

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

(назва факультету)

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ЕКОНОМІКИ

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТРА

(освітній ступінь)

на тему Управління стратегічним розвитком підприємства

Виконала: студентка 2 року навчання за

освітнім ступенем «магістр», _____

групи 8.03.073.010.18.1

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій і

адміністрування»

Танковська К.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ д.е.н., проф. Строкович Г.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Шумаков І.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність розвитку, стратегічного управління та їх взаємозв’язок	8
1.2. Елементи системи управління стратегічним розвитком на підприємстві	20
1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ.....	38
ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»	38
2.1. Характеристика підприємства та аналіз його головних техніко-економічних показників	38
2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	52
2.3. Аналіз фінансових результатів підприємства	66
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	78
3.1. Вибір напрямків удосконалення роботи сайту та обґрунтування пропозицій щодо покращення його функціонування.....	78
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення управління запасами	88
3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління стратегічним розвитком.....	98
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Процес реформування та становлення ринкової економіки України тісно пов'язаний з ефективністю розвитку вітчизняних підприємств. Швидкі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, загострення конкурентної боротьби детермінують потребу в грамотному управлінні стратегічним розвитком підприємства.

Стратегічний розвиток є головним аспектом економічного прогресу і саморегулювання ринкової економіки. Складність і багатоаспектність стратегічного розвитку вимагають від підприємств пошуку таких методів управління, що зорієнтовані на довгостроковий період.

Проблему щодо управління стратегічним розвитком підприємства досліджували та досліджують такі вітчизняні та зарубіжні вчені як І. Ансофф, В. Верба, Р. Акофф, Д. Нортон, М. Портер, Р. Коллер, Р. Петухов, С. Гуткевич, Т. Мостенська, Р. Каплан, О. Раєвнева, В. Василенко та інші. Однак, складність та неоднозначність підходів до визначення поняття управління стратегічним розвитком підприємства зумовило вибір даної теми.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена існуючими суперечливими підходами до трактування терміну «управління стратегічним розвитком підприємства», а концепція управління стратегічним розвитком підприємства не враховує соціально-економічних реалій сьогодення. Тому проблематика процесів трансформації, що відбуваються у вітчизняній економіці, вимагає вироблення власного наукового підходу до розв'язання сучасних економічних завдань з використанням світових надбань та врахування вітчизняних особливостей та реалій.

Метою дипломної роботи є розкриття теоретико-методичних положень щодо управління стратегічним розвитком підприємства в сучасних ринкових умовах та надання практичних рекомендацій щодо покращення управління стратегічним розвитком підприємства.

Завданнями роботи є дослідження теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства, аналіз стратегічного положення ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», а також надання пропозицій щодо покращення управління стратегічним розвитком підприємства та їх обґрунтування.

Об'єктом дипломної роботи є процес управління стратегічним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дипломної роботи теоретико-методичні засади і прикладні методи оцінювання факторів стратегічного розвитку на підприємстві.

Задля досягнення мети і розв'язання поставлених завдань у дипломній роботі використано наступні методи:

аналізу та синтезу задля визначення сутності поняття «управління стратегічним розвитком підприємства», аналізу – для дослідження методів оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства;

анкетування – для визначення стратегічного положення підприємства;

графоаналітичний – для ілюстрації висновків дослідження.

Базою виконання дипломної роботи є ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Інформаційна база – це нормативно-правові акти України з питань регулювання та управління суб'єктом, література вітчизняних та зарубіжних авторів з управління стратегічним розвитком підприємства, а також періодичні видання економічного профілю.

Теоретична новизна одержаних результатів полягає у наведенні авторського визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо покращення управління стратегічним розвитком підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання теоретико-методичних засад щодо управління стратегічним розвитком підприємства дозволить задіяти комплексний підхід у процесі обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку та підвищать ефективність діяльності підприємства в цілому.

Дипломна робота виконана у рамках комплексного дослідження за напрямом «Стратегічне управління підприємством в контексті конкурентоспроможності».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність розвитку, стратегічного управління та їх взаємозв'язок

Структурна перебудова світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів призвели до докорінних змін у системі функціонування сучасних вітчизняних підприємств. Відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. На сьогодні усе більшої значущості набуває нова парадигма управління стратегічним розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності середовища функціонування та переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, а й у глибокому дослідженні причин їх виникнення [2, с. 154].

Актуальність проблеми розвитку підприємства, в тому числі й стратегічного, значно зростає в умовах кризи, у зв'язку з тим, що розвиток економіки країни залежить від результатів господарської діяльності кожного конкретного підприємства.

Розвиток підприємства, виступає, з одного боку, соціально-економічною системою певного порядку, та, з іншого боку, є унікальним і специфічним явищем окремого підприємства. Як зазначають дослідники, його унікальність обумовлена присутністю особистісного фактору, який

підвищує елементи невизначеності і стохастичності, виступає джерелом виникнення різноманітних варіацій та сценаріїв розвитку [33, с. 23].

У науковій літературі існує багато визначень понять (табл. 1.1), які в тій чи іншій мірі пов'язані із розвитком підприємства та обумовлюють його діяльність в ринкових умовах. Однак їх численність, деяка повторюваність і нечіткість не дають можливості визначитися щодо їхнього змісту, співвідношення, яке відображає різні аспекти діяльності такого складного соціально-економічного явища, як підприємство.

Визначення поняття «розвиток підприємства» має місце в працях багатьох вчених [38, 16, 2, 20, 21, 39], проте іноді в процесі досліджень є певні розмежування. Трактуювання даного поняття наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактуювання поняття «розвиток підприємства» [Узагальнено за 38, 16, 2, 20, 21, 39]

Автор(и)	Характеристика поняття
С. Мочерний [38, с. 623]	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексу техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин).
В. Геєць [16, с. 6]	Довгострокові зміни природного рівня реального обсягу виробництва, пов'язані з розвитком продуктивних сил на довгостроковому інтервалі.
Н. Афанасьєв, В. Рогожин [2, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, зумовлена як фундаментальними законами природи (єдність і боротьба протилежностей, перехід кількості у якість, розвиток суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи.
В. Довбенко [20, с. 500]	Процес зміни стану об'єкта, поліпшення (вдосконалення) його характеристик, якісне та кількісне нарощення параметрів.
Т. Ков'ях [27, с. 247]	Динамічний багатоваріантний циклічний процес, який має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи при збереженні її цілісності та стійкості.
Л. Довгань [21, с. 24]	Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [39]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
--	---

Отже, розвиток підприємства представляє собою закономірний і безперервний процес кількісно-якісних змін станів функціонування підприємства в напрямку досягнення вищого або нижчого рівнів, який знаходиться під впливом різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, передумовою якого є наявний потенціал підприємства, а результатом – досягнутий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [86].

Доцільно розглянути також такі поняття як «стратегічне управління» та «управління стратегічним розвитком підприємства».

Розглянемо тлумачення терміну «стратегічне управління» в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «стратегічне управління» [Узагальнено за 22, 88, 23, 1, 29, 15, 14]

Автор(и)	Характеристика поняття
О. Єрмакова [22]	Управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку підприємства.
З. Шершньова [88, с. 24]	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.
А. Зуба [23]	Управлінська діяльність, пов'язана з постановкою довгострокової мети та завдань підприємства, з підтриманням взаємовідносин між підприємством та оточенням, які допомагають йому досягти своєї мети, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог.
І. Ансофф [1, с. 123]	Діяльність, пов'язана з постановкою мети і завдань організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають можливість їй домагатися своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятною до зовнішніх вимог.
Г. Минцберг [29, с. 16]	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати

	цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.
Т. Гавриленко [15, с. 8]	Процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.
Х. Віссема [14, с. 21]	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.

Отже, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [31].

Проаналізувавши визначення поняття «стратегія» та «стратегічне управління» слід перейти до терміну «управління стратегічним розвитком підприємства».

О.С. Виханский вважає, що управління стратегічним розвитком підприємства – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [12, с. 202].

Цікавий погляд викладено в роботі О.П. Пашенко, у якій управління стратегічним розвитком підприємства розглядається як процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегацілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки [57].

Таким чином, розглянувши погляди різних вчених, можна навести власне визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» – процес, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються.

Узагальнюючи погляди вчених-економістів на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, її можна визначити за допомогою стратегічного мислення і вона виражається в таких особливостях її застосування [48, с. 103]:

взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з вище перелічених підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання тріади підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформувані послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

Зазначимо, що наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш вагомні складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань [33]:

визначення майбутнього бізнесу підприємства, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;

перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;

розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів, які можна кількісно оцінити;

реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;

оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Стратегічний розвиток будь-якої бізнес-організації повинен проходити ряд стадій. У різних джерелах дослідники розрізняють від трьох до десяти стадій життєвого циклу підприємства.

Більшість науковців детально розглядають кожний етап розвитку і наводять характерні йому ознаки, при цьому визначаючи важливість кожного етапу для підприємства в цілому [17]:

1. Етап зародження починається з формуванням стратегічного потенціалу підприємства шляхом пошуку найбільш конкурентоспроможних напрямів існування.

2. Етап прискорення росту характеризується суттєвим посиленням стратегічного потенціалу підприємства при зростанні попиту на його продукцію.

3. На стадії зрілості підприємство має стабільні показники рентабельності продажів.

4. Етап спаду характеризується зменшенням конкурентоспроможності, головним чином завдяки агресивній політиці суперницьких підприємств, а також за рахунок старіння ресурсів, коли ймовірність настання банкрутства поступово стає реальністю.

Стратегічний розвиток будь-якого підприємства відбувається в різних аспектах. Головні з них – це аспект виробництва та його обсягів (його проекцією на рівень національної або міжнародної та глобальної економічної системи є ВВП), аспект капіталу, аспект людського капіталу або праці, як окремого чинника, чи як похідної людського капіталу [11].

