

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

**МИКИЦЕЙ** Наталія Іванівна

**Вибір стратегічних напрямків розвитку підприємства / The choice of  
strategic directions for the development of the enterprise**

спеціальність 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзмі-21  
Н.І. Микицей (Кубірка)

---

Науковий керівник  
д.е.н., професор, Р.Я. Баран

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.  
Зав. кафедри  
\_\_\_\_\_ І. М. Білецька

Івано-Франківськ – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Поняття, суть і значення формування стратегій розвитку підприємств.....	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств .....	9
1.3. Стадії планування та реалізації стратегії розвитку підприємства.	14
Висновки до розділу 1 .....	19
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ФІРМИ «FRANKOF» .....	22
2.1. Аналіз господарської діяльності, внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство .....	22
2.2. Аналіз існуючих стратегічних напрямків розвитку фірми «FRANKOF» .....	33
2.3. Виявлення слабких місць та проблемних зон у діяльності підприємства.....	37
Висновки до розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ФІРМИ «FRANKOF» .....	42
3.1. Рекомендації щодо формування стратегії розвитку фірми «FRANKOF» .....	42
3.2. Заходи щодо реалізації обраної стратегії .....	46
3.3. Оцінка ефективності впровадження розробленої стратегії фірми «FRANKOF» .....	51
Висновки до розділу 3 .....	58
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ .....	628

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасному динамічному бізнес-середовищі України підприємства зіштовхуються з викликами, які вимагають ефективного стратегічного планування. Така ситуація виникає на тлі економічних та політичних змін, які впливають на усі сфери підприємницької діяльності. Основна ціль стратегічного управління - забезпечити стабільний і довгостроковий розвиток підприємства через конкурентні переваги.

Для розробки ефективної стратегії необхідно взяти до уваги низку факторів. Спершу, варто проаналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Другою важливою складовою є чітке визначення цілей та задач, які потребують вирішення. Окрім того, стратегія повинна бути прозорою та конкретною, щоб усім учасникам було зрозуміло, як їх ресурси будуть використовуватися та хто відповідальний за їхню реалізацію.

Найефективніша стратегія повинна базуватися на реальних можливостях компанії: її ресурсах, технологіях та управлінському потенціалі. Стратегічне планування стає ключовим інструментом у досягненні виробничої ефективності і відповідності ринковим потребам.

В цілому, у змінних умовах українського ринку стратегія розвитку підприємства вимагає не лише встановлення пріоритетів, але і гнучкого підходу до управління, який дозволяє адаптуватися до нових умов та реагувати на виклики зовнішнього середовища. Це забезпечить стабільну економічну ефективність та допоможе досягти поставлених бізнес-цілей.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Науковці, такі як Б. Мізюк, Л. Довгань, Ф. Бутинець, М. Туленков, Ю. Левицький, В. Пономаренко, Н. Грицюк та інші., зосередили свої дослідження на ключових аспектах стратегічного розвитку підприємств. Вони розглядали різні сфери, де можна застосувати стратегічне планування, а також вивчали фактори, які впливають на формування ефективних стратегій.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи полягає у виборі найефективнішої стратегії для підвищення прибутковості підприємства зі врахуванням низки чинників, які можуть включати динаміку розвитку компанії, її ринкову позицію, конкурентний ландшафт, економічний контекст, а також особливості продукції, яка виробляється.

Для досягнення мети даного дослідження необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розкрити поняття, суть і значення формування стратегій розвитку підприємств;
- визначити особливості класифікації стратегій розвитку підприємств;
- розробити коротку характеристику всіх етапів реалізації стратегій розвитку підприємства;
- провести аналіз господарської діяльності, внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство;
- проаналізувати існуючі стратегічні напрямки розвитку фірми «FRANKOF»;
- виявити слабкі місця та проблемні зони у діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вибору стратегічних напрямків розвитку фірми «FRANKOF»;
- запропонувати заходи щодо реалізації обраної стратегії і оцінити ефективність її впровадження.

**Об'єктом дослідження** є вибір стратегічних напрямків розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку діяльності підприємства.

**Методологія дослідження.** Основними методологічними принципами є як загальні, так і фахові методи наукового дослідження. Особлива увага приділена діалектичному методу пізнання та системному аналізу, що дозволило детально розглянути та оцінити складові елементи процесу вибору стратегії для підприємства. Аналітичний метод допоміг у відборі потрібних

даних діяльності підприємства, а логічні методи, такі як індукція та дедукція, забезпечили визначення ключових термінів.

**Інформаційна база роботи.** Джерела інформації для цього дослідження включають українське законодавство, наукову літературу, таку як монографії і підручники, а також статті з періодичних видань. Крім того, були використані матеріали з наукових конференцій, звіти підприємств, а також ресурси Інтернету.

**Наукова новизна.** Інноваційний внесок даного дослідження включає систематизацію основних аспектів стратегічного планування на підприємстві, виправлення та уточнення класифікаційних схем стратегій, аналіз взаємозв'язків між ключовими факторами і етапами в процесі розробки стратегій. Додатково, робота висвітлює важливість успішного впровадження стратегій та пропонує практичні рекомендації для оптимізації стратегічного управління.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що результати будуть реалізовані в практичній діяльності підприємства «FRANKOF». Зокрема, розроблені пропозиції можуть бути використані для вдосконалення системи управління, спрямованої на підвищення конкурентної здатності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 33 таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел зі 60 найменувань та 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття, суть і значення формування стратегій розвитку підприємств

Стратегічний підхід до управління підприємством набув актуальності в середині 20-го століття і продовжує активно розвиватися. У спрощеному розумінні, стратегія - це механізм планування та реалізації довготривалих цілей організації. Це базується на виконанні ключових завдань, спрямованих на конкурентну перевагу та ефективне використання ресурсів.

Спочатку термін «стратегія» був притаманний військовій сфері і описував основні методи досягнення цілей. В економічному контексті він став вживатися пізніше. Після Другої світової війни конкурентна боротьба між фірмами в різних галузях стали дедалі інтенсивнішою. В той час підприємства були вимушені не лише розширювати виробничу та фінансову діяльність, але й підтримувати конкурентоспроможність в усіх аспектах своєї роботи. В результаті, дії компаній і їх конкурентів перестали бути «джентльменськими» і стали схожими на військові маневри.

Ця динаміка привела до необхідності використання стратегічних планів для забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Перший вніс узагальнений вклад в концепцію «стратегії» в бізнесі А. Чандлер, він визначив три ключові елементи, які є вирішальними для успішної стратегії організації:

- формування довготривалих завдань та стратегічних орієнтирів організації;
- встановлення головних фаз для втілення стратегічного плану;
- розподіл активів та ресурсів для досягнення стратегічних цілей [2].

Крім А. Чандлера, інші науковці також підходили до розуміння стратегії з різних сторін. Наукова спільнота пропонує різні підходи до поняття «стратегія підприємства», що можна побачити у таблиці 1.1 (Див. Дод. А), де нами була розроблена класифікація цього поняття.

Таким чином, поняття «стратегія» не є статичним, і різні науковці підходять до нього по-різному, але базові компоненти, зокрема визначені Чандлером, залишаються важливими для будь-якої ефективної стратегії.

Стратегія може бути визначена як комплексне планування та прийняття рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації. Це не просто набір правил або методів, але цілісна система, що спрямовує діяльність підприємства в ринкових умовах, забезпечуючи його стабільність та ефективність.

Це поняття об'єднує в собі різні аспекти: від аналізу ринкових тенденцій до внутрішнього управління ресурсами. Стратегія включає в себе як інтелектуальний процес прийняття рішень, так і практичні кроки їх втілення.

Всі вищенаведені трактування стратегії, хоча й різні, взаємно доповнюють одне одного. Вони вказують на те, що стратегія є не лише методом управління, але й адаптивною системою, що дозволяє організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, одночасно підтримуючи стабільність внутрішніх процесів.

Отже, стратегію підприємства можна розглядати як сукупність стратегічних рішень, які формують основні напрямки діяльності компанії. Ці рішення забезпечують здійснення місії, досягнення цілей і виконання завдань організації в довгостроковій перспективі.

Стратегія є універсальним планом дій для всього персоналу підприємства, який спрямований на постійне покращення і високу ефективність. Цей процес планування відбувається в той час, коли стає ясно, що для завоювання ринку необхідно бути крок попереду конкурентів.

При формуванні стратегії важливо бути гнучкими і реагувати на актуальні зміни в зовнішньому середовищі. Стратегія, таким чином, не є статичною; вона постійно адаптується і оновлюється, набуваючи додаткової глибини та відтінків.

З точки зору різних визначень, стратегія може бути поділена на кілька ключових елементів:

- набір принципів і методів, за якими підприємство діє, з метою досягнення своїх довгострокових амбіцій;
- специфічний план дій, створений для вирішення конкретного завдання з метою досягнення бажаного результату;
- основні вектори діяльності, які визначають шляхи розвитку організації на тривалий період.

З урахуванням цих елементів, стратегія стає інструментом, що дозволяє підприємству пристосовуватися до змін, а також визначати та досягати свої цілі ефективно. В перших двох формах стратегії основна увага приділяється досягненню конкретних, вимірюваних результатів. В третьому підході стратегія розглядається як неперервний процес, що включає етапи розвитку організації. Така динамічна перспектива дозволяє підприємству залишатись сфокусованим на майбутньому.

В науковій літературі концепції «розвиток підприємства» та «стратегія підприємства» тісно пов'язані. Стратегія може бути розглянута як інструмент, спрямований на інтенсифікацію розвитку, тоді як розвиток можна вважати результатом вдалої реалізації стратегічних планів. Відзначимо, що погляди, які розглядають розвиток підприємства як вихідний пункт його стратегічного планування, найкраще відображають сутність цього поняття.

Стратегія розвитку підприємства, на наш погляд, є комплексом заходів і дій, призначених для забезпечення стабільної позиції на ринку і довгострокової конкурентної переваги. Це також включає в себе планування та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей, які є орієнтованими



на посідання лідируючих позицій. Такий підхід передбачає аналіз можливих ризиків та їх мінімізацію для забезпечення ефективної імплементації стратегії, що відповідає загальним цілям організації.

## **1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств**

Кожен план розвитку підприємства формується з огляду на специфічні цілі і задачі, які організація хоче досягнути. Ці цілі можуть бути різними і, відповідно, вимагати різних стратегій. Однак ці стратегії не завжди прямо впливають з цілей компанії. Часто вони відображають специфіку економічної діяльності підприємства, його ресурсний потенціал і унікальні можливості управлінського рішення.

Отже, необхідно розробити систему класифікації стратегій, яка б враховувала ключові характеристики підприємства: цілі, внутрішнє і зовнішнє оточення, а також доступні ресурси. Така класифікація допоможе віднести стратегію підприємства до певної категорії, заснованої на його основних параметрах.

Для категоризації стратегій компаній можна визначити кілька ключових характеристик, таких як:

- динамічність корпоративної поведінки;
- вид управлінських пріоритетів;
- адаптивність до змін у зовнішньому оточенні;
- ступінь ризику, пов'язаного із стратегією;
- необхідні ресурси для виконання стратегії;
- рівень складності при прийнятті стратегічних рішень;
- терміни для стратегічного планування [12].

Хоча можна класифікувати стратегії в певні групи, кожна стратегія завжди є унікальною. Це відбувається тому, що стратегія формується під впливом численних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх для організації.

Слід зрозуміти, що дві абсолютно однакові стратегії неправдоподібно існують, аналогічно як і дві абсолютно однакові особи.

Тим не менше, у контексті управління, компанії часто створюють стандартні стратегії, надають їм назви і описують їх на основі загальних ризикованих ситуацій, на які вони реагують.

Оцінка показників роботи організації сильно залежить від очікуваних трендів ринку та можливих змін у галузі. Ось кілька варіантів стратегічного підходу в залежності від ситуації:

Стратегія зменшення: Цей підхід приймається, коли підприємство втрачає конкурентоспроможність, зазнає економічних збитків або зіткнулося з ризиком банкрутства. Сценарії можуть включати:

- зупинка операцій і ліквідація;
- реструктуризація або закриття конкретних відділів;
- зміна бізнес-моделі та зменшення масштабу діяльності.

При розгляді типів стратегій розвитку, можна виокремити декілька ключових підходів:

- спрямований розвиток - вдосконалення діяльності в межах вже відомого ринку;
- диверсифікований розвиток - розширення діяльності через входження на нові ринки або додавання нових видів продукції;
- інтегрований розвиток - створення нових бізнес-напрямків і взаємодія з клієнтами та постачальниками через партнерства або злиття. [12]

Таким чином, стратегічні рішення можна приймати на основі ретельного аналізу ринкової ситуації та внутрішніх ресурсів компанії [13].

Під час аналізу бізнес-стратегій компаній стає очевидним, що їх можна поділити на два основних види: активні та пасивні.

Активні Стратегії:

- фокус на антиципацію ринкових трендів для випередження конкуренції;

- гармонізація внутрішніх процесів для забезпечення гладкого функціонування;
- оптимізація використання ресурсів, включаючи матеріали, запаси та обладнання;
- інтеграція інновацій у різних аспектах управління та виробництва.

Пасивні Стратегії:

- спостереження за діями конкурентів та їх аналіз;
- адаптація до ринкових змін тільки в разі необхідності;
- менший рівень ризику та відносна економічна вигода порівняно з активними стратегіями.

