

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
26.06.2020 09:14:17 EEST

Дата звіту:
26.06.2020 09:19:13 EEST

ID перевірки:
1004202212

Тип перевірки:
Doc vs Library

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: Bohdan Oleksandra Volodymyrivna-MAM PV-61-1

ID файлу: 1004214157 Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 21912 Кількість символів: 183478 Розмір файлу: 233.70 KB

7.63% Схожість

Найбільша схожість: 3.2% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8126567

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

7.63% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

211

Page 99

0.3% Цитат

Цитати

5

Page 100

Не знайдено жодних посилань

0.02% Вилучень

Джерела менше, ніж 8 слів автоматично вилучено

Не знайдено жодного вилученого тексту з Інтернету

0.02% Вилученого тексту з Бібліотеки

1

Page 100

Підміна символів

Заміна символів

2

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Підходи до формування ефективного процесу стратегічного
планування на підприємстві у ринкових умовах господарювання»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Стройкомплект збут»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Богдан Олександр Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Власенко Валентин Анатолійович
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

головний бухгалтер ТОВ «Стройкомплект збут»

Хлопенова Любов Дем'янівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	10
1.1. Сутність, зміст та передумови виникнення стратегічного управління на сучасному підприємстві	10
1.2. Основні етапи процесу стратегічного планування на підприємстві	19
1.3. Методичні підходи до формування ефективної моделі стратегічного планування на підприємстві	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «СТРОЙКОМПЛЕКТ ЗБУТ»	38
2.1. Управлінська діагностика ТОВ «Стройкомплект збут» як соціально-економічної системи та характеристика її складових	38
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Стройкомплект збут»	56
2.3. Оцінка ефективності діючого процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут»	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «СТРОЙКОМПЛЕКТ ЗБУТ»	83
3.1. Раціоналізація загальної системи управління у ТОВ «Стройкомплект збут» за рахунок реалізації процесу стратегічного планування	83
3.2. Розробка та впровадження моделей стратегічного і тактичного маркетингового планування у ТОВ «Стройкомплект збут» як інструментів формування функціональної стратегії його розвитку	94
3.3. Удосконалення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» на основі концепції стратегічного управління	103
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	129
ДОДАТКИ	138

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкі трансформаційні зміни, що відбуваються останнім часом у структурі основних галузей та секторів національної економіки, призводять до необхідності кардинального перегляду процесів управління на рівні окремих суб'єктів господарювання (підприємств, організацій, установ, корпорацій, об'єднань, філій тощо). Особливої актуальності з точки зору теорії та практики сучасного менеджменту набувають питання формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємствах, що буде адаптованим до мінливих умов зовнішнього середовища відповідно до їх внутрішнього потенціалу. Стратегічне планування відіграє винятково важливу роль у процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємств, а також під час розробки перспективних планів їх розвитку за окремими напрямками з метою досягнення успіху господарської діяльності. Поряд з тим, формування ефективного процесу стратегічного планування на українських підприємствах в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та подолання наслідків кризових явищ є актуальним науковим завданням, що потребує детального розгляду та практичного вирішення.

Міжнародна практика ринкових перетворень свідчить про те, що головною умовою виходу з кризового становища організацій та підприємств із затяжного кризового стану має стати стратегічне управління. Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації.

Стратегічне управління здійснюється у контексті реалізації місії організації, і його фундаментальне завдання полягає у тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змін контурів майбутнього організації. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, що пов'язане із розробкою та концептуалізацією уявлень про те, куди має рухатися організація. Стратегічне управління повинне суміщатися із практикою поточного

управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія – це засіб для створення додаткової вартості [47, с. 129].

Аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній показує, що стратегічне планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп та інших організаційних підрозділів є загальновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на різні аспекти господарської діяльності сучасних підприємств.

Маючи належну базу знань в галузі стратегічного планування, керівництву підприємства буде набагато легше домогтися успіху в бізнесі, проходячи безліч помилок, які так часто призводять багато підприємств до банкрутства. Воно сприяє просуванню продукції на ринку, дозволяє правильно обрати напрям розвитку виробництва і, тим самим, допомагає керівництву підприємства вчасно звернути увагу на наявні на ринку ніші і заповнити їх.

Сутність стратегічного планування виявляється у конкретизації цілей розвитку фірми на перспективу; у визначенні господарських задач і засобів їхнього досягнення, термінів послідовної їх реалізації, формування матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації визначених планів чи стратегій. Стратегічне планування здійснюється, як правило, невеликою групою фахівців при вищому керівництві підприємства і концентрує свою увагу на розробці довгострокових рішень, прийнятих фірмою на основі економічного аналізу ринкової ситуації [31, с. 68].

Отже, призначення стратегічного планування полягає у прагненні завчасно врахувати по можливості усі внутрішні і зовнішні фактори впливу, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства. Воно передбачає розробку комплексу заходів, планів, стратегій що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з обліком найбільш ефективного використання ресурсів.

Винятково важлива роль у процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємства відводиться стратегічному плануванню. Незважаючи на те, що ряд підприємств не мають такої штатної структури, як відділ або група

стратегічного планування, у будь-якому випадку керівники різних структурних ланок підприємства несуть особисту відповідальність за розробку перспективних планів розвитку за своїми напрямками, домагаючись чергового успіху в бізнесі.

Тому дослідження та організація процесу впровадження стратегічного планування на підприємствах з використанням сучасних методик стратегічного менеджменту є головною складовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності функціонування підприємств у ринкових умовах господарювання. З вищезазначеного випливає, що обрана тема курсової роботи є актуальною та практично значущою.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління та дослідження процесів стратегічного планування зробили провідні зарубіжні та українські вчені: І. Ансофф, К. Боумен, Х. Віссема, Д. Дей, Р. С. Каплан, У. Кінг, Г. Мінцберг, Д. П. Нортон, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, О. С. Віханський, В. Г. Герасимчук, П. В. Забелін, М. І. Круглов, В. Д. Маркова, В. Р. Немцов, В. В. Пастухова, І. В. Смолін, М. В. Туленков, Р. А. Фатхутдінов, Ф. І. Хміль, А. В. Шегда, З. Є. Шершньова та інші [4, 5, 10, 13, 19, 21, 33, 36, 45, 56, 58, 64, 68, 72, 73, 80, 83, 84, 90, 92, 93].

Відаючи належне науковому доробку провідних вчених, слід підкреслити, що окремі питання формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємствах на основі інструментарію стратегічного управління потребують свого подальшого розгляду.

Отже, дослідження сучасних підходів щодо формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві у нових умовах господарської діяльності є актуальним та практично значущим.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» в умовах трансформації ринкових відносин.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено наступні завдання:

визначити сутність, зміст та передумови виникнення стратегічного управління на сучасному підприємстві;

охарактеризувати основні етапи процесу стратегічного планування на підприємстві;

розглянути методичні підходи до формування ефективної моделі стратегічного планування на підприємстві;

здійснити управлінську діагностику ТОВ «Стройкомплект збут» як соціально-економічної системи та характеристику її складових;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Стройкомплект збут»;

провести оцінку ефективності діючого процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут»;

раціоналізувати загальну систему управління у ТОВ «Стройкомплект збут» за рахунок реалізації процесу стратегічного планування;

розробити та впровадити моделі стратегічного і тактичного маркетингового планування у ТОВ «Стройкомплект збут» як інструменти формування функціональної стратегії його розвитку;

удосконалити тактичні механізми реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» на основі концепції стратегічного управління.

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є процес стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективного процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» у ринкових умовах.

Практичне значення проведеного дослідження ґрунтується на впровадженні низки конкретних рекомендацій прикладного характеру на рівні апарату управління досліджуванім підприємством, що стосуються підвищення ефективності процесу стратегічного планування та поліпшення управлінської роботи. Це сприятиме реалізації у ТОВ «Стройкомплект збут» ефективної стратегії його розвитку, забезпеченню впровадження окремих функціональних стратегій.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» за рахунок:

забезпечення реалізації процесу стратегічного планування для раціоналізації загальної системи управління товариством із виділенням стратегічного набору та моделей стратегічного планування;

розробки та впровадження моделей стратегічного і тактичного маркетингового планування як інструментів формування функціональної стратегії розвитку підприємства за умови практичної реалізації портфелю маркетингових стратегій та процесу маркетингового дослідження споживачів;

удосконалення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства на основі концепції стратегічного управління шляхом адаптації до зовнішнього середовища та інструментів їх практичного впровадження.

Найбільшу практичну цінність носять наступні розроблені нами пропозиції: рекомендовані етапи процесу стратегічного планування на підприємстві; авторський варіант процесу формування стратегічного набору для підприємства; рекомендована модель стратегічного планування, що орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства; рекомендована модель стратегічного планування, що враховує розміри структурних підрозділів підприємства; авторський варіант моделі тактичного маркетингового планування у діяльності підприємства; рекомендовані етапи реалізації моделі процесу стратегічного маркетингового планування; запропонований портфель маркетингових стратегій; рекомендований процес маркетингового дослідження споживачів; авторський варіант системи тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства; запропоновані інструменти впровадження стратегії розвитку підприємства за окремими періодами.

Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо формування ефективного процесу стратегічного планування, можуть бути використані у роботі управлінського персоналу та усіх інших працівників ТОВ «Стройкомплект збут».

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 137 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 29 таблиць, 20 рисунків, 98 джерел літератури і 7 додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність теми роботи, визначаються мета, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження. Перший розділ дипломної магістерської роботи присвячений теоретико-методичним засадам формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві в умовах ринкових трансформацій. У другому розділі дипломної магістерської роботи проводиться дослідження сучасного стану та оцінка ефективності процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут». Третій розділ дипломної магістерської роботи містить основні напрями підвищення ефективності процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут». У висновках сформульовано основні результати дослідження та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Результати дослідження обговорені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (18 лютого 2020 р. м. Луцьк) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Власенко В. А., Богдан О. В. Формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві у ринкових умовах господарювання. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Луцьк, 18 лютого 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 612 с. С. 19–22.).

Далі доцільно перейти до розгляду теоретико-методичних засад формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві в умовах ринкових трансформацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО
ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ
РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Сутність, зміст та передумови виникнення стратегічного управління на сучасному підприємстві

Виникнення і становлення стратегічного управління обумовлено загальними об'єктивними вимогами та умовами і є результатом еволюційного розвитку підходів до управління підприємством. Теорія стратегічного управління формувалася не одне десятиліття, а провідним зарубіжним фірмам знадобилося надто багато часу для формування системи стратегічного управління.

Сутність стратегічного управління полягає в тому, що воно являє собою одну з підсистем управління підприємством, яка виконує велику кількість завдань щодо стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю за реалізацією визначеної стратегії його розвитку.

Забелін П. В. вважає, що необхідність впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах обумовлена, у першу чергу, такими основними причинами:

перша причина пов'язана із проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств і досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем;

друга причина пов'язана із проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку і нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі [33, с. 76].

Тому серед багатьох проблем, які вирішуються у даний час на вітчизняних підприємствах, які знаходяться у стадії посткризового розвитку, особливу увагу

необхідно приділити проблемі впровадження принципів та елементів стратегічного управління.

Важливе значення у процесі розвитку підприємства відіграє стратегічне управління.

Як зазначає І. Ансофф, актуальність впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах обумовлена насамперед такими основними причинами:

перша причина пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем;

друга причина пов'язана з проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Тому серед багатьох проблем, що вирішуються нині на вітчизняних підприємствах, які знаходяться в стадії посткризового розвитку, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження принципів і елементів стратегічного управління [4, с. 87].

Як свідчить огляд літературних джерел з менеджменту, існують різні підходи до управління організацією. Так, деякі теоретики [10, 13, 52, 74] виділяють чотири основні фази поступового розвитку управлінського планування і передбачення майбутнього підприємств:

1) поточне управління «за відхиленнями» – реагування на ситуацію, що склалася. Планування на цій фазі орієнтоване всередину організації і обмежується розробкою бюджетів і поточних планів;

2) управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього – застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. Планування – екстраполяційне передбачення майбутнього;

3) управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище – опанування стратегічного мислення, спрямованого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування – стратегічне, що розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів у категоріях «продукт-ринок»;

4) «стратегічне управління» – підготовка майбутнього та до майбутнього. Планування – стратегічне, і пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення вищезазначених фаз [27, с. 23].

Науковець Василенко В. О. вважає, що основою стратегічного управління є формування та реалізація стратегії суб'єкту ринку. Поняття «стратегії» як продукту реалізації стратегічного управління визначається відповідно до сутності кожної моделі стратегічного управління. При цьому, розуміння стратегії можуть мати істотні відмінності, що пов'язані з характером методології її формування та реалізації [11, с. 41].

Як стверджують Немцов В. Д. і Довгань Л. Є., виникнення та становлення стратегічного управління обумовлено загальними об'єктивними вимогами та умовами і є результатом еволюційного розвитку підходів до управління підприємством. Теорія стратегічного управління формувалась не одне десятиліття, а провідним зарубіжним фірмам знадобилось надто багато часу для формування системи стратегічного управління [58, с. 52].

Фатхутдінов Р. А. зазначає, що сутність стратегічного управління розвитком полягає у тому, що воно являє собою одну з підсистем управління підприємством, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю за реалізацією визначеної стратегії підприємства [83, с. 87].

Проблеми розвитку стратегічного управління в останні десятиліття привертають увагу більшості провідних вчених-економістів з усього світу. Це зумовило появу різних теорій, які і зараз розвиваються, і примножуються відповідно до сучасного рівня знань і потреб фірми.

Ключовою категорією стратегічного управління є термін «стратегія», який почав використовуватися у науковій економічній літературі після Другої світової війни. У 1951 р вийшла у світ книга Вільяма Ньюмена «Адміністрування: техніка організації та управління стратегії розвитку суб'єкту ринку», що стала предметом ретельного дослідження та активної полеміки. Але і до теперішнього часу, незважаючи на широке застосування, його сутність однозначно не сформульована

і кожен дослідник вкладає у нього своє розуміння [5, с. 12]. Щодо змісту окремих категорій до цього часу точаться гострі дискусії.

Найбільш поширеним є визначення стратегії як плану, або орієнтиру або напряму розвитку, реалізація якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових цілей. У такому контексті стратегія пов'язується із реальною поведінкою суб'єкту ринку у конкурентному середовищі.

Якість стратегічного плану визначається рівнем деталізації і варіантністю можливих умов досягнення поставленої мети. Нерідко до складу стратегічного плану включають систему конкретних заходів щодо визначенням об'єктів відповідальності та форм контролю за його реалізацією.

На думку Фатхутдінова Р. А., стратегія як план, хоча і формується в умовах обмеженості інформації про майбутній стан середовища, але розроблені параметри стратегічного розвитку повинні бути чітко визначеними і кількісно деталізованими. Стратегія розглядається і як сукупність певних принципів, правил, послідовність поведінки суб'єкту ринку в минулому. При цьому, вважається, що майбутнє може бути передбачуваним на основі отриманих знань про минуле [84, с. 79].

За таких обставин формування стратегії не передбачає невідкладність організаційних дій щодо її реалізації. Завдання полягає у дотриманні суб'єктами ринку певних умов поведінки у динамічному середовищі, які повинні забезпечити досягнення встановлених цілей. Слід зазначити, що дані цілі не пов'язані із характером поведінки організації, а визначають бажаний її стан, який повинен мати чіткі параметри відповідно до чинних на фірмі цінностей.

Дей Д. зазначає, що стратегія, як логіка і послідовність дій при незапланованій моделі поведінки, формується у вигляді певного алгоритму дій, який передбачає поступове наближення до певної мети. При умовах негативного результату правила поведінки коригуються і новий проміжний результат знову перевіряється на предмет відповідності цільовим установкам. За цих обставин стратегія не розробляється та реалізується, а формується і підпорядковується умовам середовища у процесі реальної діяльності на ринку [29, с. 124].

При такому розумінні стратегії майже повністю виключаються творчі зусилля стратега, оскільки творчість несумісна з послідовністю. Хоча зрозуміло, що будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощенням, яке несе в собі елемент суб'єктивізму [19, с. 46-47].

Стратегія як позиція характеризує місце зосередження ресурсів у зовнішньому середовищі, у яких зацікавлений суб'єкт ринку. Дане поняття можна трактувати більш розширено – поза ринкових відносин: стратегія – це будь-яка життєздатна позиція, якої хоче суб'єкт [30, с. 43].

Томпсон А. А. і Стрікланд А. Дж. вважають, що кожне з наведених тверджень має право на існування, оскільки не містить суттєвих методологічних недоліків. А варіантність тлумачення поняття стратегії залежить від розуміння сутності та форм стратегічного підходу до управління. Загальновідомо, що виник він під впливом ускладнення ринкового середовища, яке Друкер П. назвав «епохою без закономірностей». У подальшому її перейменували у «постіндустріальну епоху». У цей період планування на основі екстраполяції тенденції втратило свої позиції [80, с. 87-88].

Портер М. Е. стверджує, що розвиток стратегічного управління, який дуже скоро переріс у стратегічне підприємництво, був дуже бурхливим. З'явилися нові течії, школи та їх ретельне вивчення дозволяє виявити принципові відмінності і об'єднати у певні групи, які формують розуміння моделі стратегічного управління [68, с. 143].

Модель аналітичного управління. Основним імперативом даної моделі стратегічного управління є твердження, що майбутнє неможливо досліджувати методами екстраполяції, але характер майбутніх змін повністю передбачається. Тому першочерговим завданням реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкту ринку в нових умовах середовища. Для цього застосовують метод SWOT-аналізу, що допомагає з'ясувати взаємозв'язок зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу через систему чинників: можливості та загрози середовища – сила і слабкість організації. У подальшому здійснюється аналіз позиції організації у

конкурентному середовищі, завданням якого є визначення умов поліпшення показників її діяльності у результаті можливого удосконалення конкретних стратегій на певних ринках [82, с. 231].

Модель формалізованого стратегічного управління. Основою формалізації стратегічного управління є чітка регламентація процедур обґрунтування і реалізації стратегії. Велике значення приділяється прогнозам, як кількісним, так і сценарним. Останні мають на меті передбачити можливі варіанти розвитку подій і підготувати організацію до відповідних, планових дій. В результаті модель формалізованого управління реалізується в умовах багатоваріантності можливих стратегічних рішень, які у подальшому оцінюються, і обирається найкраща стратегія. Значна увага при цьому приділяється стратегічному контролю, основним завданням якого є оцінка виконання діючої стратегії [75, с. 246].

Модель ситуативного управління. Вона виникла у результаті подальшого ускладнення зовнішнього середовища, яке значно обмежене, і навіть зробило неможливим передбачення майбутніх змін. За цих обставин організація повинна будувати свою діяльність, враховуючи так звані «слабкі сигнали». Тобто, її реакція на прояв нових факторів зовнішнього середовища повинна бути швидкою і адекватною. При цьому, на ранніх стадіях появи ознак загроз, коли інформація недостатньо визначена, заходи повинні бути загального характеру, але спрямовані на збереження стратегічної гнучкості. Завчасне нарощування запасу гнучкості дозволить нейтралізувати загрозу або використовувати можливість на ранній стадії зроби ти це організовано.

Модель принципологічного управління. Дана модель ще не має чітку методологію, яка лише створюється. Подальше ускладнення зовнішнього середовища і неможливість передбачення змін свідчить про недоцільність дій, пов'язаних зі спробою їх прогнозування. Прогнози будуть, як правило, помилковими, а стратегічні рішення – необґрунтованими. Принципологічний підхід, акумулюючи досвід інтуїтивний і ситуативне управління, передбачає визначення принципів поведінки організації, недолік яких забезпечить системність управління та сприятиме стабільності організації у динамічному

середовищі. Така модель ефективна при умовах, коли кардинальні швидкі зміни стратегічних орієнтирів дуже ризиковані. Вона не забезпечить прорив організації на передові конкурентні позиції, але збереже завоювання [65, с. 93].

Таким чином, вибір моделі стратегічного управління здебільшого пов'язують із рівнем стабільності середовища. Згідно з існуючим постулатом кібернетики, застосованого до економіки, успішність протидії чинникам зовнішнього середовища залежить від того, наскільки складність і швидкість прийняття управлінських рішень в організації відповідатиме складності і швидкості змін, які відбуваються в середовищі. Однак окремі люди або колективи організацій не можуть впоратися з проблемами, складність яких перевищує деякий певний рівень. У результаті вони не здатні ні зрозуміти, що відбувається навколо, ні сформулювати і реалізувати раціональну стратегію.

