

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала:

ст. гр. МЕН-41

Зеленська Д.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Демків І.О.

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 5 |
| 1.1. Об’єктивна необхідність та сутність стратегічного планування..... | 5 |
| 1.2. Методи та технології стратегічного управління розвитком підприємства .. | 18 |
| Висновки до розділу 1 | 27 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 29 |
| 2.1. Оцінка ринкового середовища досліджуваного підприємства..... | 29 |
| 2.2. Аналіз стратегічного планування діяльності досліджуваного підприємства..... | 39 |
| Висновки до розділу 2 | 46 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 49 |
| Висновки до розділу 3 | 59 |
| ВИСНОВКИ..... | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 64 |

ВСТУП

Актуальність теми. Складність і динаміка середовища для функціонування організацій вимагає впровадження нових підходів до управління ними. Важливу роль відіграє стратегічний аспект організаційного управління, а саме: формування та реалізація стратегії організації як інструменту забезпечення ефективної діяльності не тільки на даний момент, але і в довгостроковій перспективі.

Сучасна глобалізована ринкова економіка висуває до організацій нові вимоги. Вони викликані жорсткою конкуренцією і необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в сферах діяльності організацій. У цих умовах успіх організацій залежить від уміння адаптуватися до змін у своєму середовищі, передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти нові види продукції і впроваджувати їх у виробництво, правильно визначати напрямки інвестицій в різні види діяльності і т.д., щоб домогтися успіху і забезпечити процвітання в майбутньому. При цьому головним питанням залишається збалансування внутрішніх можливостей організації та змін у зовнішньому середовищі для конкуренції сьогодні та в майбутньому. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів управління і вимагає постійного вдосконалення механізмів стратегічного планування. Це визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретичне обґрунтування стратегічного планування знайшло відображення в наукових працях Аакера Д., Ансоффа І., Василенко О., Дунської А., Забродської Л., Пастухова В., Пащенко О., Пономаренко В., Раєвнєва О., Слабковського Ю., Сліпенького В.В. та інших вчених, але відкрило істотний зв'язок між використанням інструментів стратегічного управління і специфікою діяльності організацій внаслідок того чи іншого виду економічної діяльності. Є значний простір для майбутніх досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- обґрунтувати об'єктивну необхідність і сутність стратегічного планування;

- розкрити методи технології стратегічного управління розвитком підприємства;
- впровадження ціни в ринковому середовищі досліджуваної фірми;
- здійснювати стратегічне планування досліджуваної компанії.
- вносити пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного планування розвитку компанії.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного планування розвитку підприємстві.

Предметом дослідження є механізм стратегічного планування розвитку підприємстві.

Методи дослідження. При проведенні кваліфікаційної роботи використовуються такі методи дослідження, як порівняння, узагальнення, системний аналіз, системний і структурно-функціональний підходи, імітаційне моделювання, експертна оцінка, методи стратегічного аналізу і графіки.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, навчально-методичні матеріали, підручники, підручники та публікації в наукових журналах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Об'єктивна необхідність та сутність стратегічного планування

Сучасна фаза управління багатьма компаніями характеризується пошуком нових стратегічних напрямків діяльності, впровадження яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. «У цих умовах зростає роль ефективного управління бізнесом на основі стратегічного планування як комплексної соціально-економічної основи, що є одним з найважливіших шляхів стабілізації економіки України в цілому. В даний час середовище багатьох компаній характеризується більшою складністю і невизначеністю, що підтверджує необхідність реалізації ідей і технологій стратегічного планування на практиці» [61]. Для того щоб стратегічне планування здійснювалося ефективно на підприємстві, необхідно вивчити його значення в процесі управління бізнесом.

Для сучасної компанії стратегічне планування є інструментом боротьби з кризовими ситуаціями і незрозумілими явищами хаосу, і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, темою яких став вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, показали, що систематичне використання стратегічного планування дозволяє значно підвищити показники діяльності. Існує багато переваг стратегічного планування, найважливіші з яких наведені на рисунку 1.1.

«Стратегічне планування – це система, яка має своє призначення, свої функції, свої інформаційні потоки і свою структуру. Система стратегічного планування складається з таких елементів, як механізм планування, процес планування, організаційне та інформаційне забезпечення» [61].



Рис. 1.1. Основні переваги стратегічного планування компанії

Примітка. Створено автором в [61]

«На сучасному етапі розвитку стратегічне планування і стратегічне управління є інструментом боротьби з хаосом і сприймаються як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища» [55]. «Зарубіжні дослідження, темою яких є вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, показали, що систематичне використання стратегічного планування дозволяє значно підвищити показники діяльності. На основі узагальнення переваг стратегічного планування, виділених зарубіжними вченими, наведемо найважливіші з них» [55; 61]:

- «забезпечує максимально ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє вибору нової логіки майбутнього;
- сприяє цілісному та комплексному підходу до компанії та її оточення;
- мінімізує нераціональні дії компанії для подолання несподіваних змін і покращує координацію її діяльності;
- виступає ефективним засобом підвищення здатності компанії справлятися зі змінами;
- сприяє баченню перспектив компанії» [55] .

Стратегічне планування характеризується певним горизонтом планування і тимчасовою орієнтацією, має претивну спрямованість (має на увазі орієнтацію на

майбутні зміни і своєчасне використання зовнішніх можливостей) і інтерактивну спрямованість, в основі якої лежить розробка прогнозів умов розвитку підприємства і моделювання майбутнього з урахуванням минулих досягнень підприємства, її поточні можливості та майбутні зміни. «Що стосується горизонту планування, то можна погодитися з точкою зору І. Ансофа, згідно з якою горизонт планування - це період, на який компанія може зробити прогноз з точністю до 20%» [55].

Стратегічний план є основою для розробки бізнес-плану компанії. Це допомагає вирішити проблеми координації виробничих і виробничих процесів в компанії.

Стратегічне планування дозволяє розглянути можливість реалізації основних цілей компанії з урахуванням перспективних факторів. У ринковій економіці стратегічне планування здійснюється в основному за цілями виживання, затьмарюючи природні цілі нормальних економічних умов (максимізація прибутку, максимізація продажів і т. Д.). Можливі різні види виживання, з вибором пріоритету в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів. Коли виживання досягнуто, це є стимулом для формування більш пізніх цілей. Отже, головне у виживанні полягає в тому, щоб мета виживання служила основою для досягнення інших цілей і завдань. Стратегічне планування, з іншого боку, означає систематичну підготовку до майбутнього.

«Під систематичною підготовкою на майбутнє розуміється забезпечення мінімального зростання бізнесу в майбутньому, так як при прийнятті рішення про інвестування в те чи інше виробництво враховуються не тільки поточні показники, але і темпи зростання цих показників. При мінімальному зростанні характерно ставити цілі виходячи з досягнутого рівня, скоригованого на рівень інфляції. Така стратегія вибирається як найменш ризикована» [60]. При цьому здійснення стратегічного планування пов'язане з реалізацією тактичних планів і завдань, так як в тому випадку, якщо результати стратегічного планування не зможуть в повній мірі проявитися через кілька років, результати тактичного планування з'являються порівняно швидко і співвідносяться належним чином з певними діями. Після

складання стратегічних і тактичних планів компанія розробляє додаткові кількісні орієнтири, що дозволяють правильно інтерпретувати ці плани і отримані результати. Цей етап є розробкою фінансово-економічної політики, яка фактично є загальним диспозицією до прийняття рішень, що сприяють досягненню цілей.

Без урахування поняття «стратегічне планування» побудова поведінкової стратегії втрачає свій логічний сенс. По суті, поведінкова стратегія - це фундамент, на якому будується весь процес стратегічного планування в компанії. «Стратегічне планування - це сукупність дій і рішень, що приймаються керівництвом, які призводять до розробки конкретних стратегій, покликаних допомогти компанії досягти поставлених цілей» [37].

«Він вказує на чотири відомі завдання, які вирішуються в процесі стратегічного планування:

- 1) ресурсозбереження;
- 2) адаптація до зовнішнього середовища;
- 3) внутрішня координація;
- 4) організаційне передбачення» [55].

Побудова стратегії корпоративної поведінки базується на методології стратегічного планування, яка включає в себе принципи складання прогнозів розвитку підприємства за допомогою теорії стратегічного планування для практичного використання відповідно до вимог конкретної галузі або економіки в цілому, тобто правова і соціальна основа. Як вже було сказано вище, стратегічне планування є процесом і складається з послідовних і взаємозалежних фаз, які описані на рис.1.2.

Весь процес стратегічного планування здійснюється в наступному порядку:

1. «Оцінка перспектив і позицій компанії в сфері діяльності.
2. Прямий вибір стратегії. Проводиться порівняльна оцінка окремих видів виробництва і вибираються основні стратегії.
3. Формулювання короткострокових і довгострокових цілей» [37].

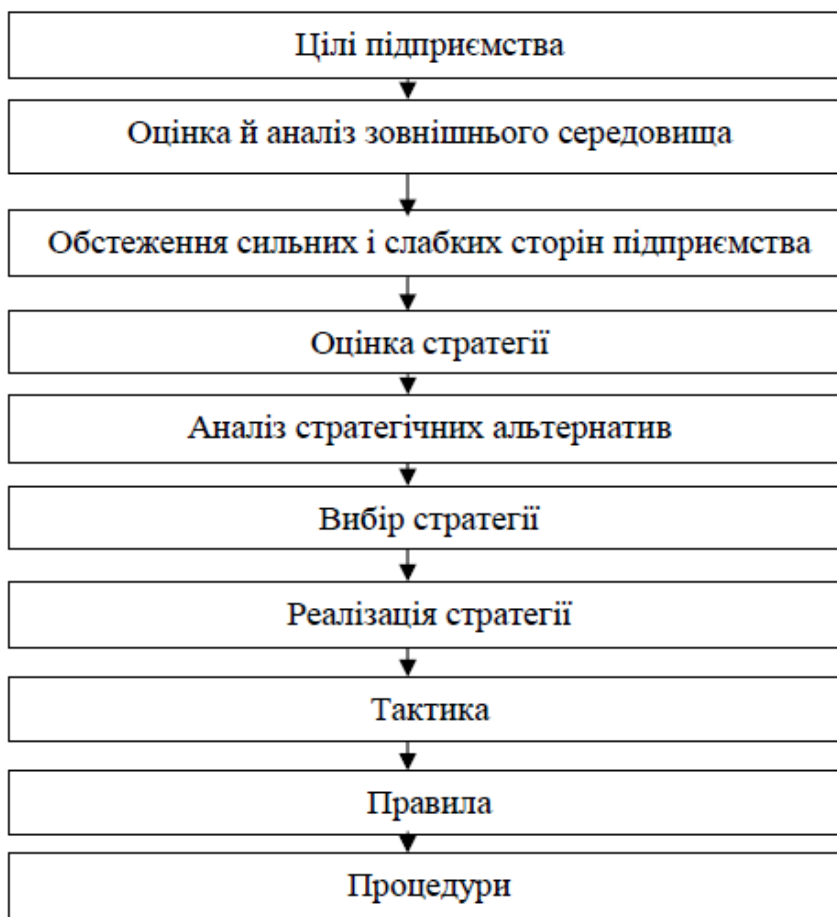


Рис. 1.2. Процес стратегічного планування в компанії

Примітка. Створено автором в [37]

На першому етапі визначаються кількісні та якісні параметри досягнутого рівня, вибирається структура всіх видів ресурсів на початку планованого періоду і прогнозуються можливі зміни в цій структурі. На другому етапі проводиться порівняльна оцінка кожного виду виробництва і вибираються основні стратегії. На третьому етапі представлений докладний перелік основних і допоміжних рівнів діяльності за тимчасовими обмеженнями і рівням управління на підприємстві.

Метою стратегічного планування є досягнення оптимального стану господарюючого суб'єкта, яке планується на певний період часу. Суть оптимального стану полягає у формуванні пропорцій між підсистемами економічної одиниці за певним критерієм оптимальності. Доцільно скласти перелік етапів життєвого циклу галузі, що включає:

1. Походження - це момент зародження галузі, в якому кілька компаній змагаються один з одним в боротьбі за лідерство.
2. Прискорене зростання - це час, коли конкуренти, які залишаються на

ринку, пожинають плоди своєї перемоги. За цей час попит зростає переважно перед пропозицією.

3. Повільне зростання, коли з'являються перші ознаки насичення попиту і пропозиція перевищує попит.

4. Термін погашення, коли досягається насичення попиту і є достатня надлишкова потужність.

5. Ослаблення - це зниження попиту, яке визначається довгостроковими соціально-економічними умовами, а також темпами повільного використання продукту конкретного виробництва.

Використовуючи методи стратегічного планування, можна досягти балансу між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю. Баланс досягається за рахунок такої координації всередині компанії, де можливості, матеріальні та маркетингові ресурси фірми можуть бути легко перерозподілені між галузями. Все це забезпечується на основі раціонального використання ресурсів і залежить від потужностей обладнання, споруд і рівня запасів. При цьому для кожного виробництва можна визначити частку прибутку, частку продажів, частку прибутку грошових коштів і частку операційних витрат. «Окремо відзначимо оцінку фактора нестійкості:

- політична нестабільність у різних регіонах світу;
- інфляція;
- глобальні зміни попиту;
- державне регулювання приватного сектора;
- зростає потреба трудового колективу у прийнятті управлінських рішень»

[37].

Доцільно вказати в методології стратегічного планування важливий глобальний принцип - принцип ефективності, який заснований на узгодженості всіх складових стратегічного плану на фермі, своєчасному перенесенні планових завдань на всі управлінські групи і відповідності ходу прийняття рішень кінцевим цільовим параметрам у всіх виробничих підрозділах. Кінцевим результатом застосування цього принципу в компанії може бути:

- наявність невикористаних ресурсів і перспективи їх постійного включення в процес виробництва і реалізації;
- виявлення небалансів в роботі підрозділів за заздалегідь визначеними планами.