Для наглядного порівняння цих двох підходів було створено таблицю 1.2, де представлені їх ключові характеристики та відмінності [14].

Таким чином, обрана стратегія повинна залежати від цілей підприємства, його ресурсів та готовності до ризику.

У контексті стратегій розвитку, як активних, так і пасивних, можна виокремити кілька категорій, включаючи прогресивну, позиційну, захисну та пасивно-активну стратегії [16 с. 110-111].

Прогресивна стратегія розвитку зосереджена на імплементації стратегічних ініціатив, які сприяють максимізації ефективності організації відповідно до загальних інтересів. Цей підхід передбачає первинний вихід на ринок, інноваційний розвиток продукції та технологічних процесів. Його метою є зміцнення та розширення ринкових позицій за допомогою комплексу заходів.

Прогресивна стратегія націлена на інтенсивне використання ресурсів, варіюючи від сировини до фінансового потенціалу організації. Цей підхід має високий ступінь ризикованості та суттєві інвестиційні витрати.

Ця стратегія найбільш ефективна на етапах зростання життєвого циклу підприємства, але також може бути призначена для активації ресурсів на початкових стадіях спаду, з метою підвищення оперативної ефективності.

Позиційна маркетингова стратегія є одним з видів активних підходів до бізнесу, які фокусуються на збільшенні прибутковості, конкурентоспроможності та якості продукції. Цей підхід також призначений для оптимізації клієнтського обслуговування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активні стратегії	Пасивні стратегії
Ступінь ризику	Високий рівень ступінь ризику	Середній або низький рівень ризику
Інновації	Впровадження політики інновацій, активне прийняття інновацій	Повільне впровадження політики інновацій, середнє прийняття інновацій
Конкурентна тактика	зусилля по оперативному випередженню ринкових суперників	Сконцентрована на систематичному моніторингу за діями конкурентів
Політика збуту	Систематичне оновлення комерційних напрямків, підтримка високої якості обслуговування в структурі підприємства, та використання технік для особистісно-орієнтованої взаємодії з клієнтурою.	Оптимізація комерційної стратегії відповідно до актуальних потреб.
Стратегія управління асортиментом товарів.	Фокусування на розробці та пакуванні нових виробів.	Концентрація на обсягах виробничої діяльності
Цінова політика	Використання різноманітних стратегій ціноутворення, адаптація до диверсифікованих сегментів клієнтів, та застосування екстенсивного спектру акційних знижок.	Застосування обмеженої кількості стратегій ціноутворення, які періодично адаптуються відповідно до потреб; впровадження акцій на основі аналізу конкурентної діяльності.
Ринкова складова	Розширення в ринковому сегменті, інтеграція в нові регіональні та глобальні ринки, стратегічне прогнозування залучення зовнішніх ринків.	Забезпечення стабільності існуючої ринкової долі.

*Джерело : розроблено автором на основі [14]*

За потреби компанія може інтегрувати нові виробничі технології для подальшого росту. Стратегія не тільки зміцнює наявну ринкову позицію, але також визначає вектор дій для стабільного розвитку компанії. Цей підхід

може мати високий або поміркований рівень ризику.

Цей тип стратегії часто використовується на стадії зрілості життєвого циклу організації. Активні стратегії загалом мають на увазі зростання продажів, оптимізацію вартості продукції, підвищення доходів, забезпечення економічної стабільності, покращення обігу коштів та розширення дистрибуційної мережі, серед іншого.

Стратегія з помірною агресивністю передбачає внесення нововведень або вдосконалення продукції після отримання затвердження від керівництва. Цей підхід вимагає серйозних капіталовкладень у модифікацію продукту і носить поміркований характер ризику. Ця стратегія придатна для будь-якої фази діяльності компанії.

Стратегія з помірною агресивністю має на меті використовувати цілеспрямовані дії для стабільного зростання показників компанії. Цей підхід сприяє фінансовій стабільності організації.

Стратегія оборони працює на поліпшення виробничих процесів для виведення продукції на рівень конкурентів. Це також вимагає інвестицій і супроводжується поміркованим рівнем ризику. Цей підхід застосовується, переважно, на знижувальній фазі життєвого циклу підприємства і спрямований на мінімізацію ризиків.

Пасивні стратегії, з іншого боку, можуть призвести до нестабільності в обсязі продажів, повільної оборотності активів і загрози фінансової нестабільності організації. [15]

Активні стратегії розвитку організації спрямовані на завоювання конкурентних переваг через інноваційні рішення в управлінні та виробництві. Ці методики часто носять високий рівень ризику і потребують значних інвестицій. З іншого боку, пасивні стратегії полягають у вивченні дій конкурентів та адаптації їх успішних практик. Ці підходи, хоча й менш ризиковані, потребують невеликих фінансових ресурсів [16].

Характеристика основних стратегій розвитку підприємств наведена на рисунку 1.1. Для глибшого аналізу розроблено таблицю 1.3, (див. Дод. Б), де

представлені основні групи стратегій розвитку підприємства.



Рис. 1.1 Характеристика основних стратегій розвитку підприємств

*Джерело : розроблено автором на основі [16]*

Виходячи з фокусу діяльності, стратегії можна поділити на три категорії:

- корпоративні стратегії: загальні напрямки, які охоплюють всю компанію;
- бізнес-стратегії: конкретні для певних секторів або відділів організації;
- функціональні стратегії: зосереджені на розвитку окремих аспектів діяльності, таких як маркетинг, дослідження і розвиток або управління персоналом.

Додатково, була запропонована система класифікації стратегій, яка враховує часовий горизонт підприємства та цілі його діяльності. Спрощено, виокремлено категорії: фундаментальні стратегії, стратегії розвитку, стратегії підтримки та стратегії згорання бізнесу.

### **1.3. Стадії планування та реалізації стратегії розвитку підприємства**

Ефективне впровадження стратегії в організації вимагає комплексу організаційних змін. Без них найкраща стратегія не призведе до бажаного результату. У контексті управління організацією, під «змiнами» розуміють

акції керівництва, які спрямовані на модифікацію ключових аспектів підприємства, включаючи його цілі, функціональну структуру, технологічні процеси, а також управління персоналом. Такі зміни можуть бути спровоковані внутрішніми або зовнішніми факторами.

Для забезпечення стабільності та адаптивності організації, керівництво повинно регулярно переглядати та адаптувати стратегічні цілі та завдання. Це стає особливо важливим, коли зовнішнє або внутрішнє середовище компанії зазнає значних змін. Відстеження та аналіз потреби в зміні стратегії зазвичай проводиться через системи управлінського контролю.

Створення ефективної стратегії для розвитку підприємства визначається через довготермінове планування. Цей процес організує і надає контекст для виконання завдань підприємства, узгоджує його діяльність та напрямки інвестування. Це всеосяжний підхід, що включає в себе різні грані функціонування організації.

Стратегічні зміни в організації можна класифікувати за трьома категоріями:

- глобальна перебудова - такий рівень змін необхідний, коли компанія, наприклад, змінює свою галузь діяльності. В такому випадку, все в організації переглядається - від місії до технологій та ресурсів

- кардинальні зміни - це зміни, що відбуваються при злитті або поділі компаній. Інтеграція різних команд, введення нових продуктів або структурних підрозділів вимагає адаптації внутрішньої культури та організаційної структури.

- новітні зміни - це найпоширеніший вид стратегічних змін. Вони стають актуальними, коли компанія вводить новий продукт на вже знайомий або новий ринок. Зазвичай, акцентується на маркетинговій діяльності та оптимізації виробничого процесу.

Загалом, ефективне стратегічне планування та здатність адаптуватися до змін є ключовими для успішної діяльності підприємства.

Успішне стратегічне планування вимагає комплексного підходу до управління змінами в організації. Ось як можна організувати цей процес у кілька основних кроків:

- керівництво організації спочатку має визначити фактори, що стимулюють необхідність змін. Це може бути зростання конкуренції, законодавчі нововведення або внутрішні проблеми, такі як зниження продуктивності;

- у деяких випадках може виникнути потреба в зовнішньому консультуванні, щоб допомогти керівництву зосередитись на ключових викликах;

- керівництво збирає дані та аналізує їх, щоб зрозуміти, які проблеми необхідно вирішувати, це є важливим етапом для подальшого планування;

- після ідентифікації проблем вибираються можливі шляхи їх вирішення та розробляються відповідні плани;

- перед тим, як впровадити зміни на широкому фронті, проводиться їхнє пілотне тестування. Це дозволяє виявити можливі труднощі та внести корективи;

- на основі отриманих позитивних результатів зміни узгоджуються та коректуються, тут важливою є мотивація команди, щоб гарантувати успішне впровадження нововведень.

Цей підхід дозволяє зробити процес управління змінами більш структурованим і ефективним, що є ключовим для успішного стратегічного планування.

Для ефективного впровадження змін в організації та успішного стратегічного планування важливо знати, як зменшити опір співробітників до нововведень. Ось декілька ключових підходів:

- обговорення планів і ідей з командою може збільшити їх готовність до змін;

- давати можливість висловлювати свої думки тим, хто може протистояти змінам, може зменшити їхній опір;



- додаткові навчальні програми і професійне зростання можуть допомогти співробітникам адаптуватися до нових вимог;
- підвищення заробітної плати або інші матеріальні заохочення можуть позитивно вплинути на прийняття змін;
- надання ключовим противникам змін можливості взяти участь у процесі прийняття рішень може перетворити їх в союзників;
- вибіркова подача інформації та планування етапів може спростити перехід;
- фазовий підхід до впровадження змін може полегшити перехід для команди;
- як останній варіант, можливість звільнення або інші жорсткі заходи можуть бути застосовані для забезпечення змін.

Використання цих методів може стати основою для стабільного та плідного стратегічного планування.

Визначення стратегічного курсу організації включає кілька ключових фаз:

- розробка множини можливих стратегічних напрямків для досягнення визначених організаційних цілей;
- дослідження та оцінка заздалегідь розроблених стратегічних опцій з метою виявлення найбільш ефективних для реалізації корпоративних задач;
- перегляд і, за потреби, корекція основної стратегії, а також формування додаткових стратегій підтримки.

При виборі стратегії важливо враховувати декілька зовнішніх та внутрішніх чинників:

- врахування цінностей, які важливі для керівництва підприємства;
- тип цілей, які організація вважає пріоритетними;
- стан і прогнозована динаміка ринкових умов;
- готовність керівництва підприємства ризикувати в рамках стратегії;
- внутрішні ресурси, сильні і слабкі сторони компанії;
- досвід попередньої стратегічної діяльності;

- фактор часу як обмежуючий ресурс.

Врахування цих аспектів сприятиме обранню найбільш відповідної та ефективної стратегії для підприємства.

Виконання організаційної стратегії обумовлено рядом ключових елементів, в тому числі корективами в структурі та корпоративній культурі. Стратегічне планування спрямоване на досягнення довготривалих організаційних цілей, які сприяють високій конкурентоздатності. Цей підхід актуалізується для будь-якої компанії, що прагне до успіху на ринку.

Основні чинники, які стимулюють перехід до стратегічного планування, включають:

- потреба в об'єднанні різноманітних відділів організації, зокрема в умовах децентралізації та диверсифікації;
- створення або утримання конкурентних переваг для збільшення конкурентоздатності;
- персонал з високим рівнем кваліфікації, який здатний вирішувати складні завдання під керівництвом стратегічного менеджменту;
- використання стратегічних партнерств для реалізації бізнес-планів;
- використання науково-обґрунтованих методів для аналізу та планування, замість експериментальних підходів;
- доступ до відомостей про структуру та конкурентну позицію організації для ретельного аналізу;
- заохочення та реалізація новаторських ідей в рамках організації;
- розробка методик управління, які мінімізують опір змінам і сприяють розвитку.

Ці фактори допомагають організаціям зорієнтуватися на майбутнє, адаптуючись до змінних умов ринку та коригуючи внутрішні процеси. Відзначено, що управлінські системи проходять чотири ключові стадії в своєму розвитку:

- в цьому випадку, організація реагує на події лише після того, як управлінські завдання виконано. Тут фокус на контролі виконання завдань, і процеси змінюються доволі повільно, але під контролем;

- на цьому етапі використовують моделі, що базуються на минулих даних для передбачення майбутнього. Управління стає більш довгостроковим, і швидкість змін зростає;

- управління на цій стадії базується на сценаріях, що враховують раптові, непередбачувані зміни. Однак, відгук організації часто залишається невизначеним;

- цей підхід використовується для вирішення складних, багатокритеріальних проблем в умовах невизначеності. Це особливо актуально для стратегічного управління в нестабільних умовах [17].

Ці чотири стадії подано в таблиці 1.4 як ключові етапи у процесі управлінського розвитку підприємства (див. дод. В.)

Визначення стратегічного напрямку організації залежить від різноманітних аспектів, таких як:

- основні принципи і цінності, які важливі для керівництва;
- конкретні завдання та місія, яку планує виконати компанія;
- зовнішні умови та їхнє прогнозування;
- готовність до прийняття ризиків при впровадженні стратегії;
- ресурсний потенціал компанії, її переваги та недоліки;
- попередній досвід в стратегічному плануванні.

Ефективність втілення вибраної стратегії корелює з гнучкістю системи для стратегічних перетворень. Основними елементами такої системи є адаптація організаційної структури і культури.