Хміль Ф. І. вважає, що ступінь передбачуваності змін у середовищі повинен визначатися двома характеристиками: об'єктивними ознаками динамізму факторів середовища, які обумовлюють рівень його нестабільності; суб'єктивної здатності організації передбачати майбутні зміни. При різному рівні нестабільності середовища оцінка непередбачуваності змін зовнішнього середовища організаціями з різними внутрішніми можливостями повинна бути однаковою. Ця обставина вирівнює можливості організацій щодо рівня їх реальної здатності передбачати зміни зовнішнього середовища. Отже, організації, які діють у середовищі з різним рівнем стабільності, можуть обирати подібні моделі стратегічного управління [90, с. 158].

Нестабільність середовища і здатність організації прогнозувати його зміни абсолютно рівноправні з погляду їх значимості при оцінці непередбачуваності середовища, що має здійснюватися за двома етапами дослідження.

На першому етапі слід зосередити увагу на об'єктивних характеристиках: кількості чинників, що зумовлюють динамізм середовища, наявності чітких тенденцій, темпів зміни і рівня динамічної варіації показників розвитку середовища, частоти появи нових факторів тощо. Лише дослідивши об'єктивні характеристики середовища, слід приступати до другого етапу – вивчення

можливостей організації пізнати сутність їхньої природи і використовувати отримані дані у прогностичних цілях.

У науковій літературі також виділяють особливості стратегічного управління підприємством [10, с. 129-130]:

1) стратегічне управління не може дати точного і **детального опису стану підприємства та його положення у бізнес середовищі**. Скоріше, це сукупність якісних характеристик, що стосуються майбутнього стану, його положення у конкурентному середовищі, необхідного потенціалу для виживання;

2) стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту, що не повинна **зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем**. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, **високого професіоналізму і творчості менеджерів**, залучення всіх працівників до реалізації стратегії;

3) для впровадження стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, що пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії;

4) у ринкових умовах господарювання помилки при виборі стратегії підприємства не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, а тому вони можуть призвести до поразки у конкурентній боротьбі.

Серед визначених підходів доцільно охарактеризувати підхід з позиції стратегічного управління.

Віханський О. С. і Наумов А. І. вважають, що стратегічне управління – це процес розробки стратегій управління організацією для успішної її реалізації. Організації та керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрям, у якому вони хочуть рухатися, незважаючи на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися у майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими

вони зустрічаються, і загальний напрям, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми [13, с. 21].

Концепція стратегічного управління розвитком – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкту та об'єкту управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури управління, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації у майбутньому (рис. 1.1).

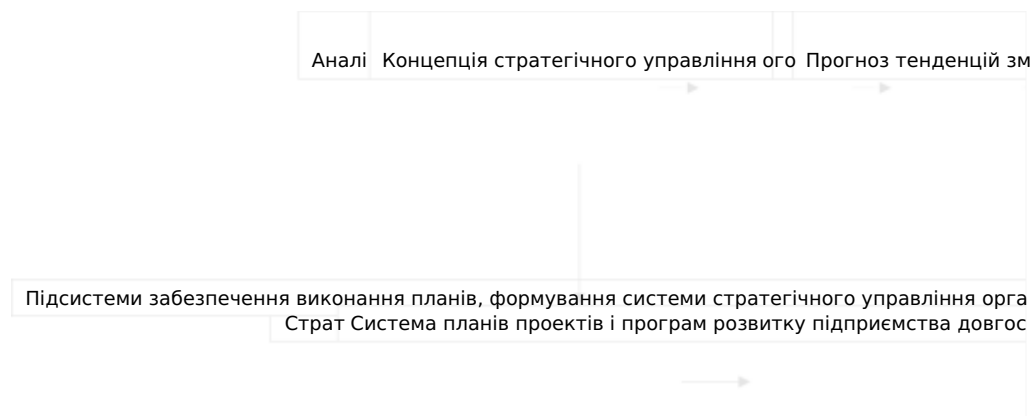


Рис. 1.1. Концептуальна модель стратегічного управління розвитком підприємства за Кругловим М.І.

* Джерело: складено за [45, с. 38]

Ансофф І. Н. виділяє наступні аспекти, які необхідно враховувати при використанні стратегічного управління: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонентів стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [5, с. 67].

Таким чином, теорія та практика діяльності українських і зарубіжних підприємств показує, що більшість підприємств, які досягли значних успіхів у бізнесі, завдячують саме впровадженню на них системи стратегічного управління. Вихідною ідеєю, яка відображає сутність підходу до стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб все підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи доцільно зупинитися на розгляді процесу стратегічного планування на підприємстві і охарактеризувати його основні етапи.

1.2 Основні етапи процесу стратегічного планування на підприємстві

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління є найбільш ефективним і доцільним способом управління підприємством, а тому може бути втілене без стратегічного планування.

Представники сучасної школи стратегічного управління Нємцов В. Д. і Довгань Л. Є вважають, що стратегічне планування – це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану її перспективного розвитку [58, с. 27].

На думку Кредісова А. І., Панченка Є. Г., Кредісова В. А., практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його досконалості визначається особливостями самого підприємства. Тому процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління [44, с. 115].

Круглов М. І. виділяє наступні передумови переходу до стратегічного планування на підприємстві:

необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств, потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед, конгломератної);

наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів), посилення конкуренції;

інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків із підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього;

наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [45, с. 105].

З іншого боку, науковець Боумен К. стверджує, що аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній показує, що стратегічне планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів є загальновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм [10, с. 48].

Сутність стратегічного планування полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване «формальне» стратегічне планування, а, з іншого боку, структура управління підприємства,

механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії, і її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тому процес стратегічного планування займає центральне місце у системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти із безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Як вважає Винокуров В. О., головними перевагами стратегічного планування підприємства є: зв'язок поточних рішень із майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (всупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; визначення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, але й між поточною та майбутньою діяльністю [12, с. 119].

На думку Герасимчука В. Г., відповідальність за успішне втілення стратегічного планування в межах підприємства має покладатися виключно на вище керівництво в межах реалізації штабних повноважень. Якщо тактичні плани реалізуються на рівні структурних підрозділів (відділів, служб, цехів, ділянок, бригад тощо), то реалізація стратегічних планів є прерогативою керівників вищої ланки управління. Тому в умовах впровадження концепції стратегічного управління посилюється роль апарату управління у прийнятті стратегічних рішень [19, с. 78-79].

В умовах ринкової економіки значення стратегічного планування набуває нового змісту. Якщо за часів адміністративно-планової економіки стратегічне планування застосовувалося повсякчасно під час розробки стратегічних планів і державних програм розвитку на майбутні 5-7 років, то в умовах переходу на ринкові відносини господарської діяльності горизонт стратегічного планування значно звужився та обмежився 1-3 роками [48, с. 451].

Стратегічне планування як об'єкт дослідження має свою мету, функціональний зміст та відповідні етапи процесу реалізації, що в цілому становить методологічний базис концепції стратегічного управління складними соціально-економічними системами.

Мета стратегічного планування полягає у становленні певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

За визначенням Добренькової О. В., стратегічне планування – це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, які розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому випадку є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності; всі інші ланки можуть бути більш (наприклад, у випадку існування стратегічних господарських центрів) або менш самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів і організації їх виконання [27, с. 43].

Український дослідник Хміль Ф.І. доводить, що стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління персоналом підприємства. Зрештою, стратегічне планування стає усе більш актуальним для українських підприємств, що вступають у жорстоку конкуренцію, як між собою, так і з іноземними корпораціями [90, с. 165].

Процес стратегічного планування щодо формування та реалізації стратегії складається із дев'яти стадій. Кожна стадія процесу стратегічного планування має ще й свої етапи, які відображають специфічні види робіт на кожному з них. Загальну модель процесу стратегічного планування пропонуємо розглянути на рис. 1.2.

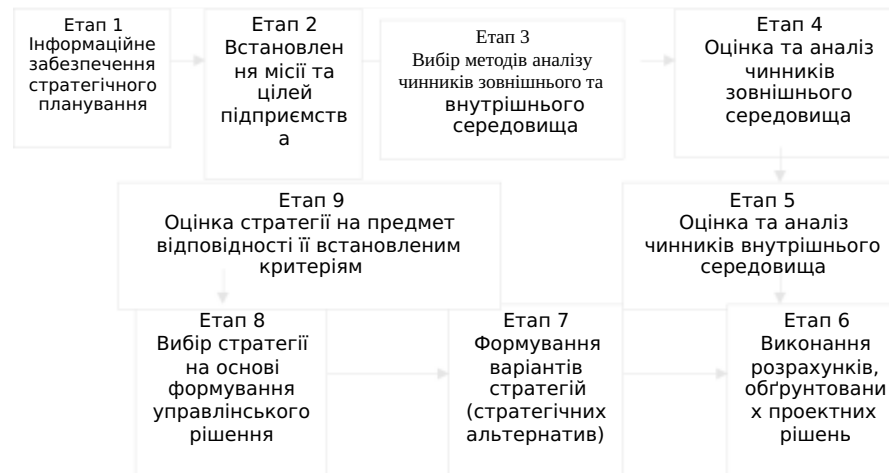


Рис. 1.2. Модель процесу стратегічного планування щодо формування та реалізації стратегії підприємства

* Джерело: складено за [92, с. 218; 22, с. 98-99]

Необхідно наголосити на тому, що, відповідно до рис. 1.2, стратегічне планування являє собою управлінський процес, який складається із послідовних етапів, які передбачають формування та реалізацію стратегій розвитку підприємств різних організаційно-правових форм. Окремі етапи (стадії) процесу стратегічного планування узагальнюються у формі моделі формування та реалізації стратегії підприємства та включають етапи: 1) інформаційного забезпечення стратегічного планування; 2) встановлення місії та цілей підприємства; 3) вибору методів аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; 4) оцінки та аналізу чинників зовнішнього середовища (SWOT- та PEST-аналізу, аналізу профілю середовища); 5) оцінки та аналізу чинників внутрішнього середовища (аналізу потенціалу розвитку, портфельного аналізу); 6) виконання розрахунків, обґрунтованих проектних рішень; 7) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 8) вибору стратегії на основі формування управлінського рішення; 9) оцінки стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям [92, с. 218-220; 77, с. 26-28; 48, с. 452].

Розглянемо більш детально основні складові процесу стратегічного планування: місію, систему цілей, стратегічний аналіз, прогнозування, стратегію, плани, процес стратегічного управління.

Слід виділяти дві складових поняття «цілі організації» – місія та цілі, кожна з яких відіграє свою роль у процесі планування. Місія – це головна, загальна мета організації, яка визначає причину її існування. Місія організації – це чітко сформульована причина її існування, як основа формування цінностей, якими повинні користуватися всі працівники для забезпечення розвитку організації [34, с. 36; 53, с. 79-80].

Фатхутдинов Р. А. вважає, що місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинне охоплювати наступне:

1) цілі і завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, її основних ринків і основних технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;

2) робочі принципи фірми по відношенню до зовнішнього середовища фірми, цінності, у які вірить організація;

3) культуру організації. Який робочий клімат існує всередині фірми, яких людей приваблює цей клімат, правила і зразки поведінки [83, с. 74].

Місія повинна розроблятися з урахуванням таких чинників:

історія фірми, у процесі якої розроблялася філософія фірми, формувався її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т.д.;

існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;

стан середовища функціонування організації;

ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;

специфічні особливості, якими володіє організація [26, с. 19].

Місія підприємства в широкому розумінні – це констатація філософії і призначення, змісту існування організації; у вузькому розумінні – це ствердження відносно того, для чого і з яких причин існує організація, чим вона відрізняється від

інших. Вірно сформульована місія повинна відображати: цільові орієнтири, сфери діяльності, філософію, можливості та способи здійснення діяльності, імідж організації (рис. 1.3).

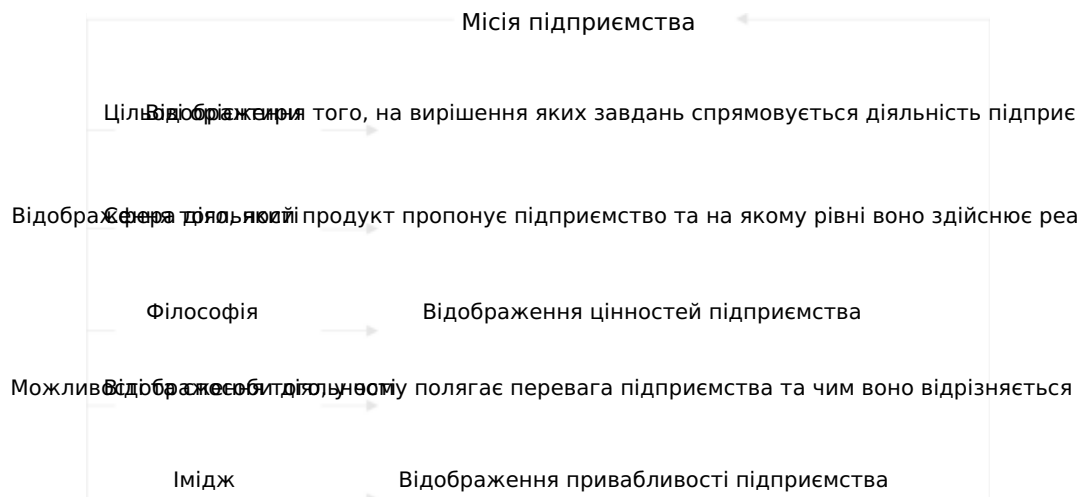


Рис. 1.3. Місія підприємства та її складові

* Джерело: складено за [29, с. 72]

На основі поєднання місії і цілей, господарюючі суб'єкти створюють концепцію розвитку, на основі якої відбувається формування стратегічного набору, спрямованого на забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому.

Місія підприємства розкладається як кредо і його імідж [75, с. 98]. У кредо підприємства сформульований загальний кодекс поведінки підприємства, який визначає взаємини не тільки між співробітниками, але і взаємовідносини з клієнтами та акціонерами, його корпоративну культуру. Образ підприємства відображає сутність його цілей та імідж. Відповідно до вищевикладеного, місія підприємства відображає інтереси власників підприємства, співробітників, клієнтури, ділових партнерів, суспільства.

Ансофф І. Н. вважає, що добре обґрунтована, правильно сформульована місія має реальну цінність для діяльності підприємства, адже вона: формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів; знижує ризик непередбачливого управління та прийняття необґрунтованих рішень; відображає цілі підприємства і є для працівників стимулом до сумлінного виконання роботи; допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі і прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів з політикою і напрямом розвитку всього підприємства; полегшує підготовку підприємства до свого майбутнього розвитку [4, с. 16].

Вироблені на основі місії цілі підприємства є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають сутність її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей [33, с. 46].

Загальновідомо, що цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямовується її діяльність. Цілі можуть бути довгострокові, короткострокові і середньострокові.

Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних взаємовідносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; на кінець, цілі є точкою відліку у процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, структурних підрозділів та організації в цілому [80, с. 135].

Український науковець Шегда А. В. відзначає, що «у кожній організації існує ієрархія цілей за рівнями управління і два підходи до процесу розробки цілей: централізований і децентралізований, який може проходити за чотирма етапами: з'ясування і аналіз тенденцій в оточенні; встановлення місії і цілей підприємства; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей» [92, с. 143].

Найбільш розповсюджені напрями встановлення цілей підприємства за ключовими показниками наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Напрями встановлення цілей підприємства за ключовими показниками

Напрями встановлення цілей	Показники
Прибутковість	розмір прибутку, рентабельність, доход на акцію тощо.
Положення на ринку	частка ринку, обсяг продажу продукції.
Продуктивність	витрати на одиницю продукції, обсяг продукції в одиницю часу, матеріалоемність і т. ін.
Фінансові ресурси	структура капіталу, рух грошей, розмір оборотного капіталу.
Виробничі потужності	розмір площ, кількість одиниць техніки тощо.
Розробка та виробництво продукту	витрати на виконання проекту, термін впровадження нового обладнання, нового продукту і т.п.
Зміни в організації та управлінні	завдання за термінами організаційних змін.
Людські ресурси	плинність кадрів, підвищення кваліфікації, навчання персоналу.
Робота з покупцями	швидкість обслуговування, кількість скарг тощо.
Допомога суспільству	обсяг доброчинності, термін проведення доброчинних акцій.

* Джерело: складено за [83, с. 25-26]

Люкшинов А. М. відзначає, що якщо керівники не знають основну мету, то вони не будуть мати основу для вибору найкращої альтернативи. У процесі визначення цілей з'являється проблема вибору серед них пріоритетних. Хоча і фінансовим, і стратегічним належить найвищий пріоритет (досягнення ключових результатів), труднощі виникають тоді, коли необхідно зробити вибір між діями, спрямованими на підвищення короткострокових фінансових показників, і зусиллями щодо зміцнення становища фірми у довгостроковій перспективі [49, с. 209].

Розробка планів забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегії підприємства.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш-менш обґрунтованих планів, які мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвитку визначається особливостями самої організації.

Поточне планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішення про те, що, ким, як, коли повинне бути здійснено. Планування є інструментом, який допомагає у процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає у забезпеченні нововведень і змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [81, с. 153].

Головні завдання при виборі напряму розвитку підприємства – розробка стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії. Вони визначають напрям організації, її короткострокові і довгострокові цілі, а також ті кроки і дії, з яких будуть розпочинатися досягнення визначених завдань. Все це разом складає стратегічний план. У деяких підприємствах, особливо великих, документ, який містить стратегічний план на наступний рік готується і поширюється серед менеджерів і персоналу (хоча деякі положення можуть бути опущені або подані у загальних рисах, щоб не висвітлювати деякі кроки до того, як вони будуть зроблені). В інших – стратегічний план не обговорюється з персоналом та існує лише у вигляді узгоджених думок менеджерів вищої ланки управління [21, с. 237].

Дослідник Боумен К. виділяє наступні складові плану підприємства:

1. План маркетингу – обсяги і приріст продажу, частка ринку, витрати і ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо.
2. План з виробництва – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (в тому числі сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо.
3. Фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансований капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо.
4. План з персоналу – чисельність, структура, плинність персоналу, рівень та динаміка оплати праці, рівень кваліфікації і т.п.

5. План науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт, науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо [10, с. 167-168].

Реалізація стратегій є наступною складовою процесу стратегічного планування. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії після вибору стратегічних альтернатив.

Під час реалізації стратегії керівництво кожного підприємства здійснює аналіз і контроль за ходом її виконання. З цією метою необхідно обрати одну із стратегічних альтернатив.

Отже, при використанні стратегічного управління найчастіше основний акцент робиться на стратегічне планування, що являє собою управлінський процес і складається із послідовних етапів, які передбачають формування та реалізацію стратегій розвитку підприємств різних організаційно-правових форм. Тому ефективне стратегічне планування потребує формування та раціонального використання організаційної системи стратегічного планування, де передбачається призначення відповідальних осіб чи підрозділів, які здійснюють роботи щодо розробки та виконання різних стратегічних планів.

Таким чином, переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які у разі їх невдалого використання, можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів підприємства. Тому стратегічне планування не може існувати без стратегічного управління, оскільки воно є його наслідком. Запропонована модель стратегічного планування на підприємстві є концептуальною, тобто може застосовуватися без обмежень на будь-якому підприємстві, незалежно від його галузевої приналежності та форми власності.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи доцільно розглянути методичні підходи до формування ефективної моделі стратегічного планування на підприємстві.

1.3 Методичні підходи до формування ефективної моделі стратегічного планування на підприємстві

У процесі впровадження стратегічного планування на підприємстві необхідно застосовувати запропоновані науковцями моделі, що дозволять акцентувати увагу на найбільш актуальних питаннях стратегічного управління.

Моделі стратегічного планування дозволяють поєднати у єдиній площині основні ідеї науковців в галузі стратегічного управління із практикою господарської діяльності конкретного підприємства (організації, установи, фірми, компанії, корпорації тощо). Вони дозволяють акцентувати увагу вищого керівництва лише на прийнятті стратегічних рішень, що спрямовані на реалізацію загальної стратегії розвитку підприємства в межах обраного стратегічного набору разом із окремими тактичними заходами.

Огляд літературних джерел дав змогу виділити найбільш поширені моделі стратегічного планування, серед яких найбільшого розповсюдження отримали [5, 44, 89]:

модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»;

модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг підприємства;

модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства.

Тому доцільно розглянути основні із моделей стратегічного планування на підприємстві більш детально.

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, що розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини» (рис. 1.4).

