

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
24.07.2020 09:16:41 EEST

Дата звіту:
24.07.2020 09:17:50 EEST

ID перевірки:
1004233940

Тип перевірки:
Doc vs Library

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: Laman Veronika Mykolayivna-MAm PV-61-1

ID файлу: 1004245722 Кількість сторінок: 104 Кількість слів: 24114 Кількість символів: 196883 Розмір файлу: 354.01 KB

24.3% Схожість

Найбільша схожість: 11.6% з джерело бібліотеки. ID файлу: 1000731147

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

24.3% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

227

Page 106

0.44% Цитат

Цитати

8

Page 107

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

Підміна символів

Заміна символів

132

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 ефективної стратегії розвитку
підприємства в умовах ринкових трансформацій»

(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Виробничо-торгова фірма

«Евіс-люкс»)

(повна назва підприємства)

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

(шифр та назва)

Виконавець роботи Ламан Вероніка Миколаївна

(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 ПАТ «Виробничо-торгова фірма

«Евіс-люкс»

Тараненко Анастасія Андріївна

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

(підпис, дата)

3

Полтава 2020

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	10
1.1. Сутність, зміст та особливості розробки стратегій розвитку підприємства	10
1.2. Класифікаційна характеристика стратегій розвитку підприємств	20
1.3. Методичний підхід до формування стратегії і тактики управління підприємством	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПАТ «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВА ФІРМА «ЕВІС-ЛЮКС»	43
2.1. Управлінська діагностика ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як соціально-економічної системи та характеристика її складових	43
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»	60
2.3. Оцінка ефективності формування та реалізації діючої стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПАТ «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВА ФІРМА «ЕВІС-ЛЮКС»	84
3.1. Раціоналізація загальної системи управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» за рахунок формування ефективної корпоративної стратегії	84
3.2. Розробка і впровадження сучасної маркетингової стратегії на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як складової його функціональної стратегії	96
3.3. Удосконалення процесу вибору та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»	105
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131
ДОДАТКИ	140

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світової економіки, інтернаціоналізації бізнесу та загострення міжгалузевої конкурентної боротьби особливої актуальності набувають питання розробки дієвої стратегії розвитку підприємств різних організаційно-правових форм. Саме адаптивна стратегія розвитку є конкурентною перевагою будь-якого підприємства на сегментах ринку, оскільки вона дозволяє реалізувати внутрішній потенціал соціально-економічної системи відповідно до потреб зовнішнього середовища. На сучасному етапі важко забезпечити досягнення кінцевої мети господарської діяльності підприємства (організації, установи, корпорації, холдингу, філії чи окремого структурного підрозділу) без розробки цілісної стратегії його розвитку, що дозволяє систематизувати стратегічні альтернативи та обрати окремі тактичні заходи щодо її практичної імплементації. Виникає необхідність узгодження загальної корпоративної стратегії розвитку підприємств та її конкретизації в межах конкурентних, функціональних та ресурсних стратегій. Поряд з цим, формування та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності навколишнього середовища є важливим завданням, що вимагає свого прикладного вирішення.

Сучасна глобалізована національна економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрями інвестицій за різними видами діяльності, щоб досягти успіху та забезпечити процвітання підприємства у перспективі.

Світовою економічною наукою та господарською практикою накопичений великий досвід у стратегічному менеджменті. Розроблені загальні принципи та

рекомендації поведінки підприємства у складному та нестабільному зовнішньому середовищі, а також інструментарій прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний підхід до управління організацією має багато переваг. Він дає змогу керівництву підприємства визначити основні пріоритети свого розвитку, націлює менеджерів усіх рівнів на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу, робить підприємство стійким до конкурентного тиску, а галузь, регіон чи країну, у якій воно функціонує, більш конкурентоспроможними [33, с. 26].

Кожне підприємство як відкрита соціально-економічна система, незалежно від форм власності та сфер господарської діяльності, прагне досягти найвищого рівня свого розвитку. Ступінь такого розвитку залежить від оптимальності встановлених цілей, правильності обраної стратегії, виробничих потужностей, наявних ресурсів, а також умов функціонування підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі. Саме навколишнє оточення, ринкова кон'юнктура, конкуренція та ресурсне забезпечення є тими основними чинниками, що змушують керівників приймати відповідні стратегії розвитку своїх підприємств та впроваджувати кардинальні заходи щодо стимулювання ділової активності.

Формування дієвих стратегій розвитку на підприємстві є об'єктивною необхідністю, оскільки без застосування інструментарію концепції стратегічного управління у процесі реалізації корпоративної, конкурентних, функціональних та ресурсних стратегій забезпечити ефективну діяльність підприємства у довгостроковій перспективі не можливо. Тому розробка ефективних стратегій розвитку на рівні підприємств є запорукою формування їх стійких конкурентних переваг [15, с. 152].

У зв'язку з цим, проблема формування та реалізації ефективної стратегії розвитку на підприємствах різних форм власності та сфер господарювання є важливим напрямом управлінської роботи та ключовим елементом процесу стратегічного управління. Викладене вище дозволяє констатувати, що тема дипломної магістерської роботи є актуальною та своєчасною, а коло розглянутих питань практично значущим для господарської практики.

Питання формування та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства знайшли ґрунтовне висвітлення у фундаментальних працях багатьох українських та закордонних науковців, серед яких слід виокремити І. Ансоффа, К. Боумена, А. Вайсмана, В. О. Василенка, О. С. Віханського, В. А. Винокурова, В. Г. Герасимчука, В. Л. Диканя, Л. Є. Довгань, П. Ф. Друкера, П. В. Забеліна, А. Т. Зуб, Р. С. Каплана, Г. І. Кіндрацьку, П. Г. Клівець, М. Х. Корецького, М. І. Круглова, В. Л. Луньова, Б. М. Мізюка, Г. Мінцберга, Н. К. Моїсєєву, В. Д. Немцова, Д. П. Нортон, В. В. Пастухову, М. Е. Портера, О. М. Скібіцького, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, З. Є. Шершньову та інших [6, 7, 11-13, 18, 19, 23, 25, 28, 31, 34, 37-39, 42, 46, 50, 57-59, 61, 68, 72, 77, 83-84, 93].

Незважаючи на значні наукові напрацювання провідних фахівців у галузі стратегічного управління, варто відзначити, що деякі концептуальні та прикладні питання формування та реалізації ефективної стратегії розвитку на рівні окремих підприємств потребують свого подальшого вирішення.

Отже, дослідження новітніх підходів до формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах поглиблення трансформаційних процесів є важливим напрямом подальшого наукового пошуку.

Основною метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» в умовах трансформаційних змін.

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

визначити сутність, зміст та особливості розробки стратегій розвитку підприємства;

провести класифікаційну характеристику стратегій розвитку підприємств;

розглянути методичний підхід до формування стратегії і тактики управління підприємством;

здійснити управлінську діагностику ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як соціально-економічної системи та характеристику її складових;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»;

провести оцінку ефективності формування та реалізації діючої стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»;

раціоналізувати загальну систему управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» за рахунок формування ефективної корпоративної стратегії;

розробити і впровадити сучасну маркетингову стратегію на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як складову його функціональну стратегію;

удосконалити процес вибору та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є процес формування ефективної стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та реалізації ефективної стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» в умовах трансформації ринкових відносин.

Практичне значення проведеного дослідження ґрунтується на впровадженні низки конкретних рекомендацій прикладного характеру на рівні апарату управління досліджуванім підприємством, що стосуються підвищення ефективності формування та реалізації стратегії розвитку, а також поліпшення аналітичної роботи в цілому. Це дозволить реалізувати на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» стійкі конкурентні переваги, забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності у майбутньому.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності формування стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» за рахунок:

формування ефективної корпоративної стратегії для раціоналізації загальної системи управління товариством із виокремленням перспективної стратегії стабілізації та етапів її розробки;

розробки і впровадження сучасної маркетингової стратегії як складової функціональної стратегії підприємства за умови введення служби маркетингу в організаційну структуру управління, виділення відділу ЗЕД в окремий структурний підрозділ, конкретизації функціональних обов'язків провідних маркетологів та формування посади адміністратора баз даних;

удосконалення процесу вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства шляхом впровадження процесу її реалізації за окремими етапами і механізму організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку.

Найбільшу практичну цінність носять наступні розроблені нами пропозиції: рекомендовані основні етапи розробки стратегії стабілізації на підприємстві; авторський варіант комплексу окремих функціональних стратегій підприємства; рекомендований варіант організаційної структури управління підприємством із введенням служби маркетингу; запропонований варіант функціональної спеціалізації провідних маркетологів та адміністратора баз даних; рекомендований авторський варіант структури відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для підприємства у стратегічній перспективі; рекомендований алгоритм прийняття управлінського рішення щодо вибору ефективної стратегії розвитку підприємства; запропоновані основні умови вибору ефективної стратегії розвитку підприємства; рекомендовані етапи процесу реалізації стратегії розвитку підприємства; авторський варіант процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства за окремими показниками трьох рівнів; рекомендована структура механізму організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на підприємстві.

Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо формування та реалізації ефективної стратегії розвитку, можуть бути використані у практичній роботі апарату управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 139 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 26 таблиць, 18 рисунків, 96 джерел літератури і 8 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 ефективної стратегії розвитку підприємства у ринкових умовах господарювання. У другому розділі дипломної магістерської роботи проводиться дослідження сучасного стану та оцінка ефективності стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Третій розділ дипломної магістерської роботи містить основні напрями підвищення ефективності формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». 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., Ламан В. М. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій. 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. 22–25.).

Далі доцільно перейти до розгляду теоретико-методичних засад формування ефективної стратегії розвитку підприємства у ринкових умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність, зміст та особливості розробки стратегій розвитку підприємства

Поняття «стратегія» увійшло в управлінську термінологію у 50-х роках XX ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення.

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова strategia (із грец. stratos – військо і ago – веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Воно застосовувалося виключно у військовій практиці і визначалося як «наука і мистецтво розгортання військ до бою» [9, с. 78].

Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани управління організацією, що спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей [21, с. 347].

На думку Ансоффа І. Н., стратегія організації постійно розвивається. Завжди знаходиться щось нове, на що потрібно реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Процес удосконалення стратегії нескінченний. Стратегія організації завжди повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове [7, с. 11].

Науковець Шегда А. В. вважає, що найбільш поширеним є визначення стратегії як плану або орієнтиру, чи напряму розвитку, додержання якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових цілей. У такому контексті стратегія пов'язується із реальною поведінкою суб'єкту ринку у конкурентному середовищі. Якість такого стратегічного плану визначається рівнем деталізації та варіативністю можливих умов досягнення поставленої цілі.

Нерідко до складу стратегічного плану включають систему конкретних заходів із визначенням об'єктів відповідальності і форм контролю за його реалізацією [92, с. 348].

Стратегія як план, хоча і формується в умовах обмеженості інформації про майбутній стан середовища, але розроблені параметри стратегічного розвитку мають бути чітко визначеними і кількісно деталізованими.

На думку дослідника Боумена К., стратегія розглядається і як сукупність певних принципів, правил, послідовність поведінки з урахуванням досвіду діяльності суб'єкту ринку у минулому. При цьому, вважається, що майбутнє може бути передбачуваним на основі отриманих знань про минуле [11, с. 71].

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, що має 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 діючих у фірмі цінностей.

Фатхутдінов Р. А. зазначає, що стратегія, як логіка і послідовність дій при незапланованій моделі поведінки, формується у вигляді певного алгоритму дій, що передбачає покрокове наближення до визначеної мети. За умов негативного результату правила поведінки коригуються, і новий проміжний результат знову перевіряється на предмет відповідності цільовим установам. За цих обставин стратегія не розробляється і реалізується, а формується і підпорядковується відповідно до умов середовища у процесі реальної діяльності на ринку. При такому розумінні стратегії майже повністю виключаються творчі зусилля стратега, оскільки творчість несумісна із послідовністю. Хоча зрозуміло, що будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощенням, яке несе у собі елемент суб'єктивізму [87, с. 156-157].

Стратегія, як позиція, характеризує місце зосередження ресурсів у зовнішньому середовищі, у яких зацікавлений суб'єкт ринку. Дане поняття можна

трактувати більш розширено – поза ринковими відносинами: стратегія – це будь-яка життєздатна позиція, якої прагне суб'єкт [18, с. 33].

Стратегія, як особливий маркетинговий маневр, що має забезпечити конкурентну перевагу над суперником на основі його дезінформації. Приховування власних намірів створює певні переваги над конкурентами, а провокування його на неадекватні реаліям дії суттєво підвищує ймовірність одержання реальної перемоги над ними [83, с. 324-326].

Відповідно, стратегія підприємства:

дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання і забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм;

є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства;

є основою для формування та проведення змін на підприємстві;

є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

є важливим чинником стабілізації взаємовідносин у трудовому колективі;

дає можливість налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, який визначає успішний розвиток і результати діяльності підприємства [30, с. 425].

Кожне з наведених тверджень має право на існування, оскільки не містить суттєвих методологічних недоліків, а варіативність тлумачення поняття «стратегія» залежить від розуміння сутності та форм стратегічного підходу до управління. Загальновідомо, що виник він під впливом ускладнення ринкового середовища, яке Пітер Друкер назвав «епохою без закономірностей». У подальшому її перейменували у «постіндустріальну епоху» [28, с. 193].

Розглянемо підходи до визначень поняття «стратегія». У сучасній літературі існує дві основні концепції стратегії:

1) філософська концепція стратегії – будується на основі уявлення, що стратегія організації є її філософією, якою повинна керуватися організація. З цієї точки зору, стратегія – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому шляху. Вона орієнтує на постійний розвиток, що дозволяє усвідомити майбутнє; відтворену цінність, яка дає можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу організації;

2) організаційно-управлінська концепція стратегії – пов'язана із конкретними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності в організації [45, с. 86].

Виокремлюють кілька основних трактувань поняття «стратегія» підприємства, а саме:

«стратегія» – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [7, с. 18];

«стратегія» – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності підприємства [13, с. 8];

«стратегія» – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [46, с. 14; 60, с. 291].

Як вважає Єфремов В. С., стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності організації творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [29, с. 58].

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства [68, с. 47].

Стратегія визначає, куди організація бажає йти для досягнення своєї цілі та виконання своєї місії. Вона створює обмеження, які відображають особливості і напрями діяльності організації. Вибір здійснюється за такими показниками, як: продукти і послуги, які виробляються і здійснюються організацією; їх обсяг і

номенклатура; ринки збуту та ресурси; можливості зростання; оборот капіталу, розміщення коштів.

З вищезгаданих визначень сутності поняття «стратегія» видно, що кожне з них характеризує її особливе значення для організації, що доцільно представити у вигляді рис. 1.1.

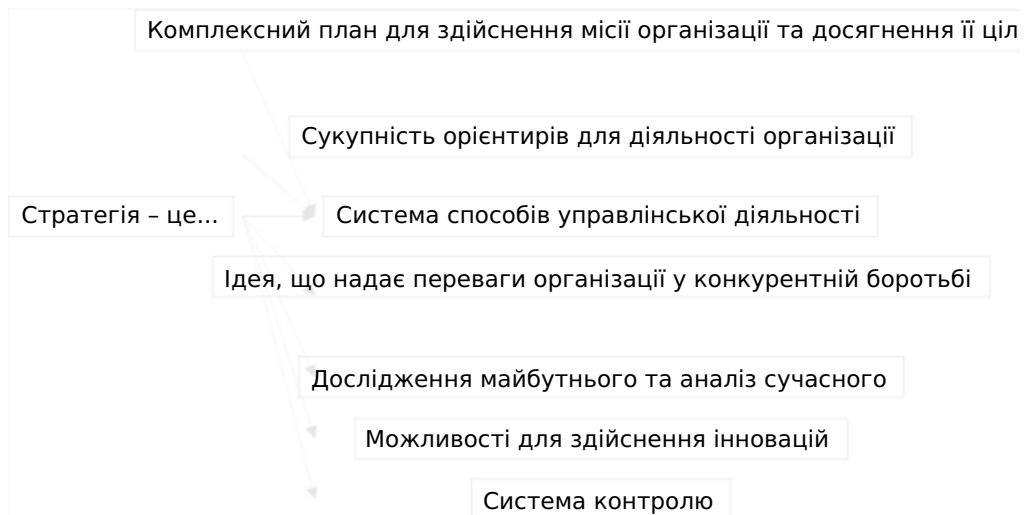


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності поняття «стратегія»

* Джерело: узагальнено за [7; 13; 29; 32; 46; 62; 72]

Слід відзначити, що визначальними рисами стратегії є [11, с. 179-180]:

- 1) процес розробки стратегії не завершується негайною дією, а встановлюються лише загальні напрями, рух за якими створює умови для зростання і укріплення позицій підприємства;
- 2) стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, який полягає у зосередженні уваги на окремих ділянках роботи і можливостях працівників;
- 3) необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальність виведе підприємство на бажані результати;

4) при формуванні стратегії неможливо передбачити всі можливі варіанти, які відкриваються у процесі проектування конкретних заходів у зв'язку із неповною інформацією;

5) успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку, тому що у процесі пошуку з'являються конкретні результати і більш обґрунтована управлінська інформація;

6) стратегія є виправданою при визначеному наборі орієнтирів і змінюється при зміні орієнтирів;

7) стратегія та орієнтири взаємопов'язані, як в окремі моменти часу, так і на різних рівнях управління підприємством.

Фахівці в галузі стратегічного управління подають різнобічні підходи щодо розуміння сутності категорії «стратегія розвитку підприємства». Існує думка, що стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і напрями вирішення проблем для підприємства (його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення). Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрям розвитку [68, с. 21]. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. У свою чергу, стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямів діяльності підприємства [42, с. 183].

З іншого боку, стратегія розвитку підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [58, с. 53; 62, с. 120].

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії розвитку викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і наслідки можливого впливу на підприємство.

Особливості розробки стратегії розвитку підприємства пояснюються причинами, що її зумовлюють, а також основними вимогами до її формування.

Стратегія розвитку підприємства є управлінським інструментом, необхідність розробки та використання якого пояснюється певними причинами. Такі причини опосередковано визначають її призначення, зміст тощо. Необхідність вивчення таких причин зумовлена тим, що вони визначають цільовий характер стратегії, а, отже, опосередковано впливають як на кінцевий зміст самої стратегії, так і на порядок її розробки та використовуваних з цією метою інструменти. Виділені причини, що зумовлюють необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, розглянуто на рис. 1.2.

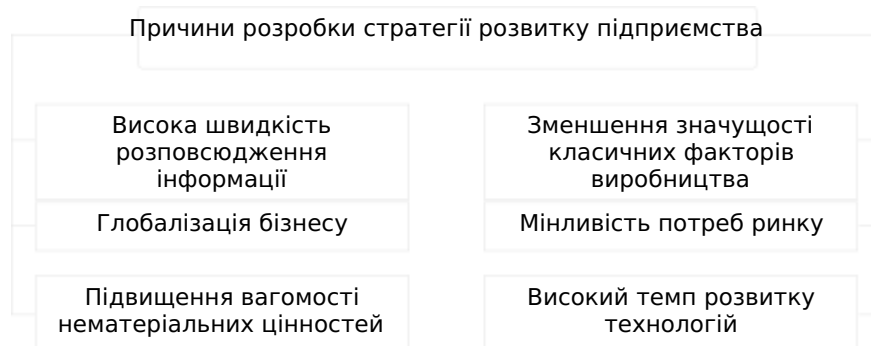


Рис. 1.2. Причини, що зумовлюють необхідність розробки стратегії розвитку підприємства

* Джерело: складено за [22, с. 54]

Доцільно більш докладно висвітлити природу названих причин. Однією з найбільш вагомих причин, що зумовлюють необхідність розробки відповідної стратегії розвитку підприємства, є висока швидкість розповсюдження інформації. Якщо у 1950-х роках підприємство мало гарну ідею, воно могло 20-30 років використовувати свою конкурентну перевагу, поступово розповсюджуючи її на різних ринках у межах еволюційного повільного розвитку. Сьогодні нові, унікальні ідеї розповсюджуються дуже швидко. Завдяки швидкому розповсюдженню інформації унікальні ідеї стають загальноновживаними, отже, життєвий цикл товарів

та послуг постійно зменшується, що призводить до необхідності постійного розвитку для забезпечення збереження позицій підприємства на ринку [89, с. 111].

Вагомою причиною, що зумовлює необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, постає глобалізація бізнесу. На сьогодні товари і послуги майже вільно переміщуються світом, джерела постачань істотно розширилися. Глобальні події, що на перший погляд не мають відношення до організації, фактично мають значний вплив [43, с. 86]. Це вимагає від підприємства постійного розвитку з урахуванням потенційно загрозливих тенденцій не тільки на локальному національному ринку, але й на світових ринках.

Наступною причиною розробки дієвої стратегії розвитку підприємства є підвищення вагомості нематеріальних цінностей як запоруки його успіху у конкурентній боротьбі. Для того, щоб зберегти конкурентні переваги у майбутньому, кожному підприємству «слід мати ноу-хау в галузі логістики, вміти швидко розробляти та запускати нові моделі, знати, як забезпечити післяпродажне обслуговування та ефективний обмін інформацією в середині компанії та з покупцями і постачальниками» [38, с. 185].

Класичні фактори виробництва сьогодні поступово втрачають свою значущість. Безумовно, не можна абсолютизувати вагомість виключно нематеріального сектору економіки, але наприкінці XX століття лише 20-30% людської роботи було пов'язано із фізичною працею [27, с. 112]. Сьогодні вирішальним фактором виробництва є людина та її знання, а вагомість класичних факторів виробництва (землі, праці та капіталу), що можуть бути легко скопійованими, поступово зменшується.