Слід зазначити, що стратегічний розвиток будь-якого підприємства завжди знаходиться під впливом комплексу певних факторів, які виступають суттєвими обставинами у розвитку підприємства і дають можливість йому якісно змінюватися і підвищують його життєздатність.

Фактори стратегічного розвитку підприємства можна поділити на дві групи: внутрішні/ендогенні та зовнішні/екзогенні. При цьому в кожній групі можна виділити загальні та специфічні фактори. Наприклад, до груп внутрішніх факторів організаційного розвитку підприємства можна віднести забезпеченість ресурсами або наявність і якість поставлених цілей, а до специфічних – історію формування капіталу підприємства, наявність неформальних зв'язків з інвесторами і з органами влади.

До загальних зовнішніх факторів можна віднести конкуренцію на внутрішньому ринку країни. Специфіка другої групи факторів буде

обумовлена територією, періодом розгляду, галуззю. Безумовно, часто досить складно провести межу між загальними і специфічними факторами організаційного розвитку підприємства, більш чітко цей зв'язок може простежуватися тільки в порівнянні з іншою територією (країною) або через певну кількість років [16].

Внутрішні фактори стратегічного розвитку підприємства представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика внутрішніх факторів стратегічного розвитку підприємства
[16, 21]

Загальні фактори	Специфічні фактори
Керуючі фактори	Зростання внутрішньої ентропії, що означає таке комплексування ресурсів і використання позитивного ефекту масштабу, при якому витрати на досягнення цільового ефекту будуть мінімальними.
	Процес самоорганізації (самонавчання), тобто приведення у відповідність різноманіття управлінських реакцій підприємства з різноманітним вплив і збурень зовнішнього середовища.
	Орієнтація на передбачення і прогнозування, тобто проактивне управління.
	Горизонтальні принципи побудови підприємств, при яких управління будується на базі процесного підходу, і підприємство являє собою плоску ієрархію, зменшуються витрати на вертикальне адміністрування, функціональні завдання підбираються з точки зору створення синергічного ефекту при їх виконанні.
	Впровадження інформаційних технологій на підприємстві є поштовхом до зміни структури управління, дозволяє зменшити витрати часу і праці на управління та підвищити його якість.
	Інновації в управлінні.
	Орієнтація підприємства на додану вартість.
	Синергетика.
	Гнучкість та адаптивність структури управління.
	Передбачуваність керівниками наслідків розвитку.
	Досконалість організаційної культури.
Фінансовий стан.	
Виробничі фактори	Забезпеченість ресурсами (технологічними, фінансовими, матеріальними, сировинними, енергетичними, майновими, кадровими, інтелектуальними, підприємницькими, інформаційними); інновації у виробництві; виробничо-технічна структура підприємства; рівень технології виробництва.
Соціальні фактори	Кадровий склад, а саме його якість; кадрова політика; соціально-економічна структура; рівень кваліфікація персоналу; готовність персоналу до змін; методи мотивації і стимулювання.

Маркетингові фактори	Імідж і репутація підприємства; номенклатура товарів; якість і життєвий цикл продукту; маркетингові дослідження ринку; канали товаропросування; організація збуту і реклама; корпоративна культура.
Інші фактори	Збіг обставин на користь підприємства, форс-мажор, несподівані негативні тенденції в оточенні підприємства задають вектор і стимул для розвитку; вдалий ризик і керування ризиками, як основа підприємництва та розвитку.

Зовнішні фактори стратегічного розвитку підприємства в свою чергу поділяються на три групи: регіональні, макроекономічні, глобальні.

До регіональних факторів стратегічного розвитку підприємства належать [16]:

наявність програм розвитку на регіональному рівні. Ці програми пропонують такий розвиток підприємств промислового комплексу, який буде направлено на збереження стабілізаційних процесів на підприємствах міста, забезпечення позитивних темпів економічного зростання та подальших якісних змін у структурі виробництва;

зростання споживчих вимог. Існуюча в даний момент криза перевиробництва диктує нові вимоги до споживаної продукції, послуг. Серед основних з них можна виділити поліпшення якісних характеристик, зростання функціональних можливостей, зручність в експлуатації.

зростання конкуренції на внутрішньому ринку;

постачальники. Пропозиція нових видів сировини і матеріалів стимулює підприємства до освоєння нової продукції і, як наслідок, до організаційних змін;

акціонери та інші зацікавлені групи. Підприємство функціонує як «відкрита» організація, що зацікавлена в досягненні не тільки внутрішніх цілей;

екологія регіону;

громадські інститути – державні органи, громадські організації, політичні партії та рухи, профспілки, ринок трудових ресурсів.

Глобальними факторами виступають [21]:

власне процес глобалізації, який привів до економічного зростання, більш високої продуктивності;

розповсюдження передових технологій;

скорочення масштабів міжнародних конфліктів і посилення міжнародної координації;

курс на євроінтеграцію;

урахування національних культур в управлінні та інші.

Система внутрішніх та зовнішніх факторів так чи інакше впливає на систему управління підприємством. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного розвитку підприємства на його підсистеми представлений на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Вплив факторів стратегічного розвитку підприємства на систему управління [Узагальнено за 29]

Планування стратегічного розвитку підприємства пов'язане складною взаємозалежністю з такими складовими: фінансовою, інформаційною, кадровою, правовою, виробничою, техніко-технологічною [12]. Підвищення чи зниження показників, які характеризують кожен зі складових, може спричинити зміну стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Складові забезпечення стратегічного розвитку підприємства [12]

Складова	Характеристика
Фінансова	Під час планування стратегічного розвитку підприємства важливо оцінити фінансову стійкість підприємства. Вагому роль відіграє ефективне управління фінансовими ресурсами та раціональна інвестиційна політика.
Кадрова	Використання раціональної організаційної структури управління та ефективна трудова діяльність керівника, в поєднанні з працею кваліфікованих трудових ресурсів, забезпечують можливість вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства.
Виробнича	Ефективна стратегія використання та формування ресурсного потенціалу підприємства є передумовою планування стратегічного розвитку підприємств.
Інформаційна	Сучасні інформаційні технології, методи збору, обробки та передачі інформації здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення процесу господарської діяльності підприємства.
Техніко-технологічна	Задовільний стан матеріально-технічної бази, ефективне використання обладнання, будівель та споруд забезпечує технологічну незалежність та формування виробничого потенціалу підприємства.
Правова	Необхідність дотримання відповідності внутрішньо-нормативної документації вимогам чинного законодавства.

Стратегічний розвиток потребує значних капіталовкладень і перед керівниками вітчизняних підприємств постає проблема невідповідності між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління і його поточним станом. Цей дискретний інтервал між наявними тенденціями розвитку і бажаними можна заповнити шляхом [70]:

пошуку нових можливостей зростання;

визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним;

розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності;

перерозподілу ресурсів з неперспективних на конкурентоспроможні напрями діяльності;

розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту;

активного пошуку інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів.

Інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання проблем зростання та зміцнення підприємства в довготерміновій перспективі, заповнюється шляхом комплексного підходу до вдосконалення роботи підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку за допомогою розроблення обґрунтованих, взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору» [24, с. 19].

Отже, було розглянуто поняття «розвиток» та «стратегічне управління», аналіз яких дав змогу навести дефініцію терміну «управління стратегічним розвитком підприємства» задля більш детального розкриття сутності даного поняття. Наведено складові концепції стратегічного управління, основні завдання управління стратегічним розвитком підприємства та його етапи. Описано внутрішні та зовнішні фактори стратегічного розвитку. У графічній формі зображено вплив факторів стратегічного розвитку підприємства на систему управління, а також наведено складові забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Дана теоретична основа потребує більш детального аналізу власне системи управління стратегічним розвитком підприємства та її елементів.

1.2. Елементи системи управління стратегічним розвитком на підприємстві

У кризових умовах господарювання для підприємств важливо не допустити настання або прояв тих негативних процесів в економіці та фінансах, які призводять до банкрутства, важливо утримати досягнуті результати діяльності, зберегти ринкові позиції. Для виконання цих актуальних завдань функціонування суб'єктів господарювання потрібен комплексний всебічний підхід щодо управління фінансово-економічною та виробничо-господарською діяльністю, який дозволяв би системно розв'язувати проблеми, реалізовувати цілі управління підприємством для забезпечення пріоритетів розвитку, зростання масштабів діяльності, впровадження позитивних змін у процесі функціонування, забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому.

Такий підхід до управління являє собою систему управління, що сприяє стратегічному розвитку діяльності, оскільки передбачає врахування впливу, взаємодії, залежності, підпорядкованості, першочерговості виконання різних процесів на підприємстві за сферами діяльності в розрізі важливих управлінських аспектів функціонування [21].

В процесі стратегічного розвитку підприємства, що містить щонайменше чотири основних етапи, система управління стратегічним розвитком посідає провідне місце, оскільки відповідає за досягнення мети розвитку, підтримку досягнутого рівня розвитку та генерування нових цілей у складних, важко передбачуваних умовах функціонування [22, с. 30].

Аналізуючи джерело [46] можна зазначити, що система управління стратегічним розвитком підприємства включає такі елементи:

1. Програму аналізу стану організації виробництва. Програма аналізу організації виробництва допомагає працівникам підприємств розробити план вдосконалення організації виробництва. Програма аналізу містить показники,

що відображають рівень і ефективність організації виробництва і перелік питань, які дозволяють описати підприємство як об'єкт організації. У першу частину програми аналізу включаються показники, що відображають результативність (ефективність) організації виробництва; показники, що характеризують ступінь реалізації принципів організації виробництва; показники стану організації виробництва по підсистемах. У другій частині програми приводиться перелік питань, за допомогою яких можна з'ясувати і описати стан організації виробництва.