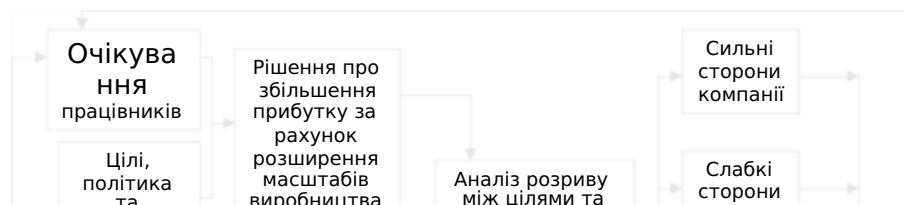




Рис. 1.4. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

* Джерело: узагальнено за [5, с. 142; 44, с. 181]

Варто наголосити на тому, що, за визначенням Ансоффа І. Н., «стратегічна прогалина» – це певне «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого потрібно досягти» [5, с. 144].

Перевагою запропонованої моделі «стратегічної прогалини» є зосередженні уваги вищого керівництва підприємства у процесі стратегічного управління на питаннях формування системи показників, що повинні комплексно розкривати його потенційні переваги і недоліки. Разом з тим, практичне застосування цієї моделі може становити певні труднощі у разі відсутності у вищого керівництва підприємства достатнього масиву інформації для здійснення стратегічного аналізу [44, с. 183].

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг підприємства. У процесі аналізу господарської діяльності підприємства

розробляється його стратегічний профіль, що дозволяє визначити проблеми стратегічного розвитку (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг підприємства

* Джерело: узагальнено за [5, с. 145; 44, с. 183]

У процесі аналізу ринкових переваг підприємства визначається його ринкова позиція, напрями розвитку, формується місія, політика, цілі, стратегічні плани, проекти, програми. Стратегічні плани конкретизуються в окремих тактичних планах і завданнях окремим виконавцям. Потім формується бюджет стратегічної програми із розподілом доходів і витрат структурних підрозділів підприємства, здійснюється виконання програми та оцінюються поточні результати [44, с. 184]. Зрештою, наприкінці повинні визначатися конкурентні переваги підприємства.

Ця модель тісно пов'язана із використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів власників (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті управлінських рішень стосовно

заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Практичне застосування даної моделі дозволяє поєднати інтереси власників (акціонерів, менеджерів, засновників) із цілями найманих працівників підприємства. Серед недоліків варто відзначити необхідність розробки бюджетів різних рівнів [5, с. 146].

3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства. Під час визначення місця підприємства на ринку та його конкурентоспроможності, виявляється ставлення до нього зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1.6).

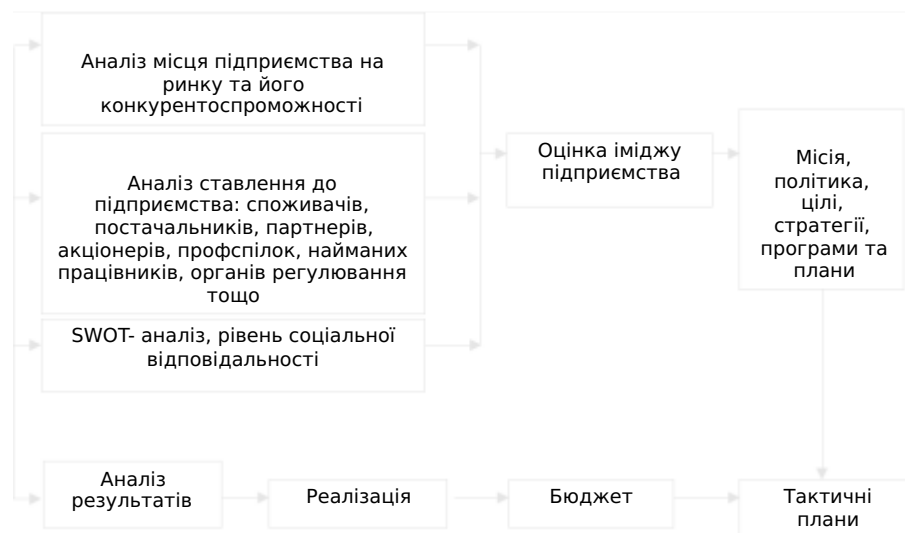


Рис. 1.6. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

* Джерело: узагальнено за [89, с. 205]

В основі формування моделі закладено оцінку іміджу підприємства, який впливає на вибір місії, політики, цілей, програм і планів, розробку та реалізацію бюджету, напрями аналізу отриманих результатів.

Варто відзначити, що створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування у забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені» [89, с. 206; 72, с. 57].

Модель, орієнтовану на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії [43, с. 167].

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства та широке застосування механізмів public relation (PR). Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям [90, с. 341].

Тому ефективне стратегічне планування потребує формування та ефективного використання організаційної системи стратегічного планування, у якій передбачатиметься призначення відповідальних осіб чи підрозділів, які здійснюють роботи із розробки та виконання різних стратегічних планів.

Впровадження моделей стратегічного планування в межах підприємства має обов'язково ґрунтуватися на концепціях розвитку бізнесу.

Передумовою еволюції стратегічного управління виступала еволюція концепцій бізнесу. Еволюція підходів до побудови бізнесу дає можливість визначити кілька періодів, кожному з яких відповідає власна концепція розвитку бізнесу [46]. Історичний перехід від індустріального до інформаційного суспільства («індустріальне – постіндустріальне – інформаційне суспільство») супроводжувався зміною бізнес-концепцій (рис. 1.7).

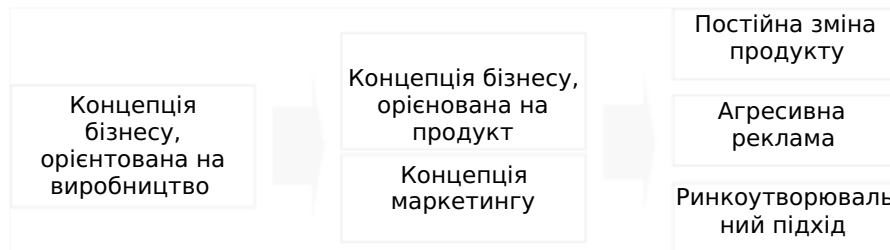


Рис. 1.7. Еволюція концепцій розвитку бізнесу

* Джерело: складено за [46]

Індустріальному періоду розвитку суспільства відповідає концепція бізнесу, орієнтована на виробництво. Сутність цієї концепції полягає в тому, що споживачі віддають перевагу доступним та дешевим товарам. Отже, головним завданням для досягнення високої ефективності виробництва стає мінімізація витрат. Збільшення числа учасників ринку та поява на ринку значної кількості схожих товарів стає передумовою переходу до постіндустріального періоду розвитку суспільства, у якому паралельно розвиваються дві концепції: концепція бізнесу, орієнтована на продукт, та концепція маркетингу. [24, с. 64-65].

Концепція бізнесу, орієнтована на продукт, ґрунтується на тому, що споживачі віддають перевагу товарам кращої якості, що мають кращі експлуатаційні характеристики. Отже, у межах такої концепції необхідно зосереджувати увагу на виробництві високотехнологічних якісних товарів та їх постійному вдосконаленні.

Концепція маркетингу, що розвивалася паралельно, орієнтована на більш широке коло споживачів і ґрунтується на тому, що запорукою успіху компанії є визначення потреб споживачів та їхнє задоволення більш ефективним, ніж у конкурентів, шляхом. Недоліком цієї концепції є те, що процес розробки товару досить повільний, у той час як потреби споживачів швидкоплинні [68, с. 128].

Недосконалість концепції маркетингу стала поштовхом до появи трьох різних напрямів розвитку бізнес-концепцій:

1) постійного апелювання до свідомості споживачів (агресивна реклама). Агресивна реклама може бути досить успішною, проте, якщо пропонується продукт не відповідає очікуванням споживачів, у довгостроковому періоді вона не принесе підприємству стабільності [70, с. 93]. Крім того, постійна реклама потребує витрачання значної кількості грошових коштів;

2) постійної зміни продукту. Концепція постійної зміни продукту є досить успішною для продовження життєвого циклу товару, проте виступає допоміжною при створенні продукту;

3) ринкоутворювального підходу – створення товарів, які випереджають очікування покупців. Ринкоутворювальний підхід передбачає розробку нового товару та його рекламу на ринку, створення нового ринку. Більшість найбільш успішних товарів створюються саме за цим підходом [98, с. 166]. Проте, слід зауважити, що ринкоутворювальний підхід тісно пов'язаний з інноваціями та може бути використаний за умови наявності перспективної ідеї, людей, які спроможні її здійснити, та засобів реалізації [85, с. 73].

Еволюція концепцій розвитку бізнесу та моделей стратегічного планування на підприємстві вимагає узагальнення підходів до виділення основних інструментів стратегічного управління, що розвивалися під впливом формування теорії управління та узагальнення практики діяльності підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнені підходи до виділення основних інструментів стратегічного управління підприємством

Автори 1	Основна ідея 2
Бостонська консалтингова група М. Портер	Ситуаційний підхід. Матриця BCG «Зростання – частка ринку», Матриця GE, модель ADL/LC, Матриця Шелл, Матриця А. Літл [54, 76]. Орієнтація на конкурентну боротьбу. Аналіз галузі за п'ятьма основними конкурентними силами, вибір з трьох конкурентних однієї стратегії: мінімізація витрат, концентрація, диференціація, управління за допомогою ланцюга формування споживчої вартості [68].
М. Хаммер, М. Робсон, Ф. Уллах	Реструктуризація, реорганізація, перебудова, реінжиніринг бізнес-процесів [89].

Продовж. табл. 1.2

1	2
---	---

П. Хамел, К. К. Прахалад	Орієнтація на ключові компетенції організації, передбачення майбутніх потреб ринку, функціональність, інтелектуальне лідерство у шляхах їх задоволення, стратегічна архітектура [98].
М. Трейсі, Ф. Вірсема	Ціннісні дисципліни: виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача [67].
Дж. Мур	Орієнтація на співробітництво, бізнес як екосистема, стадії коеволюції, відсутність стратегії [62].
М. Коленсо	Акцент уваги стратегічного управління на підвищенні якості. Стратегія кайдзен, групова робота, синергія, еволюційні та революційні зміни [39].
Д. Колліс, С. Монтгомері	Орієнтація на створення доданої вартості за допомогою ресурсного підходу. Стратегічні завдання – пошук унікальних ресурсів та способів їхнього перетворення на конкурентні переваги, ресурсна конкуренція. Наявність корпоративної стратегії [40].
Р. Каплан, Д. Нортон	Взаємозв'язок між стратегією та дійсністю. Стратегічне управління через зв'язок між стратегічними цілями, їх параметрами та результатами. Збалансована система показників як основний інструмент [36].

* Джерело: узагальнено за [36, 39, 40, 54, 62, 67, 68, 76, 89, 98]

Практичне застосування основних інструментів стратегічного управління підприємством дозволить сформувати ефективний процес стратегічного планування на рівні окремого суб'єкту ринку. З цією метою науковцями напрацьовано цілу низку адаптивних матриць, підходів, моделей і стратегій, що можуть бути використані топ-менеджерами будь-якого підприємства у процесі стратегічного планування.

Таким чином, формування ефективної моделі стратегічного планування на підприємстві є основою для розробки та реалізації стратегії його розвитку, що конкретизована з урахуванням стратегічних альтернатив та окремих тактичних заходів. Вибір конкретної моделі залежить від розуміння вищим керівництвом підприємства необхідності проведення швидких організаційних змін у відповідь на вплив негативних чинників зовнішнього середовища.

Охарактеризувавши теоретичні підходи до формування та реалізації процесу стратегічного планування на підприємстві, перейдемо до практичного дослідження сучасного стану та оцінки ефективності процесу стратегічного планування на прикладі ТОВ «Стройкомплект збут» у наступному розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У
ТОВ «СТРОЙКОМПЛЕКТ ЗБУТ»

2.1 Управлінська діагностика ТОВ «Стройкомплект збут» як соціально-економічної системи та характеристика її складових

Об'єктом дослідження дипломної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Стройкомплект збут» (далі – ТОВ «Стройкомплект збут»), що було засноване у 2000 році.

Юридична адреса підприємства: 73008, Україна, Херсонська обл., м. Херсон, вул. Кулика, буд. 34.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Стройкомплект збут» є самостійним господарюючим суб'єктом, володіє правами юридичної особи та здійснює торгово-комерційну, збутову, посередницьку та інші види діяльності.

Головною метою діяльності ТОВ «Стройкомплект збут» є: насичення ринку товарів та задоволення соціальних потреб населення.

Відповідно до основних цілей, підприємство здійснює такі види діяльності: реалізація будівельних матеріалів (оптова торгівля будівельними матеріалами);

торгово-посередницька діяльність (торговельні послуги).

ТОВ «Стройкомплект збут» реалізує наступні види продукції:

будівельні інструменти та обладнання (циркулярні пили, замішувачі, дрелі);

сантехнічні товари (труби, згони, з'єднання);

фурнітурні товари (ламінат-поли, панелі пластикові);

будівельні матеріали (облицювальні матеріали, герметики; будівельні суміші, шпаклівки, мастики, штукатурки);

оздоблювальні матеріали (герметики, утеплювачі, тепло-, звуко-, гідроізоляція, мінеральна вата); інші товари.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до прийнятого Статуту, у якому передбачено порядок формування майна, особливості функціонування та органи управління, порядок його реорганізації та ліквідації. Слід зауважити, що у квітні 2016 року, відповідно до поступового збільшення кількості персоналу та обсягів господарської діяльності, було внесено зміни до статуту підприємства:

змінено організаційно-правову форму господарювання на товариство з обмеженою відповідальністю (раніше це була приватна фірма);

здійснено коригування назви підприємства (із ПФ «Стройкомплект» на ТОВ «Стройкомплект збут»);

розширено склад учасників та уточнено їхні повноваження;

внесено додаткові фінансові ресурси на збільшення розміру статутного капіталу підприємства;

прийнято зміни до організаційної структури управління шляхом перепідпорядкування повноважень між генеральним директором та його заступником.

Організаційна структура управління ТОВ «Стройкомплект збут» є лінійно-функціональною, оскільки вона передбачає поєднання як лінійних керівників (генерального директора та його заступника), так і керівників структурних підрозділів (бухгалтерії, фінансового сектору, відділу кадрів, торгового відділу, ділень роздрібної та оптової торгівлі, складу, служби охорони). Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що має свій об'єкт управління (трудовий колектив та усі види ресурсів) та відповідний суб'єкт управління (апарат управління та керівники структурних підрозділів).

Проведений аналіз персоналу показав, що протягом аналізованого періоду спостерігається негативна тенденція скорочення загальної чисельності працівників ТОВ «Стройкомплект збут». У 2019 році середньооблікова чисельність персоналу товариства становила 87 осіб, що на 50 осіб менше рівня 2017 року і на 19 осіб менше показника 2018 року. Поступово зменшилася питома вага виробничого персоналу на одного управлінця до рівня 0,85 осіб у 2019 році. Більшість працівників підприємства (85 осіб у 2019 році) входять до основного

штату працюючих, тому що сумісників було лише 2 особи. На підприємстві весь персонал розподілено за рівнями управління відповідно до функціонального та лінійного характеру діяльності.

Варто відзначити переважання у загальній структурі персоналу ТОВ «Стройкомплект збут» працівників середньої вікової категорії від 36 до 40 років (31,03% у 2019 році). Найменшу частку (6,9%) становили працівники пенсійного віку. Разом з тим, рівень кваліфікації персоналу можна назвати посереднім, оскільки спостерігається переважання співробітників із спеціальною професійною підготовкою (48 осіб або 55,17% у 2019 році). Проведена характеристика персоналу товариства за критерієм стажу роботи не показала чітко вираженої тенденції, лише формально можна констатувати переважання працівників зі стажем роботи від 3 до 5 років. Протягом 2017-2019 років на підприємстві працювало більше чоловіків, ніж жінок, що пояснюється специфікою роботи підприємства. Так, у 2019 році питома вага чоловіків становила 72%, а частка жіночого контингенту – лише 28%.

Необхідно наголосити на тому, що найбільш показово розкривають наявність проблем у роботі ТОВ «Стройкомплект збут» показники руху персоналу. Кількість звільнених працівників у 2019 році становила 43 особи, що менше показника 2017 року на 7 осіб і на 14 осіб менше від аналогічного показника 2018 року. Це призвело до скорочення кількості відпрацьованих людино-годин протягом року. Аналіз відносних показників руху персоналу є також достатньо показовим. Так, протягом 2019 року штан підприємства було оновлено на 18,39% новими співробітниками, у той час, як частка вибувших працівників становила 40,57%. Коефіцієнт плинності кадрів досяг критичної позначки 53,77% у 2018 році, дещо скоротившись до рівня 49,43% у 2019 році. Це характеризує недостатню увагу вищого керівництва до формування дієвих мотиваційних програм для усіх співробітників підприємства, які вимушені звільнятися і шукати собі інше місце роботи. Підтвердженням такого висновку є невисокий рівень середньомісячної заробітної плати, як працівників апарату управління, так і виробничого персоналу. Слід відзначити також щорічне скорочення фонду

заробітної плати на підприємстві до рівня 1681 тис. грн. у 2019 році, що також можна розцінювати як негативне явище.

В якості ключового об'єкту управління у ТОВ «Стройкомплект збут» виступає його персонал, від результативної діяльності якого залежить подальша робота підприємства у зовнішньому середовищі.

На вищому рівні управління знаходиться генеральний директор, який виконує лінійні повноваження. Безпосередньо генеральному директору по лінії ієрархії підпорядковується його заступник. На середньому рівні управління безпосередньо знаходяться головний бухгалтер, начальники торгового відділу, відділу кадрів, фінансового сектору, які виконують свої функціональні повноваження і керують роботою відповідних функціональних підрозділів. На нижньому рівні управління знаходяться начальники дільниці роздрібної та оптової торгівлі, складу, служби охорони, менеджер з постачання, бухгалтери, інспектор з кадрової роботи, фінансист, економіст, маркетолог, товаровознавці та інженер з безпеки, які працюють у структурних підрозділах досліджуваного підприємства.

Далі доцільно провести аналіз динаміки середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Стройкомплект збут».

Як бачимо, розмір середньої заробітної плати у ТОВ «Стройкомплект збут» щороку збільшувався. Так, середня заробітна плата управлінського персоналу у 2019 році порівняно з 2017 роком зросла на 740 гривень, а у порівнянні з 2018 роком – на 450 гривень. Серед категорії виробничого персоналу розмір цього показника зріс у 2019 році порівняно з 2017 роком на 710 гривень, а відносно 2018 року – на 330 гривень.

Проведений аналіз персоналу товариства як об'єкту управління підтвердив наявність деяких негативних тенденцій. Зокрема, чисельність персоналу протягом аналізованого періоду значно скоротилася. Працівники різних категорій почали звільнятися із ТОВ «Стройкомплект збут» у зв'язку із наявністю як об'єктивних, так і суб'єктивних причин. Це призвело до того, що серед працівників підприємства існує значна частка персоналу із невеликим досвідом роботи, переважна більшість співробітників має середній рівень освіти. Аналіз статевої

структури персоналу засвідчив переважання чоловіків у загальній чисельності працюючих. Варто також відзначити наявність позитивної динаміки зростання розміру середньої заробітної плати працівників товариства, але при цьому мотиваційні потреби персоналу задовольняються не у повному обсязі.

2.3 Оцінка ефективності діючого процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут»

Для забезпечення успішного функціонування за динамічних зовнішніх чинників керівництву ТОВ «Стройкомплект збут» необхідно дотримуватися принципу динамічної рівноваги. Сутність його полягає в тому, що підприємство «як відкрита система» повинне адаптуватися до перманентних змін зовнішнього оточення, тобто внутрішнє середовище має ставати адекватним зовнішньому оточенню. Ці зміни можуть стосуватися системи управління, мети та завдань, маркетингової та фінансової політики підприємства тощо.

Різниця між тактичним і стратегічним плануванням у ТОВ «Стройкомплект збут» має три аспекти, а саме:

стратегічне планування пов'язане із рішеннями, наслідки яких позначаються в перебігу тривалого часу і які важко відмінити. Стратегічне планування – це довгострокове планування. А тактичне планування пов'язане із невеликими періодами часу. Вони доповнюють один одного;

стратегічний план характеризується широтою розмаху, а тактичне планування – вузькістю. «Широкий» і «вузький» є відносними поняттями, від чого зростає і відносність понять «стратегічний» і «тактичний». Планування на рівні всього ТОВ «Стройкомплект збут» є більш стратегічним, ніж планування на менш високому рівні управління товариства;

тактичне планування забезпечує виконання намічених цілей. Цілі зазвичай задаються на більш високому рівні управління системи. Стратегічне планування займається визначенням місії та визначення засобів для її досягнення. Стратегічне

планування орієнтується і на засоби, і на результати. Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати. Тому для досягнення успіху досліджуваного підприємства потрібне успішне поєднання тактичного та стратегічного планування.