## **Висновки до розділу 1**

1. Стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей і задач. Вона включає в себе

аналіз, планування, впровадження та моніторинг. Основна суть стратегії розвитку полягає в оптимізації ресурсів та можливостей підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та росту. Це включає в себе не тільки фінансову ефективність, але і соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Стратегія розвитку має визначальне значення для будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє: визначити довгострокову перспективу та короткострокові етапи; прийняти обґрунтовані управлінські рішення на основі глибокого аналізу; мобілізувати ресурси та ефективно їх використовувати; задовольнити потреби зацікавлених сторін - від акціонерів до співробітників та клієнтів; зробити підприємство пристосованим до швидко змінюваних зовнішніх умов та внутрішніх викликів.

2. Було встановлено та проаналізовано ключові категорії та стадії, на яких підприємства здійснюють вибір стратегій для свого розвитку. Була сформована систематизація терміну «стратегія», а також представлені варіанти її розподілу в залежності від тимчасових рамок та специфічних цілей підприємства. Конкретно, було виділено стратегії, які зосереджені на основних напрямках, таких як розвиток, підтримка або зупинка бізнес-активності.

3. Дослідження вказує на те, що розробка стратегії організації включає в себе кілька ключових етапів: розуміння мети організації; аналіз зовнішнього середовища та його можливого впливу на підприємство; оцінка сильних та слабих сторін підприємства, що включає в себе аналіз ефективності, конкурентоспроможності та місця на ринку; організація та систематизація стратегічних завдань підприємства; розробка та оцінка різних варіантів стратегії; виконання необхідних дій для здійснення обраної стратегії; моніторинг ефективності впровадження стратегії та, за потреби, її корекція.

З урахуванням вищезазначеного, можна стверджувати, що ці етапи можуть служити базою для розробки та вибору стратегії розвитку.

Стратегічне планування є комплексним процесом управління, який вимагає аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також прогнозування можливих ринкових сценаріїв.

## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ФІРМИ «FRANKOF»

#### **2.1. Аналіз господарської діяльності, внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство**

Заснована у 2013 році в селищі Старий Лисець Івано-Франківської області, компанія «FRANKOF» - ФОП Романюк Т.М. спеціалізується на виробництві меблів з вищого сорту дерева, а також різного виду меблевої фурнітури та сходових елементів. Продукція фірми користується великим попитом в усій Україні.

Стратегічні пріоритети «FRANKOF» включають:

- виготовлення якісних меблів із деревини, інтеграція сучасних наукових і технологічних рішень, а також оптимізація деревообробних процесів через механізацію та автоматизацію;
- максимальне скорочення часу виробництва продукції;
- стратегічний розвиток компанії та диверсифікація її діяльності;
- підвищення ефективності виробничого процесу, збільшення продуктивності роботи персоналу та розвиток їхніх професійних навичок.

Компанія «FRANKOF» має виробничі приміщення, які є адаптованими до специфіки деревообробного виробництва. Значна частина продукції реалізується в межах Західного регіону України, що робить її актором в основному регіональному ринку.

Основні замовники компанії - це приватні особи та корпоративні клієнти різних масштабів, розташовані по всій Україні. Набір клієнтів стабільний і вкрай різноманітний, включаючи юридичні та фізичні особи.

Щодо постачальників, компанія активно розвиває та підтримує партнерські відносини для пошуку інноваційних матеріалів у деревообробці.

Крім того, «FRANKOF» вдосконалює персонал через навчання та кваліфікаційні курси, орієнтуючись на новітні будівельні технології.

Майнова структура компанії включає не тільки основні та оборотні фонди, але й інші активи, цінність яких фіксується в її фінансовому звіті. Аналіз офіційних фінансових показників «FRANKOF» був проведений на основі доступних фінансових звітів (див. таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020	
	2020	2021	2022	грн.	%
Чистий дохід	537725	679153	777784	240059	44,64
Собівартість реалізованої продукції	519809	636405	659695	139886	22,43
Валовий прибуток	17915	42748	118088	100173	559,16
Інші операційні доходи	29985	4329	71331	41346	137,89
Адміністративні витрати	3616	8174	10141	6525	180,45
Витрати на збут	22701	18041	18802	-3899	-17,18
Інші операційні витрати	10296	13067	19037	8741	84,90
Фінансові результати від операційної діяльності	-21262	-65776	50165	71427	-335,94
Інші фінансові доходи	3517	15447	9141	5624	159,91
Інші доходи	809	130	257	-552	-68,23
Фінансові витрати	3480	10720	7404	3924	112,76

*Джерело :розраховано автором на основі звітності «FRANKOF»*

В період 2020-2022 років на підприємстві «FRANKOF» можна спостерігати позитивну динаміку в фінансовій діяльності. Зокрема, у 2022 році чистий дохід від продажу продукції зріс на понад 44% порівняно з 2020 роком. Це суттєвий показник, який вказує на підвищення здібності компанії до генерування прибутку.

На додаток, собівартість реалізованої продукції показала зростання на 22,43% протягом цього ж періоду. Це може свідчити про збільшення витрат або вдосконалення якості надаваних послуг.

Слід звернути увагу, що «FRANKOF» залишалась прибутковою компанією в розглядуваному періоді: чистий прибуток (цього показника немає у табл. 2.1!!!) у 2020 році становив 53,772 тисяч гривень, тоді як у 2022 році - 40,535 тисяч гривень.

Іншим важливим аспектом є зростання інших операційних доходів компанії на 93,67% (в табл. 2.1 інша цифра!!!) протягом 2020-2022 років, що зумовило загальне збільшення доходів підприємства.

Відображення структури загальних доходів підприємства можна переглянути на рисунку 2.1.

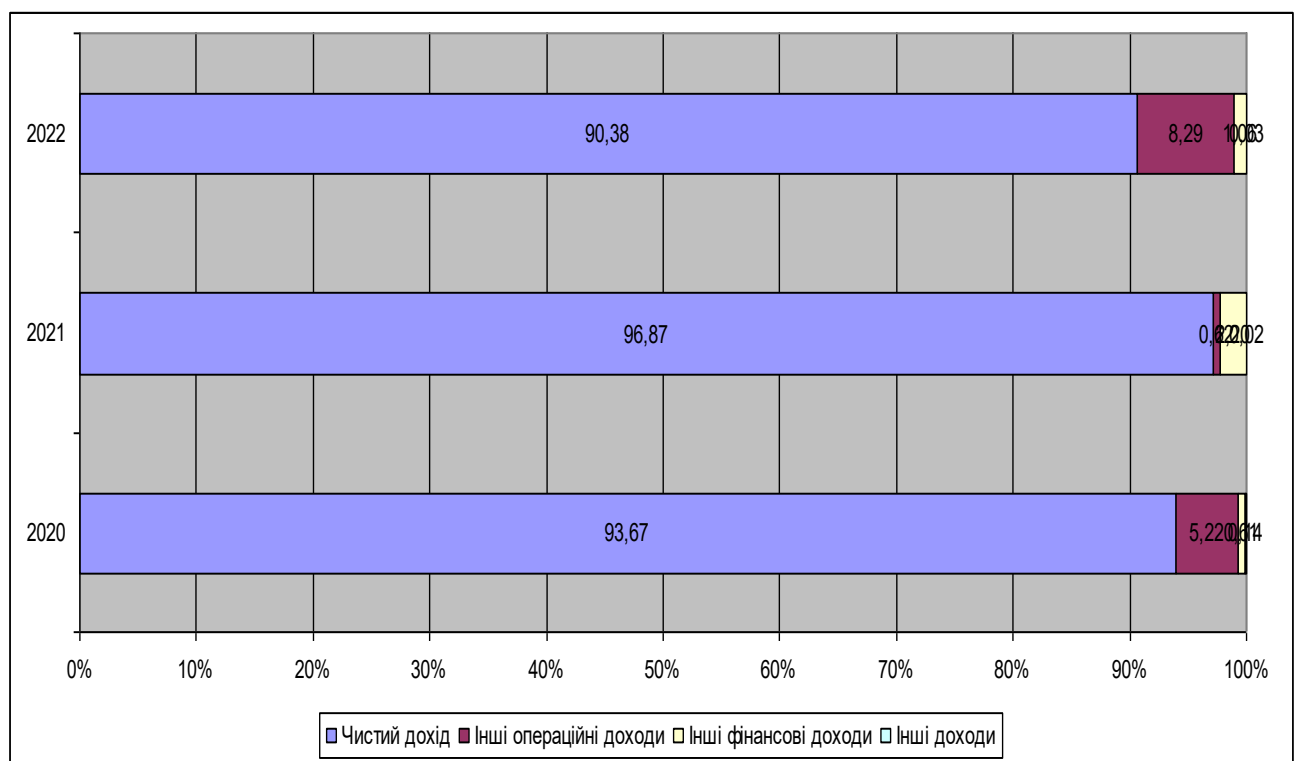


Рисунок 2.1. Структура загальних доходів «FRANKOF» за 2020-2022

рр.

*Джерело : розроблено автором*

З рисунку 2.1 можна відзначити, що домінуючу частину в структурі доходів «FRANKOF» у 2022 році складає чистий дохід - 90,38%. Проте цей показник виявився нижчим від попереднього року, коли він досягав 96,87%. Особливий інтерес представляє істотний ріст операційних доходів у 2022



році порівняно з 2021 роком, що можна пов'язати з підвищенням продажів продукції.

Структуру загальних витрат підприємства можна розглянути на рисунку 2.2.

В період з 2020 по 2022 роки фінансова діяльність підприємства «FRANKOF» була вельми успішною. Чистий дохід компанії зріс на 44,64% у 2022 році. Паралельно з цим, вартість наданих послуг також піднялася на 22,43%. Зокрема, це призвело до величезного приросту валового прибутку - на цілих 559,16%.

Розглядаючи структуру витрат за 2022 рік, можна побачити, що основну їх частку (93,22%) складає собівартість продукції. Хоча цей показник трохи зменшився у порівнянні з 2021 роком, зросла частка операційних витрат. Це стало можливим завдяки збільшенню витрат на технічну підтримку столярного обладнання та на оплату комунальних послуг.

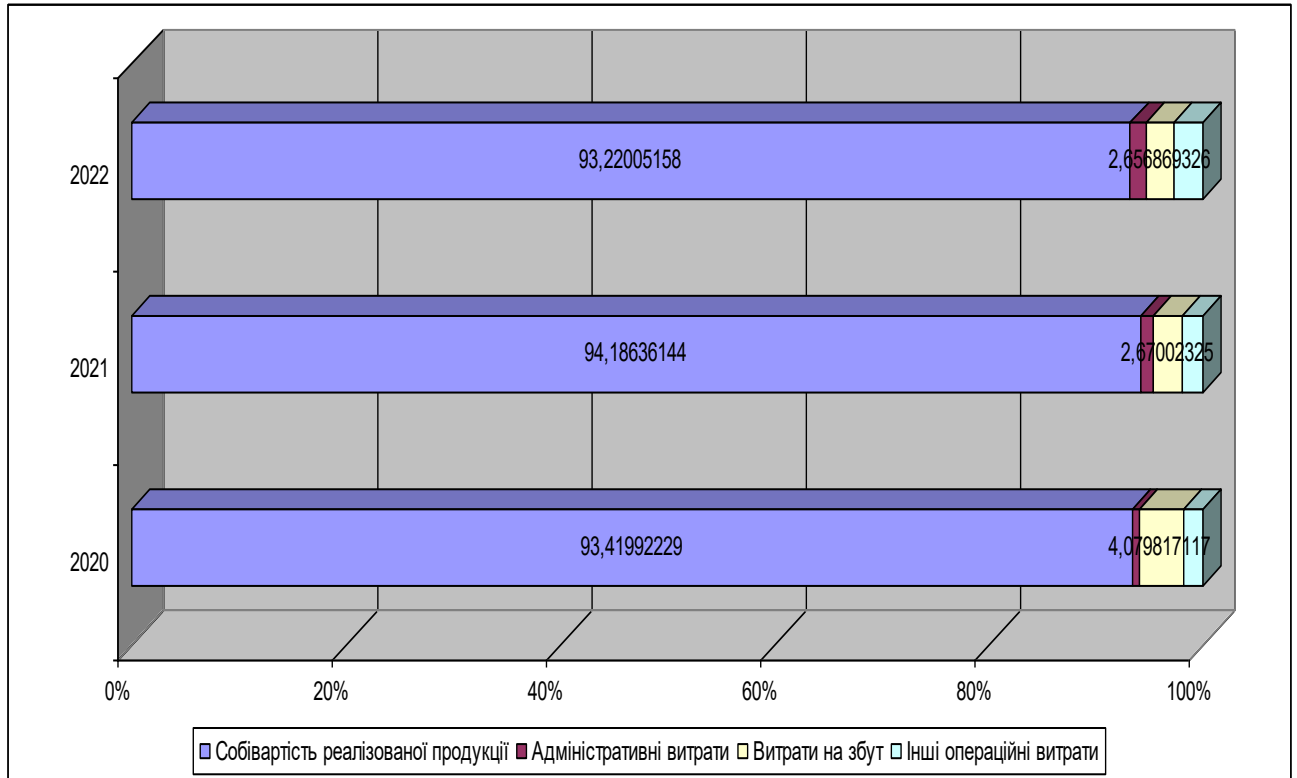


Рисунок 2.2. Структура загальних витрат «Frankof» протягом 2020-2022 рр.

*Джерело : розроблено автором*

Загалом, аналіз показує, що підприємство «FRANKOF» за період з 2020 по 2022 роки було вище порівняної планки і отримувало прибуток.

Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів є ключовим етапом у стратегічному плануванні підприємства. Цей комплексний аналіз включає в себе вивчення та оцінку різноманітних аспектів діяльності, від сильних сторін до потенційних загроз [35, с.217].

У теорії менеджменту зовнішнє середовище поділяється на макро - та мікросередовище. Макросередовище включає у себе універсальні фактори, які діють на всі підприємства відповідного ринку або сегменту, але впливають на них по-різному.

Натомість, мікросередовище складається з факторів, які безпосередньо взаємодіють з підприємством. Сюди входять споживачі, постачальники, конкуренти та інші учасники проекту. Ці елементи вимагають детальної аналітики та прогнозування, оскільки їх можна до певної міри контролювати.

Постачальники, як ключові учасники мікросередовища, забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення його основної діяльності. Вони можуть подавати сировину, компоненти, обладнання, тощо.

Для комплексного розуміння впливу мікросередовища можна провести аналіз за певними категоріями його учасників. Це дозволяє встановити, які фактори позитивно (+) або негативно (-) впливають на діяльність підприємства (див. табл. 2.2).

Таким чином, детальна оцінка як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ є необхідною для формування ефективної бізнес-стратегії.

Для вибору відповідних постачальників компанії потрібно ретельно розглядати кілька факторів, таких як якість продукції, ціноутворення, доставка та репутація на ринку.

Розглянемо деталізований аналіз мікросередовища «FRANKOF», фокусуючись на клієнтській базі (див. Таблиця 2.3).

Таблиця 2.2

Аналіз мікросередовища компанії «FRANKOF» з акцентом на групу «Постачальники»

Фактори	Тенденція до змін	Вплив на підприємство
Постачальники енергетичних ресурсів	Збільшення вартості енергетичних ресурсів та збільшення енергоємності виробничого процесу в контексті розширення бізнесу.	«-» : збільшення на ринку компаній-монополістів «-» : економія на енергетичних ресурсах «+» : потреба у використанні альтернативних джерел енергії «+» зміна зношеного старого обладнання на нове – більш енергозберігаюче
Постачальники сировинної бази	Відсутність стабільності в поставках сировини Географічна залежність розміщення підприємств-постачальників сировини для деревообробної галузі	«+» : підписання контрактів з новими постачальниками «-» : нестабільні поставки призводять до збільшення собівартості продукції.
Постачальники технічних матеріалів і ресурсів	Підвищення цін на матеріали «Боротьба» за постачальників серед підприємств готової продукції	«-» : збої при виробництві та збуті продукції «-» : можлива втрата партнерів-постачальників чи закупівля по вищій ціні «+» : підписання договорів із новими постачальниками

*Джерело : розроблено автором*

Таблиця 2.3

## Детальний аналіз клієнтів компанії «FRANKOF».

Фактори	Тенденції до змін	Вплив на підприємство
Клієнти компанії, фізичні особи, поділяються на дві категорії: ті, хто замовляє товари за індивідуальними параметрами, та ті, хто купує уже готову продукцію.	Фактори, які впливають на вибір продукції, еволюціонують. Сучасний споживач все більше звертає увагу на високу якість, багатофункціональність та інноваційний дизайн товарів. Спостерігається зростання довіри до діючих брендів, також вітчизняні виробники меблів стикаються зі стереотипами про невисоку якість своєї продукції.	«-» : не здатність швидко реагувати на запити споживача «-» : нестандартність індивідуальних замовлень і необхідність швидкого виконання «-» : складність реалізації індивідуальних заказів, що не сподобались споживачу «+» : підвищення контролю якості продукції «+» : розширення асортименту продукції «+» : розробка маркетингового плану по покращенню позицій власних товарів на ринку
Клієнти компанії, юридичні особи, (роздрібні та гуртові торговельні мережі)	На українському ринку меблів спостерігається підвищення конкуренції, яке викликано збільшенням кількості місцевих виробників і входженням в ринок компаній з-за кордону. Це вимагає особливого підходу до укладання договорів, оскільки терміни та умови доставки, складування та продажу товарів також переглядаються. Крім того, структура попиту на ринку має тенденцію до змін, що має бути взято до уваги при плануванні бізнес-стратегій.	«-» : зростає конкуренція між підприємствами-виробниками «-» : складність у прогнозуванні експлуатації меблевих виробів в точках продажу «-» : складність підписання угод та контролю за логістичними процесами «+» : потреба у постійному аналізі ринку «+» : можливість здійснювати рекламні акції у великих мережах

*Джерело : розроблено автором*

Ключовим елементом у внутрішньому середовищі компанії «FRANKOF» є її клієнтська база, що в основному складається з фізичних осіб і в меншому обсязі включає корпоративних клієнтів. Вони не просто створюють попит, але і є ключем до стабільності та розвитку підприємства.

Ринковий попит, який формується клієнтами, служить важливим орієнтиром для компанії при плануванні асортименту продукції чи послуг.

Для досягнення основної цілі - задоволення потреб клієнтів - необхідно деталізовано аналізувати цільову аудиторію, розуміти її потреби і відслідковувати ринкові тенденції [36]

Головна цільова аудиторія компанії «FRANKOF» складається з дорослих осіб із середньою та високою платоспроможністю. Вони віддають перевагу високоякісній, стильній, надійній та зручній у користуванні продукції.

Для підприємства критично важливим є розуміння макро- та мікросередовища, в якому воно працює. Це допоможе у виборі ефективної стратегії розвитку. Перед вивченням внутрішніх факторів, основний акцент зроблено на аналізі макросередовища.

Додатковий етап полягає у деталізації мікросередовища, зокрема, конкурентного аналізу. Згідно з таблицею 2.4, основні конкуренти «FRANKOF» на ринку меблів включають компанії «Лісма», «А-Wood» та ТОВ «Тернопільська меблева фірма».

Таблиця 2.4

## Конкурентний аналіз мікросередовища «FRANKOF»

Фактор	Тенденції до змін	Вплив на підприємство
Конкуренти - «Лісма» - «А-Wood» - ТОВ «Тернопільська меблева фірма»	Підвищення якості виробів Збільшення асортименту Використання нових технологій виробництва	«-»: зменшення попиту на продукцію підприємства «+»: розширення асортименту «+»: стимулювання нарощування виробництва та збуту товарів «+»: налаштування маркетингової стратегії

*Джерело : розроблено автором*

В умовах високої конкуренції, особливу роль відіграє ефективна стратегічна підготовка. Виробники активно вивчають ринкові тренди, спрямовуючи зусилля на оптимізацію своїх планів.

Наприклад, компанія «FRANKOF» завжди фокусувалася на виробництві меблів з відмінної якості деревини. Проте, під час виходу продукції на ринок, було виявлено, що пріоритет надається підприємствам, які здатні забезпечити різні сегменти споживачів. Це стало каталізатором для перегляду та адаптації їхньої стратегічної орієнтації.

Для глибшого аналізу ситуації, в якій опинилася компанія «FRANKOF», потрібно провести кількісну оцінку абсолютної конкурентної сили (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показник абсолютної конкурентної сили «FRANKOF»

Фактор	Оцінки (бали)							
	відхилення від максимальної оцінки							
	Лісма		A-Wood		Тернопільська меблева фірма		<b>Frankof</b>	
	Бали	Відхилення	Бали	Відхилення	бали	Відхилення	Бали	Відхилення
	5	-4	6	-3	9	0	7	-2
Абсолютна конкурентна сила	X	-31	x	-12	x	-3	X	-8
Асортимент продукції	5	-2	7	0	6	-1	7	0
Дослідження і впровадження новинок	4	-3	7	0	6	-1	6	-1
Імідж	4	-3	7	0	7	0	6	-1
Інноваційний потенціал	4	-5	7	-2	9	0	7	-2
Кваліфікація кадрів	4	-4	6	-2	8	0	7	-1
Конкурентна сила	X	+28	x	+9	x	X	X	+5
Обізнаність про стан ринку	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Продуктивність праці	6	-2	6	-2	7	-1	8	0
Разом	47	-31	66	-12	75	-3	71	-8
Технологічний рівень	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Фінансові ресурси	5	-4	8	-1	9	0	8	-1

*Джерело : розроблено автором*

На основі зробленого аналізу, «FRANKOF» виявляється конкурентоспроможним підприємством, займаючи високі позиції на ринку. Єдиним конкурентом, що перевершує їх, є ТОВ «Тернопільська меблева фірма». Сильні сторони компанії включають в себе її фінансову стабільність та ефективність виробництва. Тим не менше, є аспекти для розвитку, такі як поліпшення корпоративного іміджу та інтеграція нових технологій.

З використанням аналізу зовнішнього середовища (див. таблицю 2.6) можливо оцінити вплив ключових факторів на діяльність компанії.

Таблиця 2.6

Чинникові показники для детального аналізу зовнішніх впливів на «FRANKOF»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

Джерело : розроблено автором

На підставі дослідження матриці зовнішнього середовища, визначено, що економічні та політичні умови представляють найважливіші ризики для «FRANKOF». З іншого боку, технологічні та ринкові елементи відкривають значні можливості для росту.

Для більш детального розуміння аспектів, які можна вдосконалити для зміцнення конкурентних позицій, планується провести аналіз конкурентного ландшафту «FRANKOF» (див. таблицю 2.7 та рис. 2.5).

Після оцінки ринкового становища «FRANKOF», стає зрозумілим, що основний ринковий суперник - ТОВ «Тернопільська меблева фірма» - є лідером по всіх показниках. Щоб зміцнити власну конкурентну відповідь, «FRANKOF» повинно ретельно вивчити підходи свого конкурента та

розглянути можливості для оптимізації своїх дій. Однією з вразливих зон є слабкий збут та неефективна рекламна кампанія. Внутрішні бізнес-процеси компанії потребують кращого управління, особливо у контексті збуту. Додатково, відсутність спеціалізованого маркетингового відділу на підприємстві підкреслює необхідність перегляду маркетингової політики.

Таблиця 2.7

## Аналіз конкурентного середовища «FRANKOF»

№	Підприємство	Асортимент продукції (0-10)	Якість продукції (0-10)	Ціна продукції (0-10)	Збут Продукції (0-10)	Реклама Продукції (0-10)
1	«FRANKOF»	7	8	7	6	5
2	ТОВ «Тернопільська меблева фірма»	9	9	8	8	7
3	ТОВ «Лісма»	6	7	5	7	6
4	A.Wood	5	6	6	4	4

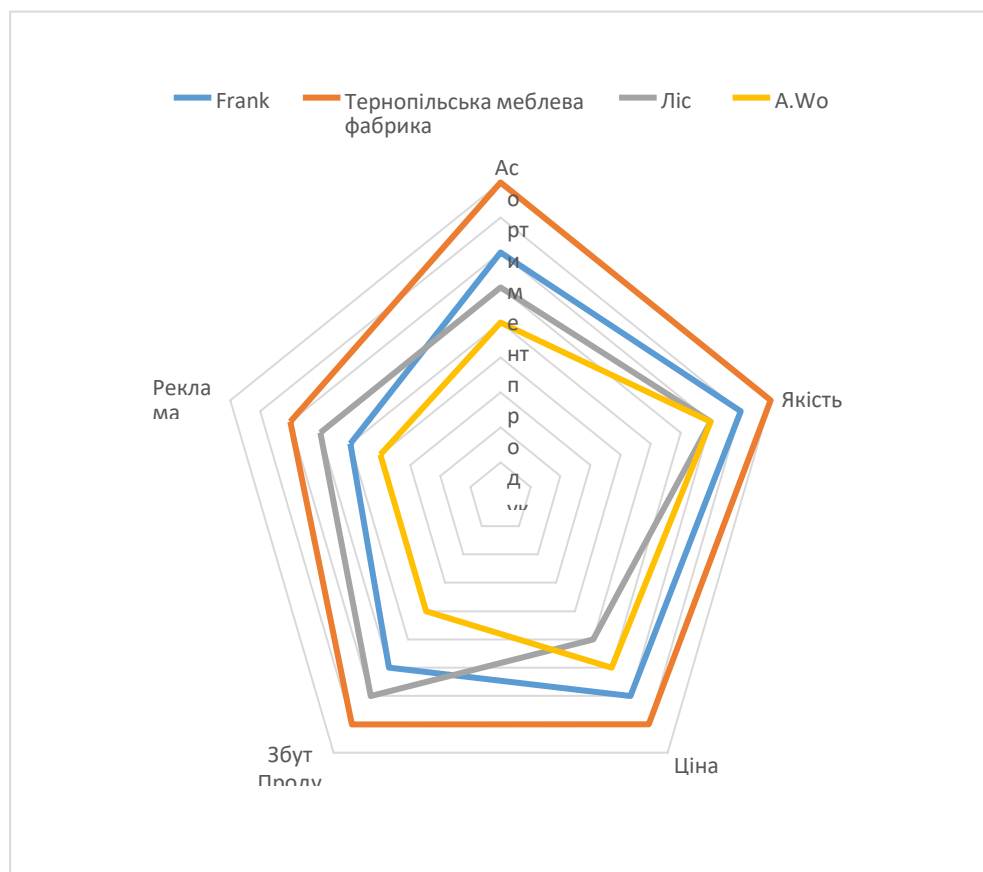


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності «FRANKOF»

Джерело : розроблено автором



З урахуванням цих факторів, дослідження конкурентоспроможності вказує на ключові аспекти, на яких «FRANKOF» має зосередити увагу при розробці майбутньої стратегії розвитку.