2. Організацію підготовки виробництва. Охарактеризувати прийняту на підприємстві систему організації підготовки виробництва, відзначити її позитивні сторони і недоліки, показати ступінь централізації підготовчих робіт. Охарактеризувати рівень робіт по стандартизації в процесі підготовки виробництва. Провести аналіз рівня планування підготовки виробництва, наявності нормативів, положень, що визначають порядок планування. Охарактеризувати економічний механізм системи підготовки виробництва, порядок матеріального і морального стимулювання учасників створення нової техніки.

3. Організацію виробничих процесів. Наявність потокових ліній, ділянок групової обробки, наочно-замкнених цехів і ділянок, дати їх характеристику, показати, як долаються негативні сторони потокового виробництва. Проаналізувати систему технічного і організаційного обслуговування виробництва, відзначити її достоїнства і недоліки. Охарактеризувати стан ритмічності і стійкості виробництва.

4. Організацію виробничої інфраструктури. Охарактеризувати ступінь концентрації і централізації допоміжних і обслуговуючих робіт. Провести аналіз стану транспортних-складських робіт, організації ремонту устаткування, інструментального виробництва і обслуговування, інформаційного обслуговування виробництва. Оцінити застосування в підрозділах виробничої інфраструктури передових форм і методів ведення робіт і наукової організації праці тих, що працюють.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства залежить від ефективності управління як кожним елементом системи управління стратегічного розвитку, так і їх сукупністю в цілому.

Складові частини системи управління стратегічним розвитком підприємства можна поділити на підсистему внутрішнього середовища та зовнішнього середовища. Слід підкреслити, що визначені елементи є керованими, тобто такими, що здатні суттєво позначитися на процесі стратегічного розвитку підприємства, важелі впливу яких можна встановити на основі наявних залежностей, моделей, алгоритмів.

Усі елементи розглянемо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові частини системи управління стратегічним розвитком підприємства [Узагальнено за 27]

Запропонована система управління стратегічним розвитком підприємства всебічно охоплює стан основних процесів: фінансових, виробничих, інвестиційно-інноваційних, процесів забезпечення підприємства ресурсами, а також стан зовнішніх процесів. Дана система [70, с. 34]:

дозволяє встановити взаємозв'язки між виділеними процесами;

надає можливість удосконалити управління фінансово-економічною діяльністю підприємства на основі постійного відстеження й урахування залежності між досліджуваними процесами;

сприяє вдосконаленню управління виробничо-технічною діяльністю підприємства на основі узгодження виробничих, технічних і технологічних потреб із фінансово-економічними можливостями, використовуючи системне вирішення питань управління;

забезпечує врахування дії зовнішніх факторів на управління розвитком підприємства, що перешкоджає настанню кризових непередбачуваних змін.

Досягнення керованості системою управління стратегічним розвитком підприємства задля забезпечення її ефективності вимагає визначення загальних принципів управління на основі специфічних особливостей процесів стратегічного розвитку. Ефективне управління стратегічним розвитком ґрунтується принципах, що проаналізовані в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи ефективного управління стратегічним розвитком підприємства

[50, с. 21]

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованості	Забезпечення стратегічного розвитку підприємства, з одного боку, є самоціллю, а з іншого – координує та інтегрує досягнення цілей підприємства на всіх рівнях.
Цілісності	Система розглядається як єдине ціле та як підсистема вищого системного порядку.
Послідовності	Визначає процес управління як послідовний процес реалізації певних дій, спрямованих на досягнення визначеної мети.
Гнучкості та адаптивності	Передбачає коректування планів та перманентне впровадження стратегічних змін відповідно до вимог ринкового середовища з метою цілеспрямованого руху по обраній траєкторії розвитку.

Багатоваріантності	Розробка поліваріантних сценаріїв управління стратегічним розвитком підприємства з позицій стійкості для вибору найбільш прийнятної вектору й траєкторії розвитку з урахуванням імовірнісного настання подій.
Формалізації	Виходить з того, що зв'язки між основними елементами системи управління стратегічним розвитком мають бути формалізовані для визначення ефективності управління.
Збалансованості	У межах стійкого простору досягається баланс між витрачанням наявних ресурсів та досягненням відповідних результатів у системі «ресурси–витрати–результати» з метою забезпечення можливості зміни якісного стану та збереження динамічної стійкості.
Ієрархії та гетерархії	Передбачає побудову ієрархічних зв'язків та таких, що перетинаються, між підсистемами управління стратегічним розвитком.
Коеволюції	Ґрунтується на тому, що окремі підсистеми підприємства розвиваються неоднорідно, однак розвиток однієї підсистеми прямо чи опосередковано спричиняє розвиток інших.

Отже, визначені принципи уточнюють і деталізують один одного, що забезпечує ефективність системи управління стратегічним розвитком управління.

Виходячи з сутності стратегічного розвитку підприємства, слід виділити такі специфічні функції управління стратегічним розвитком сучасного підприємства [66, с. 112]:

адаптивна, передбачає, що стратегічний розвиток підприємства незалежно від його вектору й траєкторії має призводити до такого якісного стану підприємства, характеристикою якого було б підвищення рівня адаптивності до умов господарювання;

гомеостатична, спрямована на підтримку динамічної рівноваги, яка розкривається у тому, що процеси стратегічного розвитку підприємства не повинні входити у явне протиріччя з концепцією стійкості, а у разі виходу підприємства за прийнятні межі стійкості зумовлює швидке повернення до рівноважного стану;

резистентна, яка проявляється в опорі спорадичним збудникам втрати рівноважного стану, адаптація до яких є недоцільною.

Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства засновано на єдності застосування таких методів управління, як економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Комплексне впровадження в практику управління підприємством визначених груп методів сприятиме реалізації стратегії розвитку з позицій стійкості на основі економічних методів; дотриманню принципу ієрархії та гетерархії підсистем підприємства за допомогою адміністративних методів; забезпеченню сприятливого психологічного клімату та формуванню передумов до саморозвитку працівників як ключового компонента інтелектуалізації управління стратегічним розвитком [67, с. 56].

Недоліки системи управління криються в потребі у великих зусиллях, витратах часу і ресурсів, створенні спеціалізованих служб, а помилки в стратегічних прогнозах і планах викликають сильні негативні наслідки. Недоліком ситуаційного управління є нездатність управлінського апарату відстежувати всю різноманітність «точок відхилень», оперативно виявляти і вимірювати відхилення, агрегувати їх в образи ситуацій для різних рівнів управлінської ієрархії, що включають прогнози наслідки цих ситуацій з урахуванням управлінських рішень і без них [68].

Отже, система управління стратегічним розвитком підприємства містить цілісне уявлення про найважливіші аспекти фінансово-господарської діяльності. Практичне застосування даної системи на підприємствах керівниками апарату управління при прийнятті рішень щодо стратегічної спрямованості діяльності підприємства, подальшого розвитку у найближчій перспективі дозволить запобігти настанню кризових явищ, встояти під натиском негативних тенденцій у зв'язку із урахуванням у поданій системі взаємозв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами впливу [55, с. 19].

Комплексне дослідження будь-якої системи управління повинно здійснюватися у два етапи. На першому етапі обґрунтовується склад та аналізується стан системи управління на визначеному відрізку часу. На другому етапі формується та здійснюється організація процесу управління.

Вихідним пунктом дослідження системи управління є визначення мети системи. В узагальненому вигляді мета управління – це бажаний стан об’єкта управління стосовно до майбутнього [61, с. 28].

Головна мета управління стратегічним розвитком підприємства полягає в забезпеченні стійкого економічного зростання та одночасної збалансованості бізнес-процесів для стабільного функціонування та прогресивного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У процесі управління стратегічним розвитком підприємства головна мета, його основні задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій, а саме: планування, організація і координування, стимулювання і активізація, моніторинг. Процес управління стратегічним розвитком на підприємстві можна реалізовувати через функції, що розглянуті на рис. 1.3.

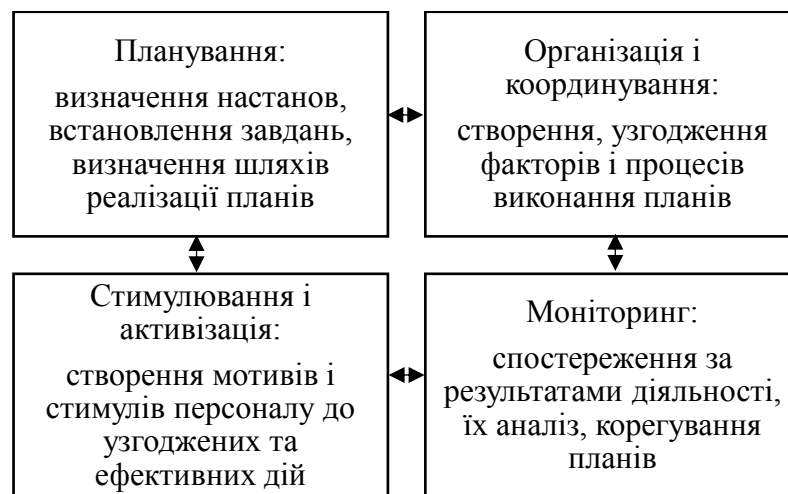


Рис. 1.3. Функції процесу управління стратегічним розвитком підприємства [62, с. 102]

Слід додати, що управління стратегічним розвитком сучасного підприємства містить певні напрямки, які розглянуті в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Напрямки управління стратегічним розвитком підприємства [73]

Елемент	Напрямки
---------	----------

підприємства	
Виробництво	Освоєння технологій, технологічних ліній виробництва, проведення реконструкції існуючого обладнання та впровадження нового, здійснення модернізації окремих технологічних вузлів й утилізації старих, підвищення вимог, що стосуються догляду за устаткуванням, здійснення технічного переоснащення підприємств на основі повномасштабного впровадження енергозберігаючих технологій, формування тривалих партнерських відносин із постачальниками продукції; провадження ефективної системи управління запасами.
Менеджмент підприємства	Створення мобільних творчих груп, які б сприяли покращенню якості бізнес-планування та прогнозування, підвищення кваліфікації кадрів та формування у них ініціативності, креативності; застосування дієвих заходів мотивації праці.
Збут	Проведення моніторингу споживчих вимог і переваг конкретної промислової продукції; удосконалення заходів формування попиту та стимулювання збуту продукції; перегляд складників якості, упровадження логістичних підходів до організації товарообігу промислової продукції.
Ринкова інфраструктура	Розвиток інтеграції науково-дослідних установ і навчальних закладів посередницьких структур із оптовою та роздрібною ланками; створення інформаційно-аналітичних центрів поширення інновацій.