Однак, як свідчать результати спостереження, в апараті управління відсутні фахівці, котрі проводили б моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут», оскільки в бухгалтерії працює лише один економіст, який займається поточними справами, а питаннями стратегічного управління він не відає і не входить до складу керівництва товариства. Тому на підприємстві виникають труднощі, обумовлені недосконалістю організації стратегічного планування та управління і відсутністю формалізації комплексної оцінки діяльності підприємства на майбутнє.

Однак, важливо зазначити, що у складі апарату управління товариства відсутні фахівці, які б займалися прогностичними розрахунками щодо передбачення майбутньої стратегії розвитку підприємства. Працівники фінансового сектору керуються у своїй діяльності розробленими методиками щодо аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Це, звичайно, позитивно, що генеральний директор ТОВ «Стройкомплект збут» прагне до удосконалення перспектив розвитку, однак без обґрунтованого аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що можуть суттєво вплинути на стан діяльності підприємства. Таке копіювання може призвести до певних проблем, що якраз і вимагають аналітичних досліджень щодо визначення майбутньої стратегії розвитку підприємства шляхом реалізації процесу стратегічного планування.

На нашу думку, варто було б для впровадження стратегічного управління створити при генеральному директору ТОВ «Стройкомплект збут» тимчасовий відділ (штаб стратегічного управління) як основний відділ, що буде координувати діяльність всіх підрозділів апарату управління товариства, особливо у період розробки стратегії його розвитку на наступний прогнозований період. До його функцій повинні входити: розробка заходів зі стратегічного управління, які передбачають реалізацію дій щодо розробки типів стратегій, визначення місії

підприємства та його основних цілей, розробка комплексної програми стратегії розвитку, оцінка та планування показників господарської діяльності, планування доходів і визначення напрямів витрат грошових коштів для забезпечення стратегічного управління та реалізації визначеної стратегії ТОВ «Стройкомплект збут», підвищення продуктивності праці, підвищення фондівдачі, покращення якості послуг та збільшення обсягів виробництва на основі модернізації нових технологічних ліній.

Спостереження свідчить, що існує необхідність науково-методичної розробки даних питань, оскільки процес діагностики внутрішнього середовища достатньо складний та його результати відіграють важливу роль у визначенні стратегії (вони виступають підставою для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегічних напрямів розвитку), слід розглянути процес діагностики внутрішніх чинників як систему, зосереджуючись на питаннях складу внутрішнього середовища, методики проведення моніторингу, принципів та засобів здійснення.

Як було зазначено вище, досліджуване підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що знаходиться у постійній взаємодії із тими чи іншими елементами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище ТОВ «Стройкомплект збут» можна визначити як сукупність усіх внутрішніх чинників, що обумовлюють певні процеси його життєдіяльності. До чинників внутрішнього середовища даного підприємства відносять структуру управління, організаційну культуру і ресурси; мету; завдання, технологію, людей; службовців, рівні менеджменту, майстерність менеджерів, ролі менеджерів. Іноді, аналізуючи внутрішнє середовище ТОВ «Стройкомплект збут», звертають увагу на потенціали підприємства – управлінський, виробничий та економічний. До елементів зовнішнього середовища організації прямого впливу належать: споживачі, конкуренти, постачальники, закони і державні установи тощо. Елементами зовнішнього середовища непрямого впливу є економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні, екологічні та міжнародні фактори, що опосередковано впливають на роботу підприємства.

Внутрішні чинники регулюються суб'єктами управління (вищими органами управління) з боку підприємства, але вони, в той же час, здійснюють безпосередній вплив на його діяльність і визначають внутрішній потенціал. Засіб, за допомогою якого здійснюється моніторинг внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут», називається управлінським обстеженням.

Здійснення діагностики чинників внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут» відбувається за наступною структурно-логічною схемою (рис. 2.5).

Моніторинг внутрішнього середовища товариства

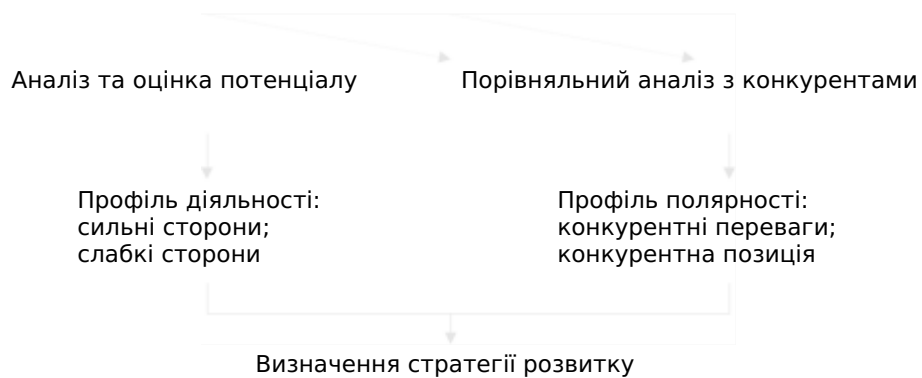


Рис. 2.5. Структурно-логічна схема моніторингу внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: складено автором

Перш за все, дослідження впливу чинників внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут» передбачає визначення стану внутрішніх чинників, їх вивчення та оцінку. Для здійснення даного процесу потрібно виконати певну послідовність дій, яка складається з п'яти етапів (рис. 2.6).

1 етап. Моніторинг внутрішнього середовища

2 етап. Збір та систематизація інформації

3 етап. Аналіз потенціалу товариства за функціональними сферами
Перелік сильних та слабких сторін
Профіль діяльності

4 етап. Оцінка внутрішніх чинників за станом середовища

Конкурентні переваги
Конкурентна позиція
Порівняльний аналіз товариства з конкурентами
Профіль діяльності

Рис. 2.6. Алгоритм проведення діагностики чинників внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: складено автором

Діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає спостереження та відстеження змін внутрішніх чинників за наступними функціональними сферами: маркетинг, фінанси, виробництво і технології, персонал, організаційна культура та імідж, НДДКР та організація управління.

Збір та систематизація інформації про стан чинників внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут» здійснюється на підставі моніторингу. У

процесі аналізу, перш за все, здійснюється перевірка вірогідності зібраної інформації про стан внутрішніх чинників, потім виявляються зміни, тенденція чинників, причини, які їх зумовили, та надається кожній функціональній сфері.

У сфері маркетингу ТОВ «Стройкомплект збут» аналізується маркетингова політика, ширина та глибина асортименту, визначити частку товарів «ринкової новизни», оцінюється система контролю їх якості, аналізується цінова політика, зміни цінових стратегій по наданих послугах, рівень обслуговування, рекламна доцільність, визначається ефективність маркетингових витрат. За результатами аналізу визначається ступінь маркетингової активності товариства.

У процесі аналізу фінансового стану ТОВ «Стройкомплект збут» виявляють його можливості своєчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями, визначають ступінь стабільності фінансового забезпечення розвитку у перспективі. Аналіз фінансових чинників має першочергове значення, оскільки він суттєво впливає на вибір подальшої стратегії діяльності.

Діагностика виробничих технологій ТОВ «Стройкомплект збут» проводиться за наступними напрямками: дослідження організації технологічних процесів, стану матеріально-технічної бази і т.д. За результатами діагностики робляться висновки про рівень організації технологічного процесу, технічних можливостей, стан технологічного обладнання підприємства.

Аналіз персоналу ТОВ «Стройкомплект збут», як найважливішого чинника внутрішнього середовища, досліджують з точки зору кваліфікації, компетентності, якості розташування персоналу, ефективності підвищення кваліфікації, плинності кадрів, ступеня мотивації діяльності працівників товариства.

У процесі діагностики організаційної культури та іміджу ТОВ «Стройкомплект збут» оцінюють ступінь розробленості управлінської культури, традицій, що склалися в колективі, стиль ділового спілкування, рівень культури управління, імідж підприємства в очах конкурентів, споживачів, громадськості, зарубіжних фірм, його власників та працівників.

Таким чином, визначається ступінь розвиненості організаційної культури, формується узагальнена оцінка іміджу підприємства. Однак, слід зазначити, що

при такому моніторингу використовуються лише експертні оцінки відповідальних фахівців, що уповноважені у цій справі.

Дослідження організаційних аспектів управління передбачає характеристику діючої організаційної структури управління та змін, що в ній відбуваються; стилю управління; порядку прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності чинників впливу зовнішнього середовища; ступеню централізації та децентралізації управління; використання інформаційних систем та сучасних засобів комунікацій.

У процесі діагностики НДДКР аналізується інноваційна діяльність ТОВ «Стройкомплект збут», визначаються сфери введення інновацій (якість наданих послуг, методи управління, організаційна культура, структура управління, технології тощо), розмір витрат на науково-дослідну роботу, види маркетингових досліджень, наукові засоби аналізу та прогнозування. За результатами робиться висновок про інноваційні можливості та рівень наукоємності товариства.

На наступному етапі діагностики результати аналізу внутрішніх чинників узагальнюють, систематизують, експертним методом оцінюють стан чинників у балах, що відображають у таблиці. При цьому можна обирати різні діапазони оцінок, наприклад: повне досягнення цілей – 2 бали; часткове досягнення цілей – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Діагностика сильних і слабких сторін зосереджує увагу на внутрішніх умовах роботи, тоді, як оцінка можливостей і загроз потребує аналізу середовища, в якому знаходиться товариство.

На думку керівництва ТОВ «Стройкомплект збут», найактуальнішими проблемами розвитку їх бізнесу виступають: недосконалість податкового законодавства; відсутність чіткої законодавчої регламентації порядку проведення перевірок фінансово-господарської діяльності; недосконалість системи фінансування і кредитування; корупція у бізнесі та органах влади; непрозорість земельного законодавства; практична відсутність державної підтримки; відсутність стимулів для інвестування.

Досліджуючи мікрорівень було проведено опитування керівництва підприємства стосовно основних чинників, що заважають розвитку їх бізнесу. Так, економічну ефективність розвитку досліджуваного нами підприємства було проаналізовано у таких аспектах: ефективність використання потенціалу працівників, ймовірність банкрутства, матеріальна, сировинна та фінансова забезпеченість підприємницької діяльності. Ринкова ефективність оцінювалась за такими параметрами, як ринкова позиція підприємства на регіональному ринку, асортимент продукції, споживчі якості продукції тощо. Організаційна ефективність розвитку підприємства оцінювалась у контексті оперативності прийняття управлінських рішень, сформованого організаційного клімату, досягнутого балансу економічних інтересів учасників бізнесу тощо.

Стосовно чинників внутрішнього середовища, які заважають розвитку підприємства, то керівництвом ТОВ «Стройкомплект збут» були визначені такі: проблеми з ресурсною забезпеченістю підприємницької діяльності; відсутність доступних і об'єктивних методик оцінки розвитку підприємства; професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, недосконалість системи управління підприємством саме у питаннях управління його розвитком.

У свою чергу, на думку автора, серед несприятливих чинників внутрішнього середовища, що заважають розвитку досліджуваного товариства, слід відзначити:

- 1) нерозуміння вищим керівництвом проблеми розробки стратегії розвитку та окремих функціональних стратегій;
- 2) нестача молодих та кваліфікованих спеціалістів у сфері стратегічного управління;
- 3) недостатня увага до фінансування інвестиційних програм (проектів).

Завершується діагностика внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут» виявленням конкурентних переваг та оцінкою конкурентної позиції. Для виявлення конкурентних переваг підприємства потрібно провести порівняльний аналіз його діяльності із активними конкурентами.

50

У табл. 2.23 наведені результати кожного етапу діагностики чинників внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут» та рекомендовані для використання інструменти діагностики.

Таблиця 2.23

**Результати та рекомендовані інструменти діагностики чинників
внутрішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут»**

Етапи	Рекомендовані інструменти моніторингу	Результати
1. Моніторинг внутрішнього середовища товариства	спостереження	Виявлення змін у внутрішньому середовищі
2. Збір та систематизація інформації всіх сфер діяльності товариства	анкетування табулювання традиційний аналіз	Систематизований перелік інформації про стан внутрішніх чинників за приналежністю до певної функціональної сфери товариства
3. Аналіз потенціалу товариства за функціональними сферами	дескриптивний аналіз статистичний аналіз експертні оцінки життєвого циклу товару, аналіз зв'язків	Складання «Профілю діяльності» товариства та переліку сильних і слабких сторін
4. Порівняльний аналіз товариства з конкурентами	аналіз різниць експертні оцінки	Складання «Профілю полярностей» конкурентних переваг та оцінка конкурентної позиції товариства

* Джерело: складено автором

Отже, проведене нами дослідження дало можливість визначити основні недоліки у роботі ТОВ «Стройкомплект збут», з'ясувати перешкоди на макро- та мікрорівні, що заважають впровадженню концепції стратегічного планування при формуванні загальної корпоративної та функціональних стратегій розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

Керівництво ТОВ «Стройкомплект збут» визначає такі загальні альтернативні загальні корпоративні стратегії свого майбутнього розвитку:

стратегія зростання: за рахунок експансії (захоплення ринку);

стратегія підтримки: захист частки ринку і підтримки виробничого потенціалу підприємства;

стратегія реструктуризації: скорочення витрат; коротко і довгострокова реструктуризація;

стратегія скорочення діяльності: скорочення частки ринку і видів діяльності;

стратегія ліквідації: санація; закриття нерентабельних підрозділів;

комбінована стратегія, яка передбачає поєднання вище згаданих стратегій.

З метою визначення сучасної стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» необхідно здійснити SWOT-аналіз його господарської діяльності. За допомогою додатку И здійснимо узагальнення чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Далі доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Стройкомплект збут» (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Стройкомплект збут»

	Можливості (8)	Загрози (9)
Сильні сторони (10)	ПОЛЕ «СІМ» (10+8=18)	ПОЛЕ «СІЗ» (10+9=19)
Слабкі сторони (7)	ПОЛЕ «СЛМ» (7+8=15)	ПОЛЕ «СЛЗ» (7+9=16)

* Джерело: складено автором

На основі аналізу даних табл. 2.24, слід зробити висновок, що на сучасному етапі свого розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» знаходиться у стратегічному полі «СІЗ» (сильні сторони та загрози), а це означає, що керівництво підприємства повинне за рахунок сильних сторін, які виникли у його внутрішньому середовищі, адекватно реагувати на загрози з боку зовнішнього середовища.

На нашу думку, для підприємства слід обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання), тобто досягнення раннього вирівнювання обсягу продажу та прибутків з подальшим підвищенням цих параметрів, із переходом до наступного етапу зростання. Керівництво ТОВ «Стройкомплект збут» має визначити економію із чітким наміром швидкого пожвавлення господарської

діяльності, розробити довгострокові програми задля досягнення збалансованого стану підприємства на ринку. В умовах жорсткого конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища ця стратегія є найбільш доцільною.

Основна мета даної стратегії стабілізації для ТОВ «Стройкомплект збут» – зберегти наявні конкурентні позиції і досягти бажаних фінансових результатів за рахунок підтримки конкурентних переваг.

Враховуючи проведений аналіз, існує невідкладна потреба розробки загальної стратегії зростання для подолання загроз за рахунок сильних сторін товариства. Автор переконаний, що керівництву ТОВ «Стройкомплект збут» важливо звернути увагу на ефективність розробки окремих функціональних стратегій, а саме: фінансової, маркетингової і стратегії управління персоналом.

Отже, характеризуючи діючий процес стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут», слід відзначити його основні недоліки:

відсутня чітка послідовність виконання окремих етапів стратегічного планування на підприємстві;

моделі стратегічного планування як інструменти реалізації загальної стратегії розвитку підприємства не застосовуються у прикладному контексті;

вищим керівництвом товариства приділяється недостатня увага питанням формування функціональних стратегій його розвитку, зокрема маркетинговій, фінансовій та стратегії управління персоналом;

існує певна неузгодженість між загальною стратегією діяльності підприємства та окремими тактичними заходами і механізмами її практичної реалізації, що призводить до застосування формальних підходів у процесі стратегічного управління.

Таким чином, дослідження практичних аспектів формування ефективного процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» показало, що воно в змозі адаптуватися до впливу негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та обрати стратегію стабілізації. Разом з тим, під час дослідження було виявлено низку недоліків у процесі стратегічного планування на підприємстві, які слід негайно усунути.

Саме тому у наступному розділі дипломної магістерської роботи необхідно розглянути основні напрями підвищення ефективності процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «СТРОЙКОМПЛЕКТ ЗБУТ»

3.1 Раціоналізація загальної системи управління у ТОВ «Стройкомплект збут» за рахунок реалізації процесу стратегічного планування

Використання нових підходів до управління ТОВ «Стройкомплект збут» обумовлює прискорення процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, ускладнює вирішення проблем адаптації його внутрішнього середовища до зовнішніх змін. Таким підходом у ринкових умовах господарювання є стратегічне управління, одна з функцій якого – стратегічне планування. Завдання стратегічного планування полягає у визначенні і впровадженні корпоративної стратегії розвитку та забезпеченні інноваційних змін для адекватної реакції підприємства на зовнішні новації.

Стратегічне планування, яке повинно впроваджуватися у ТОВ «Стройкомплект збут», являтиме собою адаптивний процес, за допомогою якого здійснюватиметься регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства. Стратегічне планування повинно охоплювати систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Впровадження стратегічного планування у діяльності ТОВ «Стройкомплект збут» ускладнюється наступними соціально-економічними обставинами, що склалися: мінливе зовнішнє середовище; відносно складний і стандартизований

продукт; масовий сегментований ринок; розвинуті взаємовідносини із споживачами; складний, нетворчий характер праці, децентралізована влада; неконтрольоване ставлення до майбутнього.

Сутність стратегічного планування полягає в тому, щоб корпоративна стратегія, яку визначило керівництво ТОВ «Стройкомплект збут», була реалізована. З цією метою керівництву варто дотримуватися всієї послідовності взаємопов'язаних етапів стратегічного планування (рис. 3.1).

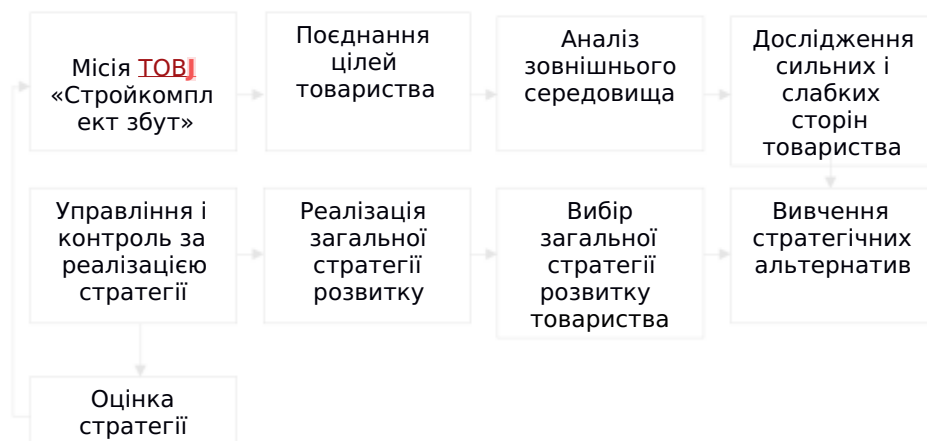


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: складено автором

Основним завданням фахівців та відповідальних за стратегічне управління повинне бути забезпечення функціонування ТОВ «Стройкомплект збут» у довгостроковій перспективі. Але для того, щоб стратегічне управління було дієвим, воно повинне відповідати основним управлінським принципам:

обґрунтований вибір цілей і стратегій розвитку підприємства;

постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоздатності;

чітке розмежування завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління;

забезпечення співвідношення між підприємством і зовнішнім середовищем підприємства;

індивідуалізація стратегій (кожне підприємство повинне мати свою власну стратегію розвитку.

Загальна стратегія розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» – це детальний комплексний план по виконанню місії та цілей підприємства. Керівництво товариства повинне розробити власну стратегію розвитку, яка залежить від позиції на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристики послуг, які надаються товариством, економічного стану, культурного оточення тощо.

Для того, щоб розробити корпоративну (загальну) стратегію розвитку, вищому керівництву ТОВ «Стройкомплект збут» рекомендуємо визначитися із основними підходами щодо її розробки:

перший підхід пов'язаний із лідерством у мінімізації витрат реалізації послуг. Даний тип стратегії пов'язаний з тим, що ТОВ «Стройкомплект збут» досягає найнижчих витрат реалізації послуг. Внаслідок цього воно може за рахунок більш низьких цін та якості послуг заволодіти більшою часткою ринку;

другий підхід до розробки стратегії пов'язаний зі спеціалізацією послуг. В цьому випадку ТОВ «Стройкомплект збут» повинне здійснювати високо спеціалізоване інноваційне виробництво та якісний маркетинг, щоб стати лідером у своїй галузі на ринку;

третій підхід ґрунтується на фіксації певного сегменту ринку і концентрації зусиль ТОВ «Стройкомплект збут» на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку керівництво товариства повинне досконало вивчати потреби визначеного сегменту ринку послуг, може прагнути до знижки витрат або проводити обґрунтовану політику спеціалізації послуг.