## **2.2. Аналіз існуючих стратегічних напрямків розвитку фірми «FRANKOF»**

Меблевий ринок характеризується великою різноманітністю, і кожна його частина має свої унікальні вимоги до маркетингу. Внаслідок збільшення асортименту споживачам стає все складніше зорієнтуватися в доступних варіантах. З цієї причини важливо надати покупцям зрозумілу і повну інформацію про нові продукти, їхні плюси та можливі переваги [37].

Компанія «FRANKOF» відома завдяки використанню натуральних матеріалів у своїх товарах. Додатково, завдяки високим технологіям у виробництві, компанія може запропонувати широкий вибір продукції. Ще одним активом є розвинена мережа роздрібних партнерів.

Ось ключові характеристики продукції «FRANKOF»:

- екологічно чисті матеріали;
- довгий термін служби завдяки міцності;
- висока ергономічність;
- унікальний і стильний дизайн;
- матеріали, що відзначаються довговічністю та надійністю.

У зв'язку з економічною кризою, спричиненою карантинними обмеженнями, ринок потерпів змін. Тому компанія вибрала стратегію фокусування для більш ефективної адаптації до нових ринкових умов.

Керівництво компанії вирішило розширити асортимент продукції для входження в нові цінові категорії на українському меблевому ринку. Цей крок був зроблений з амбіцією опередити конкурентів в освоєнні цього ринкового сегменту. Центральна ідея полягає в тому, щоб задовольнити

потреби якнайширшого кола споживачів, пропонуючи широкий вибір матеріалів і цінових опцій.

З метою забезпечення стабільності постачання популярних матеріалів, компанія підтримує необхідний запас на своїх складах. Додатково, підприємство реалізує принцип індивідуалізованого обслуговування. Це включає в себе додаткові послуги, такі як прецизійний розпил матеріалів та їх кромкування, які стали значущими компонентами обслуговування.

Щодо клієнтів, які здійснюють спеціалізовані замовлення, компанія пропонує додатковий пакет послуг. Він включає: виготовлення меблів за спеціальними розмірами та дизайнерськими побажаннями; консультації дизайнера для створення гармонійного стилю; доставка та індивідуальний монтаж меблів.

Таким чином, компанія не тільки розширює свою присутність на ринку, але й намагається максимально задовольнити потреби клієнтів.

Керівництво компанії вирішило розширити асортимент продукції (таблиця 2.9) для потрапляння в той сегмент українського меблевого ринку, який відповідає новим ціновим категоріям.

Таблиця 2.9

## Перелік асортименту корпусних меблів із ДСП та МДФ

<i>Категорія</i>	<i>Модель</i>
Комод	Matro-7
Комод	Liber-11
Кутовий стелаж	Omega
Кухонний стелаж	Kristel
Кухонний стелаж	Kristel-2R
Ліжко	Ando-n2
Мобільна тумба	Mario
Навісна полиця	Zendo
Офісний стіл	Solo
Пенал для книжок	Standart-2
Шафа-купе	Uno-11R

*Джерело : розроблено автором*

Компанія активізує виробничу діяльність з метою підвищення рівня відомості та збільшення обороту. Пріоритетним напрямком діяльності «FRANKOF» стає розширення на ринку України як постачальника матеріалів

для меблевої промисловості. У цьому контексті, стратегічним рішенням стало вибір формату розміщення - розділи з меблевими матеріалами в крупних роздрібних торговельних закладах.

Центральною ідеєю підходу компанії є надання широкого спектру варіантів як по ціні, так і по видам матеріалів. Ключовим принципом служить задоволення потреб кожного клієнта, який вирішує скористатись послугами «FRANKOF». Для забезпечення безперебійності постачання популярних позицій, на складах утримується відповідний запас.

Упродовж 2022 року було підписано кілька угод з роздрібними партнерами для постачання меблевої фурнітури (див. таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

#### Партнери з реалізації меблевої фурнітури

<i>Назва</i>	<i>Розташування</i>	<i>Частка від загального постачання</i>
Арс	м. Івано-Франківськ	39%
Сінай	м. Тернопіль	21%
ПП Фінасвіт	м. Тернопіль	17%
ДАСК-ЦЕНТР	м. Львів	12%
ТОВ «Гафеле»	м. Івано-Франківськ	7%
ПП Hanswood	м. Івано-Франківськ	4%

*Джерело : розроблено автором*

Окрім базових послуг, «FRANKOF» акцентує увагу на персоналізованому підході до клієнта. Основним інноваційним рішенням стало додавання до комплексу послуг в кожному відділенні спеціалізованих опцій, таких як розрізання матеріалів різної складності та їх обробка.

Цей підхід сприяє реалізації стратегічних цілей і відбивається на внутрішній організації виробництва, що підтверджується змінами в структурі компанії (див. рисунок 2.6).

Стратегічні інтереси «FRANKOF» спрямовані на задоволення попиту ринку на власну продукцію, ефективне використання місцевих ресурсів, а також на забезпечення фінансової стабільності для власників і рівноправного

ставлення до працівників. Планується, що компанія буде не лише регіональним, але і національним постачальником якісних меблів.

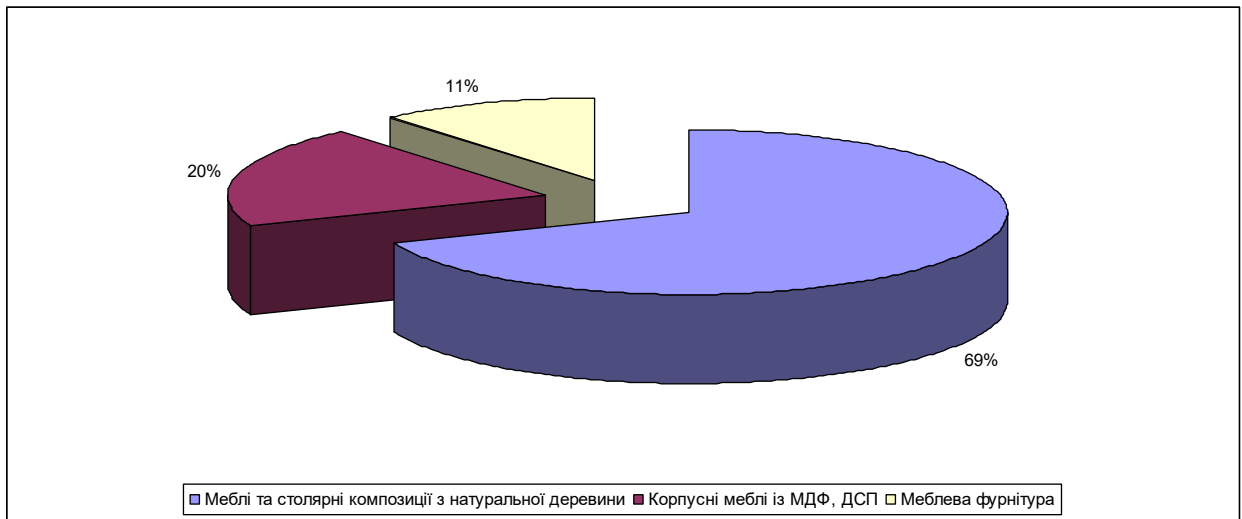


Рисунок 2.6. – Структура виробництва «FRANKOF» станом на квітень 2022 р.

*Джерело : розроблено автором*

Спеціалізована підготовка та розвиток персоналу є ще одним ключовим напрямком. У 2022 році команда компанії відвідала три виставки з метою ознайомлення з новітніми технологіями і трендами в сфері меблевого виробництва. Крім того, щоб забезпечити безпеку працівників, особливо тих, хто працює з виробничим обладнанням, компанія впровадила систему страхування.

Новаторський підхід «FRANKOF» підтверджується створенням власного інжинірингового відділу. Це сприяло оптимізації витрат через вибір більш економічних матеріалів та збільшило продажі продукції приблизно на 15% за рік. Цілеспрямована реалізація низки виробничих, економічних і соціальних ініціатив дозволила підприємству зберегти свої ринкові позиції, незважаючи на зовнішню невизначеність. Це, у свою чергу, покращило репутацію компанії і отримано позитивні відгуки від споживачів.

### 2.3. Виявлення слабких місць та проблемних зон у діяльності підприємства

Для забезпечення стабільності та розвитку підприємства важливо зрозуміти як його сильні, так і слабкі аспекти, а також взяти до уваги зовнішні ризики та можливості. У завершальній частині дослідження внутрішнього мікроклімату компанії, слід зосередитися на оцінці ключових внутрішніх факторів, що впливають на її функціонування (див. Таблиця 2.11. Див. дод Д). Наприклад, фактор, що отримав 3 бали в оцінці, вказує на сильний елемент діяльності підприємства, тоді як 1 бал сигналізує про потенційний вадливий аспект.

Першим етапом SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та матриці загроз (табл. 2.12 та 2.13)

Таблиця 2.12

Матриця можливостей

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Розвиток цільового ринку		1			1	
2. Зростання попиту на товари підприємства			1		1	
3. Підвищення лояльності постачальників до співпраці з підприємством	1			1		
4. Розширення мережі постачальників	1			1		
5. Висока Доцільність договірної політики	1			1		
6. Розширення асортименту			1			1
7. Зростання темпів розвитку галузей		1			1	
8. Підвищення світових цін на продукцію деревообробної галузі			1	1		

*Джерело : розроблено автором*

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму

негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Таблиця 2.13

## Матриця загроз

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
1. Значна мінливість політичного середовища		1			1	
2. Скорочення чисельності постачальників		1			1	
3. Загострення конкурентної боротьби		1				1
4. Тенденція укрупнення укр. підприємств деревообробної галузі			1			1
5. Значна географічна залежність ринку		1				1
6. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріали		1			1	
7. Зростання кількості підприємств-монополістів			1		1	
8. Нестабільність економічної ситуації в країні		1			1	
9. Зміна ринкової кон'юнктури			1			1

*Джерело : розроблено автором*

Після того, як визначено сильні і слабкі аспекти підприємства, а також його ринкові перспективи та ризики, наступним кроком є побудова SWOT-матриці. У цій матриці ліву колону займають сильні та слабкі елементи бізнесу з індикаторами їх важливості. Верхню частину матриці складають зовнішні можливості та загрози, які впливають прямо чи опосередковано на діяльність.

Ми застосовуємо бальну систему для оцінки: для зовнішнього середовища від 0 до 10, а для внутрішнього від 0 до 5. Це дозволяє відобразити різний ступінь впливу кожного фактору на успіх підприємства.

На основі SWOT-матриці у таблиці 2.14 ми сформулюємо перелік ключових проблем для підприємства. Цей список далі використовується для

розробки стратегічних варіантів розвитку підприємства, які представлені у таблиці 2.15, і для встановлення основних цілей діяльності.

Таблиця 2.14

## Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СiМ	Оптимізована організаційна схема може сприяти ефективному збільшенню виробничих потужностей, особливо коли число постачальників зростає, і це можливо зробити без додаткових фінансових вкладень.	9
	Високий рівень професіоналізму співробітників, грамотна контрактна стратегія та позитивна репутація сприяють зміцненню відносин з постачальниками і можуть вести до розширення їх кола.	7
СЛМ	1 Відсутність довгострокової стратегічної перспективи може знизити ефективність зусиль по розширенню на цільовому ринку.	6
	2 Швидкість розвитку в конкретній галузі не може замінити необхідність в науково-дослідній та експериментально-конструкторській роботі (НДДКР), а також інноваціях.	7
СiЗ	Організаційна ефективність не вирішує всіх питань у розрішенні викликів, які виникають через зростаючу конкуренцію.	5
	Стабільне місце на ринку та добра репутація не нейтралізують ризик зменшення доступу до сировини.	6
СЛЗ	Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може тільки посилити негативний ефект від нестабільного економічного і політичного середовища в державі.	8

*Джерело : розроблено автором*

Зараз переходимо до формування SWOT-аналізу, який представлений у таблиці 2.16. (Див. Дод. Е).

Після детального вивчення ситуації на підприємстві, виокремлюються кілька ключових проблемних зон. Серед них відзначається неефективність у сферах управління персоналом, капіталом, а також у логістичних і маркетингових процесах. Особливо проблематичним є відсутність централізованого маркетингового відділу, що призводить до некоординованих дій у сфері збуту та реклами.

Цікавим моментом є фінансова стабільність підприємства «FRANKOF», яка створює сприятливе середовище для розробки та реалізації нових бізнес-стратегій.

Таблиця 2.15

## Перелік стратегій для подальшого зростання

Сегмент SWOT-аналізу	Стратегії, розроблені на базі співвідношення сильних та слабих сторін підприємства	Кількісний аналіз факторів за десятибальною шкалою
СіМ	Завдяки перевагам на організаційному та професійному рівнях, компанія має змогу інтегруватися з постачальниками основних матеріалів для розробки власної бази сировини	8
СЛМ	Актуалізація виробничих фондів підприємства та інтеграція сучасних технологій сприятиме підвищенню ефективності процесів і оптимізації витрат.	7
СіЗ	Підвищення мотивуючих стимулів для співробітників може стати каталізатором для зміцнення команди та підвищення ефективності їхньої роботи, що, у свою чергу, надасть підприємству конкурентні переваги.	7
СЛЗ	Створення довготривалих тактичних планів може забезпечити надійну діяльність підприємства, незалежно від несприятливих політичних та економічних умов.	5

*Джерело : розроблено автором*

Важливо пам'ятати, що невикористані можливості можуть легко стати потенційними загрозами, якщо ними скористаються конкуренти. Враховуючи це, рекомендується для «FRANKOF» внутрішня стратегія оптимізації, яка б спрямовувалася на підвищення ефективності різних аспектів діяльності, включаючи використання зовнішніх можливостей та протидію загрозам.