Істотною проблемою будь-якого виробника на ринку постає мінливість потреб ринку, що зумовлює необхідність високого темпу зміни відповіді на такі потреби. Це приводить до того, що в умовах конкуренції виробник, який бажає залишитися на ринку, має постійно відстежувати потреби споживача.

Поряд з цим, підвищення вагомості людського фактору при формуванні результату діяльності будь-якого підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності не відкидає впливу технологій на необхідність розвитку

підприємства, що має бути забезпечений головним чином на основі розробки та актуалізації відповідної стратегії. Розвиток технологій сьогодні відбувається дуже швидкими темпами, що також зумовлює необхідність формування стратегії розвитку підприємства [43, с. 92].

Досліджені причини, що зумовлюють необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, характеризуючи умови функціонування окремого підприємства, водночас формують вимоги до такої стратегії.

Основними вимогами до формування ефективної стратегії розвитку підприємства є: відокремленість; орієнтація на перспективу; орієнтація на конкурентну боротьбу; ґрунтовність; науковість; інтегрованість; орієнтація на досягнення результатів у різних часових горизонтах; наявність інструментів формування стратегії; чіткість визначення змісту; гнучкість [22, с. 55].

Коментуючи вимоги до стратегії розвитку підприємства, слід відзначити наступне. Стратегія розвитку підприємства, з одного боку, постає самостійною відокремленою стратегією підприємства, яка розробляється та виконується взаємоузгоджено із іншими стратегіями, але вона є цільною та змістовно відрізняється від інших функціональних стратегій підприємства. Водночас, стратегія розвитку підприємства є тісно інтегрованою із іншими функціональними стратегіями підприємства, стратегіями окремих його структурних підрозділів та загально корпоративною стратегією.

Стратегія розвитку підприємства орієнтована на перспективу. Будь-яка стратегія принципово більшою мірою є орієнтованою на майбутнє підприємства, ніж на його минуле. Така орієнтація на перспективу доповнюється орієнтацією на досягнення результатів у різних часових горизонтах майбутнього – від поточного до довгострокового. Разом зі збільшенням терміну реалізації стратегії розвитку, вона може ставати більш варіативною, більш гнучкою, але все одно вона повинна залишатися орієнтованою на різні часові горизонти [62, с. 124].

Відносно свого змісту стратегія розвитку обов'язково має враховувати вимушений характер конкурентної боротьби підприємства на ринку, тобто очікувані заходи та цільові зміни у контексті розвитку підприємства мають бути не

просто спрямованими на здійснення певних внутрішніх покращань його діяльності, але й забезпечувати домінування підприємства у конкурентній боротьбі.

Важливою вимогою до стратегії розвитку підприємства є наявність інструментів її формування. Незважаючи на значну кількість підходів до розуміння стратегії, існують окремі школи стратегічного управління, кожною з яких пропонується своє бачення не просто змісту стратегії як такої, але й підходу щодо її розуміння [59, с. 36-38]. Для сучасних науковців питання вибору та адекватного застосування інструментів розробки стратегії розвитку підприємства представляє особливий інтерес.

Вимоги ґрунтовності та чіткості визначення змісту безпосередньо стосуються змісту самої стратегії розвитку. Такий зміст повинен бути максимально конкретним та прив'язаним до конкретних умов діяльності підприємства. Зміст стратегії розвитку має бути максимально чітким та містити не тільки необхідні для досягнення цілі та очікувані результати, але й необхідні заходи, що мають бути для цього здійснені [85, с. 39].

Вимога науковості полягає у тому, що розробка стратегії розвитку підприємства має базуватися на наукових положеннях теорії менеджменту. Нарешті, стратегія розвитку підприємства має бути достатньо гнучкою, щоб враховувати можливу адаптацію підприємства до несприятливих умов його зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є довгостроковим курсом, напрямом, програмою його розвитку, що сприяють реалізації місії та цілей господарюючого суб'єкту. Вона дозволяє реалізувати стратегічний потенціал підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту, є гнучкою за природою свого походження, а тому повинна бути спрямованою на задоволення окремих потреб споживачів в умовах жорсткої конкуренції.

Надзвичайно важливе значення у процесі дослідження має відводитися видовій класифікації стратегій розвитку. Саме тому у наступному підрозділі дипломної магістерської роботи здійснено класифікаційну характеристику стратегій розвитку підприємств.

1.2 Класифікаційна характеристика стратегій розвитку підприємств

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, потрібно відзначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій розвитку, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Як зазначає Віханський О. С. та Наумов А. І., стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, який відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі [13, с. 165].

Виділяють певні вимоги до стратегічного набору: орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна використовувати загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів; надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність стратегічного набору; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними стратегіями [34, с. 216-217].

Науковець Забелін П. В. вважає, що підприємство, яке функціонує на ринку, має свою стратегію, але вона може бути прямою або послідовною. Тобто, існує два типи стратегії: пряма або цілеспрямована і непряма або стратегія поступового впровадження. Для підприємств, які реалізують пряму стратегію, вона є загальною і одночасно являє собою план або програму, яка встановлює цілі та шляхи їх досягнення. Непряма стратегія, навпаки, являє собою спосіб реагування підприємства на зовнішній вплив, тобто це своєрідна стратегія пристосування підприємства до зовнішнього середовища [31, с. 74].

Більшість підприємств намагаються поєднувати обидва типи стратегії. Спочатку вони спрямовують свої зусилля на розробку прямої стратегії, яка ґрунтується на даних, що існують на момент її впровадження, а потім переходять

до розробки стратегії послідовного впровадження. Ця стратегія дозволяє внесення поетапних змін у початкові установки, залежно від динаміки зовнішнього впливу.

Кожна з вище зазначених стратегій розробляється на трьох різних рівнях управління в ієрархії процесу прийняття рішень. Перший рівень – стратегія підприємства в цілому – корпоративна стратегія, яка розробляється виключно вищим керівництвом. На наступному рівні уповноваженими з розробки стратегії є керівники окремих підприємств або відділів, які розробляють виробничу стратегію. Третій рівень передбачає участь у розробці стратегії функціональних керівників, які визначають окремі функціональні стратегії (рис. 1.3).

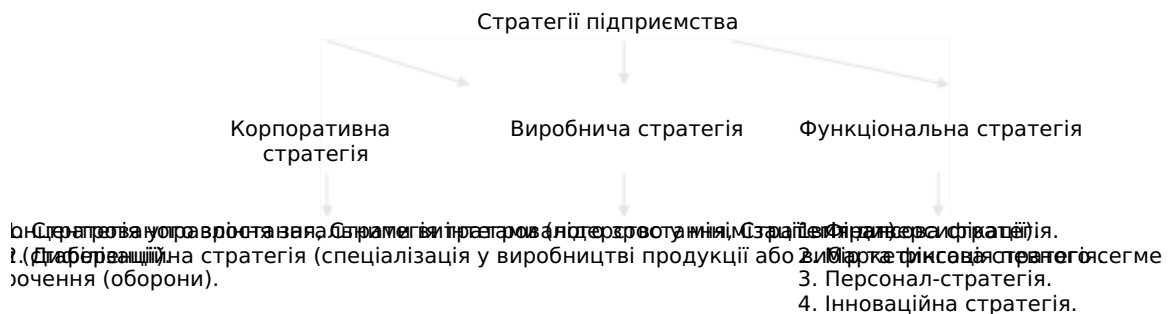


Рис. 1.3. Корпоративна, виробнича та функціональна стратегії підприємства

* Джерело: складено за [83, с. 145]

Корпоративна або загальна (генеральна) стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі – місії [8, с. 213; 76].

Виробничі (допоміжні) стратегії – це види стратегій, що забезпечують реалізацію загальної (генеральної) стратегії розвитку підприємства за окремими напрямками його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.), видами

діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої тощо), використанням окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів і т.д.) [46, с. 48-49].

Якщо корпоративна і виробнича стратегії дають відповідь на питання: «Що робити?», то функціональна стратегія пояснює: «Як це робити?».

Як стверджує Ансофф І., що функціональні стратегії – це керівництво для щоденного управління основними виробничими функціями, які включають у себе маркетинг, фінанси, виробництво, бухгалтерський облік, роботу з персоналом, дослідження і розробки. Основною умовою дії функціональної стратегії є її відповідність і підтримка виробничої стратегії. Функціональні стратегії допомагають впроваджувати виробничу стратегію [6, с. 57].

У міру того, як проходить просунення від корпоративної до виробничої, а потім і до функціональної стратегії, термін їх реалізації скорочується, а специфічність зростає. На кожному зі стратегічних рівнів встановлюються параметри і розробляється керівництво дій для наступного рівня. Три стратегічних рівні є дуже близькими до трьох типів цілей: загальні цілі пов'язані із корпоративною стратегією підприємства; довгострокові – із виробничою стратегією; короткострокові – із функціональними стратегіями підприємства [51, с. 39].

Існує різноманіття класифікацій стратегій підприємства, що пропонуються провідними фахівцями в галузі стратегічного управління.

За класифікацією Томпсона А. А. і Стрікланда А. Дж., виокремлюють такі види стратегій [84, с. 34-35]:

1) корпоративна – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством (фірмою, компанією). Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

2) ділова – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає у досягненні довготривалих ділових переваг;

3) функціональна – конкретизує деталі у загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

4) операційна – визначає принципи управління ланками організаційної структури управління (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

У сфері корпоративної стратегії перебувають такі питання [61, с. 91]:
розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу;
рішення про диверсифікованість виробництва з метою зниження господарського ризику та одержання ефекту синергії;
зміна структури корпорації;
рішення про злиття, придбання, входження у фінансово-промислову групу чи інші інтеграційні структури;
єдина стратегічна орієнтація підрозділів.

Ділову стратегію (бізнес-стратегію) розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється у бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами воно продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як буде домагатися перемоги у конкурентній боротьбі тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Корпоративна стратегія підприємств з одним видом діяльності тотожна діловій [12, с. 74].

Функціональні (маркетингова, фінансова, виробнича та інші стратегії) розробляють функціональні відділи і служби підприємства на основі корпоративної і ділової стратегій. Їх мета полягає у розподілі ресурсів відділів (служб), пошуку форм і методів ефективної діяльності функціональних підрозділів у межах загальної стратегії. Наприклад, типова стратегія маркетингу

може концентруватися на розширенні обсягу продажів продукції порівняно з певним попереднім періодом. Фінансова стратегія може бути орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження дебіторської заборгованості. Для досягнення загального успіху функціональні стратегії мають узгоджуватися і взаємодіяти між собою [36, с. 95; 40, с. 273; 49, с. 111].

Вчений Смолкін А. М. розрізняє наступні види стратегій розвитку: загальна стратегія для підприємства в цілому; загальні конкурентні, функціональні за окремими напрямками діяльності підприємства [78, с. 198].

Загальна (корпоративна, генеральна) стратегія розвитку підприємства пов'язана із діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної мети.

Конкурентна та виробнича стратегії застосовуються керівництвом підприємства з метою передбачити всі наступні кроки та інтереси виробництва на шляху досягнення довгострокових цілей [75, с. 147; 96, с. 29].

Інший підхід до класифікації стратегій дозволяє їх умовно поділити на дві групи – стратегії функціонування і розвитку. Стратегія функціонування відображає поведінку організації на ринку у зв'язку із реалізацією нею продукції, що випускається. Американський дослідник Портер М. виділив три основних варіанти таких стратегій: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування [72, с. 56-59].

Стратегія лідерства за низькими витратами – орієнтує організацію на здобуття додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах. Економія створюється в результаті максимізації обсягів продажу, відмови від надто дорогих програм і проектів. Переваги на рівні витрат дозволяють знижувати ціни, збільшувати обсяги продажу і захоплювати нові ринки. Це дає можливість збільшити прибутки [93, с. 48].

Реалізація цієї стратегії на практиці стримується інфляцією, яка знецінює прибуток; відсутністю чіткого зв'язку між зростанням масштабів виробництва і скороченням витрат; складністю швидкої переорієнтації масового виробництва внаслідок його інерційності, а також привабливістю стратегії для конкурентів.

Стратегія диференціації спрямована на концентрацію виробництва товарів одного функціонального призначення, модифікація яких розширює коло потенційних споживачів. Це дозволяє досягти переваги над іншими товарами за рахунок їх унікальності.

Диференціація може відноситись до продуктів, технологій, умов збуту і цін. В останньому випадку вона може бути горизонтальною (у випадках, коли ціна залишається майже однаковою для всіх видів продукції, що випускаються) і вертикальною (коли ціна на одні й ті ж товари розрізняється за якістю). Але стратегія диференціації не безмежна. Споживач може не оцінити новинку, унікальність якої є вигаданою, привабливість товару в результаті зміни цінностей втратить значення, а подорожчання зменшить переваги, пов'язані з диференціацією. Ця стратегія пов'язана зі значимими витратами [74, с. 63].

Стратегія фокусування передбачає обслуговування відносно вузького кола споживачів з особливими потребами, а досягнення безумовних конкурентних переваг забезпечується шляхом реалізації однієї з двох вищезгаданих стратегій. Така стратегія доцільна у випадках наявності достатньо великої групи споживачів з особливими потребами, а ресурси підприємства не дозволяють широко розгорнутися [21, с. 349-350; 25, с. 71].

Стратегія розвитку – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності організації творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [73, с. 155].

Стратегія розвитку – це складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасне підприємство може протистояти умовам, що постійно змінюються. Вона може серйозно допомогти саме такому підприємству, яке опинилося в умовах нестабільності.

Стратегії розвитку пов'язані із діяльністю підприємств на ринкових сегментах і спрямовані на розвиток їх внутрішнього потенціалу. Вони включають стратегії зростання, помірного (обмеженого) зростання, скорочення і комбінування.

Шегда А. В. розглядає наступні загальні (альтернативні) стратегії розвитку підприємства (рис. 1.4).

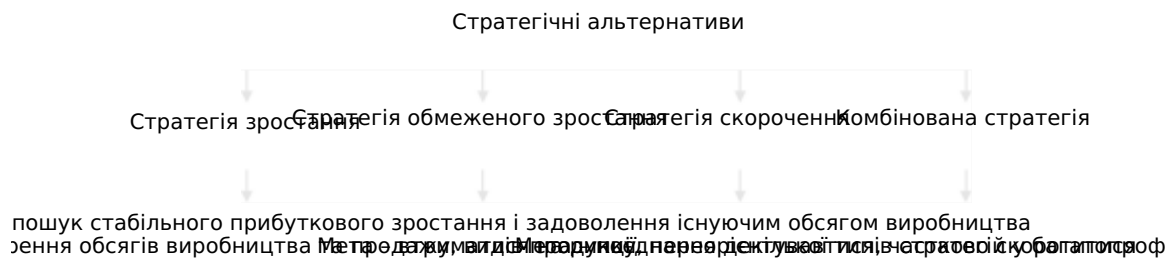


Рис. 1.4. Характеристика стратегічних альтернатив підприємства

* Джерело: складено за [92, с. 285]

На етапі аналізу стратегічних альтернатив вище керівництво розглядає можливі варіанти загальної корпоративної стратегії, які передбачають інтереси всього підприємства і розподіляють ключові сфери його господарської діяльності [90, с. 371-372].

Стратегія зростання притаманна молодим підприємствам, незалежно від сфери їх діяльності, що бажають у найкоротші строки зайняти лідируючі позиції. Цим підприємствам притаманні постійні і високі темпи розширення масштабів господарської діяльності.

Стратегія зростання або росту представлена наступними стратегіями: стратегія концентрованого (прискореного) зростання; стратегія інтегрованого зростання; стратегія диверсифікованого зростання; стратегія цілеспрямованого скорочення (ліквідації або виживання) [66, с. 41-43; 93, с. 154-155].

Стратегія концентрованого (прискореного) зростання – пов’язана зі змінами продукту або ринку без зміни інших елементів. Тобто, підприємство або намагається покращити свій продукт без зміни галузі, або покращити свої позиції на ринку, або перейти на інший ринок (стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту).

Стратегія концентрованого (прискореного) зростання заснована на можливостях ефективного розвитку на базі концентрації та спеціалізації виробництва. Вона реалізується за допомогою стратегії удосконалень, розвитку ринку і продуктивних інновацій.

Стратегія інтегрованого зростання – стратегія, за якої підприємство зростає за рахунок створення дочірніх структур або за рахунок придбання власності, за рахунок відкриття фірмових магазинів, придбання підприємств, які раніше були постачальниками сировини (стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія прямої вертикальної інтеграції) [54, с. 21-22].

Стратегія інтегрованого зростання спрямована на посилення контролю над стратегічно важливими ланками процесу виробництва і реалізації продукції, обмеження рівня конкуренції, покращення якості продукції і зниження собівартості, посилення позиції підприємства в галузі.

Стратегія диверсифікованого зростання – стратегія, за якої підприємство шукає додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана із вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються (стратегія централізованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації) [60, с. 293-294].

Стратегія диверсифікованого зростання передбачає проникнення організації у нові галузі, що обумовлене бажанням залишити стагнующий ринок або скоротити виробництво, розподілити ризики між різними видами бізнесу, одержання додаткових конкурентних переваг за рахунок синергії у різних видах діяльності [37, с. 243].

Стратегія помірною (обмеженого) зростання або стабілізації притаманна організаціям в галузях зі стабільною технологією, а цілі розвитку встановлюються від досягнутого рівня і коригуються у відповідності зі зміною умов (наприклад, інфляцією). Це самий простий і найменш ризикований шлях дій.

Стратегія цілеспрямованого скорочення (ліквідації або виживання) – використовуються у тому випадку, коли підприємство потребує перегрупування сил після довготривалого періоду зростання або спаду: стратегія ліквідації, стратегія скорочення витрат, стратегія часткового скорочення підприємства, стратегія «збирання врожаю» [56, с. 346-347].

Стратегія скорочення масштабів діяльності застосовується при перебудові організації, коли необхідно провести її «санацію», відмовитися від застарілого обладнання (технологій, неперспективних ринкових сегментів, непотрібних підрозділів і служб) [42, с. 199; 48, с. 130].

Комбінована стратегія є найбільш поширеною на практиці. В межах цієї стратегії одні підрозділи розвиваються швидше, інші – помірно, треті – стабілізуються, четверті – скорочують масштаби діяльності. У підсумку залежно від конкретного сполучення даних підходів будуть мати місце загальне зростання, стабілізація або скорочення потенціалу і масштабів діяльності. Ця стратегія у найбільшій мірі відповідає реальним умовам діяльності організації [86, с. 35].

Перелічені базові стратегії слугують варіантами загальної стратегії підприємства. Існують також стратегії маркетингу, продуктово-ринкова, нововведень, капіталовкладень, поглинання, іноземного інвестування, розширення експортної діяльності та інші. Це так звані функціональні стратегії, що розробляються за окремими напрямками роботи підприємства (або основними та допоміжними бізнес-процесами).

В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку. З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності керівництво кожного підприємства повинне формувати власну базову стратегію розвитку.

Базова стратегія – це генеральний напрям будь-якого перспективного плану розвитку підприємства, а також це програма дій щодо реалізації перспективних цілей його діяльності [94, с. 236].

Економічну сутність та основні види базових стратегій розвитку підприємства відображає рис. 1.5.

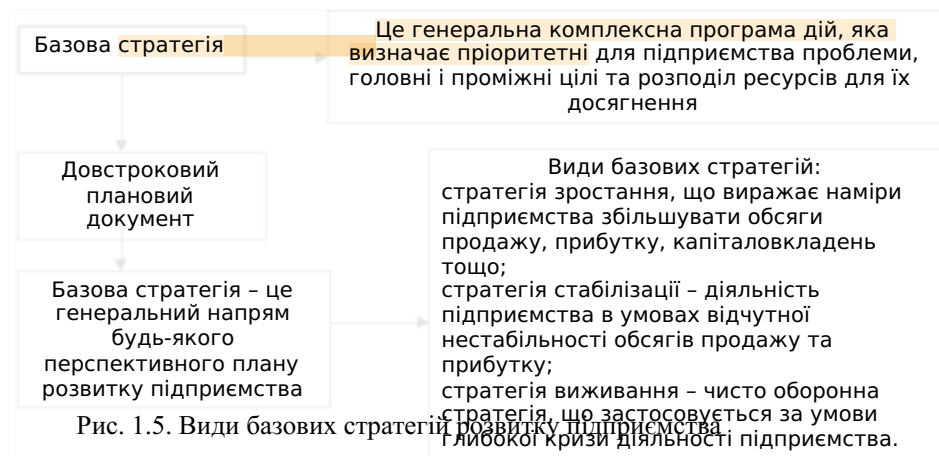


Рис. 1.5. Види базових стратегій розвитку підприємства.

* Джерело: складено за [67, с. 36]

Детальна характеристика різновидів базової та альтернативних стратегій розвитку підприємства міститься у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика різновидів базової та альтернативних стратегій розвитку підприємства

Різновид базової стратегії розвитку	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	Обсяг продажу. Дохід. Частка ринку. Швидкість зростання.	Інтенсифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна. Міжфірмове співробітництво та кооперація. Зовнішньоекономічна діяльність.
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	Дохід на обсяг продажу. Дохід на активи. Дохід на акції. Швидкість поживлення.	Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення. Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності. Забезпечення сталості. Селективність балансування на ринках, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: продуктів та ринків; фінансового стану; управління.	Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основні ринки тощо. Перебудова системи управління. Фінансова перебудова.

* Джерело: складено за [21, с. 347-348; 77, с. 141-142]

Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства у різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. Вище керівництво підприємства формує загальну (базову) стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями, координує проведення заходів щодо реалізації стратегічних завдань.