Практика діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств показує, що успішну загальну стратегію розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» не можна скопіювати і тому ефективне управління неодмінно вимагає від керівництва та відповідальних осіб товариства стратегічного мислення та уміння розробляти і

реалізовувати власну корпоративну стратегію.

Досить важливим для керівництва ТОВ «Стройкомплект збут» повинне бути формування стратегічного набору, який складається із корпоративної стратегії, що об'єднує виробничу та функціональні стратегії товариства.

Обґрунтований стратегічний набір – це набір, який є правильним для ТОВ «Стройкомплект збут» і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль щодо його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на тривалий період.

Рекомендований процес формування стратегічного набору у ТОВ «Стройкомплект збут» – це діяльність, яка повинна здійснюється на всіх рівнях управління (рис. 3.2).

Стратегічний набір ТОВ «Стройкомплект збут»

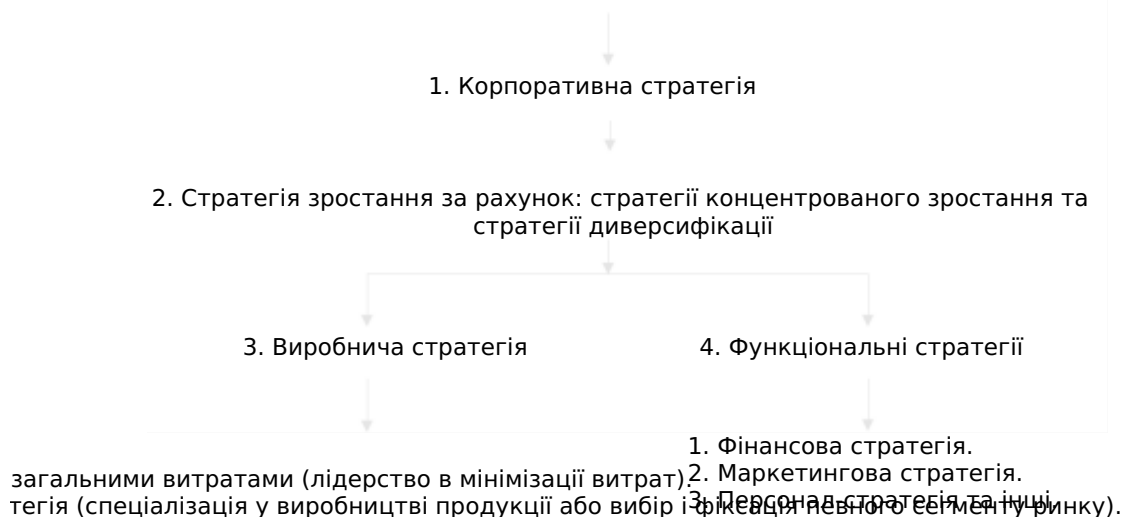


Рис. 3.2. Рекомендований процес формування стратегічного набору у ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: складено автором

Основними вимогами до формування стратегічному набору у ТОВ «Стройкомплект збут» повинні бути: орієнтація на досягнення реальної мети; розуміння необхідності застосування певного набору стратегій; гнучкість і динамічність стратегічного набору; баланс рівноваги між прибутковими і витратними, основними і функціональними стратегіями; ієрархічний їх характер, оскільки можна виділити загальну (корпоративну) стратегію, товарні стратегії окремих підрозділів, ресурсні та функціональні стратегії.

Важливо, щоб корпоративна (загальна) стратегія ТОВ «Стройкомплект збут» розроблялася на трьох рівнях управління відповідно до ієрархії процесу прийняття рішень. Перший рівень управління – стратегія товариства в цілому – корпоративна (загальна) стратегія, яка розробляється виключно вищим керівництвом товариства. Загальна (корпоративна) стратегія розвитку пов'язана з діяльністю товариства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі – місії ТОВ «Стройкомплект збут».

На наступному рівні управління уповноваженими із розробки стратегії є керівники окремих виробничих підрозділів, де розробляється виробнича стратегія.

Третій рівень управління передбачає участь у розробці стратегії функціональних керівників апарату управління ТОВ «Стройкомплект збут» – це так звані функціональні стратегії.

Загальна (корпоративна) стратегія зростання ТОВ «Стройкомплект збут» має базуватися на збільшенні масштабів його діяльності і вимагає стійких конкурентних переваг, є високоефективною на ринках, що швидко зростають.

Стратегія зростання здійснюється шляхом значного щорічного підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.

Зростання може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішній розвиток або інтенсивне зростання ТОВ «Стройкомплект збут» – це досягнення керівництвом товариства кращих результатів у сферах діяльності, які існують в межах базового

ринку. Стратегія інтенсивного зростання передбачає підвищення результатів діяльності шляхом удосконалення бізнесу, який існує, і використання прихованих «внутрішніх» резервів, характеризується розширенням видів послуг і обсягів їх практичної реалізації.

Зовнішнє зростання ТОВ «Стройкомплект збут» може бути виражене у формі вертикального і горизонтального зростання в суміжних видах діяльності. Тобто, зовнішнє зростання передбачає розвиток підприємства шляхом експансії за рахунок інтеграційних процесів в межах виробничого ланцюжка.

Виробнича і функціональні стратегії застосовуються керівництвом ТОВ «Стройкомплект збут» з метою передбачення всіх наступних кроків та інтересів виробництва на шляху досягнення його довгострокових цілей.

Перелік функціональних стратегій ТОВ «Стройкомплект збут» має визначатися характером загальної і конкурентної стратегії, масштабами товариства, специфікою товарів і особливостями внутрішнього середовища.

Доцільно відзначити, що функціональна стратегія ТОВ «Стройкомплект збут», тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми, повинна розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі і змісту діяльності за кожною функцією;
 - впливу конкретної функції на досягнення стратегічних цілей товариства та місії в цілому;
 - межі функцій і сфери «перехресних інтересів»;
 - переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних і слабких місць під час їх взаємодії;
 - наявності або відсутності вузько функціонального підходу, конфліктів у вирішенні загальних проблем ТОВ «Стройкомплект збут»;
 - збалансованості між тенденціями розвитку підприємства і компетенцією фахівців, їх професіоналізмом у відділах апарату управління.
- Однією із найфундаментальніших і найважливіших категорій ринкового господарства є конкуренція. Конкуренція являє собою низку умов, що визначають положення і ринкову поведінку підприємства на ринку.

Відповідно, конкурентна стратегія ТОВ «Стройкомплект збут» має бути стратегією поведінки його у конкурентному оточенні, тобто планом активних дій для досягнення ринкового успіху і отримання конкурентної переваги над іншими фірмами-конкурентами.

Основною метою ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» є досягнення і реалізація конкурентних переваг. Відзначимо основні конкурентні стратегії, які може використовувати керівництво товариства:

- 1) стратегія лідерства у зниженні витрат;
- 2) стратегія диференціації послуг.

Стратегія лідерства у зниженні витрат використовується для досягнення мінімальних сукупних витрат ТОВ «Стройкомплект збут» через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Тобто, керівництво підприємства прагне скоротити витрати у порівнянні зі своїми конкурентами. Це дозволяє утримувати ціни на низькому рівні. Ідея даної стратегії полягає в тому, щоб перевершити конкурентів у кількості продажу, підтримуючи низький рівень інвестицій у виробництво і обслуговування із застосуванням ресурсозберігаючих технологій і підтримкою високого рівня ефективності.

Стратегія лідерства у зниженні витрат буде ефективною у випадку, якщо:

- цінова конкуренція серед продавців є особливо сильною;
- характеристики послуг відповідають вимогам різного кола споживачів;
- використовується декілька способів диференціації послуг, але коливання в ціні є для споживача достатньо відчутним;
- домінуючим чинником, який формує попит, є ціна, а не особливості або якість послуги;

існує значна кількість продавців, які істотно впливають на зниження ціни.

Як правило, ця стратегія використовується великими підприємствами з високими масштабами виробництва і багатим досвідом роботи на ринку. Характеристикою даної стратегії є девіз: «Ніхто не зробить дешевше».

Стратегія диференціації послуг ТОВ «Стройкомплект збут» означає надання таких послуг, які є специфічними і відрізняють їх від послуг інших конкурентів,

що сприяє залученню більшої кількості замовників. Частіше така стратегія спрямована на створення унікальних послуг, закріплених торговою маркою. Керівництво товариства має обирати один або декілька аспектів ринкової діяльності і прагне задовольняти попит споживачів у таких послугах.

Основою для диференціації може бути якість, потужність, надійність, забезпечення повного асортиментного ряду, технологічне лідерство, повномасштабний сервіс. Успіхи в даному напрямі дозволяють встановлювати достатньо високі ціни (при цьому збільшується прибуток з розрахунку на одиницю наданих послуг). Така позиція повністю задовольняє тих покупців, які хочуть отримати якісні послуги, що не є масовими, серійними. Таким чином, стрижнем в цій стратегії є розуміння потреб замовників. Найбільш ефективною стратегією диференціації може бути на ринках, де:

різні потреби споживачів або способи надання послуг;

незначна кількість фірм-конкурентів застосовує такі ж методи диференціації;

можна вносити зміни в характеристики послуг.

Проте, керівництво ТОВ «Стройкомплект збут», яке робить ставку на диференціацію, повинне знаходити шляхи для підвищення ефективності виробництва і зниження витрат. В іншому випадку воно ризикує втратити конкурентоспроможність, отримати відносно високі витрати і ціни.

Різниця між стратегією лідерства в цінах і диференціацією полягає в тому, що перше може бути отримане тільки одним способом – шляхом встановлення ефективної структури витрат, тоді як диференціації можна досягти різними шляхами. Як бачимо, стратегія диференціації послуг понад усе підходить для ТОВ «Стройкомплект збут».

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги керівництво ТОВ «Стройкомплект збут» має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності ТОВ «Стройкомплект збут» – це складний багатоплановий процес, який стосується різних сторін діяльності товариства, та потребує вирішення специфічних для нього завдань, що можна досягти різними способами.

Цільова спрямованість керівництва на довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Стройкомплект збут» означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «послуга – ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації (інновації у технології виробництва).

Запропонована у роботі авторська модель стратегічного планування, що орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності ТОВ «Стройкомплект збут», у майбутньому може відігравати важливу роль у розвитку партнерських відносин суб'єкту господарської діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендована модель стратегічного планування, що орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: запропоновано автором [15, с. 20]

Як ми бачимо із рис. 3.3, запропонована модель показує зворотний зв'язок між стратегічним аналізом середовища та етапом реалізації стратегії. Рекомендована модель дозволить реалізувати обрані стратегії розвитку підприємств на практиці, сприятиме зростанню їх конкурентних переваг, підвищенню ефективності реалізації стратегічних планів і тактичних заходів у довгостроковій перспективі.

Функціональні стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» визначають управлінський план дій окремого структурного підрозділу. Товариству необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки існує напрямів діяльності. Відповідальність за розробку і виконання функціональних стратегій несуть керівники середньої управлінської ланки, тобто керівники відділів, секторів та інших структурних підрозділів товариства.

Функціональні стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» (фінансова, маркетингова і персонал-стратегія) повинні бути по відношенню до загальної стратегії зростання підзвітними і конкретизувати окремі деталі у загальному плані розвитку товариства щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями діяльності. Тому для успішної реалізації загальної та конкурентної стратегії підприємства необхідно забезпечити координацію і взаємне доповнення визначених нижче функціональних стратегій.

Стратегія фінансування ТОВ «Стройкомплект збут» має включати визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, фінансове планування і розробку спеціальних планів.

Пропонуємо приклади фінансових стратегій ТОВ «Стройкомплект збут», які можуть бути використані його керівництвом: стратегія кредитування і стратегія рефінансування.

Маркетингова стратегія ТОВ «Стройкомплект збут» повинна забезпечити обґрунтування його ринкової спрямованості. Вона має два основні орієнтири – ринок і послуга. Маркетингова стратегія розвитку ринку, яку доцільно використовувати на підприємстві, припускає орієнтацію його керівництва на нові цільові групи споживачів, а саме: географічне розширення, надання комплексу послуг, диверсифікацію послуг. Маркетингова стратегія збереження частки ринку

повинна акцентувати увагу на збільшення обсягів наданих послуг при стабільних цінах з підвищенням їх якості, надання додаткових послуг тощо.

Наступною, не менш важливою функціональною стратегією, яку ми пропонуємо використовувати у ТОВ «Стройкомплект збут», є стратегія управління персоналом, яка включає визначення системи планування, організації, керівництва, контролю персоналу товариства.

На думку автора, основними напрямками реалізації персонал-стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» можуть бути: стратегія відбору і навчання персоналу, стратегія винагородження і мотивації персоналу, стратегія формування трудових взаємовідносин, стратегія розвитку персоналу.

Рекомендовану модель стратегічного планування, що враховує розміри структурних підрозділів підприємства, пропонуємо розглянути на рис. 3.4.

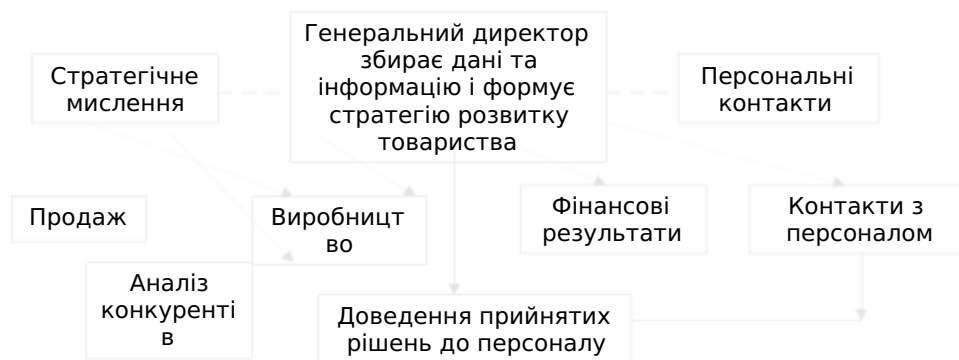


Рис. 3.4. Рекомендована модель стратегічного планування, що враховує розміри структурних підрозділів ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: складено автором

Як ми бачимо із рис. 3.4, для досліджуваного підприємства можна використати спрощений варіант процесу стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, які приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів і програм). При цьому, структурні підрозділи товариства можуть мати

перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, трудового колективу відділу чи сектору), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника у питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність такого підходу для ТОВ «Стройкомплект збут» існування підсистеми стратегічного планування дасть позитивні результати.

Таким чином, запропонований автором стратегічний набір для керівництва ТОВ «Стройкомплект збут», який складається із загальної (корпоративної), конкурентної і функціональних стратегій, дасть можливість підвищити конкурентоспроможність, ефективність господарсько-фінансової діяльності та покращить імідж підприємства на внутрішньому ринку. Запропоновані моделі стратегічного планування для підприємства дозволять реалізувати обрані стратегії розвитку на практиці.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи розглянемо напрями розробки та впровадження моделей стратегічного і тактичного маркетингового планування на підприємстві як інструментів формування функціональної стратегії його розвитку.

3.2 Розробка та впровадження моделей стратегічного і тактичного маркетингового планування у ТОВ «Стройкомплект збут» як інструментів формування функціональної стратегії його розвитку

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позицій споживачів, зростання конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових можливостей для ТОВ «Стройкомплект збут», що відчиняються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим моментальне розповсюдження та одержання інформації, широка доступність сучасних технологій і ряд інших причин призвели до різкого зростання значення маркетингового тактичного планування діяльності та впровадження маркетингового стратегічного планування, основною метою якого є

розробка маркетингової стратегії для управління підприємством.

Впровадження моделі тактичного маркетингового планування повинне передбачати аналіз маркетингового середовища і можливостей ТОВ «Стройкомплект збут», прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Планування тактичного маркетингу повинно включати три фази: аналіз, планування, реалізацію та контроль.

Рекомендовану модель тактичного маркетингового планування у діяльності ТОВ «Стройкомплект збут» пропонуємо розглянути на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Рекомендована модель тактичного маркетингового планування у діяльності ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: складено автором

На наш погляд, досить дієвим для ТОВ «Стройкомплект збут» повинне бути маркетингове стратегічне планування, яке передбачатиме процес створення і практичної реалізації стратегічних маркетингових напрямів управління товариством у взаємозв'язку із навколишнім середовищем.

Ця діяльність повинна бути зорієнтована на довгострокове планування всієї маркетингової ситуації, починаючи з платоспроможного попиту і закінчуючи можливостями розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» в перспективі.

Відмінними ознаками моделі стратегічного маркетингового планування у

ТОВ «Стройкомплект збут» повинні бути:

- 1) метою стратегічного планування є забезпечення передумов ефективної діяльності товариства на тривалий період;
- 2) носіями ідеї стратегічного планування повинне бути вище керівництво ТОВ «Стройкомплект збут»;
- 3) стратегічним планам притаманний глобальний підхід до вирішення маркетингових проблем.

Рекомендована модель процесу стратегічного маркетингового планування у ТОВ «Стройкомплект збут» повинна передбачати послідовну реалізацію наступних етапів:

- 1 етап – формулювання місії ТОВ «Стройкомплект збут», що являє собою узагальнення довгострокової мети, в якій задекларовано її призначення;
- 2 етап – визначення цілей діяльності товариства. Місія має бути трансформована через реалізацію конкретних цілей, а саме: економічної, соціальної, інноваційної, політичної, маркетингової;
- 3 етап – маркетинговий аудит, який передбачатиме аналіз маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегій, можливостей та проблем;
- 4 етап – безпосередній аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища провідними фахівцями ТОВ «Стройкомплект збут». Найбільш дієвим метод стратегічного аналізу повинен бути SWOT-аналіз, який надасть змогу визначити сильні та слабкі сторони товариства, а також його можливості та загрози. Проте, аналіз повинен доповнюватися і експертними оцінками провідних фахівців товариства;
- 5 етап – визначення маркетингових цілей, тобто конкретних якісних та кількісних зобов'язань товариства у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час;
- 6 етап – формування маркетингової стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» – програми маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, що визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей;

7 етап – розробка програми маркетингу, що передбачає прийняття рішень щодо кожного з елементів маркетингу (товар, ціна, просування, збут, споживач);

8 етап – організація і реалізація стратегії маркетингу;

9 етап – контроль за реалізацією маркетингової стратегії і коригування її в разі необхідності.

Згідно із запропонованою моделлю, початковим етапом процесу маркетингового стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» є стратегічний аналіз. Він дозволяє провести ревізію підприємства та навколишнього середовища з метою визначення його маркетингових можливостей і проблем.

Основою маркетингового аналізу є вибір маркетингових стратегій, що являють собою основні напрями зусиль підприємств в умовах ринкової орієнтації. Вони повинні орієнтувати підприємства системи на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей.

Портфель маркетингових стратегій повинен розроблятися керівництвом ТОВ «Стройкомплект збут» на вищому рівні управління і охоплювати три види маркетингових стратегій: корпоративну, функціональну, інструментальну.

Корпоративна маркетингова стратегія – це сукупність рішень щодо розвитку на рівні всього підприємства в цілому. Розробка корпоративної стратегії у ТОВ «Стройкомплект збут» є процесом, який еволюціонує повільно, включає пошуки та адаптацію до змін маркетингового середовища, вона взаємодіє із ринком, узгоджуються можливості підприємства з його вимогами, використовується потенціал підприємства більш ефективно.

Найбільш доцільними маркетинговими функціональними стратегіями ТОВ «Стройкомплект збут» є: стратегії сегментації ринку (стратегічна сегментація, продуктова сегментація, конкурентна сегментація); стратегії позиціонування (стратегія інформаційного позиціонування, стратегія споживчого позиціонування, стратегія конкурентного позиціонування, стратегія перепозиціонування).

Маркетингові інструментальні стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» повинні охоплювати чотири основні групи маркетингові стратегії: маркетингові товарні

стратегії; маркетингові стратегії у сфері цінової політики; маркетингові стратегії у сфері збуту; маркетингові стратегії у сфері просування, у т.ч. рекламні стратегії.

Керівництву та відповідальним фахівцям ТОВ «Стройкомплект збут» для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системний, ситуаційний та інтеграційний.

Тому формування портфеля маркетингових стратегій у ТОВ «Стройкомплект збут» є складним та трудомістким процесом, тому його слід здійснювати у певній логічній послідовності: дослідження макросередовища підприємства, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей; дослідження чинників мікросередовища, розробка його профілю та виявлення як небезпек і можливостей (з боку чинників безпосереднього оточення), так і сильних та слабких сторін (з боку чинників внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та матриці SWOT-аналізу; розробка профілю позиціонування елементів SWOT-аналізу та формування портфелю маркетингових стратегій на товаристві.