Однією з проблем, які виникають в процесі стратегічного планування, є використання приладової панелі для забезпечення оптимізації стратегічного планування. Система показників охоплює всі аспекти процесу стратегічного планування, тобто сформульовані принципи, використані методології тощо. Це основні вимоги до показників:

1. Можливість агрегації і дезагрегації.
2. Взаємозв'язок і послідовність вимірюваних показників.
3. Адаптація всієї системи показників для оперативного відображення змін в роботі планованої бізнес-одиниці.
4. Стимулююча функція системи показників, тобто господарюючого суб'єкта, прагне до ефективності виробничо-збутової діяльності.

Групи показників можна класифікувати по-різному, але ми будемо виходити з корисності тієї чи іншої групи для функціонування компанії в умовах ринкової економіки. Виділяють три групи класифікації показників:

- природні і дорогоцінні;
- абсолютний і відносний;
- кількісно і якісно.

Вартісні показники заслуговують на особливу увагу, так як забезпечують найважливіші взаємозв'язки і пропорції в економіці підприємства. Через вартісні показники чітко простежується взаємозв'язок всіх розділів стратегічного плану розвитку компанії.

При використанні методів планування часто виникають такі недоліки:

1. Відсутність узгодженості: в основному розробляється кілька недостатньо взаємопов'язаних або зовсім не пов'язаних між собою фрагментів загального господарського плану. Планування життєздатності структурних підрозділів часто не пов'язане із загальним бізнес-планом компанії і не визначає

структуру оборотного капіталу компанії. Є проблеми з бюджетом. Існують значні прогалини в проектній логіці планування.

2. Плани розробляються від часткових до загальних або за принципом суми витрат при формуванні плану виходячи з того, що прибуток може бути отримана, тобто прибуток визначається попитом, а не реальними можливостями підприємства, особливо не тим чи іншим станом, який характеризується рядом взаємопов'язаних кількісних параметрів і тому повинен бути досягнутий, щоб задовольнити інтереси власників компанії. Сучасні умови визначають розробку методів управління, які точно визначають результативність роботи кожного підрозділу, як за планом, так і за результатами діяльності підприємства в цілому.

«Методологія стратегічного планування, яка заснована на комплексному використанні декількох перерахованих вище показників і модифікованих методів розробки стратегічного плану, а також елементів тактичного планування, дозволяє усунути ці недоліки. Завершальним етапом реалізації стратегічного планування є розробка системи прийняття рішень. На систему прийняття рішень впливають такі фактори:

- ступінь невизначеності - дозволяє сформулювати середовище діяльності;
- ступінь динамічності: прийняття рішень має часові обмеження;
- ступінь складності: характеризує складність та ієрархічність аналізованих факторів» [60].

Операції з критеріями і процедурами прийняття рішень робляться оптимальними для конкретної моделі розвитку, яка керує ЛПР на основі сформованого в компанії інформаційного пулу і дозволяє раціоналізувати стратегію корпоративної поведінки з урахуванням діючих правил конкуренції.

Як різновид управлінських рішень стратегічні рішення мають конкретне припущення і реалізацію. Специфіка організаційного механізму прийняття стратегічних рішень обумовлена певними характеристиками вищого рівня управління, які покликані охопити всі рівні управління підприємством і відображати інтереси вищого керівництва.

Особливість реалізації стратегічних рішень обумовлена її довгостроковим

характером, що вимагає коригування рішень. Характеристика умов прийняття стратегічних рішень на підприємстві відображена в розробленій матриці (рис. 1.3.).

| | Стабільні умови | Стабільні умови з елементами збурення | Нестабільні умови |
|--|--|--|---|
| Невизначеність | Низький ступінь | Середній ступінь | Високий ступінь |
| Ймовірність правильного вибору стратегічного рішення | Високий ступінь | Середній ступінь | Низький ступінь |
| Рівень впевненості в досягненні успіху | Високий рівень впевненості в досягненні успіху | Впевненість в досягненні успіху | Відсутність впевненості в досягненні успіху |

Рис. 1.3. Характерні умови ухвалення стратегічних рішень [61]

Примітка. Створено автором в [61]

Правила прийняття рішень характеризуються оцінкою наслідків попередніх альтернатив і прогнозуванням умов, що визначають ці наслідки. І формально відповідні рішення про сфери діяльності приймаються на основі конкретної стратегії.

«Успішне досягнення довгострокових цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів в системі стратегічного управління та ефективного використання можливостей взаємозв'язку місій, цілей і стратегій даного підприємства» [61] (рисунок 1.4).

Стратегії мають певні відмінні риси:

1. При розробці стратегії, через неповну інформацію, неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при підготовці конкретних дій.
2. Поява альтернатив пошуку рішень може поставити під сумнів обґрунтованість пріоритетного стратегічного рішення і може зажадати коригування прийнятої стратегії.



Рис. 1.4. «Взаємозв'язок місій, цілей і стратегії в системі ієрархічних відносин підприємства» [61]

Примітка. Створено автором в [61]

Отже, практично всі рішення, які змінюють характер компанії або напрямок її розвитку, підлягають стратегічному плануванню. Результатом стратегічного планування є визначення цілей, стратегії і ресурсів. Стратегія в даному випадку виступає орієнтиром, на якому є способи досягнення цілей.

Щоб не допустити помилок при стратегічному плануванні поведінки підприємства, необхідно чітко розуміти суть і важливість стратегії, роль і місце стратегії в загальному процесі планування, методи розробки стратегії і взаємозв'язок поточного планування зі стратегічними планами, від реалізації стратегічних планів за участю поточних і оперативних планів, стратегічних і тактичних рішень.

Основними проблемами в стратегічному плануванні можуть бути саме складність такого планування і його низька ефективність, а також інші нові проблеми для компанії, пов'язані з вашою організацією. Наприклад, деякі співробітники можуть чинити опір додатковим завданням для такого типу планування, деякі можуть не мати достатньої експертизи для таких розслідувань і прогнозів, іншим можуть знадобитися додаткові ресурси або їх перерозподіл. в цілому збільшення штату і т.д.

Крім того, помилки в прогнозі можуть привести до значного погіршення

роботи компанії, а надмірно оптимістичні прогнози не дозволяють своєчасно розглянути причини проблеми.

Стратегічне планування має переваги і недоліки. До переваг стратегічного планування можна віднести:

- «нова якість організації та управління компанією;
- чітке бачення майбутнього компанії та можливостей його досягнення;
- своєчасне реагування на виникаючі питання;
- оптимізація діяльності для досягнення певних показників ефективності;
- накопичення досвіду прогнозування і прогнозування, врахування і попередження кризових явищ заздалегідь;
- своєчасний розгляд вимог контрагентів ринку, інвесторів, донорів та інших;
- зміна пасивної позиції на активну по відношенню до можливих змін, своєчасна підготовка до них» [61].

У той же час стратегічне планування не можна вважати гарантією успіху компанії. Основні обмеження стратегічного планування:

- таке планування не можна вважати безповоротним, що само по собі гарантує майбутній успіх;
- стратегічне планування визначає лише систему дій для досягнення цілей, засновану на передбаченні і передбаченні.
- стратегічне планування слід розглядати як динамічний процес, який гнучко реагує на зміни, які можуть відбутися на ринку (споживчі переваги, поява нових конкурентів, нові технології, замітники товару, нові можливості, нові фінансові умови тощо);
- стратегічне планування не дозволяє повністю виключити проблеми, кризи і т. д., які можуть згубно позначитися на діяльності компанії.

Слід зазначити, що в сучасних умовах стратегічне планування не можна назвати ефективним на всіх економічних рівнях, не тільки на рівні підприємства. Така ситуація пов'язана з економічною і політичною нестабільністю в країні.

Але ця ситуація, на нашу думку, вимагає більшої ролі стратегічного

планування. При складанні такого плану необхідно обґрунтувати кілька варіантів розвитку і вибрати оптимальний.

У довгостроковій перспективі кожна компанія визначає свою основну мету функціонування та розвитку. Однак основною узагальнюючою функцією планування можна назвати досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Друга, не менш важлива, функція здатності компанії надавати інформацію про поточний стан і тенденції на ринку, на якому вона працює, адже без достовірної інформації про галузь, основних конкурентів, ціни. Менеджери не зможуть приймати досконалі управлінські рішення.

Ще однією важливою функцією, пов'язаною з плануванням, є контроль за його виконанням. Своєчасне управління в швидко мінливих ситуаціях дозволяє приймати відповідні управлінські та нормативні рішення для забезпечення реалізації запланованих стратегічних завдань.

Методологічною основою стратегічного планування повинен стати механізм адаптації планів до умов, що змінюються. Адаптація планів складається з можливості їх адаптації, пристосування до можливих зовнішніх змін. Тому для забезпечення адаптації стратегічного плану всі інші види планів також повинні бути гнучкими і передбачати заходи (ресурси) на випадок нових або непередбачених обставин.

«Для забезпечення стабільної роботи підприємства повинна бути створена триступенева система планування, яка повинна бути надійною, гнучкою і адаптованою до реалій» [35] (рис. 1.5).

Як відомо, оперативні плани містять заходи, які повинні бути реалізовані за певних умов для забезпечення виконання (поточного) річного плану. Оперативні плани використовуються для здійснення оперативної та поточної діяльності. У разі виявлення відхилень від запланованих показників (завдань) в періоді необхідно коригувати показники (завдання) в наступному періоді таким чином, щоб були виконані планові річні показники.

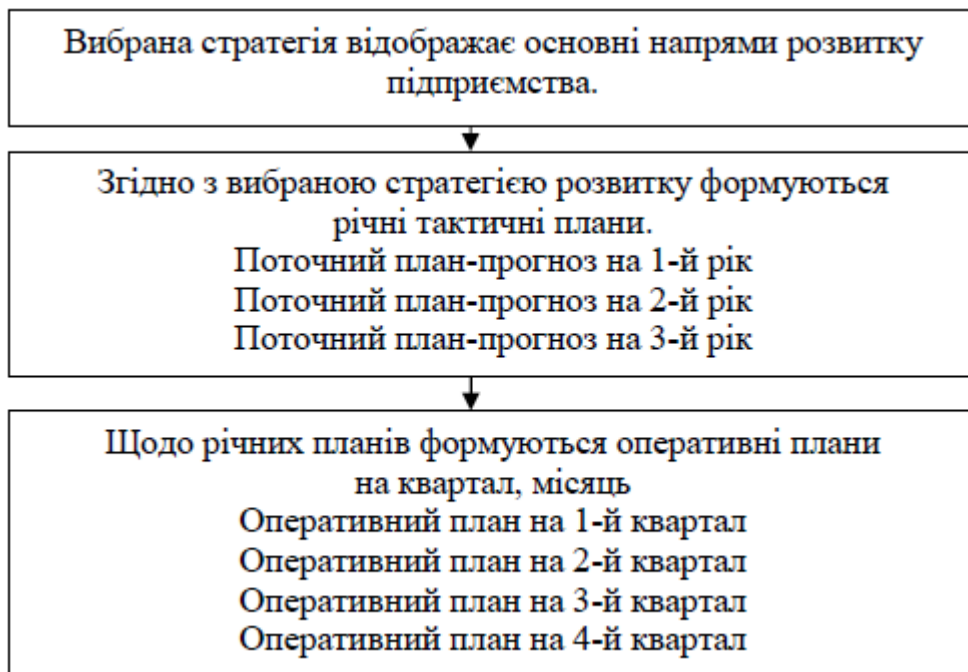


Рис. 1.5. «Система планування на трьох рівнях в компанії» [55]

Примітка. Створено автором в [55]

Річний план також може коригуватися, але така зміна не бажано, так як може вплинути на досягнення стратегічних цілей. Тільки в разі кардинальних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, коли з об'єктивних причин неможливо досягти планових показників, слід коригувати (поточний) річний план.

За певних обставин стратегічні цілі компанії також можуть бути переглянуті. Це можливо в ситуації, коли прогнози і прогнози виявилися неточними і помилковими, а корекція поточних планів (через брак ресурсів) не здатна усунути відхилення, що не дозволяють досягти планових показників (планових показників).

«Основою надійного, гнучкого і адаптивного планування в три етапи повинна стати координація всіх процесів на підприємстві (планових показників всіх підрозділів або структурних операцій) для формування єдиної закритої технології управління.

Такі плани забезпечують ефективний процес стратегічного управління з боку керівництва і своєчасне виконання завдань на виконавчому рівні. Тобто такі плани можна вважати інструментами управління, що дозволяють оновлювати і підвищувати ефективність роботи компанії» [55].

Для того щоб підвищити ефективність управління бізнесом на основі тріступеневого планування, необхідно, щоб планові показники були точно розраховані, представлені при конкретних значеннях і доведені до найкращих результатів. Тобто трірівневі плани мають виглядати як система узгоджених орієнтирів.

Такими показниками можуть бути обсяг необхідного фінансування або власне фінансування. У цьому випадку в стратегічному плані орієнтиром стає зазначена кількість ресурсів для досягнення мети. У поточних планах щорічно встановлюються відповідні показники, які в свою чергу служать орієнтирами для поточних планів і можуть визначати орієнтири оперативного плану за аналогією.

Порівняння основного орієнтиру з іншим базовим показником може охарактеризувати динаміку реалізації стратегії.

Тому трірівневу систему планування на підприємстві можна розглядати як процес стратегічного планування для досягнення мети. На основі прогнозів (передбачення), постійного моніторингу та уточнення управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Здатність такого інструменту управління бізнесом до інновацій може бути визначена наявністю відповідної системи стимулювання та уповноваження працівників на своєчасне досягнення (виконання) планового орієнтиру.