## Висновки до розділу 2

1. В період з 2020 по 2022 роки компанія показала позитивні фінансові показники та зайняла конкурентоспроможне місце на ринку меблів у Західному регіоні. Основною перевагою є виготовлення якісних меблів.

2. У 2022 році підприємство змушене було адаптуватись до нових економічних умов, зумовлених військовою кризою в Україні. Результатом цього стали зміни в асортименті продукції та каналах її реалізації, в тому числі початок використання бюджетних матеріалів для виробництва та угоди з великими роздрібними магазинами будівельних матеріалів.

3. Основні недоліки в роботі підприємства компанії, основні із них такі: слабка система управління персоналом і фінансами; неоптимальна логістика та використання ресурсів; застаріла технічна база; відсутність спеціалізованого маркетингового відділу; неефективне управління бізнес-процесами. Завдяки фінансовій стабільності «FRANKOF» має достатньо ресурсів для реалізації нових, більш ефективних стратегій, спрямованих на подолання виявлених слабких сторін.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ФІРМИ «FRANKOF»

#### 3.1. Рекомендації щодо формування стратегії розвитку фірми «FRANKOF»

Термін «стратегія» широко використовується у різних життєвих аспектах. Однак, в рамках академічного дослідження, наш фокус зосереджений на «стратегії підприємства». Цей концепт можна розкрити через кілька ключових аспектів:

- план організаційних і економічних дій, який спрямований на досягнення довготермінових організаційних цілей;
- основна векторна лінія, що спрямовує розвиток підприємства та координує інтереси й можливості всіх учасників;
- аналіз і вибір оптимальних шляхів розвитку, заснований на оцінці потенційних ресурсів та аналізі зовнішніх умов;
- структурований план дій, який встановлює пріоритетні задачі і акумулює необхідні ресурси для досягнення ключової мети [38, с.11].

Таким чином, термін «стратегія підприємства» об'єднує в собі різні компоненти, які сприяють ефективному управлінню та розвитку організації.

Стратегія є ключовим інструментом для керування підприємством: вона виступає як «дорожня карта» в бізнес-просторі та як узгоджений план досягнення визначених цілей. Ефективна стратегія відкриває перед організацією двері до стабільного майбутнього, вказує вектор розвитку та допомагає закріпитися в ринкових нішах.

В рамках стратегічного підходу можна виділити дві ключові категорії діяльності:

- операційна діяльність, яка фокусується на зароблянні прибутку в найближчому часі;
- довгострокова стратегічна діяльність, яка покликана забезпечити прибутковість у майбутньому [38, с.22].

Стратегія не є статичним планом, адаптується до змінних обставин. Це може бути реакція на нові технологічні розробки, зміни в державному регулюванні, поява нових продуктів від конкурентів або зміни в споживчих уподобаннях. Таким чином, стратегія є динамічним процесом, що включає в себе планування, виконання та реагування на незаплановані ситуації.

В компанії існує ієрархія стратегій, яка складається з трьох основних рівнів: корпоративний, функціональний та операційний. На вершині цієї ієрархії знаходиться корпоративна стратегія, яка виокремлює основні орієнтири бізнесу, такі як зростання, стабілізація чи скорочення.

Функціональні стратегії не виходять за межі одного сектора діяльності, будь то маркетинг, виробництво або управління персоналом. Ці стратегії значуще впливають на реалізацію корпоративної стратегії, визначаючи її ефективність.

На найнижчому рівні ієрархії розташовані операційні стратегії, які цілеспрямовано розробляються для певних структурних одиниць компанії, наприклад, для окремих цехів або відділів [38 с.13-14].

Важливо зрозуміти, що всі рівні стратегій є взаємопов'язаними. Якість виконання на нижчому рівні може вплинути на загальну ефективність корпоративної стратегії, що, в свою чергу, може знизити конкурентоспроможність підприємства. За допомогою рисунка 3.1 можна більш детально розглянути взаємозв'язок між стратегіями та асоційованими з ними процесами.

В усіх аспектах стратегічного планування компанії ключовими завданнями є планування, моніторинг, управління та контроль. Головним завданням корпоративної стратегії є встановлення ясних організаційних цілей.

Основна мета компанії полягає в тому, щоб ефективніше використовувати ресурси для підвищення продуктивності. Це не тільки допоможе збільшити ефективність, але й дозволить концентрувати зусилля на розвитку продукції, асортименту і зростанні на ринку.



Рисунок 3.1. Взаємозалежність стратегій та складових процесів

*Джерело : [38, с.15]*

Аналіз показав, що одним з слабких місць діяльності підприємства є менеджмент бізнес-процесів, який негативно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність. З урахуванням цього, було запропоновано покращення функціональної стратегії з метою посилення загальної діяльності підприємства. Конкретно, була визначена потреба в оптимізації та автоматизації ключових бізнес-процесів, що має на меті не тільки підвищення продуктивності, але й ефективніше використання ресурсів.

Для вдосконалення стратегічного планування компанії рекомендується впровадження системи управління бізнес-процесами (BPM). На сучасному етапі розвитку економіки цифрові технології відіграють все більше значення, підприємствам необхідно використовувати сучасні методи для управління та контролю бізнес-операцій.

Основною метою управління за допомогою BPM є розуміння діяльності організації як системи взаємозв'язаних процесів. Це спрямовано на досягнення конкретного результату, який в свою чергу, призведе до збільшення прибутку підприємства. Унікальність цього підходу полягає в тому, що він оцінює ефективність не тільки окремих підрозділів, але й підприємства в цілому.

В рамках BPM-системи, інформаційна система стає платформою для координації та ефективного управління різноманітними бізнес-процесами. Автоматизація, забезпечена такими системами, значуще полегшує обробку великих об'ємів даних та ресурсів, що сприяє загальній ефективності підприємства.

Для підприємства «FRANKOF», найбільш вдалим рішенням є використання саме BPM-систем. Такий тип системи дозволяє динамічно адаптувати бізнес-процеси до змін, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення та ресурси персоналу.

Використання системи управління бізнес-процесами (BPM) має низку суттєвих переваг для підприємства:

- удосконалення управлінської системи - BPM полегшує контроль та оцінку роботи всіх підрозділів, роблячи процеси компанії більш систематизованими та прозорими;
- підвищення ефективності праці - деталізовані інструкції, надані системою, стимулюють швидше виконання завдань, допомагають зберегти час та знижують ризик помилок;
- оптимізація ресурсів - система автоматично виконує низку рутинних завдань, що дозволяє краще використовувати час та зосередитись на більш важливих задачах;
- аналітичні можливості - BPM має інструменти для моніторингу і аналізу процесів, що допомагає швидко ідентифікувати та усувати проблеми в роботі [39].

Однак, існує і негативна сторона, впровадження BPM може знизити рівень ініціативності серед працівників, оскільки система може забирати частину їхньої творчої свободи.

### **3.2. Заходи щодо реалізації обраної стратегії**

З метою модернізації та автоматизації діяльності, компанії «FRANKOF» була висунута пропозиція щодо впровадження системи управління бізнес-процесами (BPM) під брендом ELMA 365. Цей вибір зумовлений специфікою фірми, яка спеціалізується на виробництві меблів, та низкою переваг даної системи [40]:

Мінімізація програмного коду. Система дозволяє створювати корпоративні застосунки без великого об'єму коду.

Легка інтегрованість. ELMA 365 гармонійно поєднується з існуючими IT-рішеннями на підприємстві.

Уніфікований інтерфейс. Система пропонує інтегровану платформу для керування продажами та обслуговуванням клієнтів.

B2B автоматизація. Покращення процесів взаємодії з бізнес-партнерами через автоматизацію.

Месенджер – маркетинг. Система надає можливість обслуговування клієнтів та партнерів через месенджери.

Гнучкість конфігурації. ELMA 365 підтримує технологію Low-code, що дозволяє швидко адаптувати систему до особливостей бізнесу.

Технічна підтримка. Система має надійну підтримку з боку розробників.

Економічна ефективність. Вартість даного програмного рішення є помірною [40].

Таким чином, впровадження BPM-системи ELMA 365 вважається оптимальним рішенням для автоматизації, раціоналізації ресурсів і

підвищення продуктивності на підприємстві «FRANKOF».

В Додатку Є (Таблиця 3.1) подано хронологічний графік проєкту, де вказані взаємозв'язки між завданнями, їхніми виконавцями та відведеними на них часовими рамками. Рисунок 3.2 (додаток Ж) ілюструє наступний етап: структурування основних процесів, які потрібні для запуску системи. Після цього настає етап, на якому обраховується кількість фахівців, які будуть задіяні у реалізації проєкту. Організаційну структуру проєкту представлено на Рисунку 3.4.

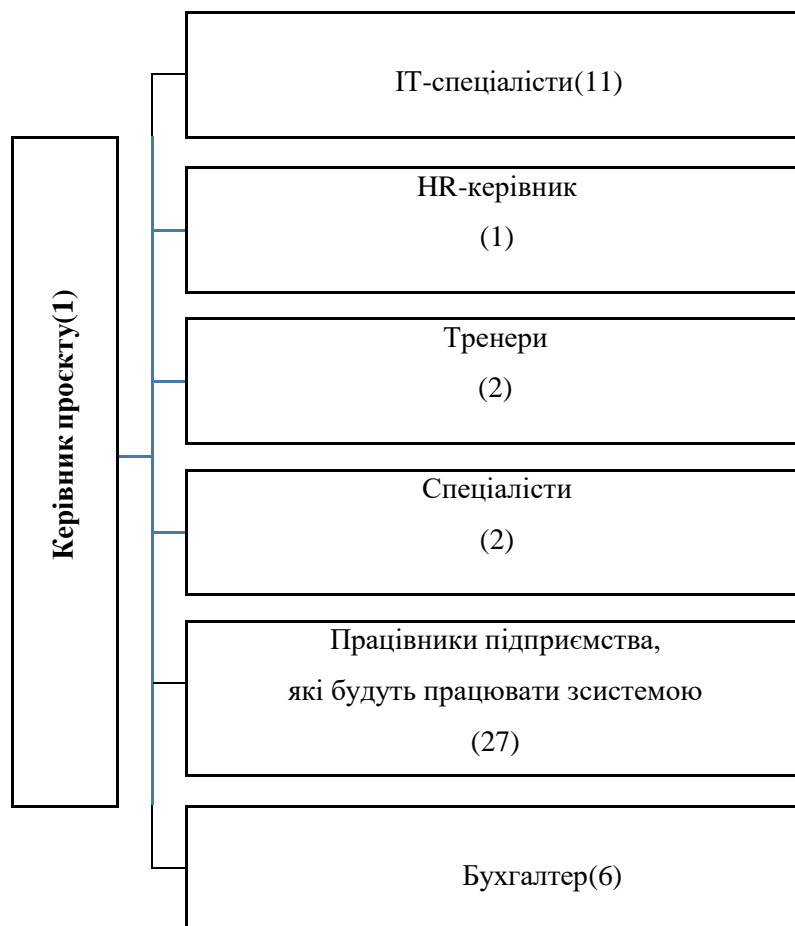


Рисунок 3.3. Організаційна структура виконавців (OBS)

*Джерело : розроблено автором*

При запуску технології BPM на підприємстві, автор проєкту визначив ряд ключових вимог до учасників:

Керівник проєкту: Він або вона повинні мати високий професійний

рівень і практичний досвід. Їх головна роль - забезпечити систематичне керівництво проектом.

Головний бухгалтер: Відділом фінансів керуватиме головний бухгалтер «FRANKOF». Його ключова компетенція - глибокий досвід роботи на підприємстві і контроль над фінансовими витратами.

IT - консультант: Буде займатися IT - задачами, консультуванням та розробкою ПЗ. Виконавчий директор відповідає за документацію та її затвердження.

Бізнес-аналітик: Його роль полягає у вивченні ринкових трендів.

Керівники відділів: Вони забезпечують навчання персоналу для ефективної роботи з новою системою.

Технічні адміністратори: Вони потрібні для постійного моніторингу та підтримки IT - інфраструктури.

Тренери: Щоб персонал легше адаптувався до нового ПЗ, буде проведено спеціалізовані тренінги.

HR-відділ: Головне завдання - підбір кваліфікованого персоналу. Інформація про заробітну плату представлена в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

#### Оплата праці працівників

Працівники	Ставка для працівників, грн/год	Кількість осіб, чол..
HR	120	1
Бізнес-аналітик	160	1
Бухгалтер	70	1
Керівник проекту	240	1
Працівник консалтингової фірми	110	1
Працівники технічної підтримки	160	3
Тренери	120	2
Системні адміністратори	80	3

*Джерело : розроблено автором*

В контексті цього проекту, компанія «FRANKOF» вибрала шлях придбання готового програмного рішення, замість його власної розробки.



Такий підхід виключає потребу в додаткових витратах на створення ПЗ. Основні фінансові зобов'язання тут - це зарплата ІТ-професіоналів, відповідальних за стабільну роботу системи.