Можна зробити висновок, що напрямками управління стратегічним розвитком підприємства є виробництво, менеджмент підприємства, збут та ринкова інфраструктура. Дані напрямки тісно пов'язані між собою, розвиток кожного з них сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, у даному підрозділі проаналізовано систему управління стратегічним розвитком підприємства, а саме її складові елементи, а саме: програму аналізу стану організації виробництва, організацію підготовки виробництва, організацію виробничих процесів та виробничої інфраструктури. У системі управління стратегічним розвитком підприємства виокремлено дві підсистеми: внутрішнього та зовнішнього середовища. У внутрішній виділено підсистему виробництва і реалізації продукції, підсистему фінансового стану підприємства та підсистему ресурсного стану підприємства.

Проаналізовано принципи ефективного управління стратегічним розвитком підприємства, специфічні функції. Наведена головна мета та етапи управління стратегічним розвитком підприємства, специфічні функції даної

системи. Сформовано основні напрямки управління стратегічним розвитком підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства

Задля того, щоб підприємство ефективно функціонувало і було конкурентоспроможним, необхідно розвивати соціально-трудові, виробничі, матеріально-технічні, інноваційні, функціональні, ресурсні та інші елементи потенціалу. Для складання прогнозів, планів стратегічного розвитку підприємства та прийняття ефективних рішень необхідно володіти об'єктивною інформацією про можливості досягнення певних цілей у різних напрямках діяльності [14, с. 45]. Тому важливо розглянути основні методи оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства.

Говорячи про управління стратегічним розвитком підприємства, варто зазначити, що найбільш популярним методом його оцінки є SWOT-аналіз, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства в ринковому середовищі. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних та позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства, допомагає правильно оцінити можливості, що можуть відкриватися перед підприємством у майбутньому.

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози) [20].

Стратегічний аналіз спрямований на оцінку перспективного стану ресурсів підприємства і ринкових сегментів, та тому має прогнозний характер [23].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства та загрози просування його на різних ринках. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться ряд завдань (рис. 1.4).

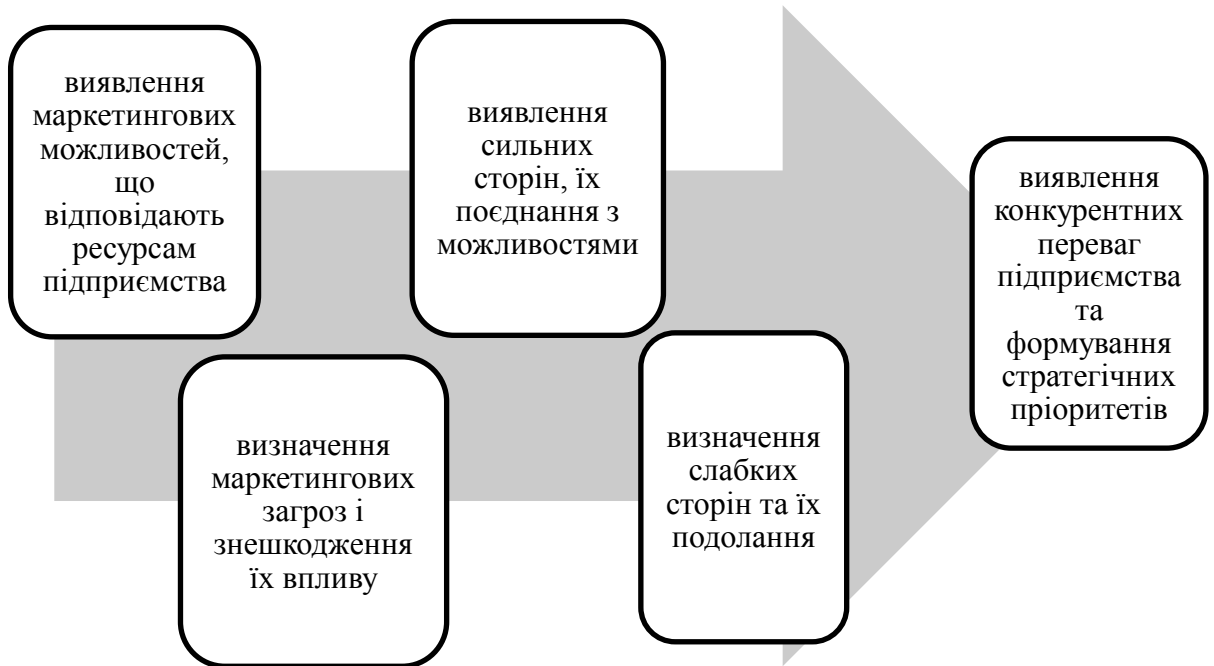


Рис. 1.4. Завдання SWOT-аналізу [20]

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів [14]:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз. Потрібно провести оцінку ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію за межами підприємства, і дозволяє визначити які є можливості, а також, яких загроз слід остерігатися.

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT.

В табл. 1.7. показана типова матриця SWOT, яка застосовується після проходження всіх вищенаведених етапів.

Схематична побудова матриці SWOT-аналізу [14]

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO	ST
Слабкі сторони (W)	WO	WT

Слід додати, що можливості підприємства стосовно задоволення потреб залежать від багатьох реальних чинників і подій макросередовища, що насамперед вносить свої корективи у систему ресурсів, що необхідні для виконання підприємством своєї місії, визначає параметри виробничої системи. Тому аналіз лише внутрішніх, мікроекономічних факторів впливу на систему управління стратегічного розвитку підприємства, що досягається за допомогою SWOT-аналізу, не є достатнім [6].

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [3, с. 12]. Цей аналіз ставить за мету виявити саме ті фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього середовища спрямоване на усвідомлення та оцінку впливу на підприємство таких соціальних явищ, як відношення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно-перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [4].

Для діагностики стану підприємству потрібно мати інформацію про характер змін, що можуть відбуватися в зовнішньому середовищі. Така діагностика проводиться переважно за допомогою матричного методу. Щоб визначити становище підприємства в зовнішньому середовищі, необхідно провести структурування і відбір факторів, що можуть мати певний вплив на його розвиток. Відібрані за відповідними групами фактори складають основу для побудови матриці взаємозв'язків факторів за шкалою оцінки їхнього стану. Шкала оцінки задана в межах від 0 до 5 і виставляється таким чином, що більша сума оцінки буде ознакою більш складного та мінливого зовнішнього середовища. Кожний чинник має кількісну та якісну характеристику, що дає можливість діагностувати характер впливу на діяльність підприємства. («+» - можливість для підприємства; «-» - загроза для діяльності підприємства) [5, с. 21].

Цікавою новою методикою оцінки управління стратегічним розвитком підприємства є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод стратегічної діагностики на основі багатокритеріального аналізу, який призначений для ідентифікації стратегічної позиції підприємства та формування стратегічних рекомендацій відповідно до цієї позиції. Однак при цьому не враховуються прогнози щодо можливої зміни як внутрішніх, так і зовнішніх параметрів функціонування підприємства, майбутніх факторів впливу на його діяльність, що може призвести до серйозних стратегічних прорахунків [2, с. 6].

Проведення SPACE-аналізу має ряд етапів [2, с. 12]:

Етап 1. Для стратегічної сегментації підприємства, тобто виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ), або ж стратегічних бізнес-одиниць (СБО), використовуються такі параметри, як потреба, технологія, тип споживача, географічний район, чи ж інтегральний підхід, що ґрунтується на їх комбінуванні. Іншою можливістю для стратегічної сегментації діяльності підприємства є методи стратегічного маркетингу.

Етап 2. Для отримання достовірної оцінки стратегічних бізнес-одиниць підприємства необхідна об'єктивна та ґрунтовна інформація за всіма критеріями оцінювання. З цією метою до складу експертної групи необхідно включити фахівців з кожної СБО, які володіють відповідними компетенціями, навичками, досвідом та знаннями.

Етап 3. На даному етапі перелік часткових критеріїв має задовольняти ряд вимог, основними з яких є повнота, мінімальність та вимірюваність.

Етап 4. Визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання для кожного з узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES за допомогою методу аналізу ієрархій.

Етап 5. Експертний аналіз стратегічних бізнес-одиниць за частковими критеріями оцінювання.

Етап 6. Обчислення значень узагальнених критеріїв для кожної стратегічної бізнес-одиниці та побудова відповідних векторів для поточного та прогнозованого станів підприємства.

Етап 7. Ідентифікація стратегічних розривів, що ґрунтується на основі аналізу «S-траєкторій» кожної стратегічної бізнес-одиниці та розробка необхідних стратегічних рекомендацій для формування стратегій розвитку.