1.2. Методи та технології стратегічного управління розвитком підприємства

Зростаюча нестабільність зовнішнього бізнес-середовища вимагає від організації розробки все більш складних і детальних систем управління. У практиці стратегічного управління розроблено два типи систем: система визначення позицій (довгострокове стратегічне планування, управління через виділення стратегічних позицій), тобто навмисний наступ організації в її зовнішньому середовищі; Система своєчасного реагування (направління з використанням ранжування стратегічних завдань, управління сильними сигналами, слабкими сигналами, в умовах несподіванки), що реагує на швидкі і несподівані зміни зовнішнього

середовища організації.

Вибір необхідної системи позиціонування обумовлений складністю і новизною завдань, продиктованих навколишнім середовищем. Вибір рішення залежить від характеру змін і передбачуваності поставлених завдань. Тому для управління в ринкових умовах І. Ансофф запропонував кілька методів стратегічного управління, за допомогою яких приймаються управлінські рішення. Розглянемо найпоширеніші.

«Такий метод, як менеджмент через виділення стратегічних позицій і класифікацію стратегічних цілей, заснований на розумінні того, що при розробці ідеї стратегічного планування і управління слід враховувати, що від того, наскільки добре організація зможе успішно функціонувати в них, залежать можливості переходу до нових видів діяльності. Тому вибір стратегії передбачає, що спосіб, яким нові стратегії відповідають накопиченому потенціалу організації, як у традиційних галузях, так і в стартапах CFEPEX. Таким чином, одним з перших етапів розвитку механізмів стратегічного управління і планування став аналіз потенціалу організації з виявленням і оцінкою її сильних і слабких сторін» [30, с. 1, 3, 2].

При цьому на певному етапі розвитку стало зрозуміло, що така орієнтація тільки на накопичений потенціал організації обмежує можливості її стратегічних дій. Компанії не могли знайти перспективну для себе галузь для реалізації накопиченого в ній досвіду. Більш того, навіть при відновленні конкурентних стратегій в рамках нормальної діяльності підприємства накопичений досвід часто ставав слабкістю і не давав можливості освоїти з'явилися нововведення. Традиційна орієнтація на масове виробництво стандартних товарів (послуг) перестала задовольняти ринок, вимагаючи більшої різноманітності товарів і послуг. Суть в тому, що опора на минулий досвід може призвести до того, що ринок не зможе належним чином орієнтуватися в нових економічних умовах. У цьому сенсі концепція стратегічного планування почала змінюватися.

Щоб впоратися з швидко мінливою ситуацією, компанії будуть застосовувати принцип управління, класифікуючи стратегічні цілі.

В рамках управління за допомогою класифікації здійснюються наступні заходи.

1. «Проводиться постійний моніторинг тенденцій зовнішнього середовища.

2. Проводиться аналіз виявлених тенденцій у зовнішньому середовищі та оцінюється актуальність прийняття рішень, які доводяться до відома вищого керівництва організації на періодичних нарадах при виникненні нових загроз і нових можливостей» [33].

3. Вище керівництво і економічне планування і обслуговування компанії враховують результати аналізу зовнішніх і внутрішніх тенденцій діяльності компанії і, в свою чергу, розподіляють їх на чотири категорії:

а) Найбільш термінові і важливі завдання, що вимагають негайного розгляду, направляються на вивчення, в ході якого розробляються і приймаються прийнятні для існуючих підрозділів організації рішення і при необхідності формуються спеціальні робочі групи для їх вирішення.

б) важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути вирішені в наступному програмному періоді;

в) важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного моніторингу;

г) завдання, які не є суттєвими для підприємства і які не потребують подальшого вивчення.

4. Вище керівництво компанії контролює рішення підрозділів і оцінює себе щодо можливих стратегічних і тактичних наслідків.

5. Керівництво повинно постійно переглядати і оновлювати перелік виникаючих проблем і їх пріоритетність.

З точки зору практичного застосування, метод управління шляхом класифікації стратегічних цілей являє собою відносно просту систему відстеження тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Коли вони використовують цей стратегічний метод управління для управління сильними і слабкими сигналами, вони припускають, що інформаційне забезпечення проблем, виявлених в ході спостережень за зовнішнім середовищем, може бути різним. Деякі з проблем очевидні і конкретні, що полегшує компанії

оцінку їх важливості і прийняття відповідних заходів. Такі проблеми викликаються через сильних сигналів.

Інші проблеми наводяться через слабких сигналів - ранніх і неточних ознак настання важливих подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. До таких проблем відноситься, наприклад, очевидний факт, що арабські країни залишаться осередком серйозних політичних і економічних конфліктів в найближче десятиліття. При цьому неможливо з упевненістю передбачити, де і коли вони з'являться, а також яку конкретно форму приймуть.

Спосіб використання слабких (і сильних) сигналів наведено в таблиці 1.1. При цьому головною перевагою є можливість попередньої підготовки: чим краще організація підготовлена на початку дії, тим менше часу їй знадобиться на завершення відповіді.

Звичайна реакція організації означає вирішення проблеми звичайними засобами: структурними, системними і процедурними. Спонтанна реакція на надзвичайну ситуацію економить час. В цьому випадку будуть докладені всі зусилля, щоб якомога швидше вжити відповідних заходів, звичні правила і процедури вже не будуть діяти. Основні питання відходять на другий план, прибираються межі між організаційними одиницями, дублюються деякі дії, вводиться зайва робота і так далі.

Якщо потенційні ефекти оцінюються як значні, виникає питання: який сигнал до цього приходить? Насамперед необхідно визначити рівень терміновості. Питання, рішення яких можуть бути відкладені або відкладені, приведуть до однакової послідовності дій з сильними і слабкими сигналами.

Рівні поінформованості організації в умовах несподіваних змін

| Обсяг інформації | Рівень інформованості | | | | |
|---|---------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| | Почуття нових можливостей | Джерело нових можливостей | Конкретна можливість | Конкретні відповідні заходи | Конкретні результати |
| Переконання у неминучості спонтанного явища | Так | Так | Так | Так | Так |
| Встановлено область можливого виникнення спонтанного явища | Немає | Так | Так | Так | Так |
| Існують характеристики проблеми, її масштабу і періоду виникнення. | Немає | Немає | Так | Так | Так |
| Вироблено відповідні заходи: момент початку, програма дій, фінансове забезпечення | Немає | Немає | Немає | Так | Так |
| Фінансові наслідки і вжиті заходи піддаються оцінці | Немає | Немає | Немає | Немає | Так |

Примітка: дано [48, с. 164].

Однак проблеми, пов'язані з сильними сигналами, вимагають розробки пріоритетної програми, в той час як проблеми, пов'язані зі слабкими сигналами, повинні вирішуватися постійним збільшенням капіталу.

«Менеджмент в умовах стратегічних несподіванок як метод стратегічного управління організаційним розвитком використовується з урахуванням того, що в реальному житті деякі проблеми залишаються непоміченими спостерігачами, скільки б вони не намагалися їх виявити і стати стратегічними сюрпризами» [51].

Найбільші труднощі виникають при поєднанні чотирьох факторів. «Перераховані вище стратегії і плани не є адекватними, так як завдання принципово нові, а інформація, яку необхідно освоїти і вивчити, знаходиться у величезному потоці. У такій ситуації організації загрожує інформаційне перевантаження» [51]. Швидкість і ймовірність великого програшу настільки глибоко усвідомлюється в організації, що виникає загроза загальної паніки. Ініціатива знизу вгору, яка за звичайних умов дозволяє здійснювати прискорені контрзаходи, в умовах стратегічної несподіванки втрачає свою ефективність і

навіть може виявитися небезпечною.

Якщо організація припускає, що рівень зовнішньої нестабільності значний, перед нею стоїть завдання підготовки системи надзвичайних заходів на випадок стратегічної несподіванки. Відмінні риси цієї системи полягають в наступному.

1. У разі стратегічного сюрпризу активується мережа екстреного зв'язку, яка виходить за межі організаційних одиниць, фільтрує інформацію і швидко передає її всім частинам організації.

2. Під час надзвичайного стану обов'язки керівництва перерозподіляються: група займається контролем і підтриманням здорового морального клімату в організації. інший - виконує нормальну роботу з мінімумом відхилень; Третій зайнятий прийняттям екстрених заходів.

3. З метою розробки надзвичайних заходів повинна бути введена в дію мережа оперативно-тактичних груп:

- керівники і члени оперативних груп, незважаючи на встановлені канали внутрішньоорганізаційних зв'язків, формують підрозділи або групи стратегічних дій, що не планують;

- встановлюється прямий зв'язок між оперативними групами і групою вищого керівництва;

- група менеджерів, які входять до складу адміністрації, формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями і координує адміністрацію;

- Низові робочі групи проводять свою роботу за своїми напрямками в рамках загальної стратегії.

4. «Оперативні групи та зв'язки між ними формуються та перевіряються заздалегідь. Для цього заздалегідь можна організувати кілька систем зв'язку для різних цілей: одна для вирішення несподіваних проблем в сфері продажів, друга - в сфері технологій, третя - в сфері політики і т. д. Водночас робочі групи вчаться швидко реагувати на принципово нові проблеми, поєднуючи точні аналітичні методи з креативністю. Причому реальні стратегічні завдання вирішуються так, ніби вони виникли несподівано» [48, с.168].

За дуже рідкісними винятками, організації не мають формальних систем управління для себе перед обличчям стратегічних сюрпризів або навіть не готуються до них. Основні особливості системи, описані вище, відповідають реальному досвіду вирішення непередбачених проблем в окремих організаціях.

Зі зростанням непередбачуваності зовнішнього середовища компанії прагнуть розробляти все більш складні і швидкі системи управління в нових умовах. При цьому керівники багатьох інших організацій і кілька вчених запропонували протилежне рішення: спростити процес і скоротити термін довгострокового планування, відмовитися від планування на користь інтуїції і досвіду.

Одним з методів стратегічного управління є управління стратегічним цілим. При стратегічному плануванні керівництво організації стикається з рядом проблем, які визначають її положення на ринку. Ці проблеми можна сформулювати у вигляді наступних питань: 1) Які сфери бізнесу слід використовувати? 2) Які напрямки бізнесу слід розвивати? 3) В який магазин піти?

«Планування стратегічної позиції в бізнесі ґрунтується на тому, чим в даний момент займається компанія, які сфери вона не охоплює, і що є більш важливим в діяльності, здійснюваної організацією» [31].

Система стратегічного планування базується не на «природному потоці» обставин для досягнення успіху, а базується на системі планів, що дозволяють перетворити цілі і стратегії в реальні успіхи. «Найскладніша проблема полягає в тому, щоб зрозуміти, яким повинен бути стратегічний план і з чого він повинен складатися, щоб відповідати вимогам, які роблять його незамінним для розвитку компанії. Стратегічний план розвитку організації - це: інструмент обліку і подолання невизначеностей у внутрішньому середовищі, що є «синдромом наступного кроку» в діяльності компанії; «Путівник», який компанія розробляє для себе, щоб досягти своєї мети в найкоротші терміни, використовуючи тверді стратегії, розроблені у вигляді «стратегічного набору»; підприємницький план, який ставить компанію на правильний шлях у потрібний час» [48].

Одиницею аналізу діяльності організації, її середовища з точки зору

визначення тенденцій розвитку і можливих загроз є стратегічна економічна зона - ЦСР. Тому при розробці стратегії та виборі фокусу на компанії слід визначити та проаналізувати відповідні ЦСР. Результатом такої ідентифікації та аналізу повинна стати оцінка перспективи з точки зору темпів зростання, темпів прибутку, стабільності і технології.

«Загальний баланс сукупності ЦСР з різними життєвими циклами дає відповідь на одне з найважливіших питань для організації в сучасних економічних умовах: Яким повинен бути набір ЦСР в довгостроковій перспективі і в яких сферах управління повинна прагнути організація» [15, с. 15].

Стратегічні управлінські рішення неможливо уявити без стратегічного аналізу, який враховує:

- 1) як здійснення належної, орієнтованої на майбутнє функції управління з високим ступенем невизначеності;
- 2) як дослідження економічної системи з використанням параметрів, що визначають її майбутній стан.

«Стратегічний аналіз - це всебічне вивчення позитивних і негативних факторів, здатних вплинути на економічне становище фірми в майбутньому, а також шляхів досягнення стратегічних цілей компанії. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтоване, всебічне і своєчасне забезпечення стратегічних управлінських рішень» [14, с. 112].

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, що характеризується високим ступенем невизначеності, його реалізація вимагає ретельного систематичного вивчення фактів і явищ для формулювання правил і критеріїв (індукція) проведення досліджень і оцінки стратегій на їх основі (дедукція).

«Крім загальнонаукових методів в процесі стратегічного аналізу необхідно застосовувати кілька прикладних методів і прийомів, які за об'єктом дослідження можна згрупувати в 7 груп» [50, с.57].

Кожен вид стратегічного аналізу передбачає кілька застосовуваних методів і

прийомів:

1) «стратегічний аналіз макросередовища підприємства: аналіз інформації, оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок; Документальні дослідження, різні методи сегментації, збір даних, аналіз і статистична оцінка; економетричне моделювання; PEST-аналіз;

2) стратегічний аналіз найближчого оточення (промисловості та конкуренції): аналіз життєвого циклу сектора; Аналіз бар'єрів входу та виходу з галузі; бенчмаркінг; кластерний аналіз; скриптовий метод; імітаційне моделювання; методи експертної оцінки (Delphi, мозковий штурм і т.д.);

3) Стратегічний аналіз розвитку компанії: аналіз ключових компетенцій та ключових можливостей; аналіз вектора зростання; аналіз ЕТОР (аналіз загроз зовнішньому середовищу і профілю можливостей); SWOT-аналіз (аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз); SRACE-аналіз (оцінка стратегічного положення і дій); VSO Matrix (матриця зростання/власного капіталу, розроблена Boston Consulting Group); Matrix GE / MsKinseu (матриця «Привабливість галузі / позиція в конкурентній боротьбі»); Матриця Shell/DPM (матриця політик керівних принципів, розроблена Shell); PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток); аналіз життєвого циклу компанії; аналіз часових рядів, екстраполяція трендів; аналіз вразливостей компаній; порівняльний аналіз «Цілі - План - Виконано - Оптимізація - Відхилення»; причинно-наслідковий аналіз;

4) Стратегічний аналіз: аналіз життєвого циклу продукту і маркетингова стратегія; життєвий цикл продукту і фінансове становище; життєвий цикл продукції і конкуренція; життєвий цикл і управління продуктом; фактори життєвого циклу і продуктивності продукції; вплив зацікавлених сторін» [50];

5) Стратегічний фінансовий аналіз: підготовка планових фінансових звітів; прогнозування за методом відсотків обороту; стратегічна оцінка фінансових результатів і потреб; розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностика (прогноз) банкрутства;

6) Стратегічний інвестиційний аналіз: чиста приведена вартість; методи формування економічного портфеля; методи варіантного аналізу; аналіз ризиків;

7) Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень: матриця вибору основної стратегії; аналіз ключових факторів успіху; методи імітаційного моделювання; теорія ігор; теорія масового обслуговування; методи мережевого аналізу; методи експертної оцінки; створення стратегічного плану.