Для реалізації проєкту є план витрат на рівні 1 мільйона гривень. Докладний розподіл витрат за етапами проєкту представлений в Таблиці 3.3. (Див. дод. 3)

Розрахуємо ефективний фонд робочого часу працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Ефективний фонд робочого часу

№ п/ч		Значення показників	
		Звіт за 2022	План на 2023
1	Вихідні і святкові дні	110	111
	Відпустки	24	24
2	Внутрішньо змінні втрати робочого часу та простої, годин	0,2	0,22
	з них:		
3	Кількість календарних днів	365	365
	Лікарняні	8	7
	невиходи з дозволу адміністрації	5	4
4	Невиходи на роботу, днів	42	43
	невиходи, що дозволяються законом	5	4
5	Номинальний фонд робочого часу, днів (1-2)	255	254
6	Середня тривалість робочої зміни, годин	8	8
	Страйки	0	0
	цілодобові простої	0	3
7	Явочний робочий час, днів	213	211
8	Ефективний фонд робочого часу на рік, год. $[5 * (6 - 7)]$	1661,4	1641,58

*Джерело : розроблено автором*

Проєктний ризик - це динамічний фактор, який може змінюватися на різних стадіях виконання задач. Саме тому ключовою частиною управління проєктом є систематичний ризик-менеджмент, мета якого - зниження негативного впливу на проєкт. Цільові ризики були класифіковані на кілька категорій:

Організаційні Ризики:

- невдалий вибір стратегічного плану;
- відсутність підтримки вищого керівництва;
- некомпетентна організаційна схема;
- неточні прогнози термінів виконання проєкту.

#### Операційні Ризики:

- неякісний фінансовий контроль;
- негативне ставлення персоналу до навчання;
- дефіцит кваліфікованих навчальних кадрів;
- нестабільність якості консультацій.

#### Технологічні Ризики:

- висока складність технічних рішень;
- недостатній виробничий потенціал системи;
- невірний прогноз рентабельності проєкту.

#### Людські Фактори:

- пасивність ключових учасників;
- невдале управління командою проєкту.

Така деталізація ризиків допомагає виявити можливі проблеми на ранніх етапах, що підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту.

Основна ціль аналізу ризиків полягає в тому, щоб ідентифікувати потенційні джерела небезпеки на різних етапах проєкту. Для цього було розроблено систему оцінювання ймовірності виникнення ризику, представлену в таблиці 3.5. Таким чином, можна встановити конкретні точки, де ризик стає актуальним, та скоригувати план дій відповідно можливим ризикам.

Таблиця 3.5

#### Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Інтервал ймовірностей	Вербальне формулювання	Числова оцінка	Значення ймовірності
1-33%	Низька	1	17%
34-67%	Середня	2	50%
68-99%	Висока	3	84%

*Джерело : розроблено автором*

Для проєкту на «FRANKOF» було розроблено моделі сценаріїв, які передбачають потенціальний вплив ризиків на його успішність (див. таблицю 3.6).

Таблиця 3.6

## Сценарії розвитку подій

Сценарій	Імовірність	Прибуток, тис. грн.
Песимістичний	0,25	789,00
Нормальний	0,4	896,00
Оптимістичний	0,35	980,56

*Джерело : розроблено автором*

Крім того, було створено перелік ризиків, який включає критерії для їх оцінки, такі як важливість та терміни врегулювання, а також визначення осіб, відповідальних за кожний ризик (див. таблицю 3.7, додаток К).

### 3.3. Оцінка ефективності впровадження розробленої стратегії фірми «FRANKOF»

Для обґрунтування економічної доцільності проєкту проведено фінансовий аналіз. Він включає в себе декілька ключових аспектів:

- прогноз доходів та витрат, представлений в таблиці 3.8;
- оцінка грошових потоків, подана в таблиці 3.9;
- визначення точки беззбитковості, ілюстрована на рисунку 3.4.

Ці компоненти допомагають зрозуміти фінансову стабільність та перспективи проєкту.

Таблиця 3.8

## Прогноз доходів та витрат, представлений в таблиці

Показники	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік
Чистий прибуток, тис.грн.	317,75	324,10	330,59	337,20
Собівартість, тис.грн.	2155,44	2159,75	2164,08	2168,41
Прибуток відреалізації, тис.грн.	317,75	324,11	330,58	337,20
Податок на прибуток, тис. грн.	0	0	0	0
Виручка відреалізації, тис. грн.	2757,14	2894,99	3039,74	3989,66

*Джерело : розроблено автором*

## План руху грошових коштів

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Матеріальні витрати, тис.грн.	290,23	454,59	459,50
Витрати на оплату праці, тис.грн.	507,88	717,86	779,59
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	77,55	80,18	102,62
Амортизація, тис.грн.	678,65	561,16	570,65
Інші операційні витрати, тис.грн.	1388,31	1659,12	1821,51
Всього, тис.грн.	2942,65	7565,93	3734,13

Джерело : розроблено автором

Визначення мінімально потрібного обсягу продукції в одиницях виміру (Q<sub>кр</sub>).

$$Q_{кр} = FC / (P - AVC) = 3581,80 / (38,63 - 37,5) = 3169,74 \text{ тис.грн.} \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на випуск продукції (послуги), грн.; P – ціна одиниці продукції (послуги), грн.;

AVC – змінні витрати на одиницю продукції (послуги), грн.;

P- критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні (Q' кр):

TR, TC, тис.грн.

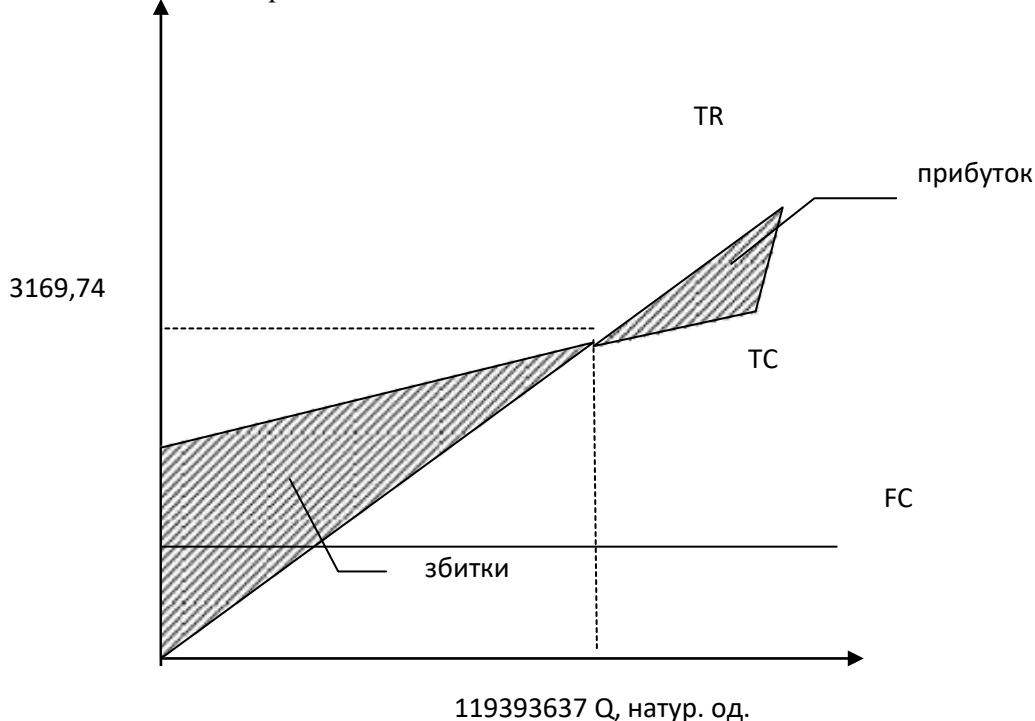


Рисунок 3.4 - Графічне визначення точки беззбитковості.

Розроблено автором

Величина безбитковості вказує на той об'єм доходу, який необхідний для того, щоб компанія змогла відшкодувати всі свої витрати, не отримуючи при цьому додаткового прибутку. Для визначення того, наскільки реальний дохід від продажів перевищує мінімально необхідний дохід для покриття витрат, потрібно розрахувати так званий «фінансовий буфер». Це відсоткове відхилення дійсної виручки від тієї, яка необхідна для досягнення безбитковості. Формула для цього включає такі параметри: TR: Фактична виручка в гривнях; TC: Загальні витрати в гривнях;

$$Q_{кр} = FC / (1 - a) = 3581,80 / (1 - 0,97) = 119393,63 \quad (3.2)$$

де  $a$  – частка змінних витрат у ціні виробу.

$$a = AVC / P = 37,5 / 38,63 = 0,97 \quad (3.3)$$

$Q_{кр}$ : Обсяг продукції у фізичних одиницях;

$Q'_{кр}$ : Обсяг продукції у фінансовому виразі.

Використовуючи ці змінні, можна аналізувати фінансову стабільність підприємства.

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 = (3989,66 - 3570,75) / 3989,66 * 100 = -10,5\% \quad (3.4)$$

де  $St$  – запас фінансової міцності, %;  $TR$  – фактична виручка, тис. грн.;

$TR'$  – порогова виручка;

$$TR' = \frac{FC}{K} = 3581,80 / 1,003 = 3570,75 \quad (3.5)$$

де  $K$  – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{FC} = (3989,66 - 397,11) / 3581,80 = 1,003 \quad (3.6)$$

$VC$  – змінні витрати на випуск продукції (послуги) тис. грн.

## Розрахунок безбитковості і запасу фінансової міцності

Назва показника	Значення показника
Запас фінансової міцності, %	10,5
Обсяг продажів, тис. грн.	3989,66
Питома вага умовно - постійних витрат в обсязі продажів, %	89,7%
Точка безбитковості, тис.грн.	3169,74
Умовно - постійні витрати, тис.грн.	3581,80

*Джерело : розроблено автором*

Для розрахунку основних показників ефективності проєкту доцільно скласти таблицю (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проєкту

Показники	Значення
1. Вартість проєкту (витрати по проєкту), в т.ч.	1006,58
Free Cash Flow	134,56
ЕВІТДА (=дохід-змінні затрати-постійні затрати)	45,0
Рентабельність по ЕВІТДА, %	85
2. Термін експлуатації, років	6
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проєкту по закінченню строку служби, тис.грн.	12,80
4. Грошові потоки по роках, грн.:	
1 рік, тис.грн.	2,61
2 рік, тис.грн.	3,66
3 рік, тис.грн.	4,75
4 рік, тис.грн.	7,13
5 рік, тис.грн.	8,56
5. Ставка дисконту, %	35
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	1,5

*Джерело : розроблено автором*

Для початкової оцінки доцільності проєкту критично важливо зробити аналіз витрат, розподілених по стадіям виконання. Виходячи з цього аналізу, можна зробити висновки, які відображені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Витрати на виконання проєкту за етапами та статтями витрат, тис. грн.

Етап проєкту	Заробітна плата	Відрахування	Матеріали та обладнання	Витрати на роботи, що виконуються сторонніми	Інші витрати	Накладні витрати	Всього
Початок проєкту	39,60	8,71	4,50	4,00	119,99	5,67	142,87
Планування і підготовка проєкту	178,96	39,37	7,80	3,56	5,60	34,56	269,85
Виконання та контроль проєкту	873,94	192,26	26,98	4,45	234,57	41,67	1373,87
Завершення проєкту	170,91	37,60	8,58	44,56	3,25	67,85	332,75

*Джерело : розроблено автором*

Щоб втілити в життя запланований проєкт, компанія повинна забезпечити фінансування. За рекомендацією фінансового директора, найефективнішим рішенням стало отримання банківського кредиту у розмірі 1,5 мільйона гривень на п'ятирічний термін із ставкою дисконтування 35%.

При підготовці розрахунків необхідно було також взяти до уваги потенційні вигоди від успішного впровадження проєкту. Зокрема, реалізація цього проєкту дасть можливість підвищити ефективність бізнесу, що призведе до суттєвого зниження витрат на заробітну плату, матеріальні ресурси та інші експлуатаційні витрати.

Всі отримані дані будемо включати в таблицю 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (В <sub>t</sub> )	Видатки (С <sub>t</sub> )	В <sub>t</sub> -С <sub>t</sub>	К <sub>диск</sub> (1/(1+i) <sup>t</sup> )	Чисті дисконтовані надходження
0	1500,00	-	-	-	1	-
1		2567,85	579,00	1988,85	0,769	1529,42
2		2824,63	636,90	2187,73	0,592	1295,14
3		3107,10	700,59	2406,51	0,455	1094,96
4		3417,81	770,64	2647,17	0,35	926,50
5		3759,59	847,71	2911,88	0,269	783,29

*Джерело : розроблено автором*

$$NPV = 5629,33 - 1500,00 = 4129,33$$

Проект, який розглядається, відрізняється позитивними фінансовими показниками, чистим дисконтованим доходом, який складає 4129,3. Далі ми зосередимося на обчисленні коефіцієнта ефективності інвестицій, використовуючи відповідну формулу.:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC = 3,75 \quad (3.7)$$

Враховуючи, що коефіцієнт ефективності інвестицій перевищує одиницю і дорівнює 3,75, можна вважати проєкт виправданим та корисним для компанії. Наступним кроком буде визначення дисконтованого періоду окупності інвестицій, використовуючи формулу:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} = 0 + \frac{1529429}{1500000} = 0 + 1,02 = 1,02 \quad (3.8)$$

де  $t$  – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;  $KPV_t$  – кумулятивна вартість  $t$  року (останнє від'ємне значення), грн.;  $PV_{t+1}$  – дисконтована вартість грошового потоку у  $t+1$  році, грн.