Управління стратегічним розвитком підприємства тісно пов'язане з зовнішнім середовищем, а тому доцільно розглянути модель оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для цього доцільніше за все використовувати матрицю консалтингової групи Бостона (матрицю БКГ). Для досягнення попередньо визначених цілей підприємством потрібно

модифікувати і побудувати матрицю в приблизно такій системі координат: прибутковість (доходність, рентабельність) і відносна частка ринку (рис. 1.5).

Темп приросту ринку, %	Високий	"Зірка"	"Знаки запитання", "Дика кішка"
	Низький	"Дійна корова"	"Собака"
		2	1
		Висока	Мала
		Відносна доля ринку	

Рис. 1.5. Матриця БКГ [21, с. 10]

Даний метод розроблено Бостонського консалтинговою групою (США). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі – відносна частка товару, що пропонується підприємством на ринку. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу стає складнішим за відсутності достовірної та точної інформації щодо обсягів реалізації товарів підприємства [21, с.7].

З розвитком сучасних технологій та глибшого дослідження методів аналізу факторів стратегічного розвитку підприємства матриця БКГ пройшла етап трансформації. Ширшого застосування набуває матриця направленої політики (Матриця Шелл/ДПМ), яка є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, що покладено в основу моделі БКГ (рис. 1.6).

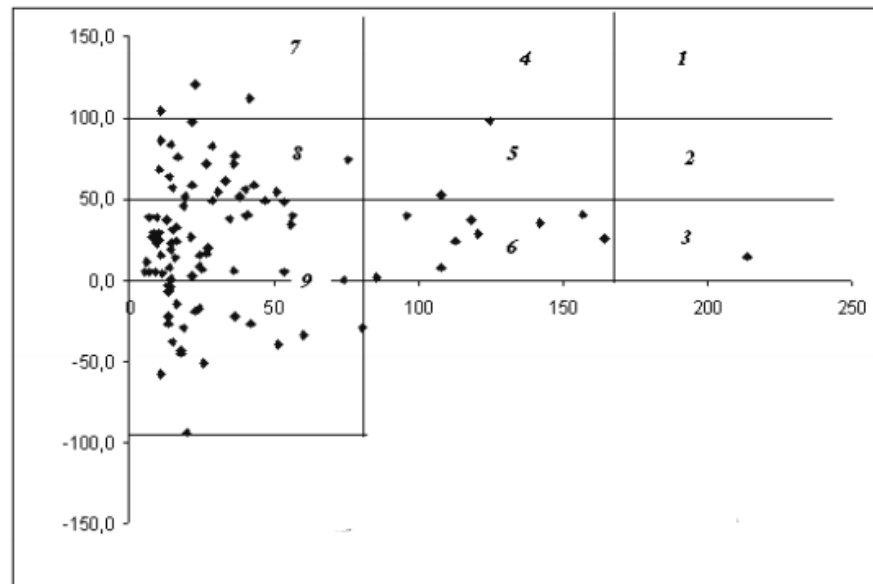


Рис. 1.6. Матриця Шелл/ДПМ [19]

За допомогою цієї матриці можна оцінювати підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого розвитку. Кожен із дев'яти секторів матриці відповідає специфічній стратегії підприємства, що певним чином характеризує його становище на ринку. До секторів 1 («лідер бізнесу») та 2 («стратегія росту») зазвичай входять підприємства, що займають міцні позиції у привабливій для них галузі та реалізують стратегію, направлену на захист своїх лідируючих позицій і подальший стратегічний розвиток бізнесу [9].

Після розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства, а також оцінки її ефективності за допомогою будь-якої з вищенаведених моделей, слід працювати з великим переліком критеріїв ефективності системи. Але різні критерії мають різний ступень важливості і різну частоту застосування. Тому потрібно застосувати моделі та інструменти, які дозволять упорядкувати великий масив інформації стосовно оцінки ефективності системи контролю.

ABC- і XYZ-аналіз – досить поширені економіко-математичні методи, застосування яких суттєво підвищує ефективність функціонування системи управління на підприємствах. Їхня ефективність обумовлена тим, що їх

використання дозволяє скоротити велику кількість часу і трудових ресурсів за рахунок акцентування уваги на більш важливих питаннях.

Методика визначення ступеня важливості та частоти застосування критеріїв ефективності системи контролю соціально-економічного розвитку на основі ABC- і XYZ-аналізу складається з декількох етапів [9]:

Етап 1. Визначення критеріїв ефективності системи контролю соціально-економічного розвитку підприємства.

Етап 2. Узагальнення критеріїв ефективності системи контролю за видами контролю.

Етап 3. Проведення експертного опитування.

Етап 4. Обробка результатів опитування експертів.

Найпоширеніший алгоритм передбачає наступну послідовність дій: суму внеску всіх товарів ділимо на кількість товарів; товари, сума внесків яких перевищує отримане число у 6 разів - відносимо до групи товарів А; в підгрупу С включаємо товари, внесок яких в 2 і більше разів менший за отриманий результат; всі інші товари відносимо до групи В. Отримуємо наступні групи [10, с. 132]:

група товарів А – не багаточисельна група найважливіших товарів, розмір запасів по яких потрібно постійно контролювати, точно визначати витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмір і момент замовлення;

товари групи В – займають середню в плані важливості позицію; за ними здійснюється звичайний контроль і збір інформації про можливе поновлення запасів;

товари групи С – найчисленніші товари, на долю яких припадає найменша частина всіх коштів вкладених в запаси; розрахунки розміру і періоду замовлення не ведуться; поповнення запасів реєструється, але рівень запасів не відслідковується.

Якщо при ABC-аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ-аналізі така

роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування. XYZ-аналіз має такі групи [9]:

В групу X відносять товари, попит на які є досить рівномірним і об'єм реалізації цих товарів є добре передбачуваним.

В групу Y відносять товари, обсяги споживання яких коливаються (переважно сезонні товари) і можливість прогнозування попиту на які є середньою.

В групу Z відносять товари, попит на які виникає лише епізодично і прогнозувати такий попит важко.

Підсумовуючи слід зазначити, що оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства містить значний перелік критеріїв та інструментів, при цьому визначальним фактором є цілі, що ставляться суб'єктами оцінювання. Необхідно визнати, що оцінювання факторів стратегічного розвитку підприємств на підставі використання збалансованої системи показників є доступним, ефективним та загально визнаним. При цьому якість використання та реалізації того чи іншого методу значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення для розрахунку ключових показників (особливо це стосується нефінансових показників) та систематичного відстежування наявних взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків у пропонованих або фактичних змінах.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 були проаналізовані теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства, а саме:

Здійснено аналіз поняття «розвиток» та визначено, що воно представляє собою закономірний і безперервний процес кількісно-якісних змін станів функціонування підприємства в напрямку досягнення вищого або нижчого рівнів, який знаходиться під впливом факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, передумовою якого є наявний потенціал підприємства, а результатом – досягнутий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Наведений аналіз такого поняття як «стратегічне управління», що являє собою реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Встановлено взаємозв'язок даних понять та надано власне визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються.

Наведено особливості застосування концепції управління стратегічним розвитком, завдання та етапи стратегічного розвитку підприємства. Проаналізовано внутрішні (керуючі, виробничі, соціальні, маркетингові та інші) і зовнішні фактори стратегічного розвитку, які поділено по регіональні, макроекономічні та глобальні.

Визначено основні елементи системи управління стратегічним розвитком підприємства, яка посідає провідне місце в загальній системі управління підприємством, оскільки відповідає за досягнення мети розвитку, підтримку досягнутого рівня розвитку та генерування нових цілей у складних, важко передбачуваних умовах функціонування.

Проаналізовано основні складові забезпечення стратегічного розвитку підприємства: фінансова, кадрова, виробнича, інформаційна, техніко-технологічна та правова. Наведено принципи, специфічні функції, етапи та напрямки даної системи управління стратегічним розвитком підприємства.

Проаналізовано методичні засади оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства, а саме SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SPACE-аналізу та ABC- і XYZ-аналізу. Було виявлено, що стратегічний розвиток підприємства залежить від певних факторів, врахування яких в ході управління забезпечить високий рівень конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Вчасний пошук проблем, що виникають під час управління та систематичний аналіз ряду показників, які характеризують стан підприємства, дозволяють приймати раціональні управлінські рішення, одночасно підвищуючи ефективність роботи менеджерів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

2.1. Характеристика підприємства та аналіз його головних техніко-економічних показників

Повне найменування підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «ТАНДЕМ ІМПЕКС», форма власності – приватна.

Підприємство ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» було засноване у 1998 році як деревообробне підприємство. Паркетна дошка має повний цикл виробництва від сировини до готової продукції. У якості сировини використовується український дуб. На власному виробництві проводиться розпиловка та сушка деревини, склеювання, обробка та фінальне відпрацювання паркетної дошки з використанням іноземного обладнання.

Власне виробництво розташоване у Дергачівському районі Харківської області, що пов'язано із видом його діяльності, для якої необхідні достатньо

великі площі. Офіс, де працює невиробничий персонал, знаходиться у м. Харкові.

Більшу частину існування ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» виробляє багат шарову однополосну паркетну дошку з дубу та в основному експортує її в країни Західної Європи. Нині продукція представлена на ринках України та інших країн.

Асортимент продукції є досить широким і складається з таких позицій:

багат шарова паркетна дошка з дубу;

паркетна дошка з торцевого дубу;

плитка з дубу;

підвіконники;

стільніці;

плінтус;

декоративна балка;

меблевий трьохшаровий щит.

Спеціалізація підприємства: виготовлення паркетної дошки.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» має на чолі генерального директора. Під його керівництвом знаходиться головний бухгалтер, директор з виробництва та фінансовий директор. Головний бухгалтер керує власне всією бухгалтерією підприємства, а фінансовий директор – фінансово-аналітичним відділом. Директор з виробництва керує трьома цехами, що стосуються основної діяльності підприємства.