Застосування перерахованих вище методів і технологій стратегічного управління розвитком організації допоможе створити умови для гнучкої адаптації до умов динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

Організація являє собою відкриту систему, на яку впливають різні зовнішні фактори (економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні та ін.). Споживачі, постачальники і конкуренти, органи влади і засоби масової інформації мають значний вплив на їх діяльність.

Сучасна парадигма управління сформувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її найважливіші положення вплинули значні зміни в соціально-економічному розвитку світу, що відбулися в останні десятиліття. Економічне середовище стало більш складним і динамічним, так як з'явилася значна кількість малих і середніх підприємств, зосереджених у вузьких ринкових нішах. Стартова вартість в цих умовах придбала такі характеристики бізнесу, як гнучкість, динамічність і адаптивність. Необхідно з'явитися нові методи управління, які враховують сучасні реалії.

Сьогодні довгострокове виживання і розвиток організації залежить від здатності передбачати зміни ринку в часі і відповідно коригувати свою діяльність, змінюючи асортимент товарів і послуг, форми обслуговування, дистриб'юторську мережу, організаційну структуру та інші елементи внутрішнього потенціалу. У цих умовах зросла значимість стратегічно орієнтованої поведінки організацій, заснованого на розвитку стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку ділової активності характеризується активним пошуком ефективних шляхів підвищення ефективності роботи підприємства і

підвищення його конкурентоспроможності. Найважливішою конкурентною перевагою компанії є наявність стратегічної системи управління, яка відповідає деталям її функціонування і змін зовнішнього середовища. Саме навмисне стратегічне планування процесу управління дозволяє визначити не тільки ступінь підвищення ефективності роботи підприємства, а й можливості її вдосконалення і розвитку. У підрозділі розглянуто процес стратегічного планування як основний етап управління бізнесом з визначенням методології та принципів планування. Це дозволило заснувати формування стратегічної групи компаній як реального інструменту управління, а також вивчити причинно-наслідкові зв'язки між обраною компанією стратегією розвитку і її складовими і ресурсною базою.

Стратегічне управління засноване на вивченні взаємозв'язків, які можна охарактеризувати при «еколого-організаційної» системі. Світова ділова практика показує, що більшість організацій досягли значних бізнес-результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Для забезпечення стабільного розвитку в сучасних умовах перед організаціями стоїть завдання впровадження в систему управління передових інструментів стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка ринкового середовища досліджуваного підприємства

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Газовий завод «Альфа-Газпромкомплект» засноване 26 липня 1991 року і зареєстровано відповідно до законодавства України. Скорочена назва цієї компанії - ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» [34].

«Завод газової апаратури «Альфа-Газпромкомплект» займається виробництвом і продажем газового обладнання для різних промислових потреб, таких як нафтогазова, хімічна, енергетична та інші галузі промисловості. Крім того, компанія також займається розробкою і впровадженням інноваційних технологій в газовій галузі. Завод «Альфа-Газпромкомплект» знаходиться в Україні і працює на території країни. Дана компанія має більш ніж 30-річний досвід роботи на ринку і є визнаним лідером у своїй галузі на ринку України» [34].

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має великий досвід у виробництві газового обладнання і надає послуги з проектування, виготовлення, монтажу та налагодження газового обладнання для промислових установок. Завод випускає широкий спектр газового обладнання, включаючи газові турбіни, компресори, газові насоси, системи очищення газу та інше обладнання. Завод також співпрацює з провідними виробниками обладнання в Україні та за кордоном, що дозволяє йому надавати своїм клієнтам високоякісне обладнання та послуги» [34].

Крім виробництва і поставки газового обладнання, ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» також здійснює технічне обслуговування і ремонт обладнання. Компанія має власний сервісний центр, що дозволяє надавати швидкий і якісний сервіс своїм клієнтам.

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» у своїй діяльності керується високими стандартами якості та безпеки. Підприємство має відповідні сертифікати

та дозволи на виготовлення та реалізацію газового обладнання. Крім того, компанія дотримується всіх вимог міжнародного законодавства і стандартів в області охорони праці. Завдяки досвідченій команді фахівців і високому рівню технічного оснащення, ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» успішно реалізує проекти будь-якої складності для замовників з різних галузей, включаючи нафтогазову, енергетичну, хімічну та інші галузі.

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1.).

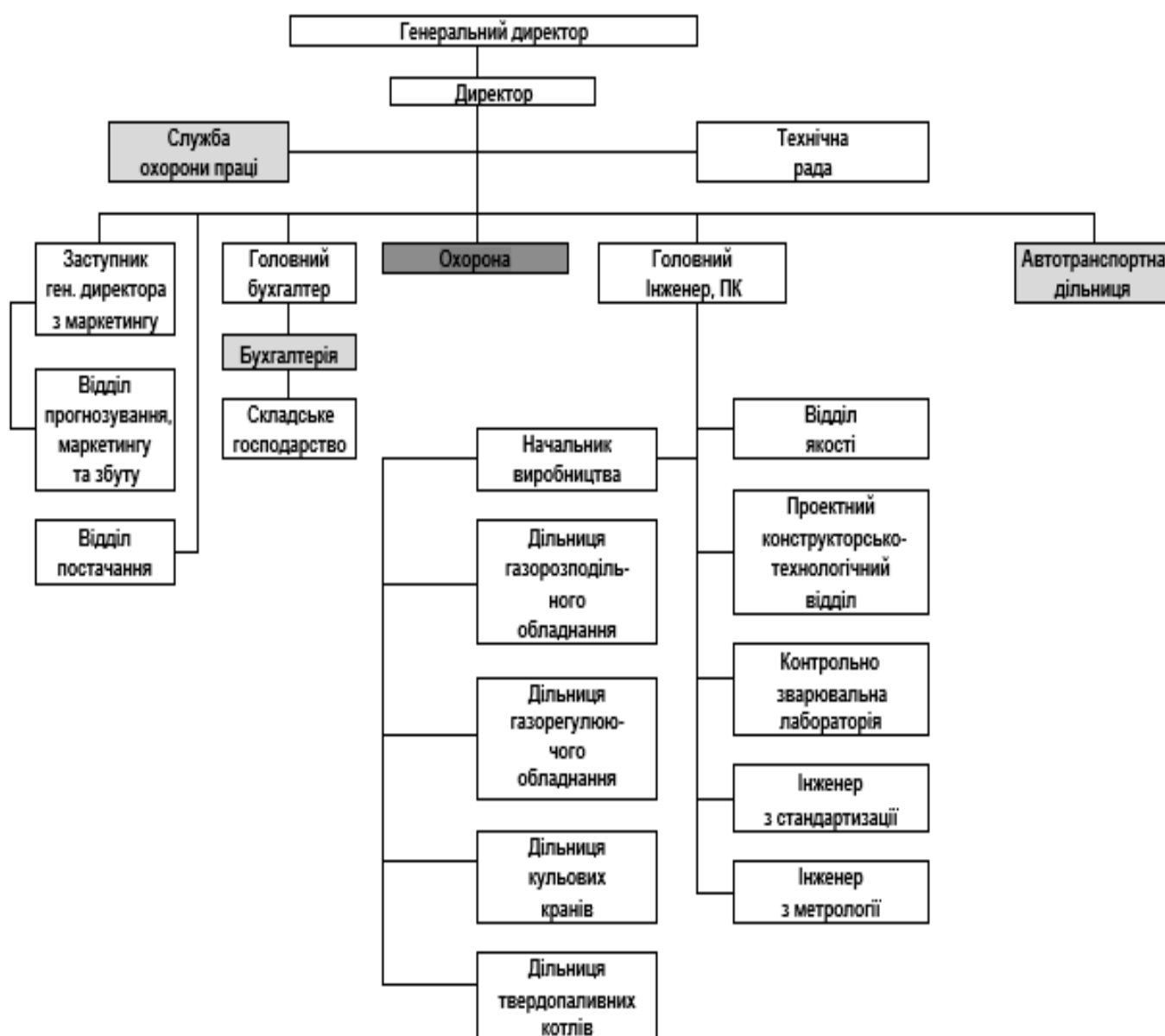


Рис. 2.1. Організаційна структура системи управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка: Сформовано автором на основі матеріалів ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» [34].

Організаційна структура системи управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» лінійно-функціональна. Це означає, що організація складається з вертикальних лінійних підрозділів, які відповідають за різні види діяльності і функціональних підрозділів, що підтримують цю діяльність.

У лінійній структурі управління керівник дає вказівки підлеглим і контролює їх виконання. Кожен підрозділ, в свою чергу, відповідає за свою сферу діяльності і має свого керівника. Таким чином, з заводу «Альфа-Газпромкомплект» можна виділити наступні лінійні підрозділи: виробництво, збут, логістика, фінанси, людські ресурси, маркетинг. Кожен з цих підрозділів має свої функціональні підрозділи, які підтримують діяльність лінійного підрозділу.

Наприклад, виробництво має функціональні підрозділи для планування виробництва, контролю якості, обслуговування та інжинірингу, які забезпечують оптимальне використання ресурсів і якість продукції. Відділ продажів має функціональні підрозділи з розвитку ринку, продажів, обслуговування клієнтів і маркетингу, які забезпечують більшу конкурентоспроможність компанії і збуту продукції. Тому вибір типу організаційної структури залежить від багатьох факторів, включаючи розмір компанії, вид діяльності, конкурентну кон'юнктуру ринку і стратегію розвитку фірми.

«Компанія активно розвивається і вдосконалює свої технології для задоволення потреб клієнтів і відповідності останнім тенденціям галузі. Крім того, ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» робить упор на розвиток власної інфраструктури і підвищення кваліфікації своїх співробітників з метою забезпечення продукції і послуг найвищої якості» [34].

«Компанія працює не тільки в Україні, а й за кордоном, співпрацює зі світовими лідерами і розширює ринки збуту. Крім того, ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» активно працює над розробкою і впровадженням нових технологій і продукції, які дозволять йому залишатися конкурентоспроможним і успішним на міжнародному ринку» [34].

Всі ці фактори роблять ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» одним з провідних виробників газового обладнання в Україні і світі з надійною репутацією серед

клієнтів.

Однією з переваг компанії є те, що вона забезпечує кожному замовнику індивідуальний підхід і стежить за тим, щоб виготовлене обладнання та послуги відповідали його потребам і вимогам. Крім того, ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» надає гарантію на всю свою продукцію і надає послуги з її монтажу та обслуговування.

Компанія має розвинену дилерську та клієнтську мережу, що дозволяє забезпечити швидке обслуговування клієнтів і доставку обладнання в будь-яку точку України. Крім того, компанія регулярно проводить навчання та навчання для своїх клієнтів і співробітників для підвищення кваліфікації та ефективної роботи з командою.

Всі ці фактори дозволяють ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» залишатися лідером на ринку газового обладнання в Україні і розширювати свою діяльність на міжнародному рівні. Компанія має довгострокову стратегію розвитку і планує розширювати свою продукцію і послуги, щоб підвищити свою конкурентоспроможність і зайняти більш міцні позиції на ринку.

Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні технології в своє виробництво, які дозволяють не тільки підтримувати якість своєї продукції на високому рівні, але і знижувати витрати і підвищувати ефективність виробництва.

«ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» також надає великого значення екологічним аспектам своєї діяльності. Компанія використовує екологічно чисті матеріали і технології виробництва і вдосконалює системи управління відходами і викидами для зниження негативного впливу на навколишнє середовище» [34].

«Завод ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» - стабільна і надійна компанія, яка пропонує своїм клієнтам якісне газове обладнання та послуги. Компанія має чітку стратегію розвитку і відповідальний підхід до своєї діяльності, що дозволяє їй займати лідируючі позиції на ринку і розширювати свою діяльність в майбутньому» [34].

Ринкове середовище ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» можна охарактеризувати як дуже конкурентну. Компанія займається в сфері виробництва і постачання газового обладнання, де на ринку є безліч інших гравців, що

пропонують аналогічні товари і послуги.

Одним з основних конкурентів ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є інші виробники газового обладнання в Україні та за кордоном. Крім того, компанія також конкурує з аналогічними постачальниками послуг, наприклад, компаніями, що займаються монтажем і обслуговуванням газового обладнання.

На ринку газових приладів важливу роль відіграє якість продукції та сервіс, а також ціна. Конкуренція в даному сегменті ринку досить жорстка, тому компанія повинна стежити за тенденціями ринку і шукати шляхи підвищення якості своєї продукції і зниження собівартості продукції.

Також слід зазначити, що ринок газового обладнання має свої особливості в залежності від регіону, в якому працює компанія. Наприклад, в регіонах з холодним кліматом попит на газові прилади може бути вище, ніж в теплих регіонах.

В цілому ринкове середовище ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» є конкурентним і залежить від багатьох факторів, таких як якість продукції, сервіс, ціна, регіональні особливості та ін. Компанія повинна постійно вдосконалювати свою діяльність і стратегію розвитку, підвищувати свою конкурентоспроможність і утримувати міцні позиції на ринку. Крім того, розвиток технологій і новітніх рішень в області газового обладнання може стати додатковими конкурентними факторами для компанії.

Також варто відзначити, що на ринок газового обладнання може вплинути політична і економічна ситуація в країні і в світі. Зміни в законодавстві та економічній ситуації можуть вплинути на попит і ціни на газове обладнання. Крім того, міжнародні санкції і торгові війни можуть вплинути на співпрацю з партнерами і виробничі витрати.

В цілому ринкове середовище ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» динамічна і залежить від багатьох факторів. Компанія повинна розуміти ринок і його особливості і вміти адаптуватися до змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і зайняти міцні позиції на ринку газового обладнання.

Ринкове середовище ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» складається з декількох факторів, що впливають на його роботу і успішність на ринку газового

обладнання. Деякі з цих факторів включають:

«Ринок газового обладнання дуже конкурентний, тому підприємству необхідно знати своїх конкурентів і їх продукцію, а також пропонувати якісну і конкурентоспроможну продукцію за доступними цінами.

Попит на газові прилади. Рівень попиту на газове обладнання може залежати від багатьох факторів, таких як економічна ситуація, зміни в законодавстві, екологічні вимоги та ін.

Технічний прогрес. Розвиток технологій і новітніх рішень в області газового обладнання може дати можливість підприємству виробляти більш якісну і ефективну продукцію.

Ціни на сировину. Ціни на сировину, що використовується при виготовленні газового обладнання, можуть істотно вплинути на собівартість продукції і конкурентоспроможність підприємства» [35].

Державне регулювання. Державні закони і нормативні акти можуть впливати на виробництво і продаж газового обладнання, наприклад, шляхом встановлення стандартів безпеки та екології.

Міжнародні санкції і торгові війни. Міжнародні санкції і торгові війни можуть вплинути на співпрацю з партнерами і виробничі витрати, що може вплинути на продажі і прибуток компанії. Ці фактори можуть вплинути на ринкову позицію і діяльність заводу ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», тому компанія повинна бути готова до змін і адаптуватися до ринкових умов.

Крім того, ринкове середовище може включати і інші фактори, такі як інновації та дослідження. Розробка нових продуктів і технологій може допомогти компанії зайняти лідируючі позиції на ринку і задовольнити мінливі потреби споживачів. Демографічні фактори. Чисельність населення і його склад можуть впливати на попит на газові прилади і їх характеристики. Маркетинг і реклама. Маркетингові стратегії та рекламні кампанії можуть допомогти залучити нових клієнтів і збільшити продажі. Ступінь економічного розвитку. На рівень розвитку економіки та її промисловості може впливати попит на газове обладнання та конкуренція на ринку.

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має своїх конкурентів на ринку газового обладнання, які також пропонують клієнтам аналогічні товари і послуги. Основними конкурентами компанії можуть бути наступні організації: інші виробники газового обладнання. На ринку є багато інших виробників газового обладнання, які конкурують з ТОВ «Альфа-Газпромкомплект». Ці компанії можуть виробляти аналогічні продукти за нижчою ціною або з кращими характеристиками. Посередницькі та дистриб'юторські компанії. Компанії, що спеціалізуються на постачанні газового обладнання, також можуть бути конкурентами ТОВ «Альфа-Газпромкомплект». Ці компанії можуть запропонувати більш широкий асортимент продукції, більш вигідні умови доставки та обслуговування, що зможе залучити клієнтів. «Іноземні компанії. На ринку газового обладнання також є іноземні компанії, які конкурують із ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект». Ці компанії можуть мати більшу ресурсну базу, доступ до новітніх технологій і знань, які дозволять їм зайняти лідируючі позиції на ринку. Конкурентна заміна. У ринковому середовищі можуть існувати конкурентні заміники газових приладів, які можуть замінити їх функції, наприклад, електроприлади або обігрівачі інших типів» [34].

Основними конкурентами ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є інші виробники газового обладнання на ринку України та за кордоном. Кожен з цих конкурентів має свої переваги і недоліки, але всі вони знаходяться в одній галузі і конкурують за одне і те ж середовище для клієнтів.

Конкурентне середовище може бути складним для заводу ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», тому компанія завжди повинна звертати увагу на конкурентів і шукати шляхи вдосконалення своєї продукції та послуг. З цією метою компанія може аналізувати ринок і своїх конкурентів, вдосконалювати свої технології і знання, пропонувати конкурентні ціни і умови своїм клієнтам.

Також варто відзначити, що конкуренти можуть бути не тільки загрозою, але і стимулом для розвитку бізнесу. Конкуренція може стимулювати ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» покращувати свою продукцію і послуги, покращувати якість обслуговування і розширювати асортимент продукції.

Крім того, ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» може домагатися співпраці з конкурентами у вигляді взаємовигідних партнерських відносин або угод. Наприклад, компанія може скористатися послугами постачальників сировини, дізнатися про нові технології і практики в сфері виробництва газового обладнання, працювати з дистриб'юторами для підвищення своєї продуктивності і зростання свого ринку.

Тому конкурентне середовище складна і динамічна, але ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» може використовувати конкретні стратегії для збереження свого місця на ринку і розвитку.

Аналіз ринкового середовища - важливий етап розвитку будь-якої компанії, в тому числі і ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект». Для аналізу можна використовувати кілька підходів, таких як SWOT-аналіз, портфельний аналіз, PESTEL-аналіз та інші.

При діагностиці операційного середовища ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» керівництво компанії використовує такий метод стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз. Це простий у використанні інструмент для швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (що частково відбивається на можливостях і ризиках).

Легше отримати конкурентну перевагу, якщо компанія володіє головним позитивним якістю в сферах, важливих для успіху на ринку, а її конкуренти такими якостями не володіють, а для їх досягнення потрібні як фінансові витрати, так і час. Тому головні позитивні якості є цінним конкурентним активом, який може стати джерелом успіху для компанії.

Особливо слід згадати фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно позначитися на діяльності досліджуваної компанії, а саме: поява більш дешевих технологій; впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок нових конкурентів з низькими витратами; нові правила, що створюють несприятливі умови для організації; вразливість до зростання процентних ставок; ймовірність придбання більшою компанією; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів валют і т.д.

Можливості та ризики не тільки впливають на позицію компанії, а й вказують на необхідність стратегічних змін. Щоб відповідати позиції компанії, стратегія повинна: 1) зосередитися на використанні лідів, які відповідають можливостям компанії; 2). Забезпечити захист від зовнішніх загроз. Тому SWOT-аналіз - це більше, ніж вправа на заповнення чотирьох таблеток. Важливою частиною SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і загроз, а також висновки про позицію компанії і необхідності стратегічних змін.

Діагностика операційного середовища ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» на основі методу SWOT-аналізу дозволила виявити сильні і слабкі сторони компанії, її можливості і загрози (рис. 2.2).

| Слабкі сторони | Сильні сторони |
|--|---|
| Обмежена рекламна кампанія; Незначна кількість працівників у виробництві; Обмежені можливості по використанню новітніх технологій; Високі ціни на продукцію. | Великий досвід у виробництві газового обладнання; Висока якість продукції; Широкий асортимент газового обладнання; Відмінна репутація на ринку; Стабільний потік замовлень від довгострокових клієнтів; Хороша локація підприємства. |
| Загрози | Можливості |
| Поява нових конкурентів на ринку; Зменшення попиту на газове обладнання; Зміна умов інвестування в галузь; Зміна законодавства та регулювання в галузі виробництва газового обладнання; Висока конкуренція на ринку. | Розвиток нових технологій у галузі виробництва газового обладнання; Розширення асортименту продукції; Рекламна кампанія для привернення нових клієнтів; Розвиток експортних можливостей; Запровадження програми залучення інвестицій. |

Рис. 2.2. SWOT – аналіз ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Примітка: Створено автором за [34].

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки щодо ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»: с сильними сторонами: наявність власної виробничої бази і технічного оснащення, висока якість продукції, досвідчена команда фахівців; слабкі сторони: обмежені можливості вдосконалення технічного оснащення, неадекватна рекламно-маркетингова стратегія, висока конкуренція на ринку; можливості: розширення номенклатури продукції, відкриття нових ринків

збуту, залучення фінансових ресурсів для модернізації обладнання та виробничих потужностей; загрози: посилення конкуренції на ринку, висока залежність від постачальників сировини та енергії, зміни в законодавстві щодо виробництва газового обладнання.

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має багато перспектив розвитку, але він повинен подбати про те, щоб виправити свої слабкі місця і скористатися можливостями для зростання і розширення бізнесу.

Мова йде про те, щоб максимально використовувати наявні можливості, а при усуненні цих загроз слід керуватися діяльністю керівництва організації при реалізації механізмів стратегічного управління.

Сформована SWOT-таблиця служить стимулом для керівництва ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» знайти відповіді на питання, пов'язані зі стратегією компанії:

- Чи має компанія ключові сильні сторони або переваги, на яких може базуватися стратегія?
- Чи роблять слабкі сторони компанії вразливою до конкуренції та/або заважають компанії скористатися певними перспективами для галузі? Які слабкі місця повинна компенсувати стратегія?
- Які можливості в галузі може використовувати компанія зі своїми ресурсами та досвідом, щоб дійсно сподіватися на успіх? Які найкращі можливості в галузі з точки зору компанії?
- Яких загроз керівництву слід побоюватися найбільше і які стратегічні зміни вони повинні внести для забезпечення надійного захисту?

Саме розумні відповіді на ці питання лягають в основу формування стратегії, яка б відповідала позиції ТОВ «Альфа-Газпромкомплект». Аналіз, проведений компанією SWOT, показав, що в умовах значних загроз і слабких місць ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» має значні можливості і сильні сторони, а тому його ефективна мережа вимагає вмілого використання керівництвом організації передових технологій стратегічного управління.

Отже, ринкове середовище ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» складається з декількох факторів, що впливають на його функціонування і успішність на ринку

газового обладнання. Компанія повинна ретельно аналізувати ці фактори і адаптуватися до змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і позиції на ринку.

2.2. Аналіз стратегічного планування діяльності досліджуваного підприємства

Стратегічне планування є важливою частиною управління бізнесом, так як визначає основні напрямки довгострокового розвитку і досягнення цілей компанії. У ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» стратегічне планування здійснюється, як правило, на термін 3-5 років. Основні напрямки стратегії компанії пов'язані з розширенням ринків збуту, поліпшенням виробництва і поліпшенням якості продукції.

«Одним з найважливіших напрямків стратегії ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» є розширення ринків збуту за рахунок підвищення якості продукції та виведення на ринок нових видів продукції. Основна увага на підприємстві зосереджена на забезпеченні якості продукції та дотриманні всіх стандартів безпеки і якості виробництва» [34].

Іншим важливим напрямком стратегії є вдосконалення виробничих процесів, зокрема, впровадження новітніх технологій та обладнання для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва. Таким способом компанія прагне до ефективного використання ресурсів і підвищення продуктивності.

Крім того, компанія активно вивчає потреби ринку і робить упор на інновації, розробку нових видів продукції і використання нових технологій для задоволення потреб покупців і отримання конкурентної переваги на ринку.

Також в стратегії ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» великий акцент робиться на таких напрямках, як розширення номенклатури продукції, підвищення якості продукції, розробка нових технологій і підвищення ефективності виробничих процесів. «Для розширення асортименту компанії планується розробка нових газових приладів і комплектуючих, які дозволять залучити нових клієнтів і

збільшити продажі. Крім того, підприємство активно працює над підвищенням якості своєї продукції, зокрема шляхом впровадження нових технологій та використання високоякісних матеріалів» [34].

«У плані маркетингової стратегії ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» активно працює над розробкою нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам ринку і потребам клієнтів. Крім того, компанія активно вивчає і аналізує поведінку і потреби споживачів, що дає можливість підвищити ефективність маркетингових заходів і збільшити продажі» [34].

Стратегія ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» також надає великого значення розвитку інноваційних технологій і процесів, які дозволять підвищити якість і конкурентоспроможність продукції компанії і знизити собівартість продукції.

Підводячи підсумок, можна сказати, що стратегічне планування в ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» дуже ретельно розробляється і продумується, орієнтуючись на розвиток компанії і її успішну діяльність на ринку.

Організаційне забезпечення управління розвитком ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» забезпечує наявність системи управлінської документації та методів контролю виконання стратегій розвитку компанії.

«На рівні стратегічного управління компанія розробляє довгострокову стратегію розвитку, яка включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей і завдань, шляхів їх досягнення. Для забезпечення реалізації стратегії компанія використовує різні методи управління проектами і програмами» [34].

Відповідно, можна визначити стратегію ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» щодо формування оптимального вирішення проблеми в суворій відповідності з вимогами споживачів, що дозволяє не тільки підвищити ефективність існуючої діяльності, а й розвивати нові напрямки, що охоплюють широке коло компаній від постійних клієнтів і потенційних клієнтів.