На основі зроблених обчислень можна стверджувати, що період зворотності проєкту перевищує один рік. Визначимо показник вартості до витрат, який допоможе зрозуміти, скільки доходу приносить кожна вкладена гривня.:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

де  $B_t$  – вигоди проєкту в рік  $t$   $C_t$  - витрати проєкту у рік  $t$   
 $t$ - ставка дисконту (35%)  $n$  – тривалість проєкту  $1(1+i)^t$

$$BCR = \frac{(2567854 \cdot 0,74 + 2824639,4 \cdot 0,592 + 3107103,34 \cdot 0,455 + 3417814 \cdot 0,35 + 3759595 \cdot 0,269)}{(579000 \cdot 0,74 + 636900 \cdot 0,592 + 700590 \cdot 0,455 + 770649 \cdot 0,35 + 847713,9 \cdot 0,269)} = 4,43$$



Проект виявився виправданим, виходячи з розрахунків, де прибуток на одну інвестовану гривню складає 4,43 грн. Щоб узагальнити дані для прийняття рішення про можливе фінансування, внесемо ключові параметри ефективності в спеціальну таблицю. Сюди включимо такі показники як чиста дисконтована вартість (NPV), показник прибутковості інвестицій (PI), а також дисконтований час зворотності інвестицій (DPP) та співвідношення дохід-витрати (BCR). Ці дані занесемо в таблицю 3.14.

Таблиця 3.14

## Показники оцінювання проєктів

Показники	Показник	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	4129,33 грн	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	3,75	Проект є прибутковим
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	1,02	Проект приймається
Показник вигід/витрат (BCR)	4,43	Проект приймається

*Джерело : розроблено автором*

Після оцінки ключових показників ефективності для розглянутого проєкту, можемо стверджувати, що його впровадження є доцільним та прибутковим.

Крім того, у фірмі «FRANKOF» було здійснено експертний аналіз ступеня підготовленості фірми до впровадження методів стратегічного управління. Десять топ-менеджерів компанії оцінили декілька ключових аспектів діяльності організації. Кожному аспекту вони присуджували оцінки від 2 до 5, залежно від його реалізації в компанії.

Сумарна оцінка підготовленості до стратегічного управління була класифікована за шкалою:

«дуже висока» для результатів у діапазоні 4,5-5;

«висока» у діапазоні 4-4,4;

«помірна» у діапазоні 3-4;

«низька» у діапазоні 0-2,9.

Висновки цього аналізу зібрані в таблиці 3.15 (Див. Дод.Л), де відведено підсумки оцінок по дванадцяти обраним критеріям.

За підсумками оцінювання, де показник становить 4,35, можна стверджувати: «FRANKOF» підготовлене до реалізації стратегічних методів управління.

### **Висновки до розділу 3**

1. Виходячи з аналізу компанії, описаного у 3 розділі, було розроблено проєкт, мета якого удосконалення та підвищення ефективності бізнес-операцій. Це передбачає введення інформаційної системи для кращого управління і моніторингу діяльності. Серед різних доступних систем вирішено обрати систему BPM, яка повинна вдосконалити реалізацію бізнес-процесів на підприємстві «FRANKOF».

2. Під час розробки проєкту було враховано кілька ключових параметрів: план дій, реєстр потенційних ризиків, оцінка бюджету. Крім того, економічні показники проєкту були ретельно вивчені. Зокрема, дохідність проєкту оцінено у 4,43, що підтверджує його ефективність.

3. Додатково, проведено анкетування десяти співробітників, що підтвердило високу готовність компанії до впровадження обраної управлінської стратегії, з індексом готовності 4,35.

## ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала у розробці та аргументації теоретичних принципів та практичних методів вибору стратегічних напрямків розвитку підприємства. Підводячи підсумок проведеним в даній роботі дослідженням, необхідно зробити низку висновків, зокрема:

1. Стратегічне планування на підприємстві представляє собою комплексне формування довготермінового вектора розвитку, маючи на меті досягнення сталого зростання та успіху. Цей процес охоплює етапи оцінювання, визначення напрямків руху, імплементації ініціатив та періодичного перегляду результатів. Суть стратегічного розвитку криється у виваженому управлінні ресурсами та можливостями, аби підсилити позиції компанії на ринку, її стійкість перед викликами та зростання. Інтеграція фінансової ефективності з соціальними ініціативами, новітніми технологіями та екологічною відповідальністю є ключовою. Важливість стратегії для бізнесу полягає в здатності проглядати стратегічні горизонти та окремі тактичні кроки, вибудовувати обґрунтовані менеджерські рішення на підставі всебічного аналізу, згуртувати та цілеспрямовано розподілити ресурси, враховувати інтереси всіх зацікавлених учасників проєкту від інвесторів до працівників і клієнтів, а також підтримувати гнучкість організації у відповідь динамічному зовнішньому середовищу та внутрішнім змінам.

2. Проведено ідентифікацію та аналіз основних категорій і фаз вибору стратегічного напрямку для розвитку компаній. Розроблено класифікацію поняття «стратегія» та надано класифікацію її видів з урахуванням часових періодів і конкретних задач, що стоять перед підприємством. В результаті, були виділені стратегічні напрями фокусування на ключових аспектах діяльності - це розширення, підтримка існуючого стану чи призупинення операцій.

3. Процес формулювання стратегії організації обумовлений рядом визначальних кроків. Починається він з визначення цілей організації, вивчення зовнішніх умов та оцінки їх впливу на діяльність підприємства. Далі йде оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін організації, її ефективності та позиціонування на ринку. Наступний етап - це структурування стратегічних завдань, розробка та аналіз можливих стратегічних альтернатив, реалізація обраної стратегії та її подальший моніторинг з можливістю коригування. Стратегічне планування є інтегрованим управлінським процесом, котрий вимагає всебічного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища, а також адаптації до передбачуваних змін у ринкових умовах.

4. Проведений аналіз показав, що компанія «FRANKOF» посідає провідні позиції серед меблевих виробників на заході України. Порівняльна оцінка конкурентоздатності продукції, що реалізується у роздрібних точках продажу, має значні конкурентні переваги. Однак, на підприємстві недостатньо організовані бізнес-процеси та деякі інші слабкі сторони не дозволяють компанії здобути беззаперечне лідерство на ринку.

5. За період 2020-2022 років, на підприємстві «FRANKOF» спостерігається зростання фінансових показників. У 2022 році, на тлі військових подій в Україні, підприємству довелося адаптуватися до змінених ринкових умов, що включало модифікацію асортименту і каналів реалізації продукції. Також було введено у виробництво матеріали економ-класу і встановлення партнерських зв'язків з великими роздрібними продавцями .

6. Внутрішнє середовище «FRANKOF» характеризується такими сильними сторонами: регіональне лідерство; добре відома репутація; високоякісні товари; широкий спектр продукції; кваліфіковані працівники; розвинуті виробничі потужності; впорядкованість збутових процесів. В компанії є також і слабкі сторони, такі як: недостатня реклама та просування продукції; брак висококваліфікованих торговельних працівників; затримки в реалізації товарів; високі виробничі витрати; залежність від постачальників

сировини; низька ефективність бізнес-процесів; географічні обмеження сектору; потреба в розширенні асортименту за рахунок товарів нижчої якості. Така комплексна оцінка дозволяє «FRANKOF» чітко визначити напрямки для вдосконалення та розвитку, щоб зміцнити свої позиції на ринку.

7. У рамках вивчення можливостей зміцнення позицій компанії «FRANKOF» на ринку меблевої продукції, аналіз вказав на значний потенціал у вдосконаленні внутрішнього управління. Виходячи з даних аналізу, для підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендовано впровадження системи управління бізнес-процесами (BPM). Така система забезпечить більш ефективний розподіл та використання ресурсів, сприяючи зростанню продуктивності праці, навіть з обмеженими фінансовими інвестиціями. У дослідженні було використано набір критеріїв для обґрунтування доцільності такого впровадження. Крім того, було ідентифіковано потенційні ризики, пов'язані з проектом, та описано стратегії їх мінімізації.

8. Впровадження стратегічного управління в компанії «FRANKOF» було проаналізовано за допомогою дванадцяти критеріїв, які включали чіткість формулювання місії, цілей, стратегії організації, а також ефективність системи збору і аналізу маркетингових даних та здатність компанії адаптуватися до нових ринкових можливостей. Оцінка виявила високий рівень готовності компанії до застосування стратегічних методик управління.

9. Виходячи з цього аналізу, для «FRANKOF» пропонується введення системи управління бізнес-процесами (BPM). Впровадження такої системи має на меті вдосконалення бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів та покращення продуктивності роботи підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Thompson Jr., A., Strickland III, A. J. and Gamble J. E. 2007, *Crafting & Executing Strategy*. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
2. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. M. I. T. Press. 1962. 463 p.
3. Ковтун О.І. *Стратегії підприємства : монографія*. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
4. Мінцберг Г. *Зліт та падіння стратегічного планування*. К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.
5. Hamel G., Prahalad C.. *Strategy as stretch and leverage*. *Harvard business review*. 1993. № 71 (2). P. 75
6. Kotter J. P. *Leading Change*. Harvard Business Press, 1st edition, 1996. 208 pages.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління*. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
8. Ansoff, Igor. *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York, 1965. 241 p.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління : навчальний посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
10. Портер М.Е. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. К. : Основи, 1997. 390 с.
11. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник*. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
12. *Front management* Сутність, види стратегій розвитку підприємства, їх переваги та недоліки. *Frontmanagement*. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1416-1.html> (дата звернення 13.08.2023)
13. *Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки*. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/23424/> (дата звернення

14.08.2023)

13. Види стратегій розвитку для малих підприємств. *Cssd*. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 14.08.2023)

14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення 15.08.2023)

15. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.

16. 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.

17. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118-126.

18. Armstrong M. *Strategic human resource management. A Guide to Action* 3rd Edition. Kogan Page. 2006. 194 p. .

19. Білошапка В.А., Загорій Г.В., Усенко В.А. Стратегічне управління та маркетинг у практиці фірм : навч. вид. для слухачів програм зі стратегічного управління та маркетингу. К. : РІА. Тріумф, 2021. 361 с.

20. Coveney M. *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*. 2003. Wiley. 240 p. 2.

21. Василенко В.О. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. 396 с.

22. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. *Бізнес-інформ*. 2018. № 11. С. 327–332.

23. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12 (114). С. 111–119.

24. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

25. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *«Молодий вчений»*. № 2 (42). 2017. С. 271–275.

26. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> . (дата звернення 13.08.2023)

27. Яцун Л. М. Стратегії та моделі управління розвитком підприємств сфери харчування. *Управління розвитком : зб. наук. пр. ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2016. № 1 (186). С. 106–119.

28. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. №5. С. 52–56.

29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

30. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

31. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2006. 404 .

32. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

33. Забродська Л. Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії. Х. : Консул, 2014. 208 с.



34. Дорохов О.В., Золотарьова І.О. Моделі підтримки прийняття рішень в управлінні фармацевтичними організаціями. // Матер. 11 міжнар. наук.-техн. конф. Сист. аналіз та інформац. технол. САІТ-2009, Київ 26- 30 травня. К., 2009. С. 311.
35. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства *Економічна діагностика*. 2021. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler\\_ekonomichna\\_diaagnostika/p4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p4.html) (дата звернення 13.08.2023)
36. Відносні показники ділової активності. *Finalon*. 2022. URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/103-vidnosni-pokaznykydilovoi-aktyvnosti> (дата звернення 23.08.2023)
37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : Наукова думка, 2006. 390 с.
38. BPM - управління бізнес-процесами. *It*. 2021. URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення 13.08.2023)
39. ELMA 365. *Elma365*. URL: <https://elma365.com> (дата звернення 25.08.2023)
40. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2021. 53 с.
41. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. К. : Знання-Прес, 2004. 644 с.
42. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2017. Випуск № 9. С. 533 – 540.
43. Петрова В. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 138 с.
44. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : моногр. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.
45. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Кондор, 2003. 556 с.

46. Гейміфікація: як бізнесові граючі досягти цілей. *K.Fund Media*. 2021. URL: <https://kfund-media.com/gejmifikatsiya-yak-biznesovi-dosyagty-tsilej-grayuchy/> (дата звернення 24.09.2023)
47. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2012. 301 с.
48. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
49. Гаркавенко С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2007. 717 с.
50. Шиліпук О.Я., Артеменко Л.П. Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2021 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти», Київ, 1 грудня 2021 року. С. 236.
51. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.
52. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем / Я. О. Лазор // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2019. № 837. С. 80-86.
53. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
54. Островська Г.Й. Огляд теоретичних концепцій стратегічного управління на основі зростання вартості. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2009. №.1 С. 10–20.
55. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
56. Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 311–316.

57. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, Limited, 2019. 672 с. Поняття конкурентоспроможності підприємства // МСН. –

58. Приб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 432 с.

59. Реутов В.Е., Н.Е. Вельгош. Управління конкурентоспроможністю : монографія. Сімферополь : Таврія, 2005. 200 с.

60. Київський меблевий кластер. *Koda*. 2023. URL: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Kiivskiy-m> (дата звернення 13.08.2023)

## ДОДАТКИ