Організаційну структуру підприємства за основними структурними підрозділами станом на кінець 2018 року розглянемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Опис організаційної структури ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Види структурних підрозділів		Назви структурних підрозділів
Виробничі підрозділи	Основні	Цех сирого виробництва, цех сушильного виробництва, цех переробки сухої

		деревини, цех фінішної обробки продукції, ділянка столярних виробів
	Допоміжні	Відділ технології якості (ВТЯ)
	Обслуговуючі	Ремонтно-експлуатаційна служба
Підрозділи та служби не виробничого характеру	Допоміжні	Бухгалтерія, фінансово-аналітичний відділ

Тип організаційної структури управління підприємством: лінійна. Це такий тип організаційної структури, у якій кожний підлеглий має тільки одного керівника та в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням. Вибір такого типу організаційної структури обумовлено простотою та чіткістю взаємодії, наявністю надійного контролю і дисципліни, оперативністю прийняття і виконання управлінських рішень, економічністю [15, с. 132].

Вищим органом управління підприємством є генеральний директор. До компетенцій генерального директора належать: визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження планів та звітів по їх виконанню; внесення змін і доповнень до статуту підприємства; затвердження звітів про фінансово-господарську діяльність підприємства; прийняття рішення про ліквідацію, реорганізацію приватного підприємства.

Директор ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» використовує демократичний стиль керівництва. Керівника такого стилю відрізняють, як правило, рівний тон під час спілкування, доброзичливість, відкритість, толерантність до критики. Вважається, що даний стиль керівництва орієнтований в першу чергу на людину, працівника, розкриття творчих можливостей якого і призводить у кінцевому результаті до високих виробничих показників організації [12, с. 30].

Схема організаційної структури управління підприємством ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» наведена на рис. 2.1.





Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Основні підрозділи підприємства – це цех сирого виробництва, цех сушильного виробництва, цех переробки сухої деревини та цех фінішної обробки продукції. Розглянемо детальну характеристику підрозділів основного виробництва ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад підрозділів основного виробництва ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Назва	Характеристика основних функціональних обов'язків
-------	---

Цех сирого виробництва	<p>Його основними функціями є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розпилювання деревини на ламель необхідної товщини. 2.Розкрій розпилюваних дошок відповідно до потреб споживачів. 3.Відмежування кори та заболони на необрізній дошці на циркулярному станку. 4.Торцювання в кінцевий розмір та визначення сорту. 5.Пропитування торців заготовки парафіном. 6. Укладка заготовки. <p>Начальник цеху сирого виробництва щомісяця подає звітність щодо кількості розпиленої сировини, та кінцевого результату переробки. Щоденно здається звіт про кількість розпиленої сировини, кількість дуба-кругляка, який надійшов, та іншої допоміжної сировини. Ведеться контроль діяльності підлеглих, ведення табелю (роб. години).</p>
Цех сушильного виробництва	<p>Основні функції:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Завантаження сушильних камер заготовкою. 2.Підтримка необхідного режиму в процесі сушіння. 3.Поточний вибірковий контроль зразків. <p>Технолог сушильного виробництва забезпечує необхідну якість заготовки відповідно до встановлених стандартів. Керує належним процесом сушіння.</p>
Цех переробки сухої деревини	<p>Основні функції:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розкрій фанери. 2.Калібрування сухої заготовки. 3.Склеювання заготовки до фанер. 4.Нарізання пазів. 5.Шліфування. 6. Шпаклювання за необхідністю. <p>Начальник цеху сухої переробки деревини забезпечує ефективну та скоординовану діяльність підлеглих. Відповідає за якість та терміни виготовлення замовлень. Формування звітів за результатами роботи цехи.</p>
Цех фінішної обробки продукції	<p>Основні функції:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Надання заготовці естетичного виду: покриття лаком, оливою, або браширування. 2. Пакування готової продукції. <p>Начальник цеху фінішної обробки контролює та організовує діяльність підлеглих. Формує встановлені керівництвом звіти.</p>

Отже, можна побачити, що кожен підрозділ основного виробництва має свої окремі функції та призначення. Вказані підрозділи являють собою виробничу лінію, завершальним етапом якої є готова продукція, а саме паркетна дошка.

Далі необхідно розглянути склад підрозділів виробничої інфраструктури ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» станом на кінець 2018 року, що відіграють важливу роль у функціонуванні всього підприємства (табл. 2.3).

Склад підрозділів виробничої інфраструктури ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Назва	Характеристика основних функціональних обов'язків
Ділянка столярних виробів	Основні функції: 1. Виготовлення індивідуальних замовлень. 2. Забезпечення налагодженої роботи ділянки. Ведеться організація налагодженого процесу виробництва необхідних виробів. Ділянка несе відповідальність за якість кінцевої продукції.
Відділ технології якості (ВТЯ)	Основні функції: 1. Заключний контроль за якістю готової паркетної дошки. 2. Перевірка дошки за встановленими стандартами. 3. Знаходження дефектів, та направлення дошки на їх усунення. Має місце контроль за якістю готової продукції відповідно до встановлених стандартів та норм. Директор з якості відповідає за точне та вчасне знаходження дефектів задля найшвидшого їх усунення.
Ремонтно-експлуатаційна служба	Основні функції: 1. Підтримка всього обладнання в належному стані. 2. Своєчасний ремонт та діагностика проблем обладнання. 3. Будівництво та ремонт виробничих та невиробничих приміщень. Ремонтно-експлуатаційна служба несе відповідальність за постійну підтримку всього обладнання підприємства в робочому та придатному для роботи стані.

Отже, підрозділами виробничої інфраструктури є ділянка столярних виробів, відділ технології якості та ремонтно-експлуатаційна служба. Вказані підрозділи є допоміжними та обслуговуючими для підрозділу основного виробництва ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Звичайно, кінцевим їх продуктом не є готова продукція, але без них продукція не вийшла б належної якості та точно в необхідний термін.

Основні показники, що характеризують систему управління ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» станом на початок 2019 року, наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники, що характеризують систему управління підприємством
ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Показник	Од. виміру	Значення
Кількість рівнів управління	рівнів	2

Кількість керівників вищого рівня управління	осіб	4
Кількість керівників середнього рівня управління	осіб	2
Кількість керівників нижчого рівня управління	осіб	3
Середній діапазон контролю керівників вищого рівня	осіб	12
Середній діапазон контролю керівників середнього рівня	осіб	0
Середній діапазон контролю керівників нижчого рівня	осіб	9
Середній діапазон контролю на підприємстві	осіб	10

Можна зробити висновок, що система управління ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» характеризується двома рівнями управління, що характерно для малих підприємств. Кількість керівників вищого рівня управління підприємством дорівнює 4, середнього – 2, а нижчого – 3. Щодо середнього діапазону контролю вищого рівня, то значення дорівнює 12, а середній діапазон контролю нижчого рівня – 9. Тому середній діапазон контролю на підприємстві 10. Наведені значення показників відповідають нормативним значенням та не потребують втручання керівництва.

ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» пропонує на український та іноземний ринок паркетну дошку, а також мебельні заготовки.

Асортимент продукції, що реалізує ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є досить широким, що характерно для даної галузі. Підприємство має дві стратегічні номенклатурні позиції (паркетна дошка та столярні вироби з деревини), а отже і два напрямки розвитку. Пелетна продукція виникла як наслідок вторинної переробки деревообробних відходів, що зменшує витрати і приносить додаткові доходи.

Характеристика асортименту продукції підприємства, що наявна станом на кінець 2018 року наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Номенклатура та асортимент продукції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Номенклатура (товарна група)	Асортимент	Од. Виміру
Паркетна дошка	Дошка паркетна багатошарова	м ²

	Дошка паркетна трьохшарова	м ²
	Паркет без фін.обробки	м ²
	Паркет з фін.обробкою	м ²
	Паркет з масива дуба	м ²
Столярні вироби з деревини	Мебельні ножки	тонн
	Меблевий елемент для бару	шт.
	Капінос (елемент сходинки)	шт.
	Підвіконник	шт.
	Столешниця	шт.
	Сходинка в асортименті	шт.
	Тумба в асортименті	шт.
	Шезлонг	шт.
	Виставочні щити	шт.
Пелетна продукція	Пелети (насіпом в т)	тонн
	Пелети (упак – 15 кг)	кг

ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» спеціалізується на виготовленні паркетної дошки високої якості. Воно використовує якісне обладнання, високо сортове дерево, нові технології виробництва. Висока якість продукції забезпечується постійним контролем якості проведення робіт, якісним оброблювання деревини на кожному етапі виробництва.

Кількість номенклатурних позицій на даний момент складає 3 товарні групи, але необхідно сказати, що різновидів паркетної дошки дуже багато, адже вона йде в асортименті. У перспективі розглядається розвиток нових видів паркетної дошки, а отже, і розширення асортиментного ряду. Продукція виготовляється постійно, адже замовлення надходять стабільно, а процес виготовлення паркету не досить швидкий. Рівень кваліфікації працівників середній, адже деякі посади навіть не потребують вищого рівня.

Основні показники, що характеризують виробничу діяльність підприємства, наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники, що характеризують виробничу діяльність ТОВ
«ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Показник	Значення або характеристика
Широта номенклатури вироблюваної	3 номенклатурних позиції

продукції	(товарні групи)
Постійність виготовлення продукції	Постійно, окрім святкових та вихідних днів
Рівень спеціалізації робочих місць	Високий
Рівень спеціалізації устаткування	Високий
Принцип розміщення робочих місць	Один за одним, ланцюгом
Рівень кваліфікації робітників	Середній

Отже, на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є три основні товарні групи. Продукцію підприємства виробляє постійно, за виключенням святкових та вихідних свят. Слід зазначити, що деякі цехи можуть функціонувати навіть у вихідні дні, якщо є така потреба. Рівень спеціалізації робочих місць та устаткування – високий, увесь технологічний ланцюг виробництва паркетної дошки та інші груп товарів добре налагоджений.