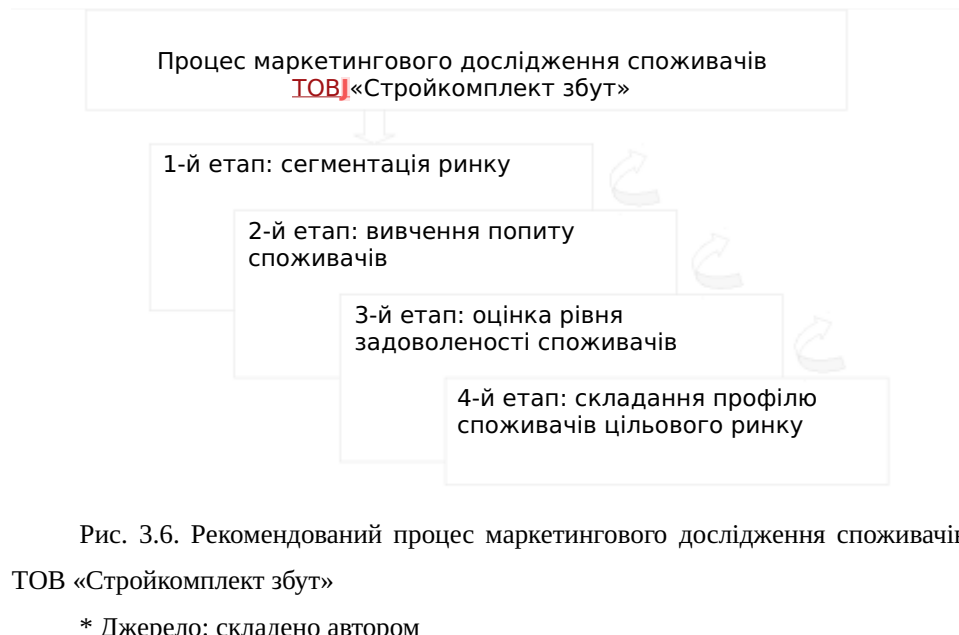
Фахівцям торгового відділу ТОВ «Стройкомплект збут» досить важливо досліджувати кінцевого споживача, бо саме їх виживання, функціонування на ринку залежить від спроможності знаходити платоспроможних клієнтів і задовольняти їх запити та потреби.

На нашу думку, рекомендований процес маркетингового дослідження споживачів у ТОВ «Стройкомплект збут» повинен складатися з наступних етапів: 1-й етап – сегментація ринку (геодемографічна і психографічна); 2-й етап – вивчення попиту споживачів; 3-й етап – оцінка рівня задоволеності споживачів; 4-й етап – складання профілю споживачів цільового ринку (рис. 3.6).

У сучасних умовах фахівцям ТОВ «Стройкомплект збут» важливо правильно визначити свій цільовий ринок, що забезпечить раціональну цільову орієнтацію його маркетингової діяльності. Найважливішими вимогою до вибору цільового ринку є оцінка привабливості цільових сегментів і спроможність товариства до ефективного функціонування в них.

Особливе значення у процесі вивчення попиту покупців має оцінка рівня їх

задоволеності різноманітними аспектами маркетингової діяльності ТОВ «Стройкомплект збут», що дозволить своєчасно удосконалити стратегію взаємовідносин його з покупцями. Процес вивчення споживачів повинен завершуватися розробкою профілю споживачів, у якому будуть зведені узагальнюючі характеристики споживачів цільового ринку підприємства.



Внутрішнє середовище ТОВ «Стройкомплект збут» є частиною загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства і являє собою сукупність усіх внутрішніх змінних параметрів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності. Вони постійно і прямо впливають на функціонування підприємства та складають систему ситуаційних факторів усередині підприємства.

Результати дослідження сильних і слабких сторін у сферах маркетингу, фінансів, технології діяльності, персоналу, культури та іміджу ТОВ «Стройкомплект збут» можуть узагальнюватися у вигляді табл. 3.1.

Стратегічний аналіз повинен завершуватися узагальненням великої кількості різноманітних даних про розвиток підприємства та його середовища.

При цьому дуже важливим є урахування ступеню і характеру впливу, тенденцій змін окремих чинників на діяльність ТОВ «Стройкомплект збут».

Таблиця 3.1

Результати управлінського обстеження сильних і слабких сторін системи управління ТОВ «Стройкомплект збут»

Сильні сторони	Слабкі сторони
У сфері маркетингу	
1. Аналіз отриманої інформації ведеться на основі статистичних методів. 2. Здійснюється збір і аналіз інформації в економічній, торговій і товарній сферах. 3. Здійснення оперативного контролю за діяльністю підприємства в цілому. 4. Формування і надання заявок та замовлення на постачання продукції. 5. Формування виробничого асортименту з урахуванням частоти попиту на продукцію і ціни. 6. Здійснення закупівельної діяльності з різноманітних джерел. 7. Стимулювання збуту через розпродажі і знижки. 8. Стимулювання збутового персоналу через їхню зацікавленість у результатах діяльності.	1. Інформація у зазначених сферах недостатня і неповна, відсутня інформація про конкурентів і показники їхньої діяльності. 2. Відсутність обґрунтованої, чіткої маркетингової стратегії і тактики, а також прогнозування діяльності підприємства. 3. Відсутні цілеспрямовані маркетингові дослідження. 4. Не проводиться вибір ринків, їхня сегментація і позиціонування продукції на них. 5. Залежність від обмеженого кола постачальників за деякими товарними групами. 6. Відсутність цілеспрямованої торгової марки, недостатнє виділення коштів на рекламну діяльність. 7. Не розробляється програма маркетингу за окремими сферами діяльності.
У сфері фінансів	
1. Підприємство працює на основі комерційного розрахунку. 2. Здійснюється постійне маневрування фінансовими ресурсами. 3. Контроль фінансового стану проводиться не тільки фінансовими органами, але і керівництвом. 4. Організаційна робота з пошуку додаткових товарних і фінансових ресурсів.	1. Підприємство має нестачу у власних оборотних коштах. 2. Не використовуються у достатній мірі сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності. 3. Наявна нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження. 4. Немає обґрунтованої і чіткої фінансової стратегії.
У сфері технології діяльності	
1. Відпрацьована технологія виробництва. 2. Модернізація виробничих технологій. 3. Висока кваліфікація персоналу. 4. Належні умови зберігання продукції.	1. Не досить своєчасна модернізація обладнання. 2. Ненадійність комерційних посередників і постачальників. 3. Обмеженість сировинних ресурсів.
У сфері управління персоналом	
1. Висока кваліфікація і компетентність персоналу. 2. Постійна зміна і доповнення системи мотивації праці. 3. Підбір персоналу здійснюється відповідно до загального плану розвитку підприємства.	1. Низький рівень роботи з кадрового планування, відсутність планування кар'єри серед управлінських працівників підприємства. 2. Відсутність системи підвищення кваліфікації. 3. Незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці.
У сфері культури та іміджу підприємства	
1. Підприємство відоме на ринку збуту. 2. Формуються основи корпоративної культури.	1. Відсутні регламенти організаційної культури. 2. Недостатня увага до іміджу товариства.

* Джерело: складено автором

Для визначення найбільш значимих стратегічних проблем товариства, а також для оцінки ступеню впливу відповідного чинника середовища на його діяльність, фахівцям торгового відділу необхідно розробити «Зведений профіль маркетингового середовища ТОВ «Стройкомплект збут», який стане важливим інструментом для впровадження моделей стратегічного і тактичного маркетингового планування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зведений профіль маркетингового середовища ТОВ «Стройкомплект збут»

Чинники середовища ТОВ «Стройкомплект збут»	Рівень впливу на товариство	Характер впливу на товариство	Інтегральний показник ступеню важливості чинника
1	2	3	4
Чинники макросередовища			
Політико-правові чинники: затримка економічних реформ; постійні зміни у законодавстві України; жорстка податкова політика.			
Всього за політико-правовими чинниками			
Економічні чинники: падіння темпів виробництва; дефіцит бюджету; інфляційні процеси; високий рівень безробіття; низька купівельна спроможність населення			
Всього за економічними чинниками			
Соціальні і демографічні чинники: погіршення демографічної ситуації в країні; зниження народжуваності; низький життєвий рівень населення; недостатній рівень освіти; переорієнтування життєвих цінностей			
Всього за соціально-демографічними чинниками			
Технологічні чинники: високий науково-технічний потенціал у регіоні; зниження фінансування наукомістких галузей; впровадження нових технологій			
Всього за технологічними чинниками			
Всього за чинниками макросередовища			
Чинники мікросередовища			
Споживачі: обмежена можливість покупців у виборі інших продавців; висока чутливість покупців до реклами, різноманітних дій щодо стимулювання збуту; значна привабливість цільового сегменту для конкурентів; виявлення незадоволеного попиту покупців; слабка спроможність підприємства до ефективного			

функціонування в привабливому ринковому сегменті; .
Всього за споживачами

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Постачальники: тривале співробітництво з наявними постачальниками; збільшення контролю над окремими постачальниками; підсилення тиску з боку постачальників; скорочення кількості постачальників; скорочення кількості постачальників, які надають необхідні для підприємства товари Всього за постачальниками			
Конкуренти: підсилення тиску з боку конкурентів; збільшення числа активних конкурентів; низька маркетингова активність конкурентів Всього за конкурентами			
Всього за чинниками безпосереднього оточення			
Чинники внутрішнього середовища: наявна нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження; недостатньо кваліфіковане управління фінансами; постійна зміна і доповнення системи мотивації праці; висока кваліфікація виробничого персоналу; відпрацьована технологія транспортування Всього за чинниками внутрішнього середовища			
Разом за чинниками мікросередовища			
Разом за чинниками маркетингового середовища			

* Джерело: складено автором

На наш погляд, оцінка ступеню впливу кожного чинника на діяльність ТОВ «Стройкомплект збут» повинна здійснюватися шляхом застосування фахівцями торгового відділу товариства експертного методу за наступною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; балів – відсутній вплив.0 Напрямок (характер) впливу має визначатися, як (+1) – вплив позитивний; як (-1) – вплив негативний.

Таким чином, запропонована у роботі методика моніторингу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства у процесі стратегічного планування, дасть можливість вищому керівництву і менеджерам торгового відділу дослідити сучасний регіональний ринок для формування і впровадження маркетингової стратегії з метою підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Стройкомплект збут». Моделі

тактичного маркетингового планування та процесу стратегічного маркетингового планування дозволять керівництву досліджуваного підприємства реалізувати функціональні стратегії його розвитку на практиці.

На завершальному етапі нашого дослідження не менш важливу увагу слід приділити питанням удосконалення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» на основі концепції стратегічного управління.

3.3 Удосконалення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» на основі концепції стратегічного управління

У процесі реалізації стратегії стабілізації керівництво ТОВ «Стройкомплект збут» повинне віднайти резерви для її заміни у довгостроковому періоді на стратегію розвитку. В цих умовах необхідно запропонувати конкретні тактичні механізми реалізації стратегії розвитку товариства на основі концепції стратегічного управління.

Ґрунтуючись на попередньо проведених дослідженнях українських науковців [17, с. 218-223], у дипломній магістерській роботі доцільно запропонувати напрями удосконалення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут».

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації, що швидко змінюється, керівництво досліджуваного підприємства повинне не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти довгострокову стратегію свого розвитку, яка дозволяла б швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Необхідно відзначити, що удосконалення процесу управління у ТОВ «Стройкомплект збут» повинне бути спрямоване на те, щоб поставляти на внутрішній і зовнішній ринок якісні та конкурентоспроможні товари (роботи, послуги), що будуть користуватися попитом. А це неможливо без впровадження

стратегічного управління, при цьому не окремих його елементів, а системи механізмів. Для реалізації загальної економічної мети підприємства система стратегічного управління повинна бути орієнтована на створення умов для ефективного використання ресурсів і ринкового зростання за рахунок підтримки рівноважного стану підприємства із зовнішнім середовищем, тобто його адаптації до зовнішніх змін, і, отже, повинна мати адаптивні механізми стратегічного управління та реалізації стратегії.

У практичній роботі апарату управління ТОВ «Стройкомплект збут» рекомендуємо застосовувати три типи адаптивних тактичних механізмів стратегічного управління:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища. Вони допоможуть вирішити завдання функціонування ТОВ «Стройкомплект збут» у стабільному, нескладному та достатньо визначеному стані середовища і повинні бути спрямовані на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства із тих, що вже є в існуючій ситуації у зовнішньому середовищі. Механізми з пасивною адаптацією характерні для таких систем управління, як системи реактивної адаптації, бюджетно-фінансового контролю, довгострокового планування, стратегічного планування. Ці механізми дирекція може використати, якщо зуміє вивести товариство із перманентного кризового стану.

2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища. У їхній основі лежить безпосередня адаптація. Адаптивна реакція керівництва ТОВ «Стройкомплект збут» на зміни у зовнішньому середовищі здебільшого повинна проявлятися у можливості швидкої перебудови внутрішньої організаційної структури управління і у використанні складних форм стратегічної поведінки. Увага повинна приділятися побудові систем прогнозування стану середовища та розробці відповідних внутрішніх заходів. Механізми з активною адаптацією підходять до типів управління як управлінської системи шляхом вибору стратегічної позиції, ранжирування стратегічних завдань, реакції на слабкі сигнали, а також управління в умовах стратегічних несподіванок. На нашу думку,

саме такі механізми у найближчі 2-3 роки має використовувати керівництво досліджуваного підприємства.

3. Механізми, що спрямовані на формування зовнішнього середовища. Вони повинні використовуватися для формування найбільш сприятливих умов для функціонування ТОВ «Стройкомплект збут». У їх основі має бути закладена попередня адаптація. Основним напрямом використання цих механізмів буде формування елементів середовища, що забезпечують набір зовнішніх параметрів, необхідних для функціонування підприємства. Стратегічні рішення при цьому повинні прийматися вищим керівництвом товариства на основі інтуїтивних пропозицій про стан зовнішнього середовища. Механізми, що спрямовані на формування зовнішнього середовища, можуть бути застосовані для систем управління на основі колективної стратегії, інноваційного управління тощо. Ми вважаємо, що використання цих механізмів на досліджуваному підприємстві буде можливим після застосування попереднього типу механізмів активної адаптації до зовнішнього середовища лише через 3-5 років.

Таким чином, за своєю сутністю адаптивні тактичні механізми являють собою сукупність певних дій (чи бездіяльності) генерального директора ТОВ «Стройкомплект збут» та його заступників, що засновані на інформації, отриманої у результаті стратегічного аналізу за допомогою методів SWOT- і PEST-аналізу. Основна функція адаптивних тактичних механізмів полягатиме в тому, що вони повинні допомагати обрати стратегію взаємодії досліджуваного підприємства із зовнішнім середовищем.

Ми дотримуємося точки зору, що для реалізації обраних стратегій вище керівництво ТОВ «Стройкомплект збут» повинне сформувати систему тактичних механізмів, що відповідатимуть основним його структурам і функціям управління. На практиці ці тактичні механізми настільки взаємопов'язані між собою, що важко виділити яку-небудь складову, яка б не містила в собі елементи інших складових (це зрозуміло, оскільки всі вони є елементами однієї соціально-економічної системи). Тому у роботі запропоновано систему тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства, що сформована за принципом

однорідності на основі головних ознак, зокрема, організаційних, економічних і мотиваційних (рис. 3.7).

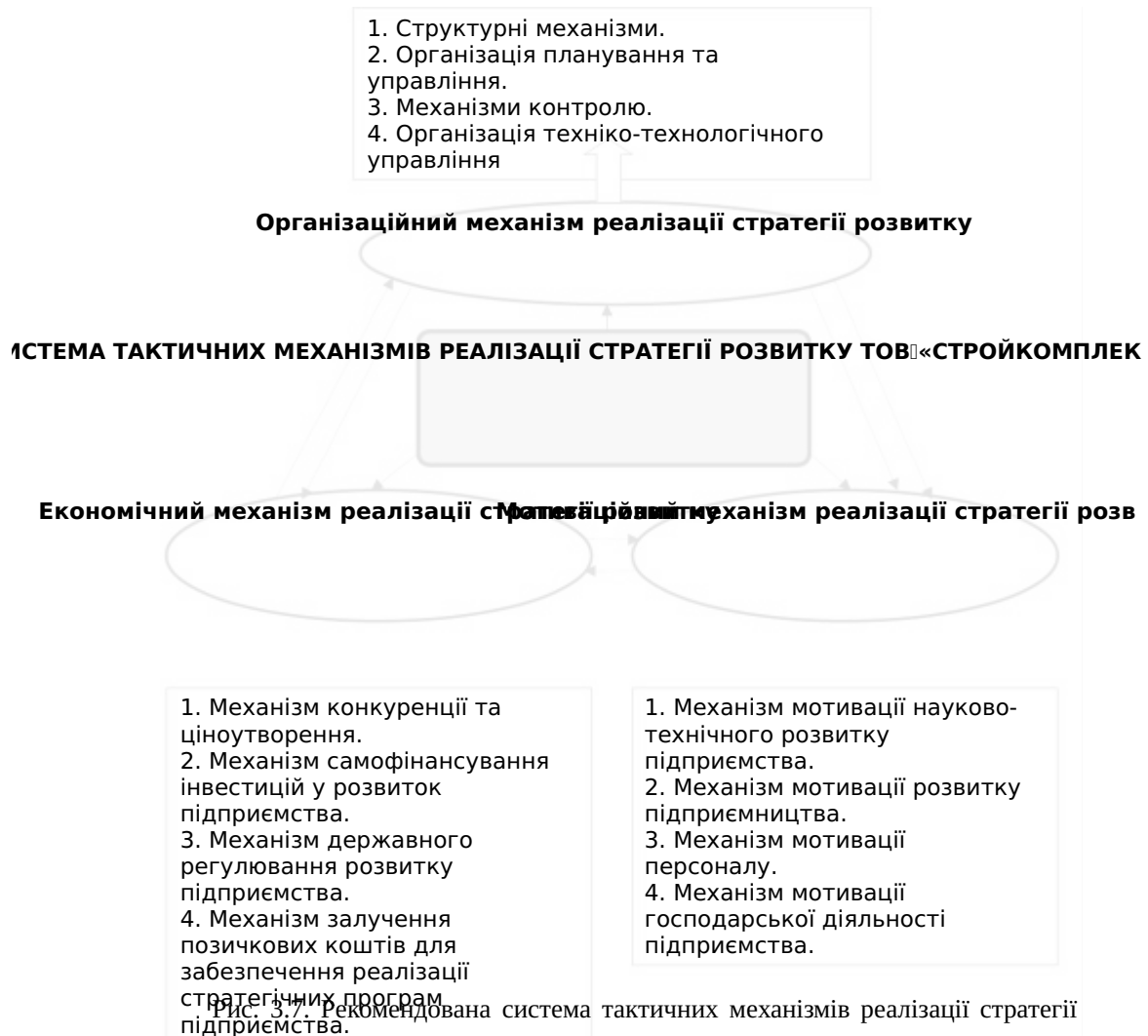


Рис. 3.7. Рекомендована система тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут»

* Джерело: узагальнено автором за [17, с. 220]

Як ми бачимо із рис. 3.7, запропонована система тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку на основі концепції стратегічного управління здатна

забезпечити досягнення місії, стратегічних цілей та завдань за різних умов функціонування ТОВ «Стройкомплект збут».

На нашу думку, основною метою організаційного механізму реалізації стратегії розвитку у складі комплексного механізму стратегічного управління ТОВ «Стройкомплект збут» повинен бути пошук нових можливостей і забезпечення на їх основі конкурентних переваг підприємства на завойованих ринках збуту.

Організаційний механізм стратегічного управління при цьому передбачатиме формування сукупності диференційованих організаційно-структурних механізмів, що відповідатимуть інтересам керівництва товариства у довгостроковій перспективі в умовах мінливих потреб і нестабільного зовнішнього середовища.

З метою формування цілісного організаційного механізму стратегічного управління ТОВ «Стройкомплект збут» у структурі організаційного механізму реалізації стратегії його розвитку доцільно виокремити чотири основні складові елементи, а саме:

1. Структурні механізми, які вирішують питання моделювання структури діяльності (диверсифікація або спеціалізація) товариства; формування організаційної структури управління підприємством, структури ринків і стратегічних зон господарювання.

2. Організація планування та управління, що є одним із головних завдань стратегічного управління підприємством. В основу стратегічного управління мають бути закладені основні етапи процесу стратегічного планування.