За моделлю «Дерево ціль» визначимо основні напрямки стратегії розвитку ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Дерево цілей для ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект»
Примітка. Сформовано автором

Після визначення основних напрямків використання моделі «Дерево цілей» для ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» з використанням моделі «Дерево цілей» необхідно визначити пріоритетні цілі. Для цього ми спочатку ставимо фактор важливості в мету, а потім в підціль, а потім визначаємо коефіцієнт відносної важливості мети і підціль по відношенню до мети. Коефіцієнт суттєвості базується на формулі коефіцієнта важливості цільового показника коефіцієнта важливості подцільового показника. Наприклад, для Завдання 1 ми створили таблицю з коефіцієнтом важливості 0,3 і, отже, коефіцієнтом відносної важливості 0,3. Для першої підзадачі, яка стосується Цілі 1, коефіцієнт важливості дорівнює 0,6, тому коефіцієнт відносної важливості дорівнює $0,3 * 0,6 = 0,18$ і так далі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення пріоритету цілей ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

| Номер цілі | Найменування цілі | Коефіцієнт важливості | Коефіцієнт відносної важливості |
|------------|--|-----------------------|---------------------------------|
| 1 | Розгляд можливостей залучення нових клієнтів | 0,3 | 0,3 |
| 1.1 | Розробка рекламної політики | 0,6 | 0,18 |
| 1.2 | Проведення рекламних акцій | 0,4 | 0,12 |
| 2 | Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників | 0,2 | 0,2 |
| 2.1 | Надання знижок замовникам | 0,7 | 0,14 |
| 2.2 | Розгляд можливостей взаємовигідної роботи | 0,3 | 0,06 |
| 3 | Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками | 0,3 | 0,3 |
| 3.1 | Пошук постачальників постійно потрібн их матеріалів | 0,6 | 0,18 |
| 3.2 | Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати | 0,4 | 0,12 |
| 4 | Забезпечення необхідного рівня кваліфі кованих працівників | 0,2 | 0,2 |
| 4.1 | Створення системи стимулювання праці | 0,6 | 0,12 |
| 4.2 | Залучення нових кадрів | 0,4 | 0,08 |

Примітка: складено автором

«Тепер систематизуємо отримані дані в порядку убунання коефіцієнта відносної важливості (табл. 2.2).

На основі цих пропозицій необхідно сформува ти план дій щодо формування стратегії корпоративного розвитку, тут мова піде про розвиток іміджу ТОВ «Альфа-Газпромкомплект».

Далі перейдемо до аналізу діяльності компанії методом SPACE з використанням довірчих інтервалів і визначимо характер стратегій ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»» [55]. (табл. 2.3 і рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Ранжування пріоритету цілей ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

| Пріоритет | Найменування цілі | Коефіцієнт відносної важливості | Коментарі |
|-----------|--|---------------------------------|--|
| 1 | Розгляд можливостей залучення нових клієнтів | 0,3 | Щодо інших цілей розгляд можливостей залучення нових клієнтів є однією з найбільш важливих. Без клієнтів не буде прибутку |
| | Розробка рекламної політики | 0,18 | У досягненні мети дана підціль є основною для залучення нових клієнтів. |
| | Проведення рекламних акцій | 0,12 | Щодо мети не настільки важлива як перша, тому що є одним з можливих результатів розробки і реалізації рекламної політики. |
| 2 | Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками | 0,3 | Щодо інших цілей розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками є однією з найбільш важливих. Завжди краще працювати з перевіреними компаніями, щоб не відволікатися від основних цілей розвитку організації. |
| | Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів | 0,18 | Для розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками основним є пошук постачальників постійно потрібних матеріалів, а вже потім висновок з ними довгострокового договору на вигідних умовах. |
| | Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати | 0,12 | Другим кроком досягнення мети розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками є розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати. |
| 3 | Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників | 0,2 | Дана мета є не особливо важливою, але, тим не менше, її необхідно враховувати при досягненні більш пріоритетних цілей. |
| | Надання знижок замовникам | 0,14 | Надання знижок замовникам - це завжди перший крок в реченні більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників. |
| | Розгляд можливостей взаємовигідної роботи | 0,06 | Розгляд можливостей взаємовигідної роботи більш тривалих і складний процес, і не завжди підходить для тих чи інших відносин між замовниками та постачальниками. |
| 4 | Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників | 0,2 | Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної мети, хоча вона і не пріоритетна. |
| | Створення системи стимулювання праці | 0,12 | Вигідніше створювати сприятливі умови для роботи вже існуючим співробітникам, вони знайомі зі специфікою роботи організації. |
| | Залучення нових кадрів | 0,08 | Залучення нових кадрів процес тривалий і вимагає більше витрат, ніж створення системи стимулювання праці для вже існуючих працівників. |

Примітка: складено автором

Для визначення характеру стратегій в системі координат побудуємо трикутник, вершинами якого є початок координат, точки P1 (x1, y2) і P2 (x2, y1). Координати точок визначаються за формулами:

$$P_1(x_1; y_2) = [\Pi\Gamma_1; \Pi\Gamma_2] - [КП_1; КП_2]$$

$$P_2(x_2; y_1) = [\Phi C_1; \Phi C_2] - [C\Gamma_1; C\Gamma_2]$$

Таблиця 2.3

Визначення характеру поведінки ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" на ринку

| Критерії | Оцінка в балах (1-10) | Вага | Зважена оцінка в балах |
|--|-----------------------|------|------------------------|
| <i>Фінансова сила підприємства</i> | | | 3,6-4,6 |
| Рентабельність вкладеного капіталу | 4-5 | 0,3 | 1,2-1,5 |
| Стабільність отримання прибутку | 3-4 | 0,4 | 1,2-1,6 |
| Ліквідність | 4-5 | 0,3 | 1,2-1,5 |
| <i>Конкурентоспроможність підприємства</i> | | | 2,5-3,5 |
| Частка підприємства на ринку | 2-3 | 0,3 | 0,6-0,9 |
| Можливість активного впливу на рівень цін і витрат | 2-3 | 0,2 | 0,4-0,6 |
| Рентабельність продажу | 3-4 | 0,5 | 1,5-2,0 |
| <i>Привабливість галузі</i> | | | 6,3-7,6 |
| Характеристика конкурентної ситуації | 6-7 | 0,4 | 2,4-2,8 |
| Стадія життєвого циклу галузі | 6-8 | 0,3 | 1,8-2,4 |
| Залежність розвитку галузі від кон'юнктури | 7-8 | 0,3 | 2,1-2,4 |
| <i>Стабільність галузі</i> | | | 6,0-7,4 |
| Тривалість життєвого циклу галузі | 7-8 | 0,3 | 2,1-2,4 |
| Ступінь інноваційності галузі | 5-6 | 0,3 | 1,5-1,8 |
| Маркетингові та рекламні можливості | 6-8 | 0,4 | 2,4-3,2 |

Примітка: складено автором

Згідно з таблицею 2, рис.3, розрахуємо значення координат точок П1 і П2:

$$P_1(x_1; y_2) = [6.3; 7.6] - [2.5; 3.5] = [3.8; 4.1]$$

$$P_2(x_2; y_1) = [3.6; 4.6] - [6.0; 7.4] = [-2.4; -2.8]$$

Так, згідно з розрахунковими координатами вершин, трикутник потрапив в квадранти «агресивна стратегія» і «оборонна стратегія», що є свідченням того, що компанія використовує агресивні і оборонні стратегії в залежності від сфери діяльності.

На основі аналізу всіх даних можна розробити практичні поради щодо вдосконалення та розвитку конкурентної стратегії ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» та її взаємодії на ринку газового обладнання .



Рис. 2.3. Визначення характеру стратегії ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» методом SPACE

Примітка. Самостійно створений автором

З метою збільшення продажів і виручки, поліпшення іміджу компанії і розробки нової маркетингової політики доцільно:

- «зміна функціональної та організаційної структури відділів маркетингу, продажів і реклами;
- удосконалення рекламної політики шляхом впровадження нових рекламних проектів і видів реклами;
- розробити нову корпоративну стратегію зовнішнього середовища, що відповідає потребам споживачів і відкриває нові ринки;
- розширення асортименту продукції, впровадження нових видів продукції;
- підвищення довіри споживачів до продукції» [34].

На рівні операційного управління компанія використовує систему бюджетування і планування, яка дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів компанії і досягнення запланованих результатів.

Для забезпечення ефективної роботи в компанії використовується система моніторингу та оцінки ефективності, яка дає можливість своєчасно виявляти проблеми і недоліки і вживати необхідних заходів для їх вирішення.

Важливим елементом організаційного забезпечення управління розвитком є також система звітності та інформаційного забезпечення, яка дає можливість керівництву отримувати необхідну інформацію про результати діяльності на всіх рівнях управління.

Відповідно, організаційне забезпечення стратегічного управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» досить розвинене і ефективне, що дозволяє компанії ефективно вирішувати різні завдання, пов'язані зі стратегічним розвитком і забезпеченням конкурентоспроможності на ринку. Компанія має чітко визначену стратегію, орієнтовану на розвиток у виробництві та продажу газового обладнання, а також розширення дилерської мережі та покращення обслуговування клієнтів.

Крім того, в компанії діє ефективна система управління проектами, яка може забезпечити успішну реалізацію проектів відповідно до термінів і бюджету. Ще однією важливою складовою організаційного забезпечення є система контролю і аудиту, яка дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, що виникають в процесі роботи компанії.

В цілому організаційне забезпечення стратегічного управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» добре структуровано і орієнтовано на досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Газовий завод «Альфа-Газпромкомплект» засноване 26 липня 1991 року і зареєстровано відповідно до законодавства України. Скорочена назва цієї компанії - ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект».

Завод газової апаратури «Альфа-Газпромкомплект » займається виробництвом і продажем газового обладнання для різних промислових потреб,

таких як нафтогазова, хімічна, енергетична та інші галузі промисловості. Крім того, компанія також займається розробкою і впровадженням інноваційних технологій в газовій галузі.

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» у своїй діяльності керується високими стандартами якості та безпеки. Підприємство має відповідні сертифікати та дозволи на виготовлення та реалізацію газового обладнання. Крім того, компанія дотримується всіх вимог міжнародного законодавства і стандартів в області охорони праці.

Завдяки досвідченій команді фахівців і високому рівню технічного оснащення, ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» успішно реалізує проекти будь-якої складності для замовників з різних галузей, включаючи нафтогазову, енергетичну, хімічну та інші галузі.

Ринкове середовище ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» можна охарактеризувати як дуже конкурентну. Компанія займається в сфері виробництва і постачання газового обладнання, де на ринку є безліч інших гравців, що пропонують аналогічні товари і послуги.

Одним з основних конкурентів ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є інші виробники газового обладнання в Україні та за кордоном. Крім того, компанія також конкурує з аналогічними постачальниками послуг, наприклад, компаніями, що займаються монтажем і обслуговуванням газового обладнання.

На підставі проведеного SWOT-аналізу щодо ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» можна зробити наступні висновки: Сильні сторони: наявність власної виробничої бази і технічного оснащення, високоякісної продукції, досвідченої команди фахівців; Слабкі сторони: обмежені можливості вдосконалення технічного оснащення, неадекватна рекламно-маркетингова стратегія, висока конкуренція на ринку; Можливості: розширення номенклатури продукції, відкриття нових ринків збуту, залучення фінансових ресурсів для модернізації обладнання та виробничих потужностей; Загрози: посилення конкуренції на ринку, висока залежність від постачальників сировини та енергії, зміни в законодавстві щодо виробництва газового обладнання.

Стратегічне планування є важливою частиною управління бізнесом, так як визначає основні напрямки довгострокового розвитку і досягнення цілей компанії. У ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» стратегічне планування здійснюється, як правило, на термін 3-5 років. Основні напрямки стратегії компанії пов'язані з розширенням ринків збуту, поліпшенням виробництва і поліпшенням якості продукції.

Одним з найважливіших напрямків стратегії ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» є розширення ринків збуту за рахунок підвищення якості продукції та виведення на ринок нових видів продукції. Компанія фокусується на забезпеченні якості продукції та дотриманні всіх стандартів безпеки та якості виробництва.

Іншим важливим напрямком стратегії є вдосконалення виробничих процесів, зокрема, впровадження новітніх технологій та обладнання для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва. Тому ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» намагається забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити продуктивність праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення впливу ринкових механізмів як регуляторів міжторговельних відносин показало домінуючу роль стратегічного планування в діяльності українських підприємств. «В умовах ринкової економіки стратегічне планування стало однією з найважливіших функцій управління компаніями, оскільки розвиток бізнесу передбачає безліч рішень про розширення діяльності, а створення стратегічного плану є ключовим компонентом планування зростання. У сучасних умовах, які вимагають від усіх учасників ринку нових довгострокових управлінських рішень, стратегічне планування стає важливим елементом управління» [61]. Крім того, за допомогою стратегічного планування можна створити реалістичне бачення майбутнього компанії, максимізуючи потенціал зростання компанії. Тому реалізація механізму стратегічного планування займає особливе місце в практичній діяльності підприємств.

Механізм стратегічного планування ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» повинен ґрунтуватися на методах, прийомах і підходах, які в першу чергу є загальними і незалежними від функціонування підприємства і розробляються з урахуванням особливостей підприємства і його функціональної області.

Впровадження ефективного стратегічного планування в системі управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» включає ряд етапів, які слід розглянути і детально проаналізувати: проведення діагностичного аудиту стратегічного планування в рамках корпоративного управління; обґрунтування необхідності реалізації стратегічного планування в рамках корпоративного управління; визначення етапів реалізації планування стратегічні в рамках управлінської діяльності компанії; визначення результатів реалізації стратегічного планування в рамках корпоративного управління; Виявлення проблем при здійсненні стратегічного планування в системі управління бізнесом (рисунок 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель реалізації стратегічного планування в ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка: складено автором

Розглянемо кожен з перерахованих вище етапів докладно. «Тому на першому етапі, проводячи діагностичний аудит, мова йде про ознайомлення з об'єктом діяльності в цілому і робочими процесами зокрема. Основним завданням цього етапу є встановлення відповідності існуючої системи бізнес-планування вимогам сучасної системи стратегічного планування та проведення семінару (тренінгу) для співробітників з метою надання їм інформації про важливість стратегічного планування в контексті корпоративного управління та практичних рекомендацій щодо його впровадження» [60].