Різноманіття підходів науковців щодо виділення стратегій розвитку підприємства, які застосовуються у стратегічному управлінні, дозволяє сформулювати їх загальну класифікацію (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класифікація стратегій розвитку підприємства

* Джерело: складено за [61, с. 27; 85, с. 42]

Як ми бачимо на рис. 1.6, науковці пропонують достатньо різноманітні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства, орієнтуючись на рівні їх прийняття, функціональну спрямованість та зміст окремих стратегій.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання

стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [17, с. 53].

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру управління, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями підприємства [91, с. 25].

Стратегічні плани повинні бути зроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування.

Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі розуміння того, що конфліктна і постійно мінлива ділова та соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими [65, с. 156].

Зрештою, господарська практика підтверджує, що успішну стратегію не можна скопіювати і тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення та уміння розробляти і реалізовувати стратегію розвитку.

Таким чином, розглянувши основні стратегії розвитку підприємства, можемо стверджувати, що їх різноманітність дає змогу керівнику підприємства обрати саме ту стратегію, яка буде найбільш сприятливою у бізнесі та забезпечить отримання очікуваного результату. У цьому контексті корпоративні, конкурентні, функціональні стратегії, з одного боку, дають можливість визначитися щодо напрямів діяльності підприємства залежно від накопиченого потенціалу, а, з іншого – пояснюють, який саме потенціал потрібно накопичити йому для того, щоб досягти поставлених цілей. Завдяки поєднанню окремих стратегій в єдиному стратегічному наборі можна досягти лідируючих позицій підприємства на ринку.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи доцільно зупинитися на розгляді методичного підходу до формування стратегії і тактики управління підприємством.

1.3 Методичний підхід до формування стратегії і тактики управління підприємством

Визначення стратегії розвитку для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій знаходиться підприємство. Однак, існують деякі загальні підходи до формування стратегії і деякі загальні межі, у які вписуються стратегії розвитку підприємства.

Перший підхід передбачає досягнення підприємством мінімального рівня загальних витрат виробництва і реалізації продукції. При цьому за рахунок зниження цін на аналогічну продукцію конкурентів воно може захопити значну ринкову частку.

За умови використання другого підходу підприємство концентрує свої зусилля на широкій спеціалізації у виготовленні конкретного виду продукції за встановленими стандартами якості та безпеки, технологічності виробничого процесу. Завдяки належній системі маркетингу та рівня обслуговування споживач обере продукцію цього підприємства, навіть ігноруючи вплив цінового чинника.

Практичне застосування третього підходу до формування стратегії полягає у виборі конкретного ринкового сегменту та концентрації зусиль підприємства на ньому. При цьому основна увага керівництва підприємства зосереджується на необхідності вивчення потреб споживачів у конкретному виді продукції на цільовому ринку. Це дозволить знизити рівень собівартості виготовлення продукції та не допустити понаднормових витрат, що можуть виникнути у разі охоплення широкого кола споживачів [41, с. 26].

Формування стратегії підприємства передбачає ідентифікацію чотирьох складових [13, с. 48]:

- 1) потенціалу підприємства – загальних компетентностей і ресурсів;
- 2) ринкових можливостей, або які зовнішні потреби підприємство може задовольняти у процесі своєї виробничо-господарської діяльності;
- 3) власних цінностей і прагнень, тобто, що підприємство прагне робити;
- 4) підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами, тобто, що підприємство повинне робити.

Дослідник Боумен К. пропонує п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності підприємства; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і (або) методів його реалізації [11, с. 71-72].

Можливу схему підходу до формування загальної стратегії розвитку підприємства подано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Схематичний підхід до формування загальної стратегії розвитку підприємства

* Джерело: складено за [18, с. 94]

Розгалужену схему послідовності етапів формування стратегії підприємства наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Складові процесу формування стратегії підприємства

* Джерело: складено за [57, с. 74]

Суттєва особливість схеми послідовності етапів на рис. 1.8 полягає у наявності таких складових, як філософія підприємства і стратегічне бачення. Кожен елемент цього процесу відіграє суттєву роль у забезпеченні загального результату і має свою специфіку. Разом з тим, ми бачимо, що розробка стратегії має розпочинатися із визначення суспільних потреб.

Процес розробки та реалізації стратегії підприємства має свої складові, до яких входять:

суспільні потреби – вони є однією із найважливіших ланок у будь-якій системі, оскільки тільки внаслідок виникнення певної потреби у конкретному товарі або послугі виникає і конструктивна реакція на неї;

ресурси підприємства – це засоби, що забезпечують ефективну і стабільну роботу підприємства. Ними є засоби виробництва, персонал, форми і методи організації праці, маркетинговий потенціал, ноу-хау, запаси, цінності тощо;

філософія підприємства – основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами трудового колективу і які є основою мотивації дій даного колективу;

формулювання місії – це визначення найзагальніших настанов, які поєднують мету існування і принципи діяльності підприємства, надають сенсу його діяльності, наповнюють старання людей певним змістом;

вироблення стратегічного бачення – це формування ідеальної картини майбутнього (становища, якого можна досягти за сприятливих умов);

визначення цілей – це окреслення конкретних параметрів підприємства у майбутньому. На цьому етапі відбувається конкретизація місії, що надає чіткої спрямованості поведінці підприємства на певному часовому проміжку;

конкретизація, постановка поточних завдань – це процес, який орієнтує підрозділи, персонал на вирішення конкретних поточних завдань. Це важливий мотиваційний чинник;

оцінка зовнішнього середовища – це стратегічний аналіз макросередовища і безпосереднього інституційного оточення підприємства, конкретні особливості якого можуть сприяти його успішній діяльності або ускладнювати чи робити її неможливою [60, с. 296];

аналіз внутрішнього середовища – це вивчення чинників організації як соціотехнічної системи, які визначають потенціал і конкурентоспроможність підприємства. Його результати дають змогу побачити можливості, потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей, краще усвідомити цілі організації, сформулювати місію. При цьому, важливо пам'ятати, що підприємство не лише виробляє продукцію для зовнішньої сфери (ринку), але й забезпечує різноманітні умови для життєдіяльності і розвитку своїх працівників, надаючи їм роботу, можливість участі у прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями тощо. Оцінка зовнішньої сфери та аналіз внутрішнього середовища утворюють сутність методу SWOT-аналізу, завдяки якому з'ясовують сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози його функціонуванню, а також взаємозв'язки між ними, які у майбутньому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. Однак при цьому слід

пам'ятати, що можливості і загрози можуть за певних обставин бути нереалізованими [23, с. 16-17];

стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства [45, с. 89];

розробка стратегічних альтернатив – це формування варіантів стратегії на випадок відчутної зміни особливостей макро- і мікросередовищ підприємства. Альтернативність відіграє неабияку роль у підприємницькій практиці у процесі прийняття рішень, оскільки підприємство і його оточення є динамічними системами, яким притаманні мінливість, непередбачуваність, стихійність. Тому підприємство повинне не тільки дбати про стабільний прогрес, але й бути гнучкою, здатною до маневру, зміни орієнтирів, напрямів своєї діяльності структурою;

вибір стратегії – це надання переваги одному або одночасно кільком варіантам стратегічного розвитку підприємства [17, с. 19; 66, с. 92].

Не менш важливими є оцінювання та контролювання реалізації стратегії – використання процедур економічного вимірювання з метою перевірки відповідності досягнутих результатів, передбачених стратегією підприємства і відповідними його планами. Ці процедури забезпечують стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і цілями підприємства [54, с. 67].

Опрацювання стратегії розвитку здійснюється на вищому рівні управління підприємством. У процесі розробки стратегії розвитку проводяться:

- оцінка потенціалу розвитку підприємства, його можливостей і усіх видів ресурсного забезпечення;

- аналіз внутрішніх чинників, що забезпечують укріплення позицій підприємства;

- аналіз зовнішніх чинників, що потребують прийняття заходів, спрямованих на коригування прийнятого курсу;

- оцінка альтернативних напрямів діяльності підприємства;

- прийняття перспективних управлінських рішень.

Стратегія розвитку формується відповідно до стратегічних цілей підприємства, майбутньої структури господарської діяльності, ґрунтується на науковому, виробничому, службовому потенціалі підприємства, але не на існуючій структурі та потенціалі [86, с. 35].

Стратегія підприємства визначає концепцію досягнення ним успіху, однак вірно обрана стратегія розвитку – це лише частина потенційного успіху. Не менш важливим є ефективна реалізація сформованої стратегії, якою часто нехтують, вважаючи, що успіх вже повинен бути закладений у вірно обраній стратегії розвитку, хоча на практиці це не завжди так. Насправді ж реалізація стратегії розвитку підприємства знаходить своє відображення у його тактиці, що розроблена на найближчу перспективу.

Існує два основних підходи до визначення сутності поняття «тактика». Найчастіше під тактикою розуміються поточні плани щодо реалізації стратегії, короткострокові стратегії, дії з реалізації стратегій, тобто те, що слід зробити для їх реалізації. З іншого боку, тактикою також є сукупність засобів, прийомів і методів досягнення цілей у конкретних умовах, тобто те, як реалізуються стратегії, за допомогою яких методів вони здійснюються. Обидва ці аспекти є важливими і невід’ємними елементами розгляду тактики управління [50, с. 44].

Тактика – це частина стратегії, це стратегічна лінія керівників підприємств на порівняно нетривалий період, це сукупність шляхів, форм, прийомів, методів та засобів реалізації стратегічних цілей (програм), досягнення головної мети та завдань стратегії. Тактика впливає зі змісту стратегії підприємства і підпорядковується їй [17, с. 43].

Тактика підприємства – засіб, який забезпечує реалізацію наміченої стратегії. Тактика визначає конкретні короткострокові завдання, які забезпечують постійне наближення до поставленої мети. Вона розробляється і впроваджується керівництвом і працюючими у низових ланках [32, с. 60; 58, с. 102].

Отже, під тактикою підприємства пропонується розуміти сукупність короткострокових дій, практичних методів і прийомів менеджменту, що використовуються для реалізації стратегій розвитку підприємства.

38

У найбільш загальному вигляді тактику можна уявити як заходи і засоби щодо реалізації стратегій підприємства, виконання яких призводить до виконання поставлених цілей (рис. 1.9).

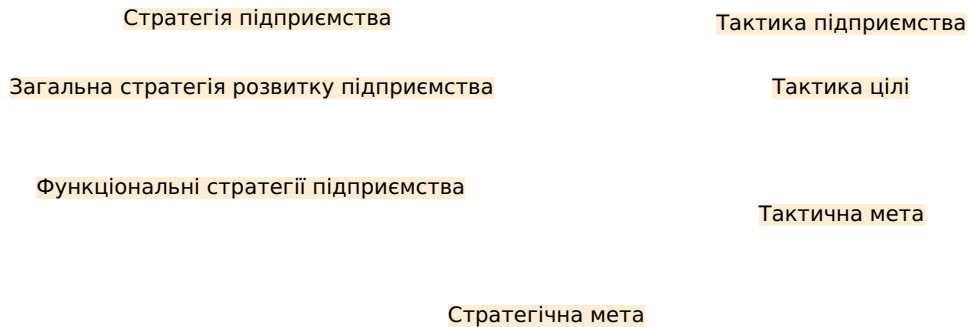


Рис. 1.9. Взаємозв'язок стратегії розвитку і тактики підприємства

* Джерело: складено за [26, с. 91]

Слід наголосити на тому, що тактика характеризується чотирма компонентами [35, с. 74-75]:

- 1) тактику розробляють на основі прийнятої стратегії розвитку підприємства для уточнення її змісту;
- 2) якщо стратегія розробляється на вищому рівні, то тактика формується на рівні середньої ланки підприємства;
- 3) тактика розрахована на більш короткий термін, ніж стратегія;
- 4) якщо результати прийнятої стратегії стануть відомими за кілька років, то тактичні результати проявляться дуже швидко і легко співвідносяться із конкретними діями.

Як зазначає американський вчений Мінцберг Г., якщо на корпоративному рівні управління підприємства затверджені заходи розглядають як «тактику», то для функціональних підрозділів, наприклад відділу постачання, сукупність прийнятих заходів буде «стратегією», оскільки від ефективності реалізації цих заходів визначатиметься результативність діяльності постачання продукції на підприємство [58, с. 172].

Теорія і практика менеджменту свідчать, що заходи щодо реалізації стратегій розвитку розробляються на короткостроковий період і знаходять своє відображення у тактиці підприємства. Разом з тим, тактичні заходи щодо реалізації стратегічного набору повинні бути повністю пов'язані зі стратегіями розвитку підприємства і є їх безпосереднім продовженням, вираженим у поточних заходах, діях, прийомах. Тактика розробляється на основі стратегії розвитку, але, у свою чергу, у процесі її реалізації здійснюється уточнення стратегії [39, с. 71].

Дослідники виокремлюють окремі етапи тактичного управління підприємством [68, с. 62-64]:

1. Остаточний ситуаційний аналіз – на цьому етапі уточнюються результати аналізу стратегічного потенціалу підприємства, умов діяльності, що змінилися, у разі необхідності вносяться корективи до стратегічного набору підприємства або до окремої стратегії.

2. Тактичне планування – на цьому етапі затверджується стратегія підприємства, розробляються стратегічні і тактичні плани щодо її реалізації, стратегічні вказівки доводяться до відома персоналу, здійснюється підготовча робота до реалізації стратегії і проведення стратегічних змін.

3. Здійснення порівняльного аналізу – на даному етапі менеджери можуть порівняти те, що потрібно для формування стратегії. При проведенні порівняльного аналізу важливо виділити саме ті моменти, які можуть зробити сильний вплив на успіх підприємства [52, с. 124-125].

4. Тактична організація – передбачає створення систем забезпечення реалізації стратегії розвитку (організаційного, ресурсного, соціально-психологічного забезпечення), а також забезпечення її системної реалізації (перетворення у життя всіх стратегічних і тактичних заходів, що передбачені конкретною стратегією розвитку).

5. Тактичний контроль – передбачає проведення моніторингу реального здійснення стратегії розвитку шляхом контролю результатів досягнення цілей. За результатами контролю вносяться зміни до стратегій розвитку підприємства, його стратегічних планів. Тактичний контроль спрямований на з'ясування того, якою

мірою формування стратегії призведе до досягнення встановлених цілей підприємства.

6. Забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності у процесі формування стратегії і стратегічного плану підприємства, що мають бути завершеними. Наприкінці слід скоординувати стратегічні дії з оперативними, тобто стратегічного плану з поточними планами підприємства (середньостроковими – тактичними і короткостроковими – річними, квартальними, місячними, за періодами робіт) [41, с. 24].

7. Розробка програм і проектів, що будуть застосовуватися у межах стратегії розвитку та процедури для оцінки, вибору і реалізації стратегії і тактики управління підприємством. Далі здійснюється формування тактики управління підприємством, приведення у відповідність зі стратегією розвитку організаційної структури управління підприємством.

8. Реалізація стратегії розвитку підприємства – передбачає перетворення стратегії на конкретні тактичні дії, а після цього – на результати. Планування реалізації стратегії (тактичне планування) є логічним етапом продовження стратегічного планування і ланкою, яка поєднує розробку стратегій із їх безпосереднім втіленням у життя [73, с. 159].

9. Розробка стратегічного плану підприємства – передбачає виконання конкретних дій: формування комплексу проактивних і адаптивних заходів щодо реалізації стратегій; визначення обсягу і виду необхідних ресурсів; визначення пріоритетності стратегій; розподіл відповідальності за виконання заходів щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

10. Розробка тактичного плану підприємства. Інструментом реалізації стратегічного плану є тактичний план. Тактичний план відрізняється від стратегічного строками планування, обмежуючись діями на найближчий рік, тобто тактичні плани для реалізації розробляються щороку [65, с. 86-87].

На основі сформованого стратегічного плану розробляються функціональні плани окремими підрозділами, які представляють собою засоби для реалізації планів розвитку окремих напрямів бізнесу, і по відношенню до них є тактичними.

По відношенню до окремих функціональних підрозділів вони є стратегічними і вимагають ще розробки тактичних планів [37, с. 214].

Узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду формування ефективної стратегії розвитку дозволило виділити такі основні властивості тактики управління підприємством [42, с. 53]:

короткостроковий характер діяльності: дії плануються на більш короткий термін, результати від їх реалізації можна відчувати у плановому періоді. У той час, як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років, тактичні результати, як правило, проявляються дуже швидко і легко співвідносяться із конкретними діями;

реактивність: у процесі реалізації стратегій розвитку підприємство постійно відстежує зміни, що відбуваються у середовищі його діяльності і застосовує тактичні заходи для пристосування до них;

відносність: стратегії функціонального рівня (маркетингова, виробнича, кадрова, фінансова, інноваційна та ін.) виступають тактикою по відношенню до стратегій більш високого рівня (корпоративної та бізнес-стратегій), а для підрозділів, у яких функціональні стратегії розроблялися, вони виступають саме стратегіями і вимагають розробки відповідних тактичних заходів щодо їх реалізації [62, с. 121];

конкретність: тактика представляється у вигляді конкретних дій і заходів, на відміну від стратегії розвитку, що відображає узагальнену модель поведінки на ринку у довгостроковій перспективі;

практична спрямованість: тактика спрямована на досягнення реальних результатів;

адаптивність методів і прийомів менеджменту: засоби, за допомогою яких реалізуються стратегії і проводяться відповідні зміни, постійно змінюються; з урахуванням ситуації, у якій вони застосовуються, обирається найкраща для даної ситуації тактика, що може призвести до необхідного результату [75, с. 147].

Аналіз практичної діяльності підприємств дає змогу додати наступні особливості тактики управління підприємством:

структурна простота: заходи, спрямовані на вирішення однієї простої проблеми, прийняття одного або декількох управлінських рішень, пов'язаних між собою об'єктом, предметом або суб'єктом управлінського рішення;

короткотерміновість дій та наслідків: тактика передбачає короткий термін як заходів, так і результатів, отриманих у результаті реалізації тактичних дій;

функціональність: тактичні дії домінують у вирішенні функціональних проблем та досягненні функціональних цілей діяльності підприємства;

системність: тактичні дії об'єднують стратегічні заходи в один єдиний комплекс, план, таким чином, створюючи єдину систему стратегічного управління і забезпечують уникнення лагів та прогалин між стратегічними діями;

мобільність та гнучкість: при зміні тенденцій у зовнішньому середовищі підприємство може швидко та адекватно вжити тактичних заходів, відповідно тактика є набагато мобільнішою та гнучкою у порівнянні зі стратегічними діями;

низькобюджетність: витрати на тактичні дії є значно нижчими, ніж витрати на формування та реалізацію стратегії підприємства [50, с. 163].

Таким чином, керівництво будь-якого підприємства повинне приділяти значну увагу розробці ефективної стратегії його розвитку, що дасть змогу не лише функціонувати на ринку, але й постійно розвиватися. Стратегія розвитку визначає загальний напрям і засіб використання прийомів та методів для досягнення поставленої мети. Тактика повинна бути сформована після розробленої стратегії розвитку та узгоджена із нею, тобто досягнення стратегічних результатів – це основна і єдина мета формування тактик підприємства незалежно від їх виду. Тобто, тактика – це всі заходи і дії, за допомогою яких реалізується стратегія підприємства. Тактика розробляється менеджерами середньої ланки управління для виконання або коригування прийнятої стратегії розвитку підприємства.

Охарактеризувавши теоретико-методичні засади формування ефективної стратегії розвитку підприємства у ринкових умовах господарювання, у наступному розділі дипломної магістерської роботи перейдемо до практичного аналізу сучасного стану та оцінки ефективності стратегії розвитку на прикладі ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПАТ «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВА ФІРМА «ЕВІС-
ЛЮКС»

2.1 Управлінська діагностика ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як соціально-економічної системи та характеристика її складових

Об'єктом нашого дослідження виступає публічне акціонерне товариство «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» (далі – ПАТ «ВТФ «Евіс-люкс»), створене шляхом реорганізації ПАТ «Миколаївської Виробничо-торгової фірми «Евіс», що спеціалізувалося на виробництві швейних виробів.

Юридична адреса: 54055, Україна, Миколаївська обл., м. Миколаїв, вул. Чигрина, буд. 39.

Історично підприємство було створено у 1926 році як державна фабрика ім. Кірова на базі кустарних майстерень, що виготовляла одяг для населення Миколаєва та інших областей України. З 1953 року за типовим проектом почалося будівництво нової швейної фабрики. У 1957-1958 роках фабрику було повністю введено в дію. Потужність її складала 550 швейних машин. Площа – 4212 кв. м. Асортимент – жіночий та чоловічий верхній одяг.

У 1966 році на базі фабрики організовано обласне виробничо-торгове об'єднання, до складу якого увійшли фабрики м. Первомайська, м. Вознесенська і Миколаївська швейна фабрика ім. Жданова. У 1990 році об'єднання розформовується. З нього виділяються у самостійні підприємства – Первомайська і Вознесенська швейні фабрики, а також приймається рішення про те, що трудовий колектив фабрики бере підприємство в оренду з правом наступного викупу.

У жовтні 1993 року шляхом приватизації було створено відкрите акціонерне товариство «Миколаївська виробничо-торгова фірма «Евіс». У 2000 році дві

юридичних особи (американська фірма «DSI» і ЗАТ «НІТЕРА») скуповують акції цього товариства у фізичних осіб і стають власниками 60,11% та 24,99% пакетів акцій підприємства відповідно. У 2002 році пакет у 24,99% передається ТОВ «Астарта Агро».

У 2012 році на вимогу Закону України «Про акціонерні товариства» було змінено організаційно-правову форму підприємства на ПАТ «Миколаївська Виробничо-торгова фірма «Евіс».

До останнього часу ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс» було провідним виробником товарів народного споживання – швейних виробів. Проте, реальності сьогодення такі, що підприємство вимушене працювати на давальницькій сировині, не маючи власних закупівельних можливостей для роботи на вітчизняних ринках. Скорочення ринків збуту та загальний кризовий стан призвели до необхідності проведення структурної реорганізації підприємства у 2017 році: було скорочено більше 100 працівників товариства, внесено зміни до установчих документів, внаслідок чого підприємство отримало свою сучасну назву.

Слід відзначити, що ПАТ «ВТФ «Евіс-люкс» складається із таких основних виробничих структурних підрозділів: підготовчого цеху (прийм сировини, перевірка якості тканин), розкрійного цеху (виготовлення крою), двох швейних цехів (пошив швейних виробів), випускного цеху (оздоблювальні роботи, доведення продукції до стану готовності, упакування). Разом з тим, на підприємстві дочірніх підрозділів не створено.

Основними видами діяльності ПАТ «ВТФ «Евіс-люкс» є наступні:

виробництво верхнього одягу;

роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом;

роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту.

ПАТ «ВТФ «Евіс-люкс» виготовляє швейні вироби наступного асортименту:

жакети, костюми, сукні, брюки жіночі;

куртки та жилети жіночі та чоловічі;

костюми **спортивні чоловічі, жіночі, дитячі**.

Весь **перелічений** асортимент виробляється **зі всіх видів** тканин, **крім** трикотажу. Сировина поставляється з Франції (близько 65%) та Німеччини (близько 35%), а готова продукція розподіляється за умовами використання давальницької сировини: близько 95% йде на експорт, а останні 5% — на внутрішній ринок.

Ще одним видом діяльності досліджуваного підприємства є надання послуг з оренди приміщень.

ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Товариство має цивільні права та обов'язки і здійснює свою діяльність відповідно до Статуту та чинного законодавства України. Товариство може бути відповідачем та позивачем у суді та господарському суді.

ПАТ «ВТФ «Евіс-люкс» є правонаступником всіх прав та обов'язків ПАТ «Миколаївська Виробничо-торгова фірма «Евіс».

Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, емблему, фірмовий знак для товарів і послуг.

Майно Товариства формується із джерел, не заборонених чинним законодавством України.

З'ясовано, що ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» має лінійно-функціональну (змішану) організаційну структуру управління, де управлінський процес розподілений за функціональними підсистемами. Разом з тим, підприємство є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, особливим об'єднанням її складових елементів.

Керуюча підсистема управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», у свою чергу, поділяється на вищі, виконавчі та контролюючі органи управління.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Наглядова рада є органом товариства, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і, в межах компетенції, визначеної чинним законодавством та Статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Правління є колегіальним виконавчим органом товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є підзвітним **Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді** товариства та організовує виконання їх рішень. Ревізійна комісія є колегіальним органом товариства, який здійснює контроль за його фінансово-господарською діяльністю.

Основними цілями діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» є: технічне оновлення, реконструкція, систематичне удосконалення і розширення виробництва;

розширення асортименту швейних виробів та зниження витрат на їх виробництво;

підвищення якості продукції для забезпечення її конкурентоспроможності та виходу на світовий ринок;

забезпечення надійності та ефективності виконання замовлень, контрактів, договорів; реалізація прямих довготривалих зв'язків фірми із зацікавленими діловими контрагентами, посередниками і споживачами продукції;

підвищення рентабельності виробничої діяльності, збільшення доходів акціонерів товариства і посилення їх зацікавленості у кінцевих результатах праці.

Проведений аналіз персоналу ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» показав, що середньооблікова чисельність персоналу зменшилася у 2018 році порівняно з попередніми роками. Це пояснюється наявністю кризових тенденцій у його розвитку. Виробничий персонал складає 95,63% всього персоналу. Частка управлінського персоналу становить у 2016 році 4,45%, у 2017 році – 3,89%, а у 2018 році – 4,37%. Кількість працівників віком від 36 до 49 років є найбільшою у структурі персоналу і збільшилася у 2018 році відносно 2016 року на 4 особи. У 2018 році чисельність працівників віком від 15 до 35 років становила 171 особу, що на 10 осіб менше, ніж у 2016 році, та на 27 осіб менше у порівнянні з 2017 роком. На досліджуваному підприємстві найбільшу чисельність складають працівники виробничого персоналу зі спеціальною професійною підготовкою робітників, а працівники управлінського персоналу мають повну вищу освіту у навчальних закладах III-IV рівня акредитації.

Крім того, на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» працюють тільки працівники зі стажем роботи від 1 до 20 років. Основна маса працівників мають стаж роботи від 3 до 10 років. Серед працівників підприємства більшу частину працюючих становлять жінки. При цьому, кількість чоловіків на підприємстві за період з 2016 по 2018 роки дещо зменшилася (з 50 осіб, або 7,7% у 2016 році до 30 осіб, або 4,7% у 2018 році). Кількість жінок на підприємстві за період з 2016 по 2018 рік збільшилася на 3,0% (з 602 осіб у 2016 році до 610 осіб у 2018 році).

Виявлено, що на підприємстві у 2018 році було оновлено 27,2% працівників. На досліджуваному підприємстві протягом аналізованого періоду спостерігається значний рівень плинності персоналу. Крім того, можна простежити неефективне використання робочого часу, оскільки його втрата у 2018 році становила 17,0%. Кількість звільнених працівників у 2018 році становила на 52 особи більше у порівнянні з 2016 роком, а порівнюючи з 2017 роком цей показник зріс на 39 осіб. Це свідчить про низьку сталість трудового колективу, тому що керівництво почало приділяти менше уваги удосконаленню умов праці. Спостерігається збільшення фонду заробітної плати у 2018 році порівняно із попередніми роками. Фонд основної заробітної плати у загальній структурі склав 72,9% у 2018 році, що більше розміру 2016 року на 2,2% та на 0,1% менше значення 2017 року.

Таким чином, здійснивши характеристику ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як соціально-економічної системи, можемо зробити висновок, що дане підприємство діє згідно з чинним законодавством України на основі розробленого статуту. Товариство має чітко визначені цілі та напрями діяльності, технологію та організаційну структуру управління. Підприємство працює на основі повного господарського розрахунку і самофінансування. Проведений аналіз персоналу товариства засвідчив загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників, переважання співробітників вікової категорії від 36 до 49 років та стажу роботи від 3 до 10 років. На підприємстві найбільшу частину працюючих становлять жінки. Негативними явищами для досліджуваного товариства є значний рівень плинності персоналу та неефективне використання робочого часу, що свідчить про низьку сталість його трудового колективу.

2.3 Оцінка ефективності формування та реалізації діючої стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

Перед тим, як здійснити характеристику ефективності розробки та реалізації діючої стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», необхідно визначити основні завдання, що поставлені перед управлінським персоналом для того, щоб визначити, хто безпосередньо здійснює цю роботу.

Для кожного управлінського працівника ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» визначено певні завдання, які кожен з них зобов'язаний виконувати відповідно до повноважень, рівня освіти, кваліфікації тощо.

Голова правління здійснює загальне керівництво підприємством: визначає стратегічні плани, приймає стратегічні рішення з інноваційної, фінансової, кадрової та комерційної діяльності товариства.

Заступник голови правління з економічної політики керує комерційною діяльністю ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», формує стратегію збуту товарів, у його компетенції знаходяться питання організації технологічних та виробничих операцій у структурних підрозділах. До його компетенції також входять питання розробки економічних планів та прогнозів діяльності підприємства на довгострокову перспективу, налагодження партнерських взаємовідносин із національними та іноземними інвесторами.

Заступник голови правління з виробництва відповідає за якісну організацію та виконання основного і допоміжного виробничого процесу (доставку сировини на склади, завезення її у виробничі цехи, своєчасний запуск та обслуговування поточкових ліній, відвантаження готової швейної продукції замовнику тощо).

Завдання, що стоять перед заступником голови правління з виробництва, є наступними:

1) налагодження безперервного виробничого процесу на підприємстві, за який він несе відповідальність;

2) контроль за дотриманням правил техніки безпеки і охорони праці;

3) контроль за роботою основного персоналу (створення графіків роботи, системи заохочення, відповідності виконання планів збуту тощо).

Головний бухгалтер приймає стратегічні рішення, що стосуються капіталовкладень підприємства, аналізу фінансової звітності (на основі балансів та звітів про фінансові результати, рух грошових коштів, власний капітал), аналізу надходжень та витрат, а також фінансових результатів відповідно до прийнятої облікової політики.

Начальник відділу кадрів ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» виконує такі функції:

відповідає за реалізацію кадрової політики товариства;

визначає планову і додаткову потребу у персоналі;

приймає участь у плануванні та наборі персоналу, здійснює первинну співбесіду із потенційними кандидатами на робочі місця;

управляє оцінкою трудової діяльності (розробляє методики оцінки трудової діяльності і доводить їх до лінійних менеджерів та до співробітників);

веде документацію по роботі з персоналом (накази, заяви, контракти, витяги з наказів, характеристики, інструкції, положення, трудові книжки тощо). Тобто, здійснює функцію кадрового діловодства щодо оформлення, прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення та ін.;

приймає участь у роботі атестаційних комісій;

відповідальний за охорону праці та техніку безпеки на підприємстві.

Отже, визначивши завдання, що поставлені перед управлінськими працівниками ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», можна побачити, що у розробці стратегії розвитку підприємства приймають участь голова правління, заступники голови правління з економічної політики та виробництва, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів.

Стратегічне планування на підприємстві здійснюється за такими напрямками:

1) розробка фінансової стратегії (на основі статистичної звітності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»);

2) розробка персонал-стратегії (на основі внутрішніх даних з персоналу – кількість звільнень, кількість прогулів, фонд оплати праці і т.п.);

3) розробка стратегії збуту (на основі показників продажу та закупівель – аналіз даних накладних, аналіз якості закупленої сировини та матеріалів, аналіз постачальників, аналіз потреб споживачів тощо);

4) розробка інноваційно-інвестиційної стратегії (необхідність здійснення капіталовкладень, термін окупності інвестицій, аналіз ринку перед вкладенням коштів тощо).

При цьому, загальний процес стратегічного управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» здійснюється із дотриманням наступної послідовності:

1. Голова правління на початку року скликає нараду управлінського персоналу.

2. Заступники голови правління, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів готують звіти, у яких відображений аналіз діяльності за минулий рік, визначають недоліки у роботі за напрямками: кадрової, збутової, фінансово-економічної політики та основні напрями удосконалення діяльності товариства.

3. Вислухавши усіх працівників апарату управління, голова правління визначає концепцію стратегії розвитку на наступний рік, формує систему цілей, яку обов'язково затверджують на нараді.

4. Працівники апарату управління у найближчий термін складають плани діяльності на наступний рік відповідно до затвердженої стратегії розвитку, що голова правління рецензує і затверджує.

Так, наприклад, на 2018 рік була прийнята стратегія – удосконалення збуту товарів за рахунок покращення технологічних операцій та модернізації виробничих приміщень, оскільки у звітах за 2017 рік було відображено, що існують додаткові кошти на проведення модернізації виробничих приміщень, а також при аналізі потреб споживачів було виявлено, що існує незадоволена потреба у покращенні якості обслуговування споживачів.

На нашу думку, досить важливим у процесу стратегічного управління є проведення якісного SWOT-аналізу, чого, на жаль, чк показали результати

проведеного опитування, не здійснюють фахівці апарату управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Хоча здійснення саме такого аналізу дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також загрози та можливості з боку зовнішнього середовища.

Для керівництва підприємства можна порекомендувати збільшувати свою частку на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін шляхом удосконалення чинників внутрішнього середовища: підвищення показників рентабельності, зниження рівня плинності кадрів, удосконалення процесу управління персоналом, підвищуючи мотивацію тощо. Саме з цією метою доцільно скористатися відомим методом аналізу середовища.

Можна сформулювати основні недоліки у процесі розробки ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», до яких слід віднести:

1. Відсутність чіткої послідовності та схеми у проведенні стратегічного управління.

2. Існує дуже низький рівень проведення аналізу чинників зовнішнього середовища, оскільки функціональні керівники більше зосереджують свою увагу на внутрішньому середовищі підприємства.

3. Не застосовується SWOT-аналіз у діяльності підприємства.

4. Голова правління підприємства за стилем управління є автократом, тому функціональні менеджери досить часто проводять аналіз лише так, як це хоче бачити він, тому аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища товариства є не завжди об'єктивним та точним, тобто порушується принцип конкретності, чіткості та якості проведення аналізу, а при розробці стратегії точність та необхідність такого аналізу є фактично вирішальною.

Після того, як виявлено, яку роль кожен із працівників апарату управління відіграє у стратегічному управлінні, можна зробити висновок, що управлінський персонал ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» не використовує сучасних методик розробки ефективної стратегії розвитку та не всі етапи стратегічного планування розглядаються керівниками у цілісному взаємозв'язку. Зокрема, аналіз зовнішнього середовища має такі недоліки:

1. Рівень конкуренції. Досить незначну увагу керівництво ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» приділяє аналізу чинника – конкуренція. Хоча рівень конкуренції у швейній галузі є значним і аналіз конкурентів повинен проводитися із більшою відповідальністю та із дотриманням певних методик та процесу аналізу. При аналізі конкурентів необхідно звертати увагу не лише на їх цінову політику, але й товарну політику, технологію, організацію управління, якість, витрати, маркетинг та інше.

2. Споживачі. Вивчення потреб споживачів ведеться лише методом спостереження і є не обов'язковим (здійснюють його продавці). Звісно, відділ маркетингу та ЗЕД, що професійно займається вивченням потреб споживачів та розробкою заходів щодо їх задоволення, в організаційній структурі управління товариством займає чільне місце, але детально цими питаннями він не займається. Проте, це не означає, що аналізувати потреби, поведінку споживачів не потрібно. Здійснення функції маркетингу можуть взяти на себе маркетолог, який, крім спостереження, може провести опитування (письмове або усне). Для цього він повинен сформулювати мету дослідження, визначити чіткий перелік питань, які дадуть змогу після проведення аналізу вжити комплекс заходів для більш кращого задоволення потреб та запитів споживачів ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Постійне вивчення та ґрунтовний аналіз потреб споживачів дасть змогу товариству підвищити свою конкурентоспроможність шляхом більш ефективнішого їх задоволення.

3. Загальне управління. Загальне управління є важливим чинником оцінки потенціалу підприємства і його аналіз є обов'язковим. На жаль, на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» аналіз цього чинника не проводиться, можливо тому, що голова правління товариства зосереджує всю владу у своїх руках, тим самим вважає, що такий аналіз буде не потрібним, оскільки він «добре керує» і прогалин у цьому питанні немає.

4. Чинник оцінки конкурентного статусу підприємства оцінюється та аналізується у товаристві не за всіма можливими показниками, зокрема, не аналізуються такі показники як: частка ринку, темпи її зростання, фінансові

можливості товариства, потенціал маркетингу, імідж підприємства, конкурентна перевага, зв'язки зі споживачами, клімат для управлінських інновацій, потенціал і неперервність інновацій.

Недоліком у процесі стратегічного управління є те, що відповідальні фахівці не оцінюють конкурентні переваги товариства та фактично не здійснюють жодних заходів щодо їх формування.

Зрозуміло, що визначені недоліки у процесі стратегічного управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» потребують свого удосконалення.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємство має недосконалу організаційну структуру управління для здійснення повноцінного стратегічного управління, а це нагромаджує вище керівництво рутинною виконавчою роботою та не дозволяє йому своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати відповідні управлінські рішення. Це, у свою чергу, викликає низьку ефективність процесу стратегічного управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

Для формування ефективної стратегії розвитку товариства важливо створити відповідний структурний підрозділ (стратегічний господарський центр) або наділити повноваженнями фахівця, функціональними обов'язками якого було б проведення стратегічного аналізу, визначення місії і стратегічних цілей, формування пакету альтернативних стратегій розвитку і вибір оптимальної з них за певними критеріями, а також спільної роботи з іншими структурними підрозділами підприємства щодо реалізації обраної стратегії. У такому структурному підрозділі підприємства повинні працювати висококваліфіковані аналітики, які досконало б володіли теоретичними та прикладними аспектами стратегічного управління.

Загальновідомо, що стратегічне управління є засобом успішного виживання суб'єкту господарювання у кризових умовах. На практиці ж стратегія і тактика управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» практично відсутні, що призводить до погіршення його становища у динамічному середовищі. Це можна пояснити, насамперед, намаганням керівництва швидко вирішити питання

забезпечення стійких фінансових **результатів**, **інертністю** мислення **управлінських** працівників зі значним досвідом роботи, **відсутністю досвіду** застосування стратегічного **управління**, а також незнанням і **нерозумінням** його **сутності**, принципів, **методів** і прийомів управління.

Впровадження **стратегічного управління** потребує **наявності** певної інфраструктури, а саме – сучасної комп'ютерної мережі та створеної на її **основі** автоматизованої інформаційної системи, яка давала б **можливість** проводити **моніторинг** змін у **зовнішньому** і **внутрішньому** середовищах ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Для цього оптимальним рішенням буде встановлення інтегрованої системи управління із відповідними програмними модулями.

З метою визначення змісту стратегії розвитку, що реалізується вищим керівництвом ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», у роботі слід провести SWOT-аналіз його господарської діяльності.

Спочатку систематизуємо чинники зовнішнього середовища, що найбільшою мірою впливають на господарську діяльність підприємства (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Вплив чинників зовнішнього середовища на господарську діяльність
ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»**

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1. Розширення ринків збуту продукції.	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі.
2. Економія на масштабах виробництва.	2. Технологічне відставання від західних аналогів.
3. Підвищення рівня професійності персоналу.	3. Постійне коливання валютних курсів.
4. Розширення асортименту продукції.	4. Політична нестабільність у суспільстві.
5. Проведення модернізації технологічного устаткування.	5. Посилення податкового тиску.
6. Пошук нових постачальників сировини.	6. Зменшення рівня матеріальної забезпеченості працівників.
7. Створення належної організаційної культури.	7. Високі темпи інфляції в країні.
8. Розвиток маркетингової діяльності.	

* Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані табл. 2.22 можна відзначити, що підприємство має

55

більше потенційних можливостей, ніж загроз, що досить успішно впливає на його господарську діяльність. Разом з тим, керівництво товариства не повинне нехтувати впливом потенційних загроз, що у майбутньому можуть призвести до руйнування господарських зв'язків і його зникнення як активного суб'єкту ринкових відносин.

Після аналізу зовнішнього середовища доцільно розглянути сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища та їх вплив на господарську діяльність ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» (табл. 2.23).

Здійснивши аналіз сильних і слабких сторін (переваг і недоліків) підприємства можна констатувати, що досліджуване підприємство має переважну більшість слабких сторін, що призводить до низького рівня його конкурентоспроможності та збиткової діяльності протягом останніх років.

Таблиця 2.23

**Вплив чинників внутрішнього середовища на господарську діяльність
ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»**

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
1. Напрацьована система управління.	1. Висока зношеність основних засобів.
2. Наявність достатньої сировинної бази.	2. Мінімальне виділення коштів на розробку та впровадження нових технологій.
3. Розробка і впровадження нових видів швейної продукції.	3. Вимушені простої обладнання через скорочення обсягів замовлень.
4. Невисока собівартість виготовлення продукції.	4. Низький рівень заробітної плати.
5. Значна відносна частка ринку.	5. Низька комунікабельність персоналу.
6. Наявність автоматизованих виробничих ліній на робочих місцях.	6. Недостатня кількість висококваліфікованих працівників.
7. Достатня інформаційна база.	7. Збитковість господарської діяльності протягом 2017-2018 років.
	8. Зниження рівня ділової активності підприємства.
	9. Відсутність вираженої стратегії розвитку та окремих функціональних стратегій.

* Джерело: складено автором

Узагальнимо результати дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Потенційні можливості (8)	Потенційні загрози (7)
Сильні сторони (переваги) (7)	ПОЛЕ «СІМ» (7+8=15)	ПОЛЕ «СІЗ» (7+7=14)
Слабкі сторони (недоліки) (9)	ПОЛЕ «СЛМ» (9+8=17)	ПОЛЕ «СЛЗ» (9+7=16)

* Джерело: складено автором

За результатами аналізу даних табл. 2.24, ми бачимо, що ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» знаходиться у полі «слабких сторін і можливостей». Тобто, це означає, що для підприємств, які потрапили до такого поля, характерні стратегії реструктуризації за рахунок використання потенційних можливостей зовнішнього середовища для усунення слабких сторін (недоліків) його внутрішнього потенціалу. Ми вважаємо, що вищому керівництву підприємства потрібно запровадити загальну корпоративну стратегію реструктуризації, що буде передбачати зміну організаційної структури управління, оптимізацію чисельності кадрового складу, укрупнення структурних підрозділів, застосування неповної зайнятості працюючих.

З іншого боку, серед конкурентних стратегій на сучасному етапі керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» слід застосувати стратегію фокусування, що передбачатиме обрання конкретної ринкової ніші та задоволення потреб споживачів саме на цьому ринковому сегменті. У такому разі можна забезпечити економію за рахунок ефекту масштабу виробництва, скоротити рівень понаднормових і загальновиробничих витрат, погасити наявні збитки, підвищити розмір операційного та чистого прибутку. Впровадження стратегії фокусування є виправданим як з економічної точки зору (контроль за рівнем доходів і витрат), так і з точки зору реалізації соціальної політики (задоволення потреб споживачів у якісній продукції широкого асортиментного ряду). При цьому, на різних етапах можливе поєднання даної стратегії з іншими конкурентними стратегіями.

Не менш важливу увагу керівництво ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинне зосереджувати на розробці окремих функціональних стратегій. Вважаємо, що найбільш перспективними для даного підприємства, зважаючи на специфіку його роботи та галузеву спрямованість, є маркетингова та фінансова стратегії. Саме їх реалізація дозволить товариству отримати у перспективі стабільні доходи при розумному контролі за ціновою політикою та розміром виробничих витрат.

У цілому, на нашу думку, керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» при виборі стратегії розвитку слід скористатися комплексним підходом і застосовувати комбінації окремих типів стратегій.

Проведена оцінка ефективності формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» в умовах ринкових трансформацій дозволила виділити цілу низку недоліків:

- 1) на підприємстві не сформовано єдиної корпоративної стратегії, вище керівництво не прагне розкрити зміст діючої стратегії розвитку та довести її у вигляді оперативних планів для працівників;
- 2) серед функціональних стратегій особливу увагу слід звернути на необхідність впровадження сучасної маркетингової стратегії та переглядати функціональний механізм діяльності маркетингової підсистеми;
- 3) стратегія розвитку на підприємстві хоча і переглядається кожного року, проте немає чіткої послідовності її реалізації та існує низький рівень аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що можна пояснити низьким рівнем обґрунтування тієї чи іншої стратегії розвитку;
- 4) товариство не має відповідного структурного підрозділу, який повинен відповідати за реалізацію процесу стратегічного планування. Створення такого підрозділу в межах досліджуваного підприємства у майбутньому дасть змогу реалізувати основні етапи формування та реалізації стратегії його розвитку;
- 5) процес формування, виробу та реалізації стратегії розвитку товариства носить формальний, іноді випадковий, характер. Керівництво не застосовує

сучасні методичні підходи до вибору ефективної стратегії розвитку та відповідний механізм управління її реалізацією.

Таким чином, у діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» сформовано стратегію розвитку, що дозволяє йому виконувати статутні завдання і просто функціонувати в умовах жорсткої конкуренції. Для того, щоб сформувати умови для подальшого розвитку підприємства та переходу від діючої стратегії реструктуризації до перспективної стратегії зростання необхідно усунути виявлені недоліки у процесі розробки та реалізації стратегії його розвитку.

Основні напрями підвищення ефективності формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» розглядатимуться у наступному розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПАТ «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВА ФІРМА
«ЕВІС–ЛЮКС»

3.1 Раціоналізація загальної системи управління ПАТ «Виробничо-торгова
фірма «Евіс–люкс» за рахунок формування ефективної корпоративної стратегії

Діяльність підприємств у ринкових умовах вимагає застосування виваженого підходу до вибору позиції у конкурентному середовищі.

На наш погляд, при формуванні корпоративної стратегії на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» потрібно виходити із:

вирішення проблеми диверсифікації, що полягає у встановленні тих сфер та галузей діяльності, які б посилили загальну позицію товариства у фінансово-економічному просторі;

покращення основних фінансових показників роботи товариства у традиційних сферах та галузях діяльності, що робило б можливим посилення його конкурентоздатності у довгостроковій перспективі і підвищення прибутковості господарської діяльності.

Для того, щоб процес формування корпоративної стратегії на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» був ефективним і призвів до створення стратегії розвитку, яка б мала реальні шанси бути реалізованою, потрібно врахувати динаміку та вплив ситуаційних чинників зовнішнього середовища товариства.

Оскільки підприємство в умовах конкурентного зовнішнього середовища, як свідчить західний досвід менеджменту, не в змозі контролювати досягнення жорстко встановлених кінцевих результатів, тоді основний акцент в управлінні необхідно перенести на створення і підтримку «індивідуальності» підприємства, тобто його унікальних конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства – це унікальні відчутні та невлімові ресурси, якими воно володіє, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Інакше кажучи, конкурентні переваги можна визначити як високу компетентність підприємства у якій-небудь сфері, що дає найкращі можливості переборювати чинники конкуренції, залучати споживачів і зберігати їх прихильність.

Для реалізації ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграцію функціональних сфер діяльності товариства. Досягнення взаємодії та узгодженості впроваджуваних заходів у кожній із сфер діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинне бути спрямованим на системне управління. Управління у внутрішньо організаційному житті виступає як координуючий початок, що формує та приводить у дію ресурси підприємства для досягнення цілей. Однак, на жаль, деякі питання щодо діагностики чинників, що визначають умови для створення і підтримки конкурентних переваг товариства і одночасно відповідають вимогам конкурентного середовища, розглядаються його керівниками недостатньо.

Автор дотримується точки зору, що діагностика та формування конкурентних переваг є мірилом ефективності управління ними, тобто необхідно визначити як рівень розвитку кожної внутрішньої конкурентної переваги, так і рівень сукупності конкурентних переваг товариства. Реалізація цієї проблеми припускає дослідження кон'юнктури ринку і можливостей конкурентів, аналіз конкурентоспроможності товарів, оцінку ефективності реалізації товарів, аналіз етапів життєвого циклу товарів, техніко-економічну оцінку проектів щодо розробки та освоєння виробництва нових товарів.

Отже, для врахування впливу взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на результати його діяльності необхідно проводити аналіз чинників, що визначають умови для створення і підтримки конкурентних переваг. Ці дослідження базуються на використанні ресурсно-ринкового підходу. Найбільш вагомими чинниками є стан

конкурентного потенціалу підприємства і його конкурентна позиція на ринку. Про що йшла мова у попередніх розділах роботи.

Аналіз конкурентної позиції базується на дослідженні конкурентного середовища підприємства, що дозволяє впорядкувати діяльність підприємства у найбільш ефективному напрямі за умов оптимізації співвідношення інноваційного потенціалу підприємства з ринковим попитом. Тобто, привести систему на певний проміжок часу до рівноваги.

Основою системи управління конкурентними перевагами є внутрішнє середовище ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Саме внутрішнє середовище є тим потенціалом, яке підприємство використовує для створення, збереження і розвитку своїх конкурентних переваг. Параметри внутрішнього середовища (мета, структура, завдання, технологія, персонал) ніколи не можуть розглядатися незалежно один від одного, тому що зміни кожного з них будуть певною мірою впливати на всі інші. Отже, у зв'язку зі складністю внутрішнього середовища його аналіз повинен проводитися системно і комплексно, що дозволить відстежити зміни не тільки окремих елементів, але і їхній взаємний вплив.

Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх чинників, які його стосуються, обумовлює ефективність управління підприємством. З точки зору системного підходу структурованість внутрішніх чинників досягнення конкурентних переваг ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» певною мірою визначає структуру його зовнішніх чинників.

Після того, як керівництво ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» проведе аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища методом SWOT-аналізу, визначить та оцінить стратегічні ресурси, воно повинне сформулювати конкурентні переваги.

Для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», яке здійснює виробничу діяльність, конкурентними перевагами можуть бути:

1) можливість швидкої експансії у незайняті сегменти ринку, що сприятиме витісненню з нього реальних і потенційних конкурентів;

2) високий рівень інформованості (за рахунок наявності банку даних про чинники зовнішнього середовища);

3) ефективне управління фінансовими ресурсами;

4) ефективне управління людськими ресурсами;

5) вигідні постачальники (низька собівартість закупленого товару), що дозволяє встановити низьку ціну на товар;

6) висока якість обслуговування;

7) вигідне місце розташування;

8) ефективна товарна політика (широкий асортимент, глибокий асортимент, товари-новинки тощо);

9) ефективна комунікативна політика (реклама, стимулювання збуту, пропаганда тощо);

10) впровадження інновацій тощо.

Для керівництва ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» можна рекомендувати при здійсненні аналізу середовища методом SWOT-аналізу одночасно виділяти свої конкурентні переваги. Підприємство має такі конкурентні переваги на сучасному етапі:

1. Наявність в організаційній структурі управління важливої посади – начальника відділу кадрів, що дозволяє професійно здійснювати управління людськими ресурсами.

2. Ефективне управління фінансовими ресурсами (висока платоспроможність, належний рівень фінансової стійкості тощо).

3. Постійна модернізація виробничих приміщень.

4. Широкий асортимент товарів.

5. Ефективна політика ціноутворення.

6. Вигідне місце розташування.

Проте, необхідно виокремити ті основні чинники, що можуть бути резервом конкурентних переваг ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»:

проведення постійного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що є мінливими;

покращення взаємовідносин у трудовому колективі (за рахунок чого знизиться плинність кадрів та підвищиться продуктивність праці);

формування та розвиток у менеджерів стратегічного мислення;

управління політикою комунікацій;

постійна модернізація збуту та інших видів діяльності;

удосконалення форм розрахунків із покупцями (продаж за кредитною картою, впровадження системи бонусів та дисконтних програм тощо).

Покращення взаємовідносин у трудовому колективі ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» можна рекомендувати здійснювати шляхом:

1) встановлення чітких цілей спільної роботи, справедливого розподілу повноважень;

2) розвитку самодисципліни у працівників;

3) турботи про трудовий колектив з боку вищого керівництва;

4) підтримки особистого розвитку співробітників та заохочення їх творчого потенціалу;

5) постійного покращення умов праці;

6) удосконалення системи матеріального стимулювання;

7) навчання та розвитку персоналу;

8) удосконалення процедур прийому працівників та їх підбору (за характером, темпераментом та іншими загальнолюдськими і психологічними особливостями).

Досить важливою складовою резерву конкурентних переваг на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» є розвиток у менеджерів та спеціалістів стратегічного мислення, оскільки стратегічне мислення передбачає:

1. Усвідомлення управлінської ієрархії на підприємстві та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?».

2. Орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни у зовнішньому середовищі – нові можливості та потенційні загрози.

3. Логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямів використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення вирішення проблеми довгострокового розвитку товариства.

4. Координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямів діяльності на підприємстві.

5. Усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни.

6. Орієнтацію на управління процесами розвитку підприємства у довгостроковому періоді шляхом формування відповідної системи стратегічного управління, що виявляється у настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Стратегічне мислення управлінського персоналу є необхідним для удосконалення процесу стратегічного управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», тому що з ним пов'язані: послідовний розвиток та досягнення стратегій розвитку; виявлення загроз чинників зовнішнього середовища; виявлення можливостей, здатність до ризику, інтуїтивність, творчість, нововведення, зміни та інше.

Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху. Тому високий рівень стратегічного мислення дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо здійснення стратегічного управління на підприємстві.

Для того, щоб утримувати свої конкурентні переваги, можна порекомендувати вищому керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» не стояти на місці: постійно створювати нові переваги, невідпинно поліпшувати показники діяльності, наприклад, організовувати більш гнучке обслуговування споживачів. Тоді конкурентам буде важко обійти товариство, адже для цього їм буде потрібно терміново поліпшувати власні показники, на що в них може просто не вистачити сил і фінансових ресурсів.

Ми переконані, що в умовах формування реальних конкурентних переваг для досліджуваного підприємства реалізація сучасної стратегії реструктуризації

65

буде лише тимчасовим явищем. На сучасному етапі розвитку товариства вона дозволяє вирішити деякі нагальні питання, що пов'язані із необхідністю поживлення господарської діяльності та покриття існуючих збитків. У майбутньому (через 2-3 роки) подальше використання стратегії реструктуризації на підприємстві навпаки може зашкодити інтересам розвитку бізнесу.

Враховуючи аналіз персоналу та оцінку фінансово-господарської діяльності, поведених у попередньому розділі роботи, можемо визначити перспективну корпоративну стратегію розвитку для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» – це стратегія стабілізації (обмеженого зростання) за рахунок розширення асортименту супутніх товарів.

Автор дитримується точки зору, що в якості дієвої стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» його вищому керівництву можна рекомендувати впровадження стратегії стабілізації. Практична реалізація даної стратегії на підприємстві має здійснюватися за окремими етапами (рис. 3.1).

Ета

ЮКС»

Рис. 3.1. Рекомендовані основні етапи розробки стратегії стабілізації на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

* Джерело: складено автором

Виходячи із рис. 3.1, розробка стратегії стабілізації для досліджуваного підприємства може здійснюватися у п'ять етапів. Розглянемо рекомендовані основні етапи розробки стратегії стабілізації на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» більш детально.

1-й етап. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства і його виробничих можливостей. При цьому керівництву товариства слід провести дослідження ринку діяльності та виявити тенденції його розвитку; оцінити можливості видів діяльності і їх конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування, провести аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) та отримати інформацію для оцінки поточного стану.

Слід наголосити на тому, що аналіз зовнішнього середовища функціонування ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинен передбачати:

- 1) дослідження макроекономічних процесів (інвестиційного попиту і пропозиції, наявності кредитних ресурсів, політики управління позичковими ресурсами, здійснення демографічних прогнозів);
- 2) здійснення регулюючої функції держави (господарського і трудового законодавства, грошової і фінансової політики, змін у податковій та тарифній системі, антимонопольного регулювання);
- 3) детальну характеристику території діяльності підприємства (рівня монополізації в місті, стану локалізації основних конкурентів тощо).

Підсумком першого етапу розробки стратегії стабілізації ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» буде отримання інформації, яка дозволить здійснити оцінку поточного стану, у якому воно функціонує, проаналізувати рівень його конкурентоспроможності та виділити найбільш імовірні напрями подальшого розвитку у ринковому середовищі.

2-й етап. Визначення цілей і ключових проблем розвитку підприємства. Працівники апарату управління повинні сформулювати узагальнені якісні цілі діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», які мають загальний

характер і кількісно ще не виражені. Наприклад, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або введення його у нові сфери ринку. Цілі повинні погоджуватися, конкретизуватися і кількісно визначатися у вигляді системи важливих показників господарсько-фінансової діяльності, яких прагне досягти підприємство у певному періоді. У випадку невідповідності встановлених цілей і ключових проблем розвитку товариства вимогам сьогодення вище керівництво повинне миттєво повернутися до першого етапу, провівши додатковий аналіз зовнішнього середовища і його виробничих можливостей.

3-й етап. Розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства. При цьому, повинні порівнюватися відношення між вставленими цілями і наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці «цілі-можливості» буде проводитися кількісна оцінка відношення потреби і можливостей підприємства у досягненні цілей. У разі їх невідповідності повинні розроблятися тактичні заходи і програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Ми вважаємо, що аналіз невідповідності повинен здійснюватися за всіма показниками і напрямками діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на основі даних першого етапу. Якщо наявні на підприємстві ресурси не дозволяють забезпечувати досягнення поставлених цілей, то потрібно повернутися до другого етапу і скоректувати поставлені цілі.

4-й етап. Оцінка і вибір стратегії стабілізації підприємства. На цьому етапі керівництвом товариства має здійснюватися перевірка рівня реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених стратегій розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при його наявному ресурсному потенціалі або чи потрібні додаткові зусилля у сфері маркетингу, удосконалення сервісного обслуговування споживачів, або стратегія представляє інтерес, проте, не може бути реалізованою на рівні вищого керівництва через об'єктивні причини.

5-й етап. Формування стратегії стабілізації та здійснення контролю за її реалізацією. Вищому керівництву потрібно забезпечити здійснення взаємозв'язку всіх заходів, пов'язаних із реалізацією обраної стратегії, їх конкретизацію за всіма рівнями та структурними підрозділами ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» із визначенням послідовності впровадження конкретних заходів щодо часу їх здійснення і виконавців, тобто цей етап являє собою тактичне планування, що спрямоване на досягнення обраної стратегії стабілізації.

У разі перегляду змісту стратегії стабілізації у майбутньому та вибору іншого типу корпоративної стратегії керівництву товариства необхідно перейти до третього етапу даного процесу, здійснивши розробку альтернативних варіантів розвитку (від окремих стратегій зростання до стратегії скорочення і навпаки).

Відповідно до обраної корпоративної стратегії стабілізації, керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» варто визначити окремі функціональні стратегії, до яких повинні належати:

- 1) маркетингова стратегія (реалізація якої може бути покладена на начальника відділу маркетингу та ЗЕД або шляхом створення нової посади – провідного маркетолога);
- 2) стратегія збуту;
- 3) фінансова стратегія;
- 4) кадрова стратегія.

Рекомендована маркетингова стратегія ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» на 2020 рік – стратегія розвитку товару (розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів), постійна адаптація до зовнішнього середовища шляхом безперервного аналізу чинників зовнішнього середовища та розробки заходів щодо усунення чи ліквідації негативних наслідків їх впливу. Перспективна маркетингова стратегія на підприємстві може бути реалізована через наступні робочі стратегії:

1. Проведення маркетингових досліджень шляхом спостереження (відеоспостереження) та опитування покупців з метою виявлення попиту на супутні товари, які необхідні споживачу.

2. Проведення рекламної компанії з метою залучення споживачів та розкрутки нових товарів в асортименті.

Рекомендована стратегія збуту ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік – налагодження вигідних взаємовідносин із постачальниками нових (супутніх) товарів. Її робочими стратегіями мають бути:

1. Формування асортиментного переліку супутніх товарів відповідно до робочих стратегій маркетингу (на основі проведених маркетингових досліджень).

2. Проведення моніторингу постачальників.

3. Вибір найбільш оптимальних постачальників.

4. Визначення оптимальних партій закупівлі.

5. Визначення схем доставки товарів на підприємство.

Рекомендовану фінансову стратегію ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік варто розробляти з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин. Виходячи з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, у наступному році варто підвищити рентабельність товариства за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції та скорочення витрат за рахунок зниження собівартості через налагодження вигідних взаємозв'язків із постачальниками. Особливу увагу слід звернути на статтю витрат на рекламні заходи, раціонально розподіляючи фінансові ресурси за статтями витрат на рекламу, виходячи зі змісту маркетингової стратегії.

Рекомендована кадрова стратегія ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік повинна бути розроблена з урахуванням загальної стратегії та інших функціональних стратегій. Рекомендована кадрова стратегія – стабілізація складу персоналу. Основний акцент має зміщуватися на: внутрішнє переміщення співробітників, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій, ефективну систему мотивації: гнучкий режим роботи, колективну мотивацію (окремо кожного структурного підрозділу підприємства).

На наше переконання, впровадження даних заходів на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» дозволить:

створити сучасну організаційну структуру управління, що адекватно та оперативно реагуватиме на зміни у зовнішньому середовищі;

реалізувати систему стратегічного управління, що сприятиме ефективній діяльності підприємства у довгостроковій перспективі;

звільнити керівництво від повсякденної рутинної роботи, що пов'язана із оперативним управлінням структурними підрозділами;

підвищити оперативність прийнятих управлінських рішень;

залучити у підприємницьку діяльність усі підрозділи товариства, що здатні

розширити номенклатуру продукції та послуг, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність;

оптимізувати структуру управління між ланками і ступенями управління на всіх рівнях, встановити раціональні зв'язки при мінімальній кількості ланок управління;

підвищити оперативність прийняття управлінських рішень у керуючій підсистемі товариства;

забезпечити гарантованість достовірності передачі інформації та недопустити перекручення керуючих команд та інших переданих даних, забезпечити безперервність зв'язків у системі управління;

стабілізувати структуру управління товариством, залишити незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх впливів, цілісність функціонування системи управління та її елементів;

поліпшити систему стимулювання праці співробітників підприємства;

покращити ефективність (оперативність) процесу формування та реалізації стратегії і тактики управління.

Таким чином, у сучасних умовах функціонування і подальшого розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» формування ефективної корпоративної стратегії стабілізації стає для нього об'єктивною необхідністю, оскільки у сучасній конкурентній боротьбі за ринки збуту продукції вииграє той, хто точніше оцінить ситуацію, використовуючи результати проведеної аналітичної роботи, тому що результати динамічної оцінки дадуть можливість підприємству

вчасно вносити зміни у розроблену стратегію формування та розвитку конкурентних переваг.

Для того, щоб бути більш конкурентоспроможним та розвиватися, необхідно постійно здійснювати аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, об'єктивно оцінюючи свої конкурентні переваги і постійно їх розвивати та утримувати, тому що те підприємство, яке не здійснюватиме цього, не зможе довго існувати у майбутньому.

З метою підвищення своїх конкурентних переваг не менш важливим напрямом є розробка і впровадження сучасної маркетингової стратегії у діяльність ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Саме цьому питанню і буде присвячено наступний підрозділ дипломної магістерської роботи.

3.2 Розробка і впровадження сучасної маркетингової стратегії на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як складової його функціональної стратегії

В якості ключової функціональної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» можна запропонувати розробку і впровадження маркетингової стратегії, яка доповнюватиме загальну корпоративну стратегію стабілізації на другому рівні ієрархії. Реалізація сучасної маркетингової стратегії на підприємстві дозволить сформувати його конкурентні переваги та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Стратегія маркетингу ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» має визначати, як потрібно застосовувати структуру маркетингу, щоб залучити та задовольнити цільові ринки і досягти цілей підприємства.

Необхідно наголосити на тому, що важливу роль у розвитку діяльності підприємства відіграє маркетинг. Не дивлячись на те, що ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» відноситься до великих підприємств, яке в сучасних умовах господарювання не може собі дозволити великі витрати на маркетинг,

проте необхідність маркетингу на ньому визначається, перш за все, наявністю маркетингового підходу в управлінні усіма елементами системами управління. На підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю товариства впливають ряд чинників: рівень знань, вмінь та навичок з маркетингу, що застосовуються сучасними керівниками, наявність фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для впровадження маркетингових стратегій тощо.

Зрештою, застосування маркетингу на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як складової системи управління дасть змогу:

- проводити комплексні маркетингові дослідження ринку;
- здійснювати аналіз ринку;
- проводити сегментацію ринку;
- формувати попит на продукцію (товари, роботи, послуги);
- позиціонувати товари;
- розробляти комплекс маркетингу для цільового сегменту тощо.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та розгортання фінансової кризи, вищому керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» слід особливу увагу приділяти питанням маркетингу, оскільки у момент початку економічного зростання саме сконцентрований та оптимізований маркетинг є додатковою перевагою для підприємства, тому що він дозволить:

- створити розгалужену службу маркетингу;
- переформатувати продуктову стратегію, приділяти більшу увагу інноваційним проектам;
- оптимізувати продуктовий асортимент, відмовитися від товарів, що не приносять доходу;
- зробити гнучкішим механізм ціноутворення, а тому система знижок і бонусів має бути переглянута;
- зменшити витрати на коштовні рекламні кампанії, увагу потрібно приділяти малобюджетному «партизанському маркетингу»;

проводити постійний моніторинг та прогноз розвитку ринку, бачення перспективи відродження ринку або окремих його сегментів;

робити маркетингові дослідження більш оперативними;

особливу увагу приділяти програмам лояльності.

На наше переконання, створення служби маркетингу як резерву конкурентної переваги ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» є необхідним, особливо у подальшій діяльності товариства. Коли розширяється діяльність та зростають обсяги збуту, повинна бути така ланка організаційної структури управління, яка методологічно, професійно буде здійснювати такі функції: дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; управління якістю та конкурентоспроможністю; організація товаропостачання; формування товарної політики; організація обслуговування та сервісу; проведення цінової та комунікативної політики. Звісно, створення служби маркетингу на підприємстві буде вимагати додаткових витрат, але коли обсяги діяльності товариства будуть значними, то ці витрати себе згодом виправдають і дадуть змогу товариству бути більш конкурентоспроможним.

Необхідно наголосити на тому, що створення служби маркетингу на підприємстві повинне відбуватися поступово (у найближчі 2-3 роки), коли будуть повністю погашені збитки та отримається чистий прибуток.

Ми пропонуємо змінити організаційну структуру управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» шляхом введення служби маркетингу, як це відображено на рис. 3.2.

Як ми бачимо на рис. 3.2, на підприємстві у процесу здійснення організаційних змін доцільно у найближній перспективі створити цілісну службу маркетингу, увівши такі посади – менеджера з маркетингу, двох провідних маркетологів та адміністратора баз даних, а посаду товарознавця-експедитора слід ліквідувати. Доцільність створення такої структури є очевидною, адже посада товарознавця-експедитора стає дедалі не потрібною, що проявляється у зміні філософії бізнесу. У сучасній філософії бізнесу ключовим елементом є потреби споживачів, які досліджуються маркетологами.

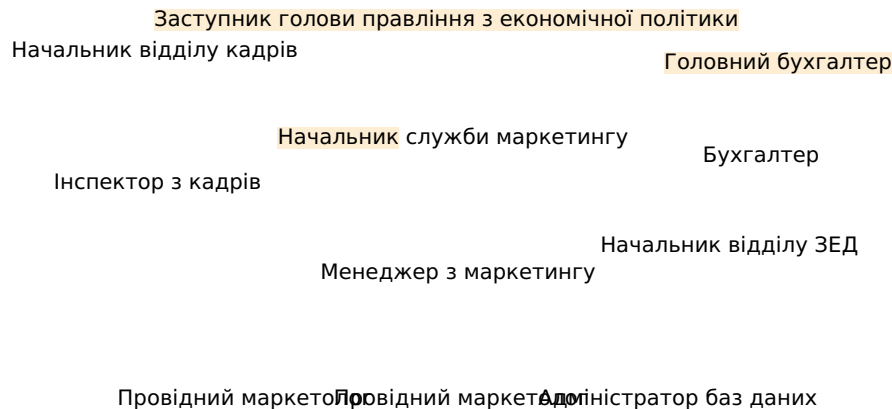


Рис. 3.2. Рекомендований варіант організаційної структури управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» (із введенням служби маркетингу)

* Джерело: запропоновано автором

У цілому маркетинг як філософія спрямовує розвиток підприємства, а інструменти маркетингу дозволяють його успішно реалізувати. Маркетингова орієнтація допоможе керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» визначитися із своїм місцем на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

На наш погляд, створення служби маркетингу на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» дасть змогу орієнтуватися на нові перспективи, а значить при формуванні майбутньої стратегії розвитку товариства буде застосовуватися маркетинговий підхід, основними завданнями якого стануть:

1. Формування та удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю на товаристві.
2. Визначення маркетингових цілей підприємства та шляхів їх досягнення.
3. Впровадження нових і (або) модифікованих товарів на ринок тощо.
4. Організація та проведення маркетингових досліджень.
5. Створення та вдосконалення механізму функціонування маркетингової діяльності у товаристві.

6. Розробка та реалізація маркетингових програм, що пов'язані із прийняттям управлінських рішень щодо кожного із комплексу маркетингу («4P», «7P», «12P»).

7. Формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення маркетингових цілей.

8. Розробка та реалізація плану маркетингу.

Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» необхідно удосконалювати внутрішній потенціал, основою якого повинен стати маркетинговий підхід у процесі управління досліджуванім підприємством, що дасть змогу забезпечити:

стабільний та необхідний обсяг чистого прибутку;

повне та якісне задоволення потреб цільового сегменту;

глибоке дослідження ринку;

прогнозування та стратегічну орієнтацію підприємства;

постійний контроль та моніторинг зовнішнього середовища;

миттєве реагування та адаптацію до негативних змін впливу чинників зовнішнього середовища, а також створення резерву для зменшення цього впливу чи його ліквідації тощо.

Для практичної реалізації маркетингової стратегії на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» варто розподілити обов'язки між провідними маркетингологами, посади яких пропонуємо ввести на даному підприємстві.

Перший провідний маркетинголог матиме перелік функціональних обов'язків, пов'язаних із проведенням якісних досліджень ринку, аналізу чинників зовнішнього середовища, розробкою заходів щодо ліквідації наслідків негативного впливу зовнішнього середовища, постійним моніторингом ринкового середовища, проведенням сегментації та вивчення запитів споживачів, розробкою рекомендацій щодо їх кращого задоволення.

Другий маркетинголог виконуватиме комунікативну функцію маркетингу, тобто, розроблятиме комплекс заходів, яким керівництво ПАТ «Виробничо-

торгова фірма «Евіс–люкс» користуватиметься для інформування, переконання чи нагадування споживачам про асортимент своїх товарів, у тому числі й нові супутні товари.

Автором рекомендується реалізувати в цьому напрямі функціональні обов'язки провідного маркетолога шляхом здійснення наступної політики комунікацій на 2020 рік:

- проведення реклами;
- стимулювання збуту;
- особистий продаж.

Проведення реклами на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» пропонуємо через такі носії:

1. Зовнішня реклама: яскрава вивіска назви підприємства, поруч з фірмовими магазинами слід розмістити плакати із вказівниками можливих найнижчих цін на найбільш затребувану продукцію.

2. Внутрішня реклама: всередині усіх стріктурних підрозділів підприємства слід розмістити яскраві вивіски – вказівники (де знаходяться товари за групами), оформити на усі товари якісні ціnnики.

3. Удосконалення структури сайту в мережі Інтернет з історією підприємства, адресою, асортиментом товарів, контактною інформацією, відгуками та пропозиціями.

Особливу увагу варто зосередити на удосконаленні структури сайту та його періодичному оновленні. За статистичними даними, переважна чисельність населення дістає інформацію через мережу Інтернет. Корпоративний сайт стане важливим інструментом для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» щодо залучення нових клієнтів, за його допомогою можна якісно і професійно запропонувати інформацію про підприємство та перелік товарів, які воно реалізує. Оскільки кожне солідне підприємство, яке прагне завоювати ділову репутацію та сформувати високий імідж на ринку товарів, може собі дозволити цей інструмент спілкування зі споживачами та сформувати у свідомості споживачів сприятливий образ про себе.

З цієї метою нами було запропоновано введення до структури служби маркетингу посади адміністратора баз даних, який повинен опікуватися питаннями формування, наповнення та модернізації структури сайту ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», розміщати на ньому інформацію рекламного характеру, а головне – забезпечуватиме підтримку та супровід баз даних підприємства у мережі Інтернет, включаючи питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

Стимулювання збуту на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік пропонуємо розробити за такими напрямками:

1. За купівлю нових (супутніх) товарів має надаватися знижка постійним покупцям у розмірі 5-7%.

2. У святкові дні: день народження ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», Новий рік, 8 Березня – повинна надаватися знижка на купівлю другої партії товару у розмірі 3-5%.

3. Слід забезпечити отримання можливостей безкоштовного фірмового упакування товарів для потенційних споживачів.

Особистий продаж рекомендуємо здійснювати шляхом підвищення індивідуального підходу продавців до покупців: через привітність, доброзичливість, надання якісних консультацій, своєчасну допомогу у виборі предмету купівлі, реагування на різні негативні реакції покупців лише позитивним шляхом, уміння згладжувати конфлікти тощо.

Для якісного особистого продажу рекомендуємо начальнику відділу кадрів та менеджеру з маркетингу ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» запланувати на 2020 рік згідно кадрової стратегії проведення відповідного фахового навчання персоналу, а саме:

1) провести семінари, спрямовані на підвищення загального рівня культури обслуговування споживачів;

2) здійснити навчання персоналу через тренінги та майстер-класи з вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникати між продавцями та покупцями, розглянути заходи щодо їх запобігання у майбутньому тощо;

3) здійснити контроль рівня отриманих знань персоналом з основ психології торгівлі та міжособистісних комунікацій, попередньо провівши бесіди та підібравши матеріал для вивчення.

Функції обох провідних маркетологів ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» будуть тісно переплітатися, оскільки визначення завдань маркетингової комунікації потребує: дослідження ринку, визначення місткості, концентрації споживачів, їхньої поведінки, наявності та особливостей конкурентних пропозицій та товарів-субститутів.

Окрім цього, служба маркетингу на товаристві повинна мати дуже тісні взаємозв'язки із сектором матеріально-технічного постачання та бухгалтерією, оскільки необхідна буде інформація про стратегію збуту, кон'юнктуру ринку, наявність та розгалуженість каналів розподілу, стан системи посередницьких зв'язків між підприємствами, різноманітність методів збуту, кваліфікацію та досвід продавців.

Окрему увагу слід приділити питанню реорганізації роботи відділу ЗЕД, що доцільно утворити як окремий підрозділ після проведення удосконалення організаційної структури управління на підприємстві.

У роботі автором рекомендовано до впровадження схему відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у стратегічній перспективі, що приведена на рис. 3.3.

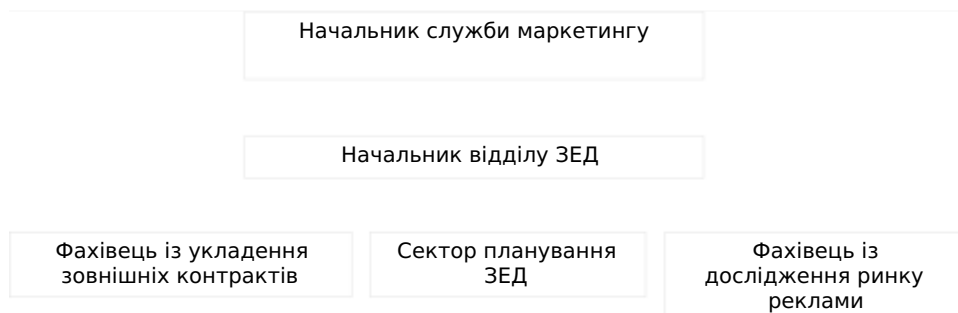


Рис. 3.3. Рекомендована структура відділу ЗЕД для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у стратегічній перспективі

* Джерело: запропоновано автором

Отже, на рис. 3.3 було запропоновано схему відділу ЗЕД для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс», за якою начальник відділу ЗЕД має підпорядковуватися начальнику служби маркетингу. Ми вважаємо, що начальник відділу ЗЕД, який рекомендуємо створити на підприємстві, не обов'язково повинен бути членом правління, а повинен бути висококваліфікованим найманим менеджером. Як бачимо, рекомендований відділ доволі не великий за чисельністю, так як підприємство не зосереджене на ведення тільки зовнішньоекономічної діяльності.

До складу відділу ЗЕД у стратегічній перспективі (через 3-5 років) повинні входити фахівець із укладання зовнішніх контрактів, сектор (або окремих спеціаліст) планування ЗЕД та фахівець із дослідження ринку реклами. Зрештою, ці фахівці будуть найматися на підприємство лише у разі наявності фінансових можливостей проведення організаційних змін, а їхня професійна спеціалізація дозволить вирішувати нагальні стратегічні питання розвитку. При цьому, додаткові витрати на створення нового структурного підрозділу будуть незначними, оскільки він формуватиметься шляхом реорганізації відділу маркетингу та ЗЕД, а функціональні виконавці повинні найматися, виходячи із економічної доцільності.

Таким чином, запровадивши розгалужену структуру служби маркетингу на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» та виокремивши відділ ЗЕД, вище керівництво зможе ефективно досліджувати ринок, зовнішнє середовище та розробляти комплекс маркетингових заходів, спрямованих на досягнення загальної корпоративної стратегії та інших функціональних стратегій. За рахунок заснування служби маркетингу та чіткого розподілу функціональних обов'язків між провідними маркетологами досліджуване підприємство зможе реалізувати сучасну маркетингову стратегію, що успішно впровадити корпоративну стратегію його розвитку.

Надзвичайно важлива увага вищого керівництва ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс–люкс» має приділятися удосконаленню процесу вибору та реалізації стратегії розвитку. Саме на вирішення цього питання буде зроблено основний акцент в останньому підрозділі дипломної магістерської роботи.

3.3 Удосконалення процесу вибору та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

У процесі реалізації сучасної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» вище керівництво повинне переглянути процес її формування та остаточного вибору. При цьому особливу увагу слід звернути на необхідність прийняття управлінських рішень на стадії затвердження кінцевого варіанту даної стратегії, який би відповідав сучасним інтересам підприємства.

Використовуючи напрацювання українських науковців [16, с. 32-41], у дипломній магістерській роботі необхідно запропонувати напрями удосконалення процесу вибору та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

На думку автора, процес вибору стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинен передбачати:

1) з'ясування поточної стратегії розвитку та проведення аналізу портфелю продукції (товарів, робіт, послуг), що випускається (виконуються, надаються) на підприємстві;

2) остаточний вибір стратегії розвитку підприємства.

У процесі з'ясування поточної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» та проведення аналізу портфелю продукції, що ним випускається, можна застосовувати системи взаємозв'язків різних чинників діяльності підприємства.

Керівництву товариства слід враховувати зовнішні чинники впливу на його стратегію розвитку, а саме:

ступінь диверсифікації напрямів діяльності підприємства та різноманітності продукції, що випускається;

структуру та напрями діяльності підприємства в аналізованому періоді;

загальний характер та необхідність нещодавніх придбань підприємства і продаж ним частини майна, що не використовується за призначенням;

можливості зовнішнього середовища, на реалізацію яких було орієнтовано діяльність підприємства на протязі останнього часу;

відношення керівництва підприємства до загроз з боку зовнішнього середовища.

До внутрішніх чинників впливу на стратегію розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» можна віднести:

місію, цілі та завдання підприємства для реалізації свого конкурентного потенціалу;

критерії розподілу ресурсів та існуючу структуру капіталовкладень в оновлення матеріально-технічної бази підприємства;

рівень та ступінь концентрації зусиль керівництва підприємства у сфері наукових досліджень та розробок нової продукції;

відношення апарату управління до рівня фінансового ризику, а також у відповідності до реальної практики реалізації фінансового механізму на підприємстві;

напрями реалізації окремих функціональних та ресурсних стратегій.

З метою забезпечення раціонального процесу остаточного вибору стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у роботі автором розроблено відповідний алгоритм прийняття управлінського рішення щодо вибору ефективної стратегії розвитку підприємства, що дозволить обрати найбільш доцільну стратегію розвитку підприємства із низки стратегічних альтернатив (додаток К).

Розглянутий у додатку К (рис. К 1) авторський варіант алгоритму аналізу та вибору ефективної стратегії розвитку підприємства носить емпіричний характер, відзначається своєю гнучкістю та оперативністю прийняття управлінських рішень. До позитивних якостей цієї моделі варто віднести простоту її практичного застосування, вирішення реальних проблем господарської діяльності товариства, пояснення кінцевих результатів. Отримані рекомендації щодо вибору стратегії розвитку підприємства є загальними. Разом з цим, розроблений алгоритм сприятиме скоріше швидкому інформуванню керівництва підприємства щодо

стратегічних планів на майбутнє для різних видів діяльності, ніж прийняттю того чи іншого управлінського рішення.

Варто зауважити, що реалізація кожної з обраних стратегічних альтернатив керівництвом ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у господарській практиці має призводити до підвищення його ринкового потенціалу, нарощення конкурентних переваг на ринкових сегментах, формування дієвих механізмів стратегічного управління.

У табл. 3.1 узагальнено основні умови вибору ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

Таблиця 3.1

Рекомендовані основні умови вибору ефективної стратегії розвитку

ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

Умови вибору стратегії розвитку підприємства	Вид загальної стратегії розвитку	Альтернативні стратегії розвитку
1. Втрата підприємствами-конкурентами власних позицій на ринковому сегменті.	Стратегія зростання	Стратегія скорочення Комбінована стратегія
2. Достатність у підприємства ресурсного потенціалу для реалізації стратегії зростання.	Стратегія зростання	Стратегія скорочення
3. Рівень задоволеності керівництва підприємства утримуваною ринковою часткою.	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія скорочення
4. Скорочення ринкової частки під впливом конкурентів.	Стратегія скорочення	Стратегія обмеженого зростання
5. Можливість випуску підприємством нових видів продукції.	Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання Стратегія скорочення
6. Імовірність реальної небезпеки впливу на позиції підприємства з боку конкурентів.	Стратегія скорочення	Стратегія обмеженого зростання
7. Достатність у підприємства фінансових ресурсів для впровадження стратегії зростання.	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія скорочення
8. Побоювання керівництва підприємства зустрічних заходів з боку конкурентів.	Комбінована стратегія	Стратегія зростання

* Джерело: складено автором

Як ми бачимо із табл. 3.1, вибір ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» буде залежати від низки умов, згідно з якими визначатиметься вид загальної стратегії та окремих альтернативних стратегій розвитку підприємства. За таких умов втілення тієї чи іншої стратегії розвитку товариства буде залежати від об'єктивних чинників зовнішнього середовища, стану конкурентного тиску, фінансових можливостей, достатності потенціалу його матеріально-технічної бази тощо.

Далі необхідно запропонувати процес реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», який, на нашу думку, необхідно здійснювати за окремими етапами (рис. 3.4).

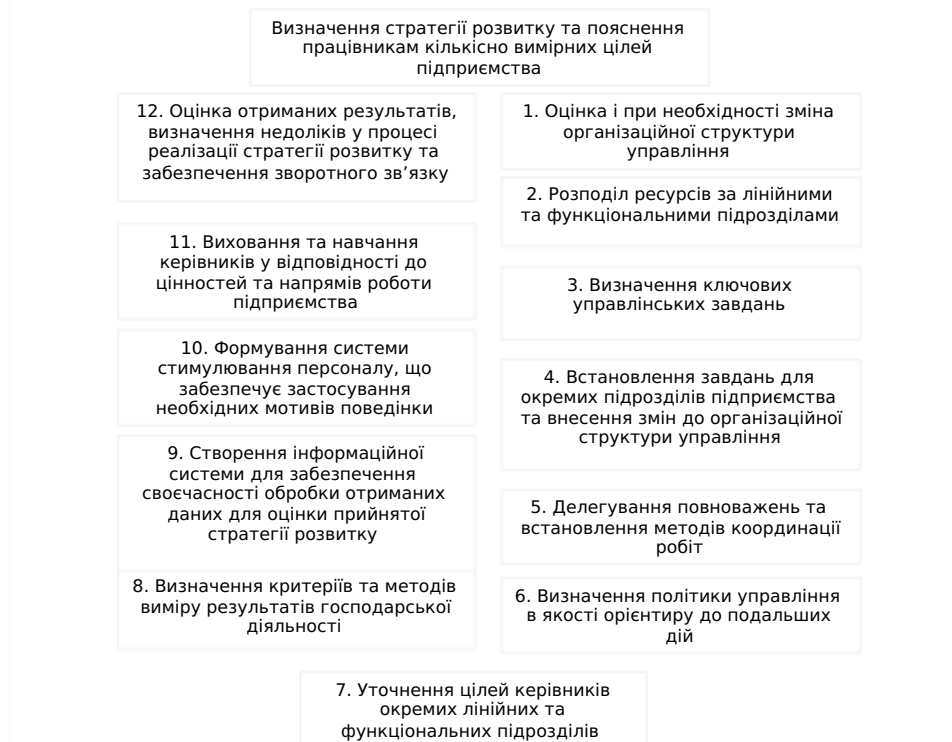


Рис. 3.4. Рекомендований процес реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

* Джерело: узагальнено автором за [16, с. 38]

Відповідно до рис. 3.4, процес реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинен охоплювати низку етапів, послідовних стадій її впровадження, починаючи із визначення стратегії розвитку та пояснення працівникам кількісно вимірних цілей підприємства (початковий етап) і закінчуючи оцінкою отриманих результатів, визначенням недоліків у процесі реалізації стратегії розвитку та забезпеченням зворотного зв'язку.

Під час реалізації стратегії розвитку вищому керівництву підприємства також необхідно звернути увагу на питання:

- оцінки і при необхідності зміни організаційної структури управління;
- розподілу ресурсів за лінійними та функціональними підрозділами;
- визначення ключових управлінських завдань;
- встановлення завдань для окремих підрозділів підприємства та внесення змін до організаційної структури управління;
- делегування повноважень та встановлення методів координації робіт;
- визначення політики управління в якості орієнтиру до подальших дій;
- уточнення цілей керівників окремих лінійних та функціональних підрозділів;
- визначення критеріїв та методів виміру результатів господарської діяльності;
- створення інформаційної системи для забезпечення своєчасності обробки отриманих даних для оцінки прийнятої стратегії розвитку;
- формування системи стимулювання персоналу, що забезпечує застосування необхідних мотивів поведінки;
- виховання та навчання керівників у відповідності до цінностей та напрямів роботи підприємства.

Ми вважаємо, що завершуватися реалізація стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинна втіленням стратегічних планів вищим керівництвом за окремими сферами його господарської діяльності.

Відповідно до результатів проведеного авторського дослідження [14, с. 22-25], керівництву підприємства необхідно запропонувати перспективні напрями формування та реалізації стратегії його розвитку.

На нашу думку, спочатку вищому керівництву необхідно зупинитися на складових елементах процесу формування та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», а потім визначити тактичні механізми управління її реалізацією.

Рекомендований процес формування та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» показано на рис. 3.5.

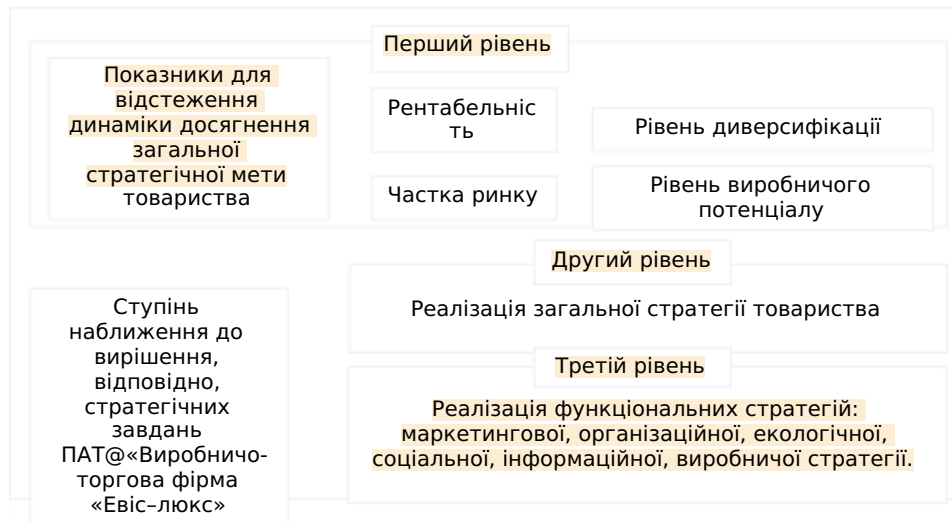


Рис. 3.5. Рекомендований процес формування та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

* Джерело: складено автором

Процес формування та реалізації стратегії розвитку як перший об'єкт контролю повинен являти собою трирівневу систему. Перший (верхній) рівень цієї системи включатиме показники для відстеження динаміки досягнення загальної стратегічної мети ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Оскільки ця мета може відображатися в абсолютних і відносних величинах, то таку ж форму повинні мати й відповідні для неї показники. Показники другого та третього рівнів мають відображати ступінь наближення до вирішення, відповідно, стратегічних завдань у процесі реалізації функціональних стратегій, а також тактичних та оперативних завдань — при реалізації окремих проєктів. Ці

показники будуть розраховуватися як відносні величини виконання планового завдання шляхом відношення фактично досягнутого результату реалізації функціональної стратегії до результату, встановленого стратегічним, тактичним чи оперативним завданням на певний момент часу.

На думку автора, розробка та практична реалізація ефективної стратегії розвитку і тактики управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» відіграють важливу роль у загальному механізмі управління. У межах єдиної фінансової політики і тактики управління підприємством має здійснюватися пошук джерел фінансування його фінансових ресурсів та їх розподіл між структурними підрозділами товариства.

Оцінка ефективності формування та реалізації стратегії розвитку на підприємстві має розглядатися як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких буде виконувати певну роботу, а їхня спільна дія за певних умов забезпечить досягнення мети – формування системи елементів організації управління за реалізацією загальної стратегії розвитку підприємства.

Варто наголосити на тому, що об'єктом управління цього механізму є всі елементи управління процесом формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»: програма управління, структура управління, технології управління, інформаційне, методичне та матеріально-технічне забезпечення.

З метою практичного впровадження ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» пропонується авторський варіант структури механізму організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на досліджуваному підприємстві (рис. 3.6).

Запропонований на рис. 3.6 механізм організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на підприємстві складатиметься із механізму управління реалізацією стратегії розвитку підприємства та окремих підсистем (моніторингу, мотивації персоналу, стратегічних змін, узгодження стратегії розвитку, оцінювання ризиків). Зміна стану елементів організації управління у результаті дії механізму, який розглядається, потребує також певного ресурсного

забезпечення на основі використання матеріального, фінансового, соціального, організаційного та інформаційного потенціалів підприємства.

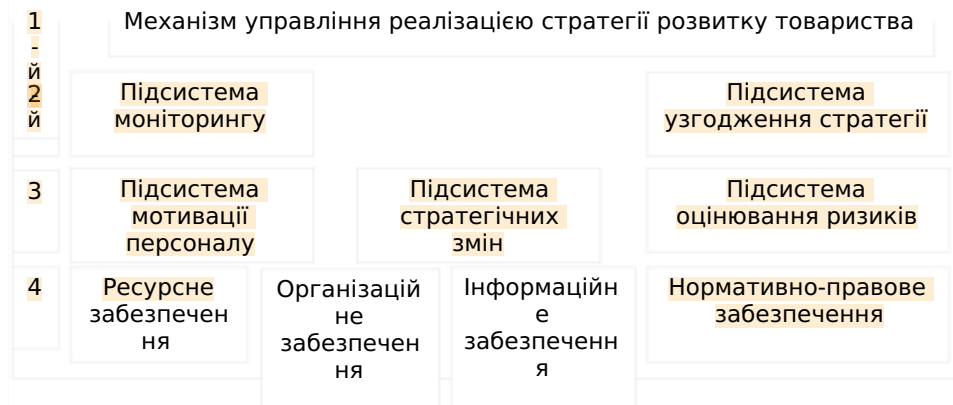


Рис. 3.6. Рекомендована структура механізму організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»

* Джерело: запропоновано автором [14, с. 24]

Тобто, можемо зробити висновок, що механізм організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинен мати блочну структуру, а кожен із блоків – різне завдання та результат дії. Підготовчий блок покликаний сформувати програмно-цільову та ресурсну базу механізму управління реалізацією стратегії шляхом декомпозиції стратегічних цілей розвитку на підприємстві як сукупності тактичних і оперативних завдань та забезпечити їх вирішення необхідними ресурсами. В межах базового блоку механізму вирішуватимуться завдання організаційно-структурного та нормативно-правового характеру. Його мета – сформувати структуру управління реалізацією стратегії і тактики шляхом визначення функцій і робіт для реалізації стратегічних, тактичних та оперативних завдань, встановлення суб'єктів їх виконання, формування взаємостосунків між суб'єктами, відображення всіх організаційних змін у нормативно-правовій базі управління підприємством. Третій (виконавчий блок) має бути орієнтованим на

забезпечення суб'єктів управління адекватним їх функціям і місцю у структурі управління набором управлінських технологій, а також інформаційними, методичними та матеріально-технічними умовами для розробки та реалізації управлінських рішень.

Розглянуті три блоки мають бути послідовно пов'язаними між собою. Основною метою четвертого блоку (блоку моніторингу) є спостереження за результатами роботи сформованого механізму. Його завдання полягатиме у відстеженні збалансованості елементів організації управління реалізацією стратегії розвитку, як усередині кожного із трьох розглянутих блоків, так і блоків елементів між собою. Тому блок моніторингу пов'язаний з іншими блоками механізму прямим і зворотним зв'язком, що надасть механізму організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» циклічного характеру функціонування.

Таким чином, функціональний зміст стратегії розвитку на підприємстві повинен визначатися та переглядатися кожного року у зв'язку із необхідністю постійної адаптації суб'єкту ринкових відносин до умов зовнішнього середовища. Запропонований у роботі механізм організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» дозволить систематизувати зовнішні несприятливі чинники та мінімізувати їхній негативний вплив. Рекомендований механізм сприятиме практичному втіленню дієвих стратегічних альтернатив, підвищенню стійкості стратегічного потенціалу підприємства та нарощуванню його конкурентних переваг у майбутньому.

Сподіваємося, що впровадження алгоритму прийняття управлінського рішення щодо вибору ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» та запропонованого процесу її реалізації за окремими етапами сприятиме визначенню загальних орієнтирів майбутньої загальної корпоративної стратегії товариства. Рекомендована структура механізму організації процесу формування та реалізації стратегії розвитку на підприємстві дозволить визначити тактичні заходи щодо її практичного виконання.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Вивчено сутність, зміст та особливості розробки стратегій розвитку підприємства. Встановлено, що на сучасному етапі існують дві основні концепції стратегії: філософська, за якою стратегія організації є її філософією, якою повинна керуватися організація, та організаційно управлінська, що пов'язана із конкретними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності в організації. Запропоновано поняття «стратегія» розуміти як довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. У роботі було узагальнено визначальні риси стратегії.

2. Було з'ясовано, що стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і напрями вирішення проблем для підприємства (його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення). Це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва. Стратегія розвитку визначає загальний напрям і засіб використання прийомів та методів для досягнення поставленої мети.

Доведено, що основними причинами, які зумовлюють необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, є: 1) висока швидкість розповсюдження інформації; 2) глобалізація бізнесу; 3) підвищення вагомості нематеріальних цінностей; 4) зменшення значущості класичних факторів виробництва; 5) мінливість потреб ринку; 6) високий темп розвитку технологій. До основних вимог до формування ефективної стратегії розвитку підприємства віднесено:

відокремленість; орієнтацію на перспективу; орієнтацію на конкурентну боротьбу; ґрунтовність; науковість; інтегрованість; орієнтацію на досягнення результатів у різних часових горизонтах; наявність інструментів формування стратегії; чіткість визначення змісту; гнучкість.

3. Проведено класифікаційну характеристику стратегій розвитку підприємств. З'ясовано, що окремі стратегії поєднуються в межах стратегічного набору, який являє собою систему стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, який відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Актуалізовано підходи науковців до виділення різних видів стратегій підприємств. За першим підходом існує два типи стратегії: пряма або цілеспрямована і непряма або стратегія поступового впровадження. Другий підхід передбачає класифікацію стратегій за трьома різними рівнями управління в ієрархії процесу прийняття рішень: перший рівень – стратегія підприємства в цілому (корпоративна, загальна або генеральна стратегія), другий рівень – виробнича (допоміжна) стратегія, третій рівень – функціональна стратегія (маркетингова, фінансова, виробнича, інноваційна тощо. Представниками третього підходу рекомендовано виокремлювати корпоративну, ділову (бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії. Згідно із четвертим підходом до класифікації стратегій їх умовно поділяють на дві групи – стратегії функціонування і розвитку. До стратегій функціонування віднесено стратегію лідерства за низькими витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування. Стратегії розвитку пов'язані із реалізацією стратегічних альтернатив підприємства та включають наступні різновиди: стратегію зростання або росту (стратегію концентрованого (прискореного) зростання; стратегію інтегрованого зростання; стратегію диверсифікованого зростання), стратегію помірного (обмеженого) зростання або стабілізації, стратегію скорочення (стратегію цілеспрямованого скорочення (ліквідації або виживання); стратегію скорочення масштабів діяльності) і комбіновану стратегію.

4. Встановлено, що базова стратегія є генеральним напрямом будь-якого перспективного плану розвитку підприємства, а також програмою дій щодо реалізації перспективних цілей його діяльності. До основних видів базових стратегій підприємств віднесено стратегію зростання (наступальну), стратегію стабілізації (наступально-оборонну) та стратегію виживання (оборонну). Сформовано загальну класифікацію стратегій розвитку підприємства із виділенням: 1) конкурентних стратегій (мінімізації витрат, фокусування, диференціації, інновацій та оперативного реагування); 2) корпоративних стратегій (диверсифікації, впливу капіталу та ліквідації, зміни курсу, реструктуризації, виживання та міжнародної диверсифікації); 3) загальних стратегій (наступальних та оборонних, вертикальної інтеграції, стратегій для галузевих лідерів, для рядових галузевих організацій, для слабких організацій та організацій у стані кризи, конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі).

5. Розглянуто методичний підхід до формування стратегії і тактики управління підприємством. Було з'ясовано, що існують деякі загальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Перший підхід передбачає досягнення підприємством мінімального рівня загальних витрат виробництва і реалізації продукції. За умови використання другого підходу підприємство концентрує свої зусилля на широкій спеціалізації у виготовленні конкретного виду продукції за встановленими стандартами якості та безпеки, технологічності виробничого процесу. Практичне застосування третього підходу полягає у виборі конкретного ринкового сегменту та концентрації зусиль підприємства на ньому.

Встановлено, що основними складовими процесу формування стратегії підприємства є: суспільні потреби, ресурси підприємства, філософія підприємства, формулювання місії, вироблення стратегічного бачення, визначення цілей, конкретизація, постановка поточних завдань, оцінка зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, стратегічний аналіз, розробка стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Не менш важливими є оцінювання та контролювання реалізації стратегії.

6. Було визначено, що під тактикою підприємства пропонується розуміти сукупність короткострокових дій, практичних методів і прийомів менеджменту, що використовуються для реалізації стратегій розвитку підприємства. Вона впливає зі змісту стратегії підприємства і підпорядковується їй.

У роботі узагальнено окремі етапи тактичного управління підприємством, до яких належать: 1) остаточний ситуаційний аналіз; 2) тактичне планування; 3) здійснення порівняльного аналізу; 4) тактична організація; 5) тактичний контроль; 6) забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності у процесі формування стратегії і стратегічного плану підприємства; 7) розробка програм і проектів; 8) реалізація стратегії розвитку підприємства; 9) розробка стратегічного плану підприємства; 10) розробка тактичного плану підприємства. Виділено основні властивості тактики управління підприємством: короткостроковий характер діяльності, реактивність, відносність, конкретність, практична спрямованість, адаптивність методів і прийомів менеджменту.

7. Здійснено управлінську діагностику ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як соціально-економічної системи та характеристику її складових. Дослідження було виконане за матеріалами публічного акціонерного товариства «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», що було засноване у 1926 році у м. Миколаїв. Підприємство спеціалізується на виробництві швейних виробів.

Відповідно до КВЕД, підприємство здійснює наступні види економічної діяльності: виробництво верхнього одягу; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту.

До асортименту продукції, що виробляє ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», належать: жакети, костюми, сукні, брюки жіночі, куртки та жилети жіночі та чоловічі; костюми спортивні чоловічі, жіночі, дитячі. Крім того, підприємство спеціалізується на наданні послуг з оренди приміщень.

8. З'ясовано, що ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» має лінійно-функціональну (змішану) організаційну структуру управління, де управлінський процес розподілений за функціональними підсистемами. Разом з тим,

підприємство є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, особливим об'єднанням її складових елементів.

9. Проведений аналіз персоналу ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» показав, що середньооблікова чисельність персоналу зменшилася у 2018 році порівняно з попередніми роками. Це пояснюється наявністю кризових тенденцій у його розвитку. Виробничий персонал складає 95,63% всього персоналу. Частка управлінського персоналу становить у 2016 році 4,45%, у 2017 році – 3,89%, а у 2018 році – 4,37%. Кількість працівників віком від 36 до 49 років є найбільшою у структурі персоналу і збільшилася у 2018 році відносно 2016 року на 4 особи. У 2018 році чисельність працівників віком від 15 до 35 років становила 171 особу, що на 10 осіб менше, ніж у 2016 році, та на 27 осіб менше у порівнянні з 2017 роком. На досліджуваному підприємстві найбільшу чисельність складають працівники виробничого персоналу зі спеціальною професійною підготовкою робітників, а працівники управлінського персоналу мають повну вищу освіту у навчальних закладах III-IV рівня акредитації.

Крім того, на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» працюють тільки працівники зі стажем роботи від 1 до 20 років. Основна маса працівників мають стаж роботи від 3 до 10 років. Серед працівників підприємства більшу частину працюючих становлять жінки. При цьому, кількість чоловіків на підприємстві за період з 2016 по 2018 роки дещо зменшилася (з 50 осіб, або 7,7% у 2016 році до 30 осіб, або 4,7% у 2018 році). Кількість жінок на підприємстві за період з 2016 по 2018 рік збільшилася на 3,0% (з 602 осіб у 2016 році до 610 осіб у 2018 році).

Виявлено, що на підприємстві у 2018 році було оновлено 27,2% працівників. На досліджуваному підприємстві протягом аналізованого періоду спостерігається значний рівень плинності персоналу. Крім того, можна простежити неефективне використання робочого часу, оскільки його втрата у 2018 році становила 17,0%. Кількість звільнених працівників у 2018 році становила на 52 особи більше у порівнянні з 2016 роком, а порівнюючи з 2017 роком цей показник зріс на 39 осіб. Це свідчить про низьку сталість трудового колективу, тому що керівництво почало приділяти менше уваги удосконаленню умов праці. Спостерігається збільшення

фонду заробітної плати у 2018 році порівняно із попередніми роками. Фонд основної заробітної плати у загальній структурі склав 72,9% у 2018 році, що більше розміру 2016 року на 2,2% та на 0,1% менше значення 2017 року.

10. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Результати проведеного аналізу показали, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році порівняно з 2016 роком збільшився на 664 тис. грн., а порівняно з 2017 роком – лише на 41 тис. грн. Спостерігається збільшення розміру матеріальних затрат, які у 2018 році зросли на 399 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком, але порівнюючи з 2017 роком цей показник зменшився на 251 тис. грн., що є негативною ознакою для даного підприємства. Позитивні зміни спостерігаються у зростанні показників фондовіддачі основних засобів (з 4,33 грн. у 2016 році до рівня 5,37 грн. у 2018 році) та зниженні фондоємності продукції (з 0,23 коп. у 2016 році до 0,19 коп. у 2018 році). З кожним роком на підприємстві зростає собівартість реалізованої продукції до рівня 26255 тис. грн., що більше на 4462 тис. грн., ніж у 2016 році, і на 1869 тис. грн. перевищує значення показника 2017 року. Чистого прибутку у 2017 і 2018 роках не було порівняно з 2016 роком, а чистий збиток товариства склав 554 і 130 тис. грн. відповідно.

Встановлено, що у складі необоротних активів переважають основні засоби, але їхня частка за аналізований період зменшилася з 55,91% у 2016 році до 43,58% у 2018 році у загальній вартості активів підприємства. У складі оборотних активів переважає дебіторська заборгованість. Більшу частину активів підприємства займають необоротні активи. Розмір необоротних активів у 2018 році порівняно з 2016 та 2017 роками зменшився на 12,73% та 10,98% відповідно, що є позитивним чинником у діяльності підприємства. Разом з тим, стан платоспроможності аналізованого підприємства у 2018 році є посереднім, проте, його потрібно покращувати. Особливу увагу керівництву потрібно приділити коефіцієнту абсолютної ліквідності, адже його розмір у 2018 році не відповідав нормативному значенню. Це, у свою чергу, свідчить про неспроможність підприємства у повному обсязі терміново погашати свої поточні зобов'язання і забезпечення.

Можна відмітити, що основними джерелами фінансування ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» є власний капітал та поточні зобов'язання і забезпечення. Близько 72% у структурі джерел фінансування займає власний капітал. Спостерігаємо, що частка власного капіталу з кожним роком зменшується, а частка поточних зобов'язань і забезпечень збільшується. І, так як власний капітал становить більше 50% у структурі капіталу, можна стверджувати, що підприємство має стійкий фінансовий стан. Разом з тим, у цілому динаміка показників свідчить про зниження рівня фінансової стійкості підприємства у 2018 році відносно 2016 року. Протягом 2016-2018 років спостерігалось поступове зниження загального обсягу власних оборотних коштів товариства. Це негативно позначилося на оборотності його коштів.

Було з'ясовано, що на досліджуваному підприємстві відбувається збільшення тривалості одного обороту оборотних активів у 2018 році порівняно з 2016 роком на 7,81 днів, що можна вважати негативним явищем. Спостерігається тенденція до зменшення кількості оборотів оборотних активів протягом трьох років, а це свідчить про неефективне використання ліквідного майна підприємства. З'ясовано, що розмір операційних витрат з кожним роком має тенденцію до зростання. Досить відчутно збільшився розмір витрат на оплату праці у 2018 році порівняно з 2016 та 2017 роками на 2566 та 1222 тис. грн. відповідно. Інші витрати також мають тенденцію до збільшення.

Крім того, у 2017-2018 роках показники збитковості господарської діяльності підприємства істотно підвищилися. Найбільше значення спостерігається за показником збитковості власного капіталу, рівень якої зростає у 2018 році до розміру -2,04%, що більше порівняно з 2017 роком на 3,72%, проте, менше рівня 2016 року на 7,7%. Збитковість сукупних активів у 2018 році склала -1,29%, що менше рівня 2016 року на 6,34%, але більше показника 2017 року на 3,5%. Такі ж негативні тенденції простежуються у значеннях інших показників збитковості. Це свідчить, що вищому керівництву ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у майбутньому необхідно погасити власні збитки, поступово підвищувати рівень рентабельності та збільшувати розмір чистого прибутку.

11. Проведено оцінку ефективності формування та реалізації діючої стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Було з'ясовано, що у розробці стратегії розвитку підприємства приймають участь голова правління, заступники голови правління з економічної політики та виробництва, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів. Крім того, стратегічне планування на підприємстві здійснюється за такими напрямками: 1) розробка фінансової стратегії; 2) розробка персонал-стратегії; 3) розробка стратегії збуту; 4) розробка інноваційно-інвестиційної стратегії.

Було виявлено, що загальний процес стратегічного управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» здійснюється за такою послідовністю: 1) голова правління на початку року скликає нараду управлінського персоналу; 2) заступники голови правління, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів готують звіти, у яких відображений аналіз діяльності за минулий рік, визначають недоліки у роботі за напрямками: кадрової, збутової, фінансово-економічної політики та основні напрями удосконалення діяльності товариства; 3) вислухавши усіх працівників апарату управління, голова правління визначає концепцію стратегії розвитку на наступний рік, формує систему цілей, яку обов'язково затверджують на нараді; 4) працівники апарату управління у найближчий термін складають плани діяльності на наступний рік відповідно до затвердженої стратегії розвитку, що голова правління рецензує і затверджує.

У роботі встановлено, що основними недоліками у процесі розробки ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» є:

відсутність чіткої послідовності та схеми у проведенні стратегічного управління;

існує дуже низький рівень проведення аналізу чинників зовнішнього середовища, оскільки функціональні керівники більше зосереджують свою увагу на внутрішньому середовищі підприємства;

не застосовується SWOT-аналіз у діяльності підприємства;

голова правління підприємства за стилем управління є автократом, тому функціональні менеджери досить часто проводять аналіз лише так, як це хоче

бачити він, тому аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища товариства є не завжди об'єктивним та точним;

управлінський персонал ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» не використовує сучасних методик розробки ефективної стратегії розвитку та не всі етапи стратегічного планування розглядаються керівниками;

відповідальні фахівці не оцінюють конкурентних переваг товариства та фактично не здійснюють жодних заходів щодо їх формування;

підприємство має недосконалу організаційну структуру управління для здійснення повноцінного стратегічного управління, а це нагромаджує вище керівництво рутинною виконавчою роботою та не дозволяє йому своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати відповідні управлінські рішення;

на практиці стратегія і тактика управління на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» практично відсутні, що призводить до погіршення його становища у динамічному середовищі.

12. Результати SWOT-аналізу показали, що ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» знаходиться у полі «слабких сторін і можливостей». Тобто, це означає, що для підприємств, які потрапили до такого поля, характерні стратегії реструктуризації за рахунок використання потенційних можливостей зовнішнього середовища для усунення слабких сторін (недоліків) його внутрішнього потенціалу. Обґрунтовано, що вищому керівництву підприємства потрібно запровадити загальну корпоративну стратегію реструктуризації, що буде передбачати зміну організаційної структури управління, оптимізацію чисельності кадрового складу, укрупнення структурних підрозділів, застосування неповної зайнятості працюючих. Серед конкурентних стратегій на підприємстві найбільш доцільним є застосування стратегії фокусування, а в межах окремих функціональних стратегій – маркетингової та фінансової стратегії.

13. Проведена оцінка ефективності формування та реалізації стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» в умовах ринкових трансформацій дозволила виділити цілу низку недоліків:

на підприємстві не сформовано єдиної корпоративної стратегії, вище керівництво не прагне розкрити зміст діючої стратегії розвитку та довести її у вигляді оперативних планів для працівників;

серед функціональних стратегій особливу увагу слід звернути на необхідність впровадження сучасної маркетингової стратегії та переглядати функціональний механізм діяльності маркетингової підсистеми;

стратегія розвитку на підприємстві хоча і переглядається кожного року, проте немає чіткої послідовності її реалізації та існує низький рівень аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що можна пояснити низьким рівнем обґрунтування тієї чи іншої стратегії розвитку;

товариство не має **відповідного** структурного **підрозділу**, який повинен відповідати за реалізацію процесу стратегічного планування. Створення такого підрозділу в межах досліджуваного підприємства у майбутньому дасть змогу реалізувати основні етапи формування та реалізації стратегії його розвитку;

процес формування, виробу та реалізації стратегії розвитку товариства носить формальний, іноді випадковий, характер. Керівництво не застосовує сучасні методичні підходи до вибору ефективної стратегії розвитку та відповідний механізм управління її реалізацією.

Для подальшого удосконалення процесу формування та реалізації ефективної стратегії розвитку на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у дипломній магістерській роботі запропоновано впровадити низку рекомендацій:

1. Рационалізовано загальну систему управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» за рахунок формування ефективної корпоративної стратегії. Запропоновано для врахування впливу взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища товариства на результати його діяльності проводити аналіз чинників, що визначають умови для створення і підтримки конкурентних переваг. Для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», яке здійснює виробничу діяльність, конкурентними перевагами можуть бути:

1) можливість швидкої експансії у незайняті сегменти ринку, що сприятиме витісненню з нього реальних і потенційних конкурентів;

- 2) високий рівень інформованості (за рахунок наявності банку даних про чинники зовнішнього середовища);
 - 3) ефективне управління фінансовими ресурсами;
 - 4) ефективне управління людськими ресурсами;
 - 5) вигідні постачальники (низька собівартість закупленого товару), що дозволяє встановити низьку ціну на товар;
 - 6) висока якість обслуговування;
 - 7) вигідне місце розташування;
 - 8) ефективна товарна політика (широкий асортимент, глибокий асортимент, товари-новинки тощо);
 - 9) ефективна комунікативна політика (реклама, стимулювання збуту, пропаганда тощо);
 - 10) впровадження інновацій тощо.
2. Виокремлено основні чинники, що можуть бути резервом конкурентних переваг ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс»: проведення постійного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що є мінливими; покращення взаємовідносин у трудовому колективі (за рахунок чого знизиться плинність кадрів та підвищиться продуктивність праці); формування та розвиток у менеджерів стратегічного мислення; управління політикою комунікацій; постійна модернізація збуту та інших видів діяльності; удосконалення форм розрахунків із покупцями (продаж за кредитною картою, впровадження системи бонусів та дисконтних програм тощо).
3. Визначено перспективну корпоративну стратегію розвитку для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» – стратегію стабілізації (обмеженого зростання) за рахунок розширення асортименту супутніх товарів.
4. В якості дієвої стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» його вищому керівництву автором запропоновано впровадити стратегію стабілізації. Рекомендовано основні етапи розробки стратегії стабілізації на досліджуваному підприємстві:

Етап 1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства і його виробничих можливостей. При цьому керівництву товариства слід провести дослідження ринку діяльності і виявити тенденції його розвитку; оцінити можливості видів діяльності і їх конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування, провести аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) та отримати інформацію для оцінки поточного стану.

Етап 2. Визначення цілей і ключових проблем розвитку підприємства. Працівники апарату управління повинні сформулювати узагальнені якісні цілі діяльності ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», які мають загальний характер і кількісно ще не виражені. Цілі повинні погоджуватися, конкретизуватися і кількісно визначатися у вигляді системи важливих показників господарсько-фінансової діяльності, яких прагне досягти підприємство.

Етап 3. Розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства. При цьому, повинні порівнюватися відношення між вставленими цілями і наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці «цілі-можливості» буде проводитися кількісна оцінка відношення потреби і можливостей підприємства у досягненні цілей. У разі їх невідповідності повинні розроблятися тактичні заходи і програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Етап 4. Оцінка і вибір стратегії стабілізації підприємства. На цьому етапі керівництвом товариства має здійснюватися перевірка рівня реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених стратегій розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при його наявному ресурсному потенціалі.

Етап 5. Формування стратегії стабілізації та здійснення контролю за її реалізацією. Вищому керівництву потрібно забезпечити здійснення взаємозв'язку всіх заходів, пов'язаних із реалізацією обраної стратегії, їх конкретизацію за всіма рівнями та структурними підрозділами ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-

люкс» із визначенням послідовності впровадження конкретних заходів щодо часу їх здійснення і виконавців, тобто цей етап являє собою тактичне планування, що спрямоване на досягнення обраної стратегії стабілізації.

5. Відповідно до обраної корпоративної стратегії стабілізації, здійснено узагальнення функціональних стратегій ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», до яких включено:

1) маркетингову стратегію (реалізація якої може бути покладена на начальника відділу маркетингу та ЗЕД або шляхом створення нової посади – провідного маркетолога). Рекомендована маркетингова стратегія ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік – стратегія розвитку товару (розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів), постійна адаптація до зовнішнього середовища;

2) стратегію збуту. Рекомендована стратегія збуту ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік – налагодження вигідних взаємовідносин із постачальниками нових (супутніх) товарів;

3) фінансову стратегію. Рекомендовану фінансову стратегію ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік варто розробляти з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин. Виходячи з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у наступному році варто підвищити рентабельність товариства за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції та скорочення витрат за рахунок зниження собівартості через налагодження вигідних взаємозв'язків із постачальниками;

4) кадрова стратегія. Рекомендована кадрова стратегія ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» на 2020 рік повинна бути розроблена з урахуванням загальної стратегії та інших функціональних стратегій. Рекомендована кадрова стратегія – стабілізація складу персоналу.

6. Розроблено і впроваджено сучасну маркетингову стратегію на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» як складову його функціональної стратегії. Рекомендовано створення служби маркетингу як резерву конкурентної

переваги ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», що є необхідним у подальшій діяльності товариства. Це дозволить проводити комплексне дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; управління якістю та конкурентоспроможністю; організацію товаропостачання; формування товарної політики; організацію обслуговування та сервісу; цінову та комунікативну політики.

Сформовано авторський варіант організаційної структури управління ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» шляхом введенням до неї служби маркетингу. Запропоновано введення посади менеджера з маркетингу, двох провідних маркетологів та адміністратора баз даних, а посаду товарознавця-експедитора слід ліквідувати.

Для практичної реалізації маркетингової стратегії на ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» варто розподілити обов'язки між провідними маркетологами. Перший провідний маркетолог матиме перелік функціональних обов'язків, пов'язаних із проведенням якісних досліджень ринку, аналізу чинників зовнішнього середовища, розробкою заходів щодо ліквідації наслідків негативного впливу зовнішнього середовища, постійним моніторингом ринкового середовища, проведенням сегментації та вивчення запитів споживачів, розробкою рекомендацій щодо їх кращого задоволення. Другий маркетолог виконуватиме комунікативну функцію маркетингу, тобто, розроблятиме комплекс заходів, яким керівництво ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» користуватиметься для інформування, переконання чи нагадування споживачам про асортимент своїх товарів, в тому числі й нові супутні товари. Автором рекомендовано уточнити для нього функціональні обов'язки шляхом здійснення наступної політики комунікацій на 2020 рік:

1) проведення реклами (зовнішньої та внутрішньої, удосконалення структури сайту в мережі Інтернет);

2) стимулювання збуту (за купівлю нових (супутніх) товарів має надаватися знижка постійним покупцям у розмірі 5-7%; у святкові дні: день народження ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», Новий рік, 8 Березня – повинна

надаватися знижка на купівлю другої партії товару у розмірі 3-5%; слід забезпечити отримання можливостей безкоштовного фірмового упакування товарів для потенційних споживачів);

3) особистий продаж (для цього необхідно провести семінари, спрямовані на підвищення загального рівня культури обслуговування споживачів; здійснити навчання персоналу через тренінги та майстер-класи з вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникати між продавцями та покупцями, розглянути заходи щодо їх запобігання у майбутньому тощо; здійснити контроль рівня отриманих знань персоналом з основ психології торгівлі та міжособистісних комунікацій, попередньо провівши бесіди та підібравши матеріал для вивчення.

7. Було запропоновано введення до структури служби маркетингу посади адміністратора баз даних, який повинен опікуватися питаннями формування, наповнення та модернізації структури сайту ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс», розміщати на ньому інформацію рекламного характеру, а головне – забезпечуватиме підтримку та супровід баз даних підприємства у мережі Інтернет, включаючи питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

8. Рекомендовано авторський варіант структури відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у стратегічній перспективі, за якою начальник відділу ЗЕД має підпорядковуватися начальнику служби маркетингу. До складу відділу ЗЕД у стратегічній перспективі (через 3-5 років) повинні входити фахівець із укладання зовнішніх контрактів, сектор (або окремий спеціаліст) планування ЗЕД та фахівець із дослідження ринку реклами. При цьому, додаткові витрати на створення нового структурного підрозділу будуть незначними, оскільки він формуватиметься шляхом реорганізації відділу маркетингу та ЗЕД, а функціональні виконавці повинні найматися, виходячи із економічної доцільності.

9. Удосконалено процес вибору та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Було запропоновано процес вибору стратегії розвитку на підприємстві здійснювати за двома напрямками: 1) з'ясування поточної стратегії розвитку та проведення аналізу портфелю продукції (товарів,

робіт, послуг), що випускається (виконуються, надаються) на підприємстві; 2) остаточний вибір стратегії розвитку підприємства. При з'ясуванні поточної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» та проведенні аналізу портфелю продукції, що ним випускається, обґрунтовано доцільність застосування системи взаємозв'язків різних чинників діяльності підприємства. Рекомендовано зовнішні та внутрішні чинники впливу на стратегію його розвитку.

З метою забезпечення раціонального процесу остаточного вибору стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» у роботі запропоновано авторський варіант алгоритму прийняття управлінського рішення щодо вибору ефективної стратегії розвитку підприємства, що сприятиме швидкому інформуванню керівництва підприємства щодо стратегічних планів на майбутнє для різних видів діяльності. Це дозволило узагальнити основні умови вибору ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс».

10. Запропоновано процес реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» здійснювати за окремими етапами, починаючи із визначення стратегії розвитку та пояснення працівникам кількісно вимірних цілей підприємства (початковий етап) і закінчуючи оцінкою отриманих результатів, визначенням недоліків у процесі реалізації стратегії розвитку та забезпеченням зворотного зв'язку.

11. Рекомендовано авторський варіант процесу формування та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс». Цей процес як перший об'єкт контролю повинен являти собою трирівневу систему. Перший (верхній) рівень цієї системи включатиме показники для відстеження динаміки досягнення загальної стратегічної мети підприємства. Показники другого та третього рівнів мають відображати ступінь наближення до вирішення, відповідно, стратегічних завдань у процесі реалізації функціональних стратегій, а також тактичних та оперативних завдань – при реалізації окремих проектів.

12. З метою практичного впровадження ефективної стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» рекомендовано авторський варіант структури механізму організації процесу формування та реалізації стратегії

розвитку на досліджуваному підприємстві, що матиме блочну структуру, а кожен із блоків – різне завдання та результат дії.

Підготовчий блок покликаний сформувати програмно-цільову та ресурсну базу механізму управління реалізацією стратегії шляхом декомпозиції стратегічних цілей розвитку на підприємстві як сукупності тактичних і оперативних завдань та забезпечити їх вирішення необхідними ресурсами. В межах базового блоку механізму вирішуватимуться завдання організаційно-структурного та нормативно-правового характеру. Його мета – сформувати структуру управління реалізацією стратегії і тактики шляхом визначення функцій і робіт для реалізації стратегічних, тактичних та оперативних завдань, встановлення суб'єктів їх виконання, формування взаємостосунків між суб'єктами, відображення всіх організаційних змін у нормативно-правовій базі управління підприємством. Третій (виконавчий блок) має бути орієнтованим на забезпечення суб'єктів управління адекватним їх функціям і місцю у структурі управління набором управлінських технологій, а також інформаційними, методичними та матеріально-технічними умовами для розробки та реалізації управлінських рішень. Основною метою четвертого блоку (блоку моніторингу) є спостереження за результатами роботи сформованого механізму. Його завдання полягатиме у відстеженні збалансованості елементів організації управління реалізацією стратегії розвитку, як усередині кожного із трьох розглянутих блоків, так і блоків елементів між собою.

Запропонований механізм сприятиме практичному втіленню дієвих стратегічних альтернатив, підвищенню стійкості стратегічного потенціалу підприємства та нарощуванню його конкурентних переваг у майбутньому.

Сподіваємося, що практична реалізація запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та реалізації стратегії розвитку ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» сприятиме подоланню економічних проблем на підприємстві, чіткому формуванню загальної корпоративної та окремих функціональних стратегій, спрямованих на подальший розвиток його ресурсного потенціалу та реалізації конкурентних переваг у перспективі.

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

227

1	Ponomarenko_Oksana на перевірку	ID файлу: 1000731147	Institution: Poltava university of economics and trade	15 Джерело	11.6%
2	Ponomarenko_Oksana	ID файлу: 1000670362	Institution: Poltava university of economics and trade		8.51%
3	Zavodovs'kyi Bohdan Olehovych-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Institution: Poltava university of economics and trade	126 Джерело	7.54%
4	Bohdan Oleksandra Volodymyrivna-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004214157	Institution: Poltava university of economics and trade	30 Джерело	3.14%
5	Erofeeva Tetiana Sergiivna_MAM-51_1	ID файлу: 8149823	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	1.99%
6	KyhmanskuyDenus_MENb-41	ID файлу: 1003621701	Institution: Poltava university of economics and trade		1.99%
7	Lohvynova Oleksandra Olehivna-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004243251	Institution: Poltava university of economics and trade		1.94%
8	Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000736801	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	1.25%
9	Korob Tetyana Romanivna-MA-61m-1	ID файлу: 8185044	Institution: Poltava university of economics and trade		1.22%
10	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAM PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Institution: Poltava university of economics and trade		1.18%
11	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Institution: Poltava university of economics and trade		1.17%
12	Studenikin Bohdan Oleksandrovych-MA-61m-1	ID файлу: 8126567	Institution: Poltava university of economics and trade		1.16%
13	Yatsyuk Maryna Viktorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000751304	Institution: Poltava university of economics and trade		1.13%
14	Koval' Maryna Volodymyrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8608389	Institution: Poltava university of economics and trade		1.12%
15	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Institution: Poltava university of economics and trade		1.11%
16	Chernova_Anastasiya_Oleksandrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8126571	Institution: Poltava university of economics and trade		1.1%
17	Shynder Vyacheslav Volodymyrovych-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004102489	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.88%
18	Kolomiychuk_Alexander_Olegovich-TKD61m	ID файлу: 1000687331	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.71%
19	YaremenkoYaroslavVyacheslavovych_MAM61_1	ID файлу: 1003472685	Institution: Poltava university of economics and trade		0.6%
20	Bogdachkin_Illia_MAM-61	ID файлу: 1000687273	Institution: Poltava university of economics and trade		0.58%

21	Traksler_Daryna_Anatoliyivna-TKD61m-1	ID файлу: 1000742464	Institution: Poltava university of economics and trad...	0.56%
22	Аліфанова 1 ап	ID файлу: 7932522	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело 0.53%
23	Bilograd_Dmytro_Olegovych_MA-72v-1	ID файлу: 1000020129	Institution: Poltava university of economics and an	2 Джерело 0.47%
24	Diplom_Murna_antiplagiat	ID файлу: 1002830168	Institution: Poltava university of economics and trade	0.34%
25	Serdyuk_MAM	ID файлу: 1000098767	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело 0.22%
26	Groza_OA	ID файлу: 1000109243	Institution: Poltava university of economics and trade	5 Джерело 0.19%
27	Malinovska_maruna_MA_61	ID файлу: 1000808135	Institution: Poltava university of economics and trade	0.17%
28	Дип Кольвах	ID файлу: 1000092107	Institution: Poltava university of economics and trade	0.17%
29	Bogoduk_Yuriy_Mikolayovich-BA71m-1	ID файлу: 7961940	Institution: Poltava university of economics and trade	0.16%
30	Berezhetsky Alexander_MA	ID файлу: 1003810562	Institution: Poltava university of economics and trade	0.14%
31	мирошниченко	ID файлу: 1004162190	Institution: Poltava university of economics and trade	0.09%
32	Sinishina_Yuliya_Victor-OA61m-1	ID файлу: 7876663	Institution: Poltava university of economics and trade	0.09%
33	Pasyechnyy_Mykola_Heorhiyovychh-MEV61m-1	ID файлу: 11224900	Institution: Poltava university of econom	2 Джерело 0.09%
34	Leschuk_Bohdan_Ihorovych-MA61m-1	ID файлу: 7961956	Institution: Poltava university of economics and trade	0.07%
35	Диплом_Волков Н.І. на плагіат	ID файлу: 1000191579	Institution: Poltava university of economics and trade	0.07%
36	Scuika_Anna_OA_61	ID файлу: 1000754191	Institution: Poltava university of economics and trade	0.07%
37	диплом Козак	ID файлу: 1000482815	Institution: Poltava university of economics and trade	0.07%
38	Andriecys_MA-61_1	ID файлу: 7937996	Institution: Poltava university of economics and trade	0.07%
39	п.БОКОЧ Роман	ID файлу: 1000711776	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело 0.06%
40	Чередник_ФК_61_1	ID файлу: 1000609412	Institution: Poltava university of economics and trade	0.04%
41	mag_rob_Djachek	ID файлу: 1000503377	Institution: Poltava university of economics and trade	0.04%
42	Solonko_Dariya_Volodumurivna_FK-61m	ID файлу: 1000658222	Institution: Poltava university of economics and trade	0.03%

43	Авдєєв С.Є. Мм-61	ID файлу: 8717981	Institution: Poltava university of economics and trade	0.03%
----	-------------------	-------------------	--	-------

Цитати

Цитати

8

- 1 «Підходи до формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій»
- 2 «Як це робити?»
- 3 «збирання врожаю»
- 4 «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?»
- 5 «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» вище керівництво повинне переглянути процес її формування та остаточного вибору. При цьому особливу увагу слід звернути на необхідність прийняття управлінських рішень на стадії затвердження кінцевого варіанту даної стратегії, який би відповідав сучасним інтересам підприємства. Використовуючи напрацювання українських науковців
- 6 «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» * Джерело: узагальнено автором за
- 7 «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» повинна втіленням стратегічних планів вищим керівництвом за окремими сферами його господарської діяльності. Відповідно до результатів проведеного авторського дослідження
- 8 «Виробничо-торгова фірма «Евіс-люкс» * Джерело: запропоновано автором