3. Механізми контролю, які можуть включати в себе всі види контролю, що застосовуються при стратегічному менеджменті у процесі управлінського циклу. Контроль необхідний як на стадії проектування стратегії розвитку підприємства, так і у процесі її реалізації та аналізу.

4. Організація техніко-технологічного управління, що включатиме до свого складу стандарти управління і стандарти виробничих процесів. Це дасть змогу шляхом проектування цих процесів створювати єдину нормативну організаційно-

технічну основу спеціалізації і кооперування виробництва, забезпечувати норми і стандарти якості, активізувати впровадження у виробництво нової техніки і технології, забезпечувати безпечні умови праці, сертифікацію продукції, захист прав споживачів тощо.

Економічний механізм реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» повинен бути заснований на розрахунках потреби підприємства у власних і позичкових фінансових ресурсах для досягнення цілей стратегії його розвитку.

Рекомендуємо керівництву досліджуваного підприємства виділити наступні складові економічного механізму стратегічного управління:

1) механізм конкуренції та ціноутворення, що повинні бути обумовлені результатами аналізу прогнозованої ринкової кон'юнктури на можливих ринках збуту з урахуванням передбачуваних конкурентних стратегій учасників ринкових відносин (продавців і покупців), впливу зовнішнього середовища на політику поведінки підприємства;

2) механізм самофінансування інвестицій у розвиток підприємства, що повинен включати реінвестування нерозподіленого прибутку, накопичення амортизації, використання внесків засновників ТОВ «Стройкомплект збут». Даний механізм має бути сформований у результаті реалізації підприємницьких стратегій, а його ефективність залежатиме від повноти досягнення цілей і вирішення найбільш важливих завдань на кожному етапі просування продукції (товарів, робіт, послуг) відповідно до заявлених у бізнес-планах цілей і завдань;

3) механізм державного регулювання розвитку підприємства, на думку автора, повинен бути спрямований на заохочення ділової та інвестиційної активності товариства, на поліпшення показників його платоспроможності та рентабельності господарської діяльності;

4) механізм залучення позичкових коштів для забезпечення реалізації стратегічних програм підприємства, що має передбачати використання кредитних ресурсів та інвестиційних коштів, застосування механізму лізингу, венчурного фінансування, інвестування коштів, що одержані в якості спонсорської допомоги.

Мотиваційний механізм реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» повинен стати однією зі складових системи тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства. Мотиваційний механізм передбачатиме застосування сукупності мотивів, що повинні використовуватися у процесі управління підприємством для досягнення його стратегічних цілей, на які має бути спрямована уся сукупність мотивів.

З метою формування цілісного механізму мотивації у структуру мотиваційного механізму реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» рекомендуємо його вищому керівництву застосовувати чотири основні складові елементи:

1. Механізм мотивації науково-технічного розвитку підприємства, що повинен включати до свого складу мотивацію нововведень та отримання чистого прибутку. При соціальній орієнтації роботи підприємства, саме ринковий розвиток можна буде використовувати для задоволення потреб і мотивів співробітників, реалізації досягнень науково-технічного розвитку виробництва, що включатимуть:

мотиви формування прибутку – отримання, збереження або зростання чистого прибутку, достатнього для підприємства в умовах конкуренції;

мотиви задоволення потреб покупців – задоволення попиту споживачів; насичення різних сегментів ринку; створення товарів і послуг, що розвивають нові потреби;

мотиви подолання внутрішніх проблем – зростання кваліфікації персоналу; посилення мотивації продуктивної праці; удосконалення процесу управління;

мотиви вирішення соціальних проблем – підвищення якості та екологічної безпеки продукції (товарів, робіт, послуг), що випускається (виконуються, надаються);

мотиви престижу – підвищення престижу товариства в очах громадськості; прагнення досягти позицій лідера.

2. Механізм мотивації розвитку підприємництва. У межах цього механізму під підприємництвом слід розуміти пошук керівництвом ТОВ «Стройкомплект збут» нових сфер застосування виробничого потенціалу, вигідної реалізації

інвестиційних ресурсів, збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки збуту, створення нової конкурентної продукції і нових виробничих потужностей. Ми переконані, що на досліджуваному підприємстві можна використовувати такі важливі напрями мотивації розвитку підприємництва, як мотивація розвитку конкуренції; мотивація розвитку внутрішньофірмового підприємництва; мотивація використання нестандартного підходу до вирішення проблем; мотивація використання обґрунтованого ризику.

3. Механізм мотивації персоналу. Цільова спрямованість мотивації розвитку управління персоналом у ТОВ «Стройкомплект збут» повинна проявлятися у раціональному використанні внутрішніх ресурсів підприємства, збільшенні продуктивності праці, підвищенні конкурентоспроможності продукції, що випускається, і, відповідно, ринкової вартості товариства.

4. Механізм мотивації господарської діяльності підприємства, що має відрізнитися від мотивації управління персоналом більш високим його соціальним статусом, тобто ця мотивація повинна здійснюватися в апараті управління підприємством. Можна виокремити такі напрями мотивації господарської діяльності ТОВ «Стройкомплект збут»:

мотиви професійного зростання працівників – прагнення персоналу до збільшення розміру своєї заробітної плати, до кар'єрного зростання, тобто до виконання більш відповідальної та кваліфікованої роботи;

мотиви удосконалення організаційної структури управління – прагнення зробити підприємство гнучким відповідно до існуючої кон'юнктури ринку, задіяти у процесі управління весь потенціал його вищого керівництва;

мотиви відповідальності – прагнення підвищити знання та вміння і реалізувати їх у процесі виробництва, маркетингу та управління, прагнення забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та стабільності підприємства, підвищення його ділової репутації та іміджу.

Отже, практичне застосування адаптивних тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут», що будуть розроблятися на підприємстві, повинне дозволити сформувати комплекс стратегій в єдиному

стратегічному наборі. Наприклад, структурна перебудова підприємства повинна призводити до одночасної зміни чисельності і складу структурних підрозділів, перегляду внутрішніх бізнес-процесів, зачіпати інтереси великої кількості працівників. У той же час, за рахунок застосування цих механізмів керівництво товариства може отримати більш гнучкий і мобільний склад стратегій, що дозволять активно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

У табл. 3.3 відображено рекомендований взаємозв'язок між тактичними механізмами реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» та інструментами її практичного впровадження.

Таблиця 3.3

Рекомендований взаємозв'язок тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» та інструментів її впровадження

Тактичний механізм реалізації стратегії розвитку підприємства	Інструмент впровадження стратегії розвитку підприємства	Період впровадження
1. Організаційний механізм: - структурні механізми - організація планування та управління	1. Розробка стратегічного плану для кожної бізнес-одиниці (деталізація стратегічної карти до рівня бізнес-одиниць із відповідним узгодженням цілей та показників). 2. Формування комунікаційного механізму.	початковий етап етап аналізу середовища та вибору стратегії етап реалізації стратегії етап коригування стратегії
- механізми контролю - організація техніко-технологічного управління		
2. Економічний механізм: - механізм конкуренції та ціноутворення	1. Розробка стратегічних планів для допоміжних підрозділів (стратегічні карти, система збалансованих показників). 2. Складання плану розвитку компетенцій співробітників у відповідності зі стратегією розвитку.	етап аналізу альтернатив етап реалізації стратегії етап реалізації стратегії етап оцінки та коригування стратегії
- механізм самофінансування інвестицій у розвиток підприємства - механізм державного регулювання розвитку підприємства - механізм залучення позичкових коштів для забезпечення реалізації стратегічних програм підприємства		
3. Мотиваційний механізм: - механізм мотивації науково-технічного розвитку підприємства - механізм мотивації розвитку підприємництва - механізм мотивації персоналу	1. Розробка системи заохочень та матеріального стимулювання (у залежності від виконання поставлених цілей). 2. Проведення нарад з питань аналізу стратегій, визначення структури робочої групи, кількості учасників.	етап реалізації стратегії етап оцінки стратегії етап оцінки та коригування стратегії етап коригування стратегії
- механізм мотивації господарської діяльності підприємства		

* Джерело: складено автором

Слід відзначити, що окремі тактичні механізми реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» повинні бути реалізованими на різних етапах стратегічного планування, розпочинаючи від початкового етапу, коли повинні формуватися структурні організаційні механізми, і завершуючи етапом коригування стратегії, на якому має запроваджуватися механізм мотивації господарської діяльності підприємства.

При цьому, дієвими інструментами впровадження стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» в межах організаційного механізму є розробка стратегічного плану для кожної бізнес-одиниці (деталізація стратегічної карти до рівня бізнес-одиниць із відповідним узгодженням цілей та показників) та формування комунікаційного механізму. Створення економічного механізму реалізації стратегії розвитку товариства передбачає застосування інструментів розробки стратегічних планів для допоміжних підрозділів (стратегічних карт, системи збалансованих показників) та складання плану розвитку компетенцій співробітників у відповідності зі стратегією розвитку. У свою чергу, формування мотиваційного механізму реалізації стратегії розвитку підприємства потребує розробки системи заохочень та матеріального стимулювання (у залежності від виконання поставлених цілей), а також проведення нарад з питань аналізу стратегій, визначення структури робочої групи та кількості учасників.

Оптимальну роботу запропонованих механізмів на досліджуваному підприємстві можна забезпечити у разі поєднання їх у межах загальних механізмів з активною адаптацією до зовнішнього середовища. Тобто, часовий горизонт їх впровадження можна окреслити періодом 2020-2022 роки, на протязі якого керівництву ТОВ «Стройкомплект збут» необхідно перейти від стратегії стабілізації до загальної стратегії зростання.

На наше переконання, організаційні, економічні та мотиваційні тактичні механізми реалізації стратегії розвитку на досліджуваному підприємстві є

елементами прояву стратегій підтримки його ресурсного потенціалу, що дозволяють сформувати ефективну систему забезпечення та інструментарій стратегічного управління.

Основними перевагами, які отримає керівництво ТОВ «Стройкомплект збут» від впровадження тактичних механізмів реалізації стратегії його розвитку, повинні бути:

- 1) забезпечення цілісності системи управління підприємством у процесі стратегічного планування;
- 2) узгодження організаційного, економічного та мотиваційного механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства із елементами механізму його перспективного розвитку;
- 3) поєднання різних типів стратегій за ієрархічними рівнями (від загально корпоративної до функціональних та ресурсних);
- 4) виконання довгострокових цілей та завдань підприємства у відповідності до статутної мети його функціонування;
- 5) узагальнення напрямів реалізації тактичних заходів в межах загальної програми розвитку підприємства із визначенням відповідальних осіб, строків виконання окремих видів робіт та необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Таким чином, всі запропоновані тактичні механізми реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» повинні бути включені в єдину систему стратегічного управління підприємством. Впровадження ефективної стратегії розвитку дасть можливість сформувати стабільні конкурентні переваги, підвищити інтенсивність діяльності підприємства в умовах подолання наслідків майбутніх криз. При цьому, саме стратегія розвитку буде важливим і потенційно потужним засобом, за допомогою якого підприємство зможе протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, що дозволить йому не тільки вижити у конкурентній боротьбі, але й наростити свої конкурентні позиції на ринку у довгостроковому періоді.

Сподіваємося, що практичне втілення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» на основі концепції стратегічного

управління сприятиме узгодженню стратегічних цілей і завдань підприємства у межах загального процесу стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного процесу стратегічного управління у ТОВ «Стройкомплект збут» на сучасному етапі його розвитку дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність, зміст та передумови виникнення стратегічного управління на сучасному підприємстві. Встановлено, що сутність стратегічного управління розвитком полягає у тому, що воно являє собою одну з підсистем управління підприємством, яка виконує велику кількість завдань щодо стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю за реалізацією визначеної стратегії його. Стратегічне управління – це процес розробки стратегій управління організацією для успішної їх реалізації.

Відзначено, що стратегічне управління у своєму розвитку пройшло чотири основні фази: 1) поточне управління «за відхиленнями» (передбачає реагування на ситуацію, що склалася, а планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів); 2) управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього (передбачає застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації, а планування є екстраполяційним передбаченням майбутнього); 3) управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище (передбачає опанування стратегічного мислення, спрямованого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства, а планування є стратегічним, що розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів); 4) «стратегічне управління» (передбачає підготовку майбутнього та до майбутнього, а планування є стратегічним, і пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення попередніх фаз).

2. Узагальнено основні моделі стратегічного управління відповідно до рівня стабільності зовнішнього середовища, серед яких виділено моделі аналітичного управління, формалізованого стратегічного управління, ситуативного управління, принципологічного управління. Розглянуто концепцію стратегічного управління розвитком як систему ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкту та об'єкту управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури управління, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації у майбутньому.

3. Охарактеризовано основні етапи процесу стратегічного планування на підприємстві. Встановлено, що стратегічне планування – це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану її перспективного розвитку. Тому процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Систематизовано основні передумови переходу підприємства до стратегічного планування: 1) необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств, потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; 2) наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів), посилення конкуренції; 3) інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків із підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; 4) наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; 5) розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього; 6) наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; 7) посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння

підприємствами нових ідей; 8) необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

4. У роботі було з'ясовано, що процес стратегічного планування щодо формування та реалізації стратегії складається із дев'яти стадій та окремих етапів, що передбачають:

- 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування;
- 2) встановлення місії та цілей підприємства;
- 3) вибір методів аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 4) оцінку та аналіз чинників зовнішнього середовища;
- 5) оцінку та аналіз чинників внутрішнього середовища;
- 6) виконання розрахунків, обґрунтованих проектних рішень;
- 7) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив);
- 8) вибір стратегії на основі формування управлінського рішення;
- 9) оцінку стратегії на предмет відповідності її встановленим критеріям.

Здійснено характеристику основних складових процесу стратегічного планування: місії, системи цілей, стратегічного аналізу, прогнозування, формування стратегії і планів, процесу стратегічного управління. Визначено складові місії (кредо та імідж), напрями встановлення цілей (прибутковість, положення на ринку, продуктивність, фінансові ресурси, виробничі потужності, розробка та виробництво продукту, зміни організації та управління, людські ресурси, робота з покупцями, допомога суспільству) та складові плану підприємства (плани маркетингу, з виробництва, фінансовий план, план з персоналу, план науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт).

5. Розглянуто методичні підходи до формування ефективної моделі стратегічного планування на підприємстві. Обґрунтовано доцільність практичного застосування трьох моделей стратегічного планування: 1) моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» (певного «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів

розвитку підприємства); 2) моделі стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг підприємства (ґрунтується на розробці його стратегічного профілю, що дозволяє визначити проблеми стратегічного розвитку підприємства, його ринкову позицію, напрями розвитку, сформулювати місію, політику, цілі, стратегічні плани, проекти та програми розвитку); 3) моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення позитивного іміджу підприємства (передбачає здійснення оцінки іміджу підприємства, визначення його місця на ринку та рівня конкурентоспроможності, виявлення ставлення до нього зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища).

6. Здійснено систематизацію концепцій розвитку бізнесу, на яких повинні формуватися моделі стратегічного планування, а саме: концепції бізнесу, орієнтованої на виробництво; концепції бізнесу, орієнтованої на продукт; концепції маркетингу; постійного апелювання до свідомості споживачів (агресивної реклами); постійної зміни продукту; ринковоутворювального підходу. Це дозволило узагальнити підходи до виділення основних інструментів стратегічного управління підприємством.

7. Здійснено управлінську діагностику ТОВ «Стройкомплект збут» як соціально-економічної системи та характеристику її складових. Дослідження було виконане на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Стройкомплект збут», зареєстрованого у 2000 році у м. Херсоні. ТОВ «Стройкомплект збут» виступає на ринку в якості самостійного господарюючого суб'єкту як юридичної особи, здійснюючи торгово-комерційну, збутову та посередницьку діяльність.

Місією ТОВ «Стройкомплект збут» є: насичення ринку товарів та задоволення соціальних потреб населення. Відповідно до основних цілей, підприємство здійснює такі види діяльності: реалізація будівельних матеріалів (оптова торгівля будівельними матеріалами); торгово-посередницька діяльність (торговельні послуги).

ТОВ «Стройкомплект збут» реалізує наступні види продукції: будівельні інструменти та обладнання (циркулярні пили, замішувачі, дрелі); сантехнічні

товари (труби, згони, з'єднання); фурнітурні товари (ламінат-поли, панелі пластикові); будівельні матеріали (облицювальні матеріали, герметики; будівельні суміші, шпаклівки, мастики, штукатурки); оздоблювальні матеріали (герметики, утеплювачі, тепло-, звуко-, гідроізоляція, мінеральна вата); інші товари.

8. Організаційна структура управління ТОВ «Стройкомплект збут» є лінійно-функціональною, оскільки вона передбачає поєднання як лінійних керівників (генерального директора та його заступника), так і керівників структурних підрозділів (бухгалтерії, фінансового сектору, відділу кадрів, торгового відділу, дільниць роздрібної та оптової торгівлі, складу, служби охорони). Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що має свій об'єкт управління (трудовий колектив та усі види ресурсів) та відповідний суб'єкт управління (апарат управління та керівники структурних підрозділів).

9. Проведений аналіз персоналу показав, що протягом аналізованого періоду спостерігається негативна тенденція скорочення загальної чисельності працівників ТОВ «Стройкомплект збут». У 2019 році середньооблікова чисельність персоналу товариства становила 87 осіб, що на 50 осіб менше рівня 2017 року і на 19 осіб менше показника 2018 року. Поступово зменшилася питома вага виробничого персоналу на одного управлінця до рівня 0,85 осіб у 2019 році. Більшість працівників підприємства (85 осіб у 2019 році) входять до основного штату працюючих, тому що сумісників було лише 2 особи. На підприємстві весь персонал розподілено за рівнями управління відповідно до функціонального та лінійного характеру діяльності.

Варто відзначити переважання у загальній структурі персоналу ТОВ «Стройкомплект збут» працівників середньої вікової категорії від 36 до 40 років (31,03% у 2019 році). Найменшу частку (6,9%) становили працівники пенсійного віку. Разом з тим, рівень кваліфікації персоналу можна назвати посереднім, оскільки спостерігається переважання співробітників із спеціальною професійною підготовкою (48 осіб або 55,17% у 2019 році). Проведена характеристика персоналу товариства за критерієм стажу роботи не показала чітко вираженої тенденції, лише формально можна констатувати переважання

працівників зі стажем роботи від 3 до 5 років. Протягом 2017-2019 років на підприємстві працювало більше чоловіків, ніж жінок, що пояснюється специфікою роботи підприємства. Так, у 2019 році питома вага чоловіків становила 72%, а частка жіночого контингенту – лише 28%.

Необхідно наголосити на тому, що найбільш показово розкривають наявність проблем у роботі ТОВ «Стройкомплект збут» показники руху персоналу. Кількість звільнених працівників у 2019 році становила 43 особи, що менше показника 2017 року на 7 осіб і на 14 осіб менше від аналогічного показника 2018 року. Це призвело до скорочення кількості відпрацьованих людино-годин протягом року. Аналіз відносних показників руху персоналу є також достатньо показовим. Так, протягом 2019 року штан підприємства було оновлено на 18,39% новими співробітниками, у той час, як частка вибувших працівників становила 40,57%. Коефіцієнт плинності кадрів досяг критичної позначки 53,77% у 2018 році, дещо скоротившись до рівня 49,43% у 2019 році. Це характеризує недостатню увагу вищого керівництва до формування дієвих мотиваційних програм для усіх співробітників підприємства, які вимушені звільнитися і шукати собі інше місце роботи. Підтвердженням такого висновку є невисокий рівень середньомісячної заробітної плати, як працівників апарату управління, так і виробничого персоналу. Слід відзначити також щорічне скорочення фонду заробітної плати на підприємстві до рівня 1681 тис. грн. у 2019 році, що також можна розцінювати як негативне явище.

10. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Стройкомплект збут». Проведений аналіз показав, що на підприємстві протягом 2019 року порівняно із 2018 роком відбулося скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 434,7 тис. грн. Скорочення розміру витрат на оплати праці та відрахування на соціальні заходи, а також розмір матеріальних затрат свідчить про наявність проблем у кадровій і збутовій політиці товариства. Негативним явищем є зменшення у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1,24 тис. грн. рівня продуктивності праці, а порівняно з 2017 роком – показника матеріаловіддачі (на 34,47 грн.). Крім того, кожна гривня основних засобів

товариства давала йому лише 0,62 грн. чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році, що свідчить про зниження показника фондovіддачі основних засобів.

Разом з тим, скорочення обсягів господарської діяльності призвело до аналогічного скорочення рівня собівартості реалізованої продукції, що можна охарактеризувати як позитивну тенденцію. На підприємстві протягом досліджуваного періоду зріс загальний розмір інших доходів та інших витрат, збільшивши суму прибутку до оподаткування. Всі ці зміни дозволили досягти розміру чистого прибутку ТОВ «Стройкомплект збут» у 2019 році на рівні 64 тис. грн., що перевищує значення показника 2017 року на 59,6 тис. грн. і на 42,9 тис. грн. більше рівня 2018 року.