В ході діагностики аудитор розробляє матрицю стратегічного планування на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства

| Рівень | Елементи оцінювання стану стратегічного планування (СП) в контексті управління діяльністю підприємства (УДП) | | | | |
|--------|--|--|---|---|--|
| | Поточний стан СП у контексті УДП | Структура впровадження СП у систему УДП | Організація взаємозв'язку на підприємстві під час впровадження СП в систему УДП | Інформаційна система для забезпечення реалізації СП у контексті УДП | Мотивація щодо здійснення СП у контексті УДП |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0 | Немає СП | На підприємстві ніхто не займається впровадженням та реалізацією СП діяльності | Немає ніяких контактів | Дані для планування діяльності підприємства не збираються, оскільки немає відповідної інформаційної системи | СП не мотивується |
| 1 | Існує, але умовно, не зафіксовано у письмовій формі | СП входить в обов'язки лінійного менеджера обмеженими можливостями та впливом | Неофіційні контакти між менеджерами різних рівнів та іншими працівниками підприємства | Лінійний менеджер складає звіти щодо здійснення СП в УДП для внутрішнього користування свого підрозділу | Використовуються неофіційні контакти для мотивування здійснення СП |

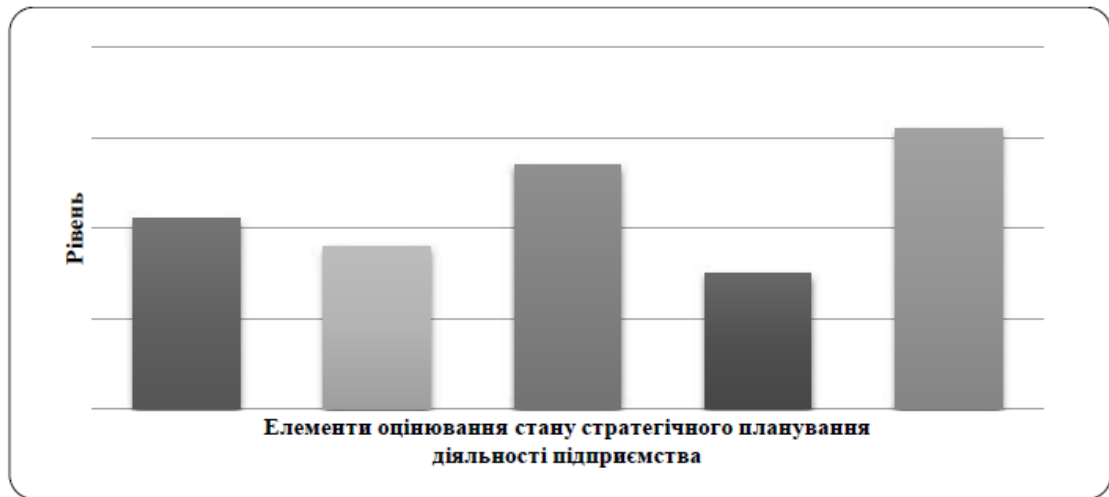
Продовження таблиці 3.1.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|--|---|---|--|
| 2 | СП впроваджене керівництвом, але офіційно неприйняте (не задеклароване) | Немає чіткої посади менеджера зі СП, який був підзвітний певному керівнику | Зв'язок відбувається через менеджерів, які відповідають за СП діяльності на підприємстві | Менеджер, відповідальний за впровадження СП у систему УДП, складає вищезазначені звіти, які будуть використані для розроблення бюджетів | Навчання за невеликої кількості (кількох) визначених працівників із метою подальшої популяризації СП |
| 3 | Офіційно впроваджене СП, але зацікавленості з боку вищого керівництва немає | Введення посади менеджера зі СП | Менеджер зі СП є основним каналом взаємозв'язку | Менеджер зі СП готує вищезазначені звіти по всіх підрозділах підприємства | Програма підвищення обізнаності для персоналу, регулярні семінари з метою популяризації СП |
| 4 | СП підтримується вищим керівництвом як спосіб досягнення загальної стратегії | СП повністю інтегроване у систему менеджменту підприємстві | Офіційні та неофіційні канали взаємозв'язку використовуються менеджерами СП і персоналом на всіх рівнях | Існує цілісна система СП у контексті УДП, яка повністю охоплює процес СП, – від цілевстановлення до реалізації стратегії | Інформування трудового колективу про результати впровадження та реалізації СП у систему УДП |

Примітка. Сформовано автором

Результати свого дослідження ви представите у вигляді звіту і презентації, в яких будуть вказані: оцінка стратегічного планування на підприємстві з урахуванням всіх елементів у вигляді діаграми (рисунок 3.2), рекомендації щодо його поліпшення, огляд, графік майбутньої роботи, а також експертний висновок.

Наступний етап, не менш важливий, - фундамент необхідності здійснення стратегічного планування. Рішення про впровадження стратегічного планування в існуючу систему управління бізнесом є відповідальним кроком керівництва, причин такого рішення може бути кілька: криза бізнесу, глобальна конкуренція, нове керівництво, розширення меж бізнесу, усвідомлення необхідності стратегічного планування компанії і т.д.



Рівень 1 – Сучасний стан стратегічного планування в контексті корпоративного управління; Рівень 2: структура реалізації стратегічного планування в системі управління бізнесом; 3 рівень: організація взаємовідносин на підприємстві під час реалізації стратегічного планування в системі управління бізнесом; 4 рівень – інформаційна система забезпечення реалізації стратегічного планування в рамках корпоративного управління; Етап 5 – Мотивація до здійснення стратегічного планування в контексті управлінської діяльності компанії.¶

Рис. 3.2. Висновки діагностичного аудиту за елементами оцінки¶

Примітка. Сформовано автором

Однією з передумов прийняття рішення про здійснення стратегічного планування компанії є правильне визначення того, кому необхідне стратегічне планування, тобто виявлення зацікавлених сторін. Ми визначили три типи зацікавлених сторін: власники бізнесу, співробітники та партнери, кожен з яких може скористатися своїми перевагами:

Сама компанія, її власники: визначають деталі компанії, можливість спиратися на наявний потенціал, часту зміну пріоритетів і перегляд принципових рішень, механізм моніторингу, контролю стратегії, а також її передбачуваність.

Співробітники компанії – отримують чіткі перспективи професійного зростання, зниження трудових конфліктів, задоволеність результатами роботи, наявність чітких критеріїв при визначенні винагороди.

Партнери: можливість довгострокового партнерства, що знижує втрати ризику.

При впровадженні стратегічного планування в діяльність вітчизняних підприємств слід приділяти увагу тісному взаємозв'язку з існуючою на

підприємстві системою управління, тому етап визначення етапів впровадження в основному передбачає встановлення чіткої послідовності кроків: розробка базової документації (регламентів здійснення стратегічного планування в системі управління підприємством); формування стратегічної політики; Командоутворення і розробка організаційної структури управління компанією.

В рамках кожного з цих кроків виділимо необхідні процедури. Відповідно, розробка документації передбачає розробку інструкцій стратегічного планування, які визначають умови і межі застосування, буде відбуватися організація поточного взаємодії (розподіл ролей, відповідальності, відповідальності персоналу в сфері стратегічного планування, опис процедури здійснення стратегічного планування на підприємстві, визначення нормативної документації, внутрішній аудит), Організація бюджетування і планування (визначення необхідних ресурсів: фінансових, організаційних). Крім того, розробка положення передбачатиме формування положення про відділ стратегічного планування, визначення посадових інструкцій менеджерів зі стратегічного планування, положення про систему мотивації працівників компанії до здійснення заходів стратегічного планування, положення про моніторинг стратегічного планування, Тощо.

При розробці стратегічної політики, перш за все, необхідно орієнтуватися на характер діяльності і розмір компанії, які, безсумнівно, формують процес стратегічного планування. Стратегічна політика ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» повинна передбачати постійний перегляд стратегічних цілей і завдань, а також забезпечувати доступ до інформаційних та інших ресурсів для досягнення цих цілей.

З впровадженням стратегічного планування в управлінську діяльність ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» підвищуються вимоги до кваліфікації персоналу. У цьому контексті доцільно запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу, метою якої буде оцінка рівня якості та рівня підготовки працівників. Така система роботи з персоналом повинна стати основою для підвищення якості робочої сили, що, в свою чергу, вимагає процесу здійснення стратегічного планування діяльності підприємства.

Реалізація стратегічного планування в структурі управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» пов'язана зі складною багатосторонньою управлінською роботою, що вимагає високих професійних навичок, умінь і знань. Тому при здійсненні стратегічного планування діяльності ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» однією з головних проблем менеджменту буде формування колективу шляхом залучення нових співробітників або використання досвіду вже наявних співробітників. На даному етапі важливу роль відіграє ефективне управління людськими ресурсами і знаннями в області стратегічного планування, що включає розподіл ролей, обов'язків, відповідальності персоналу, підвищення вимог до кваліфікації персоналу, визначення послідовності виховання і навчання і т. д. Навіть у випадку з кваліфікованим персоналом важливо скористатися послугами зовнішніх консультантів.

Отже, якість обладнання є основним завданням менеджменту. Очевидно, що створення нової команди в компанії призведе до певних змін в організаційній структурі компанії. Тобто впровадження стратегічного планування передбачає коригування і модернізацію організаційної структури корпоративного управління.

Звичайно, під час впровадження чогось нового в компанію керівництво планує досягти певного результату. Наслідками правильного здійснення стратегічного управлінського планування ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» є:

Організаційна злагожденість: ефективне корпоративне управління; оптимізація виробничого циклу; Підвищити загальне управління компанією.

Фінансові наслідки: поліпшення фінансових показників компанії; забезпечувати прозорість фінансової звітності компанії; Можливість додаткового залучення інвестицій.

Репутаційні наслідки: покращення іміджевої привабливості; Збільшити кількість потенційних клієнтів і т.д. Досягнення цих результатів є гарантією стабільної конкурентної позиції ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

«Однак часто навіть при правильно спланованій реалізації стратегічного планування очікуваного ефекту досягти неможливо. Це може бути пов'язано з

низкою причин, так званими проблемами з реалізацією стратегічного планування у вітчизняних компаніях. Аналіз наукових публікацій, зроблених у результаті дослідження, дав системне уявлення про реалізацію стратегічного планування на практиці. Так, дані публікації» [37] свідчать, що 65% усіх стратегічних планів провалюються, а 97% виконуються некоректно; «за іншими даними [36], лише 19% стратегічних планів забезпечують досягнення певних цілей. Існує багато пояснень цій тенденції, зокрема, які показують, що 85% компаній витрачають менше години на місяць на вирішення проблем, пов'язаних з корпоративною стратегією; 60% компаній не прив'язують стратегічні пріоритети до бюджету; 95% співробітників не розуміють, що таке стратегія, не знають цілей, на які повинна бути спрямована їх робота» [36].

З огляду на це, наступним кроком буде виявлення та усунення проблем, що виникають в ході реалізації та здійснення стратегічного планування компанії. Ось приклад найпоширеніших:

Поганий підбір персоналу. Це пов'язано з тим, що адміністрація не приділяє належної уваги даній проблемі. Уникнути цього можна, ретельно відібравши кожного члена групи планування і визначивши їх позиціонування для успішної реалізації стратегії.

«Сприймайте стратегічне планування як подію, а не як процес. Багато керівників трактують цей вид діяльності як щось швидкоплинне, з позиції першого, краще» [36], але успіху можна досягти тільки в тому випадку, якщо розуміти, що стратегічне планування є невід'ємною частиною функціонування компанії;

Ігноруйте проблему часу і нестачі часу на стратегічне планування. Причиною таких проблем є бажання менеджерів якомога швидше завершити процес стратегічного планування. В результаті вони отримують рішення без стратегічного мислення і неефективної стратегії. Щоб цього не сталося, слід виділити достатньо часу для стратегічного планування. Відсутність належної підготовки (знань) серед членів групи планування. Результатом стає нерозуміння співробітниками завдань і вимог, що пред'являються до них, що в свою чергу серйозно позначається на продуктивності праці.

Для підвищення рівня знань співробітників необхідно проводити семінари зі стратегічного планування і знайомити їх з міні-стратегічними планами, які дозволяють розвивати стратегічне мислення членів групи, яке потім використовується в реальній ситуації в реальній компанії. Неучасть в плановій роботі співробітників інших позапланових відділів компанії, таке ставлення призводить до втрати ентузіазму у співробітників, усунути це можна, надавши можливість висловити власну думку; Якщо керівники вищої ланки не розкривають стратегію і, отже, втрачають можливість отримати допомогу від інших співробітників, вони не знають, заради чого працюють. Проблема опору змінам, яку можна подолати шляхом колективного обговорення проблем, внесення працівниками всіх рівнів пропозицій щодо вирішення цих проблем, свого бачення; Небажання переглядати план і вносити корективи.

Після того як керівництво розробило стратегічний план, керівництво часто не вважає за потрібне що-небудь змінювати, а в мінливому сучасному середовищі тільки своєчасні коригування допоможуть бути готовим до змін. Стратегічний план не прив'язаний до бюджету, тому кошти на стратегію не виділяються, але під час розробки стратегічного плану оцінка необхідних ресурсів є обов'язковою. Завершення всіх робіт власником. Рішенням цієї проблеми може бути запрошення зовнішніх консультантів для проведення сесій стратегічного планування. Стратегічні зустрічі складаються з роботи консультантів з управлінською командою компанії для вирішення стратегічних завдань компанії. Проведення нарад зі стратегічного планування в офісі, в компанії. Це негативно з позиції, що через різного роду відволікаючих чинників порушується концентрація уваги, страждає якість обговорення. Правильним рішенням в даній ситуації може стати проведення зустрічей на нейтральній території за межами компанії.

Перераховані вище проблеми можна вважати типовими, характерними не тільки для підприємств досліджуваної галузі, а й для інших промислових підприємств.

«У Пастухова вона вказує на те, що якщо є проблема, вона повинна бути вирішена, тому що проблема - це те, що не може бути вирішено саме по собі, але

щоб вирішити її, потрібно спочатку побачити її правильно» [3, 7]. Однак слід враховувати, що для досконального осмислення і вирішення цих проблем у вітчизняній науці рівень їх розгляду недостатній: замість складного він фрагментарний. Щоб уникнути цього недоліку, ми вважаємо за доцільне класифікувати проблеми. Вона виникає в ході впровадження та реалізації стратегічного планування в національних компаніях. Залежно від середовища, що викликає проблему:

- зовнішні – ці проблеми виникають через негативний вплив навколишнього середовища, тобто керівництво компанії не робить на них прямого впливу;
- внутрішні - виникнення яких викликано впливом і діяльністю самої компанії.

Залежно від області, де виявлена і виявлена проблема:

- теоретична: на створення подібних проблем впливають неправильно підібрані методи та інструменти, що застосовуються на підприємстві;
- практичні – пов'язані з практичною діяльністю компанії.

Залежно від області прояву проблем:

- кадрові - є причиною недостатньої залученості співробітників в процес стратегічного планування;
- пізнавальна – через брак знань, навичок і досвіду учасників даної сфери управління;
- ресурсні – мотивовані нестачею різних видів ресурсів: часу, фінансів, інформації і т.д.;
- культурно-фокусна - на появу подібних проблем безпосередньо впливає організаційна структура управління компанією, стадія життєвого циклу компанії і корпоративне управління.

«Правильне визначення проблем передбачає чіткий вибір сукупності обставин, які викликали певний дискомфорт і в тій чи іншій мірі піддаються контролю. В ході вивчення таких завдань стає очевидним їх рішення. І проблема, рішення якої відомо, вже не проблема, а просто робота, яку потрібно виконати» [3, 7].

З метою попередження та усунення проблем, які виникають під час

здійснення та виконання стратегічного планування на вітчизняних підприємствах, має бути забезпечена його ефективна методологічна, ресурсна та організаційно-правова основа. Це передбачає відповідність науці, реальності стратегічного планування, наявність належних кадрів, фінансове забезпечення, інформаційне забезпечення, організації, структури, установи, а також підтримку відповідного законодавства.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах, які вимагають від усіх учасників ринку нових довгострокових управлінських рішень, стратегічне планування стає важливим елементом управління. Крім того, за допомогою стратегічного планування можна створити реалістичне бачення майбутнього компанії, максимізуючи потенціал зростання компанії. Тому реалізація механізму стратегічного планування займає особливе місце в практичній діяльності підприємств.

Механізм стратегічного планування ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» повинен ґрунтуватися на методах, прийомах і підходах, які в першу чергу є загальними і незалежними від функціонування підприємства і розробляються з урахуванням особливостей підприємства і його функціональної області.

При розробці стратегічної політики, перш за все, необхідно орієнтуватися на характер діяльності і розмір компанії, які, безсумнівно, формують процес стратегічного планування. Стратегічна політика ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» повинна передбачати постійний перегляд стратегічних цілей і завдань, а також забезпечувати доступ до інформаційних та інших ресурсів для досягнення цих цілей.

Запропоновано модель реалізації стратегічного планування, яка включає п'ять взаємопов'язаних етапів: проведення діагностичного аудиту стратегічного планування; обґрунтування необхідності впровадження; визначення етапів здійснення стратегічного планування; визначення результатів застосування; виявлення проблем при реалізації стратегічного планування в системі управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» дозволить ефективно розробляти орієнтири стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ

Сьогодні довгострокове виживання і розвиток організації залежить від здатності передбачати зміни ринку в часі і відповідно коригувати свою діяльність, змінюючи асортимент товарів і послуг, форми обслуговування, дистриб'юторську мережу, організаційну структуру та інші елементи внутрішнього потенціалу. У цих умовах зростає значимість стратегічно орієнтованої поведінки організацій, заснованого на розвитку стратегічного управління.

Організація являє собою відкриту систему, на яку впливають різні зовнішні фактори (економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні та ін.). Споживачі, постачальники і конкуренти, органи влади і засоби масової інформації мають значний вплив на їх діяльність.

Сучасна парадигма управління сформувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її найважливіші положення вплинули значні зміни в соціально-економічному розвитку світу, що відбулися в останні десятиліття. Економічне середовище стало більш складним і динамічним, так як з'явилася значна кількість малих і середніх підприємств, зосереджених у вузьких ринкових нішах. Стартова вартість в цих умовах придбала такі характеристики бізнесу, як гнучкість, динамічність і адаптивність. Необхідно з'явитися новим методам управління, які враховують сучасні реалії.

Довгостроковий розвиток організації залежить від здатності передбачати зміни ринку в часі і відповідно коригувати свою діяльність, змінюючи асортимент товарів і послуг, форми обслуговування, дистриб'юторську мережу, організаційну структуру та інші елементи внутрішнього потенціалу. У цих умовах зростає значимість стратегічно орієнтованої поведінки організацій, заснованого на розвитку стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку ділової активності характеризується активним пошуком ефективних шляхів підвищення ефективності роботи підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Найважливішою конкурентною перевагою компанії є наявність стратегічної системи управління, яка відповідає

деталю її функціонування і змін зовнішнього середовища. Саме навмисне стратегічне планування процесу управління дозволяє визначити не тільки ступінь підвищення ефективності роботи підприємства, а й можливості її вдосконалення і розвитку. У підрозділі розглянуто процес стратегічного планування як основний етап управління бізнесом з визначенням методології та принципів планування. Це дозволило заснувати формування стратегічної групи компаній як реального інструменту управління, а також вивчити причинно-наслідкові зв'язки між обраною компанією стратегією розвитку і її складовими і ресурсною базою.

Стратегічне управління засноване на вивченні взаємозв'язків, які можна охарактеризувати при «еколого-організаційної» системі. Світова ділова практика показує, що більшість організацій досягли значних бізнес-результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Для забезпечення стабільного розвитку в сучасних умовах перед організаціями стоїть завдання впровадження в систему управління передових інструментів стратегічного управління.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Газовий завод «Альфа-Газпромкомплект» засноване 26 липня 1991 року і зареєстровано відповідно до законодавства України. Скорочена назва цієї компанії - ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект».

Завод газової апаратури «Альфа-Газпромкомплект» займається виробництвом і продажем газового обладнання для різних промислових потреб, таких як нафтогазова, хімічна, енергетична та інші галузі промисловості. Крім того, компанія також займається розробкою і впровадженням інноваційних технологій в газовій галузі.

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» у своїй діяльності керується високими стандартами якості та безпеки. Підприємство має відповідні сертифікати та дозволи на виготовлення та реалізацію газового обладнання. Крім того, компанія дотримується всіх вимог міжнародного законодавства і стандартів в області охорони праці.

Завдяки досвідченій команді фахівців і високому рівню технічного оснащення, ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» успішно реалізує проекти

будь-якої складності для замовників з різних галузей, включаючи нафтогазову, енергетичну, хімічну та інші галузі.

Ринкове середовище ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» можна охарактеризувати як дуже конкурентну. Компанія займається в сфері виробництва і постачання газового обладнання, де на ринку є безліч інших гравців, що пропонують аналогічні товари і послуги.

Одним з основних конкурентів ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є інші виробники газового обладнання в Україні та за кордоном. Крім того, компанія також конкурує з аналогічними постачальниками послуг, наприклад, компаніями, що займаються монтажем і обслуговуванням газового обладнання.

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки щодо ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект»:

- сильні сторони: наявність власної виробничої бази і технічного оснащення, високоякісної продукції, досвідченої команди фахівців;
- Слабкі сторони: обмежені можливості вдосконалення технічного оснащення, неадекватна рекламно-маркетингова стратегія, висока конкуренція на ринку;
- можливості: розширення номенклатури продукції, пошук нових ринків збуту, залучення фінансових ресурсів для модернізації заводів і виробничих потужностей;
- Загрози: посилення конкуренції на ринку, висока залежність від постачальників сировини та енергії, зміни в законодавстві щодо виробництва газового обладнання.

Стратегічне планування є важливою частиною управління бізнесом, так як визначає основні напрямки довгострокового розвитку і досягнення цілей компанії. У ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» стратегічне планування здійснюється, як правило, на термін 3-5 років. Основні напрямки стратегії компанії пов'язані з розширенням ринків збуту, поліпшенням виробництва і поліпшенням якості продукції.

Одним з найважливіших напрямків стратегії ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» є розширення ринків збуту за рахунок підвищення якості продукції та виведення на ринок нових видів продукції. Компанія фокусується на забезпеченні якості продукції та дотриманні всіх стандартів безпеки та якості

виробництва.

Іншим важливим напрямком стратегії є вдосконалення виробничих процесів, зокрема, впровадження новітніх технологій та обладнання для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва. Тому ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» намагається забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити продуктивність праці.

У сучасних умовах, які вимагають від усіх учасників ринку нових довгострокових управлінських рішень, стратегічне планування стає важливим елементом управління. Крім того, за допомогою стратегічного планування можна створити реалістичне бачення майбутнього компанії, максимізуючи потенціал зростання компанії. Тому реалізація механізму стратегічного планування займає особливе місце в практичній діяльності підприємств.

Механізм стратегічного планування ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» повинен ґрунтуватися на методах, прийомах і підходах, які в першу чергу є загальними і незалежними від функціонування підприємства і розробляються з урахуванням особливостей підприємства і його функціональної області.

При розробці стратегічної політики, перш за все, необхідно орієнтуватися на характер діяльності і розмір компанії, які, безсумнівно, формують процес стратегічного планування. Стратегічна політика ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» повинна передбачати постійний перегляд стратегічних цілей і завдань, а також забезпечувати доступ до інформаційних та інших ресурсів для досягнення цих цілей.

Пропонується впровадження стратегічного планування, яке включає п'ять взаємопов'язаних етапів: проведення діагностичного аудиту стратегічного планування; обґрунтування необхідності реалізації; визначення етапів здійснення стратегічного планування; визначити результати впровадження; Виявлення проблем при здійсненні стратегічного планування в системі управління ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» дозволить ефективно розробити стратегічні орієнтири розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А. В. Посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2021. Вип. 4. С. 6-11
2. Антонюк К. І. Особливості диференціації як основи конкурентної стратегії. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність* : XVI Міжн. наук.-практ. конф., Таллінн, 10–11 квітн. 2018 р. : мат. К.: ВП «Політехніка», 2018. С. 14–15.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. К. : ВД Професіонал, 2006. 448 с. 3/2.2
4. Білоусов В. Л. Аналіз конкурентоспроможності компаній. М.: Маркетинг. 2014. № 5(25). URL: <http://www.dis./im/article.shtml?id=37>
5. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. *Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції*. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.
6. Бурліцька О., Юзьвак Л. Конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1(12). С.68-73.
7. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; [за ред. Т. Г. Васильціва]. Львів : Новий світ, 2012. С. 12.
9. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*: Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.
10. Впровадження інновацій на промислових підприємствах URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К.: Лібра, 2007. 718 с.
12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.:

КНЕУ, 2005. 312 с.

13. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком. Луцьк: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 60-74.
14. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
15. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.
16. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної оцінки всебічної інтенсифікації підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. №1. С.67-73.
17. Данілова Є. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24-27.
18. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*, № 3 (2022), с. 121-126.
19. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384с.
21. Дробишева О.О., Рижков А. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Випуск 5. С. 188–196.
22. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
23. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>

24. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник для студ. екон. спец. Харків : Консул, 2004. 208 с.
25. Зеленська Д. Об'єктивна необхідність та сутність стратегічного управління розвитком організації: *мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р.
26. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 108-112.
27. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України : збірник науково-технічних праць*. Львів : НЛТУ України, 2008. С. 149.
28. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Академвидав, 2017. 320 с.
29. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці: стаття. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції*, Львів, 2022. С. 80-83
30. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. пос. К.: Центр навч. літ-ри, 2004. 336 с.
31. Міщенко С. В. Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2. С. 266-272.
32. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2022. №2 (54). С.23-26.
33. Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 4–12.
34. Офіційний сайт ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" URL: <http://www.alfa.te.ua/contacts>
35. Офіційний сайт. Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants. URL :

www.birnbaumassociates.com.

36. Офіційний сайт. The Higher Ed CIO. URL : www.blog.thehigheredcio.com.

37. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К. : Нац. торг.-екон. ун-т., 2002. 301 с.

38. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, №2, Т.2.С. 99-103.

39. Піхур І. В. Розвиток системи управління підприємством в нестабільному конкурентному середовищі. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2010. № 2. С. 217-220.

40. Пономаренко В. Технологія стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №3-4. с. 84-88.

41. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.

42. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Центр розвитку інновацій. 2022. URL: [https:// cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-ofbusiness-in-wartime/](https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-ofbusiness-in-wartime/)

43. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. пос. Видання 2-ге, доповнене. Львів: "Новий Світ-2000", 2013. 272 с.

44. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej18/PDF/06/pdf>

45. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

46. Смоленюк П. С., Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. №29. С. 86-92.

47. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу: стаття, інтернет-джерело Букліб – студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

48. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за ред. Є. М. Кайлюк. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

49. Танін В.П. Ключові переваги в системі конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Вип.5. С.137-140.
50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб.і доп.: КНЕУ, 2004. 699с.
51. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2017. 351с.47/1.2
52. Юрченко П.В. Як вижити в конкурентній боротьбі? URL:.. event/hrabli-battle-2-unit-city-peregoni-na-vizhivannya.
53. Ясінська А.І. Місце стратегічного управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства. *Збірник науково-технічних праць*. Національний лісотехнічний університет України. 2014. С. 238-246.
54. Ackoff R.L. A Concept of Corporate Planning. Wiley Interscience, New York, 1970.
55. Igor Ansoff, Edward McDonnell Implanting strategic management, second edition. New York, 1983. 236 p.
56. King W.R., Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. New York, NY, 1976.
57. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York, 1994.
58. Pest-аналіз.URL: <https://helpiks.org/5-62503.html>
59. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.
60. SWOT-аналіз основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. І доп. К.: Знання, 2005. 185 с.
61. Thompson A. A. Strickland A. I. Crafting and Executing Strategy: Text and Redings, McGraw-Hill. — Irwin : New York-Burr Ridge, 2001.