Принцип розміщення робочих місць – один за одним, або ж ланцюгом, що є зручним та ефективним для власне виробничого процесу. Рівень кваліфікації робітників – середній, працівники мають різні тарифні розряди, що залежать від рівня їх теоретичної і практичної підготовки, досвіду роботи.

Задля надання більш повної характеристики підприємства, слід проаналізувати його виробничі потужності. Виробничі потужності – це максимальний обсяг продукції, який може виготовити підприємство протягом року. У табл. 2.7. розглянемо виробничі потужності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.7

Виробничі потужності за основними групами продукції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» у натуральному вираженні

Група продукції	Кількість товарних позицій у групі, шт.	Обсяг виробництва, шт.		
		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Паркетна дошка	5	32 050 м ²	37 280 м ²	48 550 м ²
Столярні вироби з деревини	9	150	200	380
Пелетна продукція	2	3125	3200	4681

Отже, виробничі потужності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» по кожній групі товару щороку збільшуються, що пов'язано з постійним оновлення обладнання, навчання та перепідготовкою працівників. Нині підприємство активно розвиває групу столярних виробів, та має на меті запуск масового виробництва столів та стільців.

Щодо виробничих площ підприємства, то цех сирого виробництва займає 700 м², сухий цех – 1500 м², цех фінішної обробки – 400 м². Загальна площа підприємства досить велика, на території заводу є додаткові не виробничі приміщення, склад готової продукції, а на вільній території встановлене велике поле з сонячними панелями.

Слід додати, що ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» додатково орендує складські приміщення, що пов'язано з великою кількістю запасів на складах. Дана проблема має місце на підприємстві через особливості деревини та їх обробки в процесі виготовлення продукції, а також через низький попит у споживачів на деякі номенклатурні групи. Тому подальше управління стратегічним розвитком підприємства має відбуватися саме через призму управління запасами, адже їх великий обсяг знижує ліквідність підприємства, підвищує витрати підприємства, що в свою чергу перешкоджає повноцінному стратегічному розвитку ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Наразі структура продажу продукції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» розподілена за регіональними ринками. Майже вся продукція реалізується за кордон: 80 % реалізованої продукції йде за кордон, а 20 % – реалізується в Україні. Такий малий відсоток реалізованої продукції в Україні можна пояснити високими цінами на паркетну дошку, в той же час низьким рівнем заробітних плат українців та нестабільною ситуацією в країні (військовими діями на сході України та анексією Криму).

Подальший розвиток підприємства полягає у активному застосування маркетингових інструментів, оскільки усіма своїми засобами вони орієнтують підприємство на ринкові цінності, підпорядковують його діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Слід

додати, що активізація маркетингової діяльності повинна забезпечити ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» стабільними обсягами замовлень, а тому й швидким процесом звільнення наявних запасів на складі.

Планується також випуск нової колекції паркетної дошки, задля цього буде придбано нова виробнича лінія для фарбування. Це свідчить про те, що підприємство розвивається та працює на довгострокову перспективу. Нині активно впроваджується в роботу технологія числового програмного забезпечення (комп'ютеризована система керування, яка зчитує командні інструкції спеціалізованої мови програмування і керує приводами верстатів, верстатним оснащенням), яка в подальшому буде застосована на всі структурні підрозділи підприємства. Така система дозволить пришвидшити виробничий процес та майже автоматизує його.

Також слід додати, що ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» активно розширюється та планує масовий випуск столярних виробів, а саме столів. Задля цього ведуться переговори з італійськими партнерами, планується довгострокова співпраця.

Перейдемо до аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2017 та 2018 роки (табл. 2.8). Показники розраховуються за даними фінансової звітності підприємства за 2017-2018 рр (Додаток А).

Таблиця 2.8

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Показники	Од. виміру	Період		Приріст	
		2017	2018	в абс. виразі (+,-)	в %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	24 406, 0	37 707,7	+13301, 7	+55
Інші операційні доходи	тис.грн	2 763,0	373,9	- 2389,1	-86
Інші доходи	тис. грн	2,3	157,4	+155,1	+68
Разом доходи	тис. грн	40 473,0	24 937,3	-15535,7	-38
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19 364, 4	32 272, 4	+12908	+66
Середньоспискова чисельність	осіб			+4	+8

працівників		50	54		
в тому числі за категоріями:					
основні робітники	осіб	25	23	-2	-8
допоміжні робітники	осіб	12	14	+2	+16
спеціалісти, службовці	осіб	5	8	+3	+60
адміністративно-управлінський персонал	осіб	8	9	+1	+12
Чисельність на початок періоду	осіб	48	52	+4	+8
Прийнято працівників	осіб	7	5	-2	-28
Вибуло працівників	осіб	3	1	+2	-66
в тому числі	осіб				
з причин скорочення штатів	осіб	-	-	-	-
за власним бажанням	осіб	2	1	-1	-50
за порушення трудової дисципліни	осіб	1	-	-	-
Чисельність на кінець періоду	осіб	52	56	+4	+7
Фонд оплати праці	тис. грн.	3000	3564	+564	+18
Фонд робочого часу	год.	82 440	90 600	+8160	+9
Чистий прибуток	тис. грн.	-10,2	3341,1	3330,9	+326
Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	5200	5245	+250	+4
Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	5245	5305	+180	+3
Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.	125	210	+85	+68
Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн.	80	150	+70	+87
Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	5223	5275	+215	+4
Середньорічна вартість активної частини ОВФ	тис. грн.	4100	4210	+110	+2
Прийнято працівників	осіб	7	5	-2	-28
Вибуло працівників	осіб	3	1	+2	-66
в тому числі	осіб				
з причин скорочення штатів	осіб	-	-	-	-

Закінчення табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
за власним бажанням	осіб	2	1	-1	-50
за порушення трудової дисципліни	осіб	1	-	-	-
Чисельність на кінець періоду	осіб	52	56	+4	+7
Фонд оплати праці	тис. грн.	3000	3564	+564	+18
Фонд робочого часу	год.	82 440	90 600	+8160	+9
Чистий прибуток	тис. грн.	-10,2	3341,1	3330,9	+326
Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	5200	5245	+250	+4
Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	5245	5305	+180	+3
Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.	125	210	+85	+68
Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн.	80	150	+70	+87
Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	5223	5275	+215	+4
Середньорічна вартість активної частини ОВФ	тис. грн.	4100	4210	+110	+2

Отже, можна побачити тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації продукції, однак чистий прибуток має від'ємне значення, оскільки підприємство має досить великі витрати. Собівартість реалізованої продукції з кожним роком зростає, адже зростає кількість реалізації продукції, при цьому витрати на сировину та інші матеріали також зростають.

На підприємстві відзначається низька плинність кадрів. Існує тенденція до збільшення кількості працівників, що пов'язано з розширенням виробництва, збільшенням обсягів реалізації, появою нових робочих місць та бажанням людей працювати.

Фонд оплати праці щороку збільшується, адже зростає кількість працівників та зростає рівень середньої заробітної плати. Щодо фонду робочого часу, то він також зростає.

Вартість основних виробничих фондів зростає, оскільки підприємство постійно модернізує вже існуюче обладнання, а також часто закупляє нове. Однак, зазначимо, що підприємство інколи заповує не нове обладнання, а те, що вже було у використанні. Саме це негативно впливає на швидкість зносу обладнання, час його корисного використання тощо.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства розрахуємо наступні показники: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоємність, фондівіддача, фондоємність, витрати на 1 гривню товарної продукції, рентабельність виробництва, продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Техніко-економічні показники ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» за 2017-2018 рр.

Показники	Од. виміру	Період		Приріст	
		2017	2018	в абс. виразі (+,-)	у %
Продуктивність праці	грн./особа	864,3	1094,8	+230,5	+26,7
Матеріаловіддача	грн./грн	0,35	0,24	-0,11	-31,4
Матеріалоємність	грн./грн	2,85	4,17	+1,32	+1,46

Фондовіддача	грн./грн	8,52	11,18	+2,66	+31,2
Фондоємність	грн./грн	0,12	0,09	-0,03	-25
Витрати на 1 гривню товарної продукції	грн./грн	0,21	0,34	+0,13	+61,9
Рентабельність виробництва, продукції	%	-0,04	8,9	8,86	+200,3

Зробимо висновок, що продуктивність праці у звітному періоді порівняно з базовим зросла та свідчить про позитивну динаміку. Матеріаловіддача у 2018 році зменшилася, що свідчить про те, що кількість випущеної продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів знизилася. Матеріалоємність зросла у базовому році, що говорить про те, що більша кількість матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції у 2018 році. Фондовіддача зросла, що показує позитивну тенденцію. Фондоємність зросла, що говорить про збільшення витрат на виробництво продукції. Рентабельність виробництва у 2017 році була від'ємною, або ж збитковою, оскільки у підприємства були збитки. У 2018 році рентабельність збільшилася, однак показник все ще на низькому рівні та потребує втручання керівництва.

Отже, надавши загальну характеристику ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» можна зробити висновок, що підприємство працює на деревообробному ринку у сегменті підлогових покриттів, має лінійну організаційну структуру. Ключовими конкурентними перевагами підприємства є висока якість продукції, якісна сировина та матеріали, новітня техніка, орієнтація на інновації.