Аналіз майнового стану ТОВ «Стройкомплект збут» показав, що у структурі активів переважають довгострокові фінансові інвестиції та основні засоби (відповідно із часткою 41,22% і 39,46% у 2019 році). У складі оборотних активів переважала дебіторська заборгованість (19,08% у 2019 році). Структуру активів товариства не можна вважати оптимальною, тому що у ній спостерігається переважання необоротних активів із терміном реалізації понад 1 рік. Підтвердженням цьому є проведений аналіз динаміки платоспроможності. Так, за показником абсолютної ліквідності товариство було взагалі неплатоспроможним, тобто не могло за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів покрити короткострокові фінансові зобов'язання. У структурі джерел фінансування переважав власний капітал (93,3% у 2019 році), у той час, як частка поточних зобов'язань і забезпечень становила лише 6,7%. Відповідно, підприємство протягом аналізованого періоду діяльності було фінансово стійким, тобто спроможним за рахунок коштів власників розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями. Позитивно можна охарактеризувати наявність у підприємства власних коштів в обороті, абсолютна величина яких у 2019 році становила 624 тис. грн.

Встановлено, що рівень ділової активності ТОВ «Стройкомплект збут» у 2019 році порівняно із попередніми роками знизився. Якщо у 2017 році оборотні активи підприємства протягом комерційно-виробничого циклу здійснювали

3,65 обороти, то у 2019 році – тільки 2,18 обороти. При цьому тривалість одного обороту активів зросла із 98,63 днів у 2017 році до 165,14 днів у 2019 році, що можна вважати негативною тенденцією. Розмір матеріальних витрат товариства у 2019 році досяг позначки 838 тис. грн., що більше показника 2017 року на 196,9 тис. грн., але менше від рівня 2018 року на 368 тис. грн. Аналіз показників рентабельності господарської діяльності засвідчив, що на сучасному етапі свого розвитку досліджуване підприємство працює рентабельно. Найбільше значення спостерігається за показниками рентабельності витрат (7,74% у 2019 році) та рентабельності реалізації продукції (4,61%).

11. Проведено оцінку ефективності діючого процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут». Було з'ясовано, що в апараті управління відсутні фахівці, котрі проводили б моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Стройкомплект збут», оскільки в бухгалтерії працює лише один економіст, який займається поточними справами, а питаннями стратегічного управління він не відає і не входить до складу керівництва товариства. Тому на підприємстві виникають труднощі, обумовлені недосконалістю організації стратегічного планування та управління і відсутністю формалізації комплексної оцінки діяльності підприємства на майбутнє. Крім того, у складі апарату управління товариства відсутні фахівці, які б займалися прогностичними розрахунками щодо передбачення майбутньої стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано для впровадження стратегічного управління створити при генеральному директору ТОВ «Стройкомплект збут» тимчасовий відділ (штаб стратегічного управління) як основний відділ, що буде координувати діяльність всіх підрозділів апарату управління товариства, особливо у період розробки стратегії його розвитку на наступний прогнозований період.

12. Визначено найактуальніші проблеми розвитку ТОВ «Стройкомплект збут»: недосконалість податкового законодавства; відсутність чіткої законодавчої регламентації порядку проведення перевірок фінансово-господарської діяльності; недосконалість системи фінансування і кредитування; корупція у бізнесі та органах влади; непрозорість земельного законодавства; практична відсутність державної

підтримки; відсутність стимулів для інвестування. Стосовно чинників внутрішнього середовища, які заважають розвитку підприємства, визначено наступні: проблеми з ресурсною забезпеченістю підприємницької діяльності; відсутність доступних і об'єктивних методик оцінки розвитку підприємства; професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, недосконалість системи управління підприємством саме у питаннях управління його розвитком. До цієї групи чинників автором було додано: 1) нерозуміння вищим керівництвом проблеми розробки стратегії розвитку та окремих функціональних стратегій; 2) нестача молодих та кваліфікованих спеціалістів у сфері стратегічного управління; 3) недостатня увага до фінансування інвестиційних програм (проектів).

13. Проведений SWOT-аналіз господарської діяльності показав, що на сучасному етапі свого розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» знаходиться у стратегічному полі «СІЗ» (сильні сторони та загрози), а це означає, що керівництво підприємства повинне за рахунок сильних сторін, які виникли у його внутрішньому середовищі, адекватно реагувати на загрози з боку зовнішнього середовища. Встановлено, що на сьогодні керівництву підприємства в якості найбільш доцільної стратегії його розвитку слід обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання), тобто досягнення раннього вирівнювання обсягу продажу та прибутків з подальшим підвищенням, із переходом до наступного етапу зростання.

14. Характеристика діючого процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» дозволила визначити його основні недоліки:

відсутність чіткої послідовності виконання окремих етапів стратегічного планування на підприємстві;

не застосовуються у прикладному контексті моделі стратегічного планування як інструменти реалізації загальної стратегії розвитку підприємства;

вищим керівництвом товариства приділяється недостатня увага питанням формування функціональних стратегій його розвитку;

неузгодженість між загальною стратегією діяльності підприємства та окремими тактичними заходами і механізмами її практичної реалізації призводить до застосування формальних підходів у процесі стратегічного управління.

Для подальшого удосконалення процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» у дипломній магістерській роботі запропоновано впровадити низку практичних рекомендацій:

1. Рационалізовано загальну систему управління у ТОВ «Стройкомплект збут» за рахунок реалізації процесу стратегічного планування. Рекомендовано етапи процесу стратегічного планування на підприємстві звести до наступних: 1) формування місії; 2) поєднання цілей товариства; 3) аналіз зовнішнього середовища; 4) дослідження сильних і слабких сторін товариства; 5) вивчення стратегічних альтернатив; 6) вибір загальної стратегії розвитку товариства; 7) реалізація загальної стратегії розвитку; 8) управління і контроль за реалізацією стратегії; 9) оцінка стратегії.

2. Запропоновано підходи до розробки корпоративної (загальної) стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут»: 1) підхід, що пов'язаний із лідерством у мінімізації витрат реалізації послуг; 2) підхід, що пов'язаний зі спеціалізацією послуг; 3) підхід, що ґрунтується на фіксації певного сегменту ринку і концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті.

3. У роботі рекомендовано процес формування стратегічного набору у ТОВ «Стройкомплект збут», який передбачає реалізацію певної ієрархії стратегій:

1) визначення корпоративної стратегії;

2) вибір стратегії зростання за рахунок: стратегії концентрованого зростання та стратегії диверсифікації;

3) розробку виробничої стратегії, що включає дві альтернативні стратегії: стратегію управління загальними витратами (лідерство в мінімізації витрат); диференціальну стратегію (спеціалізацію у виробництві продукції або вибір і фіксація певного сегменту ринку);

4) вибір функціональної стратегії, а саме: фінансової стратегії; маркетингової стратегії; персонал стратегії тощо.

Основними вимогами до формування стратегічного набору на підприємстві повинні бути: орієнтація на досягнення реальної мети; розуміння необхідності застосування певного набору стратегій; гнучкість і динамічність стратегічного набору; баланс рівноваги між прибутковими і витратними, основними і функціональними стратегіями; ієрархічний їх характер, оскільки можна виділити загальну (корпоративну) стратегію, товарні стратегії окремих підрозділів, ресурсні і функціональні стратегії.

4. Загальна (корпоративна) стратегія зростання ТОВ «Стройкомплект збут» має базуватися на збільшенні масштабів його діяльності і вимагає стійких конкурентних переваг, є високоефективною на ринках, що швидко зростають. Функціональна стратегія ТОВ «Стройкомплект збут», тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми, повинна розроблятися з урахуванням таких чинників: 1) ролі і змісту діяльності за кожною функцією; 2) впливу конкретної функції на досягнення стратегічних цілей товариства та місії в цілому; 3) межі функцій і сфери «перехресних інтересів»; 4) переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних і слабких місць під час їх взаємодії; 5) наявності або відсутності вузько функціонального підходу, конфліктів у вирішенні загальних проблем товариства; 6) збалансованості між тенденціями розвитку підприємства і компетенцією фахівців, їх професіоналізмом у відділах апарату управління. Рекомендовано основні конкурентні стратегії, які може використовувати керівництво товариства – стратегію лідерства у зниженні витрат та стратегію диференціації послуг.

5. У роботі запропоновано авторську модель стратегічного планування, що орієнтована на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Стройкомплект збут», яка у майбутньому може відігравати важливу роль у розвитку партнерських відносин суб'єкту господарської діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках. До складу функціональних стратегій товариства рекомендовано віднести: 1) стратегію фінансування (шляхом реалізації стратегії кредитування і стратегії рефінансування); 2) маркетингову стратегію (шляхом реалізації стратегії розвитку ринку та стратегії збереження частки ринку); стратегію управління персоналом

(шляхом реалізації стратегії відбору і навчання персоналу, стратегії винагородження і мотивації персоналу, стратегії формування трудових взаємовідносин, стратегії розвитку персоналу). Разом з тим, рекомендовано до впровадження модель стратегічного планування, що враховує розміри структурних підрозділів підприємства. Запропоновані моделі стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» дозволять реалізувати обрані стратегії розвитку на практиці.

6. Розроблено та впроваджено моделі стратегічного і тактичного маркетингового планування у ТОВ «Стройкомплект збут» як інструменти формування функціональної стратегії його розвитку. Впровадження моделі тактичного маркетингового планування повинне передбачати аналіз маркетингового середовища і можливостей підприємства, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Планування тактичного маркетингу повинно включати три фази: аналіз, планування, реалізацію та контроль. З цією метою у роботі рекомендовано авторську модель тактичного маркетингового планування у діяльності ТОВ «Стройкомплект збут». Відмінними ознаками моделі стратегічного маркетингового планування на підприємстві повинні бути: 1) метою стратегічного планування є забезпечення передумов ефективної діяльності товариства на тривалий період; 2) носіями ідеї стратегічного планування повинне бути вище керівництво товариства; 3) стратегічним планам притаманний глобальний підхід до вирішення маркетингових проблем.

7. Рекомендовано модель процесу стратегічного маркетингового планування у ТОВ «Стройкомплект збут», що передбачатиме послідовну реалізацію наступних етапів:

1 етап – формулювання місії ТОВ «Стройкомплект збут», що являє собою узагальнення довгострокової мети, в якій задекларовано її призначення;

2 етап – визначення цілей діяльності товариства. Місія має бути трансформована через реалізацію конкретних цілей;

3 етап – маркетинговий аудит, який передбачатиме аналіз маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегій, можливостей та проблем;

4 етап – безпосередній аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища провідними фахівцями ТОВ «Стройкомплект збут»;

5 етап – визначення маркетингових цілей, тобто конкретних якісних та кількісних зобов'язань товариства у відповідних показниках, яких можна досягти за певний час;

6 етап – формування маркетингової стратегії ТОВ «Стройкомплект збут» – програми маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках;

7 етап – розробка програми маркетингу, що передбачає прийняття рішень щодо кожного з елементів маркетингу;

8 етап – організація і реалізація стратегії маркетингу;

9 етап – контроль за реалізацією маркетингової стратегії і коригування її в разі необхідності.

Обґрунтовано доцільність включення до складу маркетингових функціональних стратегій ТОВ «Стройкомплект збут» стратегії сегментації ринку (стратегічна сегментація, продуктова сегментація, конкурентна сегментація); стратегії позиціювання (стратегія інформаційного позиціювання, стратегія споживчого позиціювання, стратегія конкурентного позиціювання, стратегія перепозиціювання). До маркетингових інструментальних стратегій підприємства віднесено: маркетингові товарні стратегії; маркетингові стратегії у сфері цінової політики; маркетингові стратегії у сфері збуту; маркетингові стратегії у сфері просування, у т.ч. рекламні стратегії.

8. Процес маркетингового дослідження споживачів у ТОВ «Стройкомплект збут» рекомендовано розбити на наступні етапи: 1-й етап – сегментація ринку (геодемографічна і психографічна); 2-й етап – вивчення попиту споживачів; 3-й етап – оцінка рівня задоволеності споживачів; 4-й етап – складання профілю споживачів цільового ринку.

В якості прикладних рекомендацій фахівцям торгового відділу запропоновано форму «Зведений профіль маркетингового середовища ТОВ «Стройкомплект збут», який стане важливим інструментом для впровадження моделей стратегічного і тактичного маркетингового планування.

Відзначено, що оцінка ступеню впливу кожного чинника на діяльність товариства повинна здійснюватися шляхом застосування фахівцями торгового відділу товариства експертного методу за чотирибальною шкалою із додатковим визначенням напрямку (характеру) впливу.

9. Удосконалено тактичні механізми реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» на основі концепції стратегічного управління. На рівні рекомендацій прикладного характеру апарату управління підприємством запропоновано впровадити три адаптивні тактичні механізми стратегічного управління: 1) механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища (дирекція їх зможе використати у разі виведення підприємства із перманентного кризового стану); 2) механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища (саме ці механізми у найближчі 2-3 роки має використовувати керівництво досліджуваного підприємства); 3) механізми, що спрямовані на формування зовнішнього середовища (їх використання буде можливим після застосування механізмів другого типу лише через 3-5 років).

10. Рекомендовано до впровадження систему тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут», що сформована за принципом однорідності на основі головних ознак. До складу організаційного механізму реалізації стратегії розвитку підприємства включено: структурні механізми, організацію планування та управління, механізми контролю, організацію техніко-технологічного управління. Економічний механізм реалізації стратегії розвитку товариства включатиме: механізм конкуренції та ціноутворення, механізм самофінансування інвестицій у розвиток підприємства, механізм державного регулювання розвитку підприємства, механізм залучення позичкових коштів для забезпечення реалізації стратегічних програм підприємства. Мотиваційний механізм реалізації стратегії розвитку підприємства передбачатиме реалізацію: механізму мотивації науково-технічного розвитку підприємства, механізму мотивації розвитку підприємництва, механізму мотивації персоналу, механізму мотивації господарської діяльності підприємства.

Запропоновано рекомендований взаємозв'язок тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» та інструментів її впровадження. З цією метою визначено періоди впровадження стратегії розвитку підприємства, розпочинаючи від початкового етапу, коли повинні формуватися структурні організаційні механізми, і завершуючи етапом коригування стратегії, на якому має запроваджуватися механізм мотивації господарської діяльності підприємства.

11. Обґрунтовано доцільність інструментів впровадження стратегії розвитку ТОВ «Стройкомплект збут» в межах окремих тактичних механізмів. При реалізації організаційного механізму необхідно розробляти стратегічні плани для кожної бізнес-одиниці (деталізувати стратегічні карти до рівня бізнес-одиниць із відповідним узгодженням цілей та показників) та формувати комунікаційний механізм. Створення економічного механізму реалізації стратегії розвитку товариства передбачає застосування інструментів розробки стратегічних планів для допоміжних підрозділів (стратегічних карт, системи збалансованих показників) та складання плану розвитку компетенцій співробітників у відповідності зі стратегією розвитку. Формування мотиваційного механізму реалізації стратегії розвитку підприємства потребує розробки системи заохочень та матеріального стимулювання (у залежності від виконання поставлених цілей), а також проведення нарад з питань аналізу стратегій, визначення структури робочої групи та кількості учасників.

У процесі переходу від сучасної стратегії стабілізації до загальної стратегії зростання ТОВ «Стройкомплект збут» у найближчі 2-3 роки рекомендовано поєднання організаційних, економічних та мотиваційних тактичних механізмів реалізації стратегії його розвитку у межах загальних механізмів з активною адаптацією до зовнішнього середовища.

Сподіваємося, що практична реалізація запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу стратегічного планування у ТОВ «Стройкомплект збут» дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги та покращити якість реалізації його стратегії розвитку у довгостроковій перспективі.

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

211

1	Studenikin Bohdan Oleksandrovych-MA-61m-1	ID файлу: 8126567	Institution: Poltava university of econom	93 Джерело	3.2%
2	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Institution: Poltava university of econom	67 Джерело	1.55%
3	Yatsyuk Maryna Viktorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000751304	Institution: Poltava university of economics an	6 Джерело	1.37%
4	Korob Tetyana Romanivna-MA-61m-1	ID файлу: 8185044	Institution: Poltava university of economics and trade		1.37%
5	Koval' Maryna Volodymyrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8608389	Institution: Poltava university of economics and trade		1.36%
6	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAM PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Institution: Poltava university of econom	2 Джерело	1.33%
7	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Institution: Poltava university of econom	4 Джерело	1.28%
8	Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000736801	Institution: Poltava university of economics and trad	2 Джерело	1.2%
9	Zavodovs'kyi Bohdan Olehovych-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Institution: Poltava university of econom	2 Джерело	1.1%
10	Chernova_Anastasiya_Oleksandrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8126571	Institution: Poltava university of economics and t...		1.01%
11	Shynder Vyacheslav Volodymyrovych-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004102489	Institution: Poltava university of economic...		0.95%
12	YaremenkoYaroslavVyacheslavovych_MAM61_1	ID файлу: 1003472685	Institution: Poltava university of eco	5 Джерело	0.81%
13	Lukashenko_I_K_MEN-4	ID файлу: 1004102485	Institution: Poltava university of economics and trade		0.75%
14	Serdyuk_MAM	ID файлу: 1000098767	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.74%
15	Bogoduk_Yuriy_Mikolayovich-BA71m-1	ID файлу: 7961940	Institution: Poltava university of economics and t	3 Джерело	0.48%
16	Gordienko Vitaly Viktorovich_MENB-41	ID файлу: 1004186233	Institution: Poltava university of economics and trade		0.43%
17	Diplom_Murna_antiplagiat	ID файлу: 1002830168	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.34%
18	Diplom_Lopaenko_antiplagiat	ID файлу: 1004003093	Institution: Poltava university of economics and trade		0.29%
19	Kabaylova_Svitlana_Viktorivna-Mm-61_1	ID файлу: 8718975	Institution: Poltava university of economics and trade		0.19%
20	ChervyakovDenysGennadiyovych_BA61_1	ID файлу: 1003472676	Institution: Poltava university of economics and trade		0.16%

21	Nutrikhina_Nadiia_Olexandrivna-DID61m.doc	ID файлу: 1000790811	Institution: Poltava university of economics and...	0.14%
22	Диплом_Сторчак К	ID файлу: 1000783443	Institution: Poltava university of economics and trade	0.11%
23	Voronkina_Natalia_Olegivna_MEV61-1	ID файлу: 8371913	Institution: Poltava university of economics and trade	0.1%
24	Cherkun_Yuriy_Yevhenovych_MA	ID файлу: 1003809369	Institution: Poltava university of economics and trade	0.1%
25	Galibarenko_Valentina_Sergiyivna-Mm-61_1	ID файлу: 1000802378	Institution: Poltava university of economics and tr...	0.1%
26	Bilograd_Dmytro_Olegovych_MA-72v-1	ID файлу: 1000020129	Institution: Poltava university of economics and trade	0.09%
27	Fedorchenko_Viacheslav-IER-61m	ID файлу: 1000809776	Institution: Poltava university of economics and trade	0.08%
28	АНИКИН_С_В_МА_м_61	ID файлу: 1003547543	Institution: Poltava university of economics and trade	0.06%
29	Диплом Войцеховський	ID файлу: 1000089270	Institution: Poltava university of economics and trade	0.06%
30	Polakova_Ylia_Oleksandrivna_TKD-61m_1	ID файлу: 9415621	Institution: Poltava university of economics and trade	0.05%
31	XaloMaria_MENb-41	ID файлу: 1003621683	Institution: Poltava university of economics and trade	0.05%
32	Boyko_Sergij_Sergiyovich-Mm-61_1	ID файлу: 1000802377	Institution: Poltava university of economics and trade	0.05%
33	Тимошенко_Євген_Андрійович_МмПВ-61	ID файлу: 1003997719	Institution: Poltava university of economics and ...	0.04%

Цитати

Цитати

5

- 1 «Підходи до формування ефективного процесу стратегічного планування на підприємстві у ринкових умовах господарювання»
- 2 «у кожній організації існує ієрархія цілей за рівнями управління і два підходи до процесу розробки цілей: централізований і децентралізований, який може проходити за чотирма етапами: з'ясування і аналіз тенденцій в оточенні; встановлення місії і цілей підприємства; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей»
- 3 «тим, чого потрібно досягти»
- 4 «доброго імені»
- 5 «Ніхто не зробить дешевше»

Вилучення

Вилучення по Бібліотеці акаунту	1		
Fenich_Oksana_Nikolaevna-MEV61m-1	ID файлу: 8343659	Institution: Poltava university of economics and trade	0.02%