізнесу; конкурентна стратегія, або стратегія щодо окремих напрямків бізнесу; функціональна стратегія, або стратегія всередині якогось напрямку бізнесу. Оцінка стратегії проводитиметься шляхом порівняння результатів роботи з поставленими у стратегічному плані цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка має проводитися системно та безперервно.

Провівши аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» виявлено, що вона активно розвивається. Займає впевнене становище на ринку у своїй ніші - електротовари та електроустаткування, системи безпеки. Активно відбувається розвиток клієнтської бази підприємства. Проте, зараз компанія почала відчувати певні труднощі: зниження ліквідності та оборотності, уповільнення темпів зростання, падіння рентабельності, втрата конкурентних позицій. Для того щоб керівництво могло керувати розвитком компанії в умовах конкуренції, що посилюється, необхідно було чітко розробити стратегію розвитку.

У процесі розробки стратегії розвитку для компанії ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» було надано рекомендації щодо вибору та застосування стратегії проникнення на ринок. Для її здійснення було розроблено перелік заходів та конкретних дій, визначено витрати.

На даному етапі розвитку компанії на ринку найкраще використовувати оборонну стратегію, метою якої є захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам, використовуючи розширення асортименту, інтенсивний збут, цінову та рекламну боротьбу.

Розглянувши всі можливості конкурентної поведінки компанії на ринку, необхідно дотримуватися стратегії фокусування, за рахунок якої утримувати сегмент на ринку, формувати позитивний імідж компанії, що дозволить залучати великих платоспроможних клієнтів.

При управлінні розвитком компанії необхідно дотримуватися стратегії розвитку підприємства, у межах якої компанія збільшуватиме ринкову частку, переважно використовуючи маркетингову стратегію, що дозволить виявити нові конкурентні переваги.

У зв'язку із постійною динамікою ринку електрообладнання компанії необхідно постійно розвиватися. Для того, щоб компанія досягла намічених цілей, необхідно збільшення прибутку та кількості клієнтів. Для цього після першої взаємодії з компанією-клієнтом необхідно докласти всіх зусиль для переведення його в розряд постійних. Цьому допоможе грамотне проведення переговорів, а також конкурентні переваги компанії перед іншими компаніями.

На ринку потрібно вміло будувати програму просування товару, зокрема рекламу. Реклама грає найважливішу роль бізнесі. Також необхідно проводити правильну комунікаційну політику, саме керівник фірми повинен приділяти належну увагу питанням спілкування менеджерів з клієнтами, оскільки неправильний підхід до клієнта веде до втрати прибутку. Проектні пропозиції слід визнати ефективними, тому вони за прогнозом призводять до зростання доходів і прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга. 2012. 208 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. /Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. / И.Ансофф. СПб.: Питер 2011. 344 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
4. Андреева Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, № 6, 2016. С. 227-231.
5. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.
6. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19-26.
7. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Т.11(2). С. 41-45.
8. Брик М. Інноваційні технології у системі контролінгу на підприємствах харчової промисловості. *Економічний аналіз*. 2022.Том 32. Но 1. С. 248-256.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перероб. и доп. М.: Гардарика, 2018. 296 с.
10. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-41.

11. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка ; за ред. М.В.Кужельного. Київ.: КНЕУ, 2002. 198 с.
12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
13. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2008. 478 с.
14. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116-124.
15. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін.. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
16. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
17. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип. №9/2017. 2017. С. 423-427.
18. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 245-250.
19. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.
20. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.

21. Костецький Я. І., Брик М. М. (2022). Інтегрована фінансова звітність у сільському господарстві, її стан та проблеми впровадження. *Економічний простір*, (178), С. 65-70.
22. Кравчук Н.О. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, [s.l.], п. 23, р. 109-112.
23. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
24. Куцик П.О., Медвідь Л.Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / П.О.Куцик, Л.Г. Медвідь. Чернівці : Технодрук, 2015. 372 с.
25. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «*Молодь у світі сучасних технологій*», С. 53-60.
26. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2014. № 2. С. 309-322.
27. Литвинов О.І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф. Ди с.канд. екон. наук.: 08.00.04. Харків, 2015. 20 с.
28. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
29. Мазаракі А., А. Внутрішня торгівля України : монографія./ Мазаракі А., Лагутін В., Герасименко А. [та ін.]. Київ : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2016. 864 с.

30. Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. *Економіка України*. –2016. № 4. С. 4-18.
31. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
32. Минцберг Г. Куинн Дж. Стратегический процесс /Г Минцберг. Дж.Куинн;пер. с англ. Под. ред. Ю. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
33. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2. вип. 1. С. 47-54.
34. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
35. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства :монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
36. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
37. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб’єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
38. Портер М. Конкуренция: Уч. пос. Київ: Видавництво «Вільямс», 2013. 460 с.
39. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). К.: Основи, 2008. 390 с.
40. Раєвська О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.
41. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів: Новий світ-2000, Альтаїр, 2003. 272 с.

42. Рекова Н.Ю. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої Е 45 освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітис, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. – Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.
43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
44. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія/ І.В.Смолін. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
45. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
46. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 265-275.
47. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. К.: Каравела, 2010. 304 с.
48. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635с
49. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2018. 492 с.
50. Харів П.С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності : монографія / за наук. ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. 393 с.
51. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.
52. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163-165.



53. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2022. 214с.
54. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль, 20 травня 2020 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2020. С. 100-101.
55. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки.* 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.
56. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006» 2007. 268с.
57. Шило В.П., Верхоглядова Н.І. та ін. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: Навчальний посібник – К.: Кондор, 2005 р. 240 с.
58. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. P. 1.
59. Andrews K.R. the Concept of Corporate Strategy. Homewood: Dow Jones – Irwin, 1971.
60. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1-24.
61. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005. 382 p.
62. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
63. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 p.
64. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 p.

65. Novykova I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. (2022). Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development. ICBT2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 486. Springer, Cham. P. 95-108.

66. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2001. 576 p.

67. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck. Long Rang Planning. 1980. February. P. 70-76.