Слабким місцем діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є велика кількість запасів, що перебувають на складі та недостатнє використання сучасних маркетингових інструментів. Саме у цьому напрямку слід активізувати роботу підприємства задля ефективного управління не тільки стратегічним розвитком підприємством, а й підприємство в цілому у довгостроковому періоді.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що в 2017 році підприємство мало збитки, та відповідно від'ємну рентабельність виробництва. У 2018 році підприємство отримало певні прибутки, а тому рентабельність виробництва зросла. Показник чистого доходу підприємства у 2018 також зріс на 55 %, відповідно зросла й собівартість реалізованої продукції. Однак, інші операційні доходи у 2018 році значно скоротилися. Чисельність працівників за всіма категоріями зросла, за порушення трудової дисципліни було звільнено лише одного працівника. Фонд оплати праці та фонд робочого часу також зріс у 2018 році порівняно з 2017. Вартість виробничих фондів також зросла.

Відповідно зросла продуктивність праці у 2018 році ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» на 26,7 %. Матеріалоємність збільшилася, однак матеріаловіддача у 2018 році знизилася на 31,4 %. Фондовіддача зросла, а ось фондоємність навпаки знизилася у 2018 році. Витрати на 1 гривню товарної продукції зросли, оскільки маємо збільшення загальних витрат у динаміці.

Можна зробити висновок, що техніко-економічні показники ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» в цілому у 2018 році покращилися. Це свідчить про позитивну тенденцію та посилення стратегічного положення підприємства, цінність товару і ефективне управління.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Важливим для прийняття ефективних рішень стосовно здійснення управління стратегічним розвитком підприємства є проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього положення, що носить досить складний характер та вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд проблем, які стоять перед підприємством та способи їх вирішення.

Задля аналізу зовнішнього та внутрішнього положення ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» було застосовано ряд таких інструментів як SWOT-аналіз, PEST та SPACE.

Значний вплив на діяльність ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» мають споживачі. Розглянемо основних споживачів продукції, обсяг їх замовлень та стабільність зв'язків з ними станом на кінець 2018 року (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика основних споживачів продукції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Група споживачів	Обсяг замовлень, %	Стабільність зв'язків
CENTRO PARQUET SRL (Італія)	30	Зв'язки стабільні, тривала співпраця з споживачем.
ALBAFLOORS bvba (Бельгія)	13	Неперервний зв'язок з даним споживачем, але зменшення обсягів продажів.
CEVE nv (Бельгія)	8	Були перерви в співпраці, але нині все стабілізувалося.
Happy Legno di Kateryna Hordienko (Італія)	17	Стабільний споживач, який замовляє паркет великими партіями.
Painting (Словаччина)	7	Досить гарні ділові відносини з даним споживачем, але продукція постачається невеликими партіями.
Parketiko (Україна)	12	Споживач є надійним, співпраця почалася нещодавно, але є досить продуктивною.
Інші	13	Нестабільні зв'язки, наявна висока сезонність (у період будівництва)

Отже, аналіз основних споживачів показав, що обсяги замовлень у них різняться: окремі споживачі роблять замовлення на постійній основі та великими партіями (наприклад, CENTRO PARQUET SRL (Італія)), а деякі меншими та з перервами (CEVE nv (Бельгія) та Painting (Словаччина)). Необхідно зауважити, що це далеко не всі споживачі продукції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», а обсяги замовлень на підприємстві є значними та постійними. Слід також додати, що підприємство постійно розвивається та залучає нових споживачів. Однак зазначимо, що недостатнє використання всіх маркетингових інструментів гальмує процес їх залучення, тому доцільно

подальші дії у розрізі стратегічного управління підприємством зосередити саме у цьому напрямку.

Певним недоліком роботи з постійними клієнтами є те, що вони замовляють лише ту паркетну дошку (розмір, сорт тощо), яку їм потрібно. А це в свою чергу створює додаткову продукцію у ході виробництва паркету, яка не користується попитом та потім довгий час зберігається на складі, знижуючи ліквідність підприємства та підвищуючи витрати на оренду складських приміщень. Менеджерам ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» доцільно розробити не тільки ефективну систему продажів всередині підприємства задля якнайшвидшої реалізації продукції, а й оптимізувати систему управління запасами задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зазначимо й те, що деякі споживачі мають досить велику заборгованість перед ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що чинить негативний вплив на діяльність підприємства та гальмує його повноцінний розвиток.

На ринку деревообробної галузі загалом функціонує багато підприємств, які виробляють аналогічну продукцію. Однак, серед українських виробників паркетної дошки можна виділити таких основних конкурентів як ТОВ «Древмаркет», компанія «Stenyk hardwood floors», завод «Едельвейс», «Barlinek». Щодо іноземних конкурентів, то це Tavolini, Giant (Італія), De Pino Parquets, Coswick. Наведені підприємства займаються виготовленням аналогічного виду товарів.

Проаналізуємо основних конкурентів підприємства для того, щоб визначити конкурентну позиції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» станом на кінець 2018 року та зробити відповідні висновки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні конкуренти ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Назва підприємства	Місце розташування	Цільовий сегмент	Асортимент	Цінова політика
--------------------	--------------------	------------------	------------	-----------------

«Древ-маркет»	Рівненська обл, Україна	Внутрішні споживачі	Виготовляє паркет, масивну дошку, плінтус з різних порід деревини	Низькі ціни
«Stenyk hardwood floors»	Тернопіль, Україна	Іноземні споживачі, люди с високим рівнем доходів	Паркет дубовий та ясеневий. Масивна дошка дубова та ясенева. Англійська та французька підлога ялинкою. 2-х шарова паркетна дошка. Покрита підлога.	Високі ціни
Завод «Едельвейс»	Закарпаття, Україна	Внутрішні, інколи – іноземні споживачі	Штучний паркет з дуба, бука, ясена, клена, акації, масивний паркет, художній паркет, палацовий паркет, інкрустований паркет, термопаркет, терасна дошка, масивна паркетна дошка, плінтус підлоговий з натурального дерева	Низькі ціни
«Barlinek»	Вінниця, Україна	Іноземні споживачі	Паркетна дошка в асортименті, плінтуси дерев'яні, продукція для догляду за паркетом, підкладки, кліпси для монтажу, пристосування для монтажу	Високі ціни
Tavolini	Італія, Україна, Польща, Болгарія	Іноземні споживачі	Паркетна дошка, французька ялінка, художній паркет, вікна, модулі	Високі ціни
Giant	Італія	Іноземні споживачі	Масив паркету, інженерний паркет, художній паркет, штучний паркет, паркетна дошка, терасна дошка	Високі ціни
De Pino Parquets	Італія	Росія, Україна, внутрішні споживачі	2-х шарова та 3-х шарова паркетна дошка, масивна дошка	Дуже високі ціни
Coswick	Білорусь	Внутрішні споживачі, Канада, США, Польща, Росія, тощо	Дошка підлоги з масиву, двошарова паркетна дошка, тришарова односмугова паркетна дошка, французька і традиційна ялінка, модульний і блоковий паркет	Високі ціни

Коротко проаналізуємо кожного з конкурентів. ТОВ «Древмаркет» виготовляє паркет, масивну дошку, плінтус з різноманітних порід деревини, таких як: дуба, бука, ясена та інших твердих порід [14]. Тобто діяльність підприємства диверсифікована, на відміну від діяльності «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Компанія «Stenyk hardwood floors» має потенційні можливості виробництва більше 50 000 м² в рік (аналогічно можливостям «ТАНДЕМ ІМПЕКС») [54], продукція компанії експортується в велику кількість іноземних країн, тобто є суттєвим конкурентом.

Підприємство «Едельвейс» – виробник паркету з 1991 р і спеціалізується на виготовленні таких натуральних підлогових покриттів як штучний паркет з дуба, бука, ясена, клена, акації, масивний паркет, художній паркет, палацовий паркет, інкрустований паркет, термопаркет, терасна дошка, масивна паркетна дошка, також експортує свою продукцію на зовнішній ринок, є суттєвим конкурентом [48].

Найбільший конкурент – «Barlinek», що є провідним світовим виробником багат шарових дерев'яних підлог з річною виробничою потужністю понад 11 млн м². Їх товар продається до 60 країн на 5 континентах світу [51].

Щодо іноземних конкурентів, то вони всі мають досить незначний вплив, адже ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» не намагається захопити увесь іноземний ринок, а постійні іноземні партнери готові купляти український паркет, адже він відрізняється адекватною ціновою політикою та високою якістю продукції. Основним цільовим ринком для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» нині є Італія, планується довгострокова угода з даними партнерами.

Зазначимо, що основними конкурентними перевагами ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є висока якість продукції, якісна сировина та матеріали, новітня техніка, орієнтація на інновації в діяльності підприємства.

Проаналізуємо зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» за допомогою PEST-аналізу. Для оцінки ступеню впливу зовнішніх факторів на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» було проведено опитування 10-ти експертів: генеральний директор, директор з виробництва, фінансовий директор, головний бухгалтер, бухгалтер, начальник відділу

технології якості, два працівника сирого виробництва, два постійних клієнта (додаток Б).

Вплив кожного фактору оцінювалися експертами бальною оцінкою, шкала якої коливається в межах від «-5» до «+5», де «-5» – максимально негативно впливає на підприємство, «+5» – максимально позитивно впливає на підприємство.

В результаті обробки анкети експертів, складено зведену таблицю оцінювання впливу всіх зовнішніх факторів на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» (додаток В).

Найважливіші фактори макросередовища, а саме: політичні, економічні, соціальні та технологічні, які були виокремлено завдяки PEST-аналізу представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

P	Політика	E	Економіка
	1. Нестабільна політична ситуація в Україні (н-д, анексія Криму в березні 2014 р., проведення антитерористичної операції на сході України з квітня 2014 р.). 2. Зміна податкового законодавства, прийняття нового податкового кодексу.		1. Збільшення темпів інфляції: індекс інфляції у 2018 році склав 109,8 [50] 2. Зниження купівельної спроможності населення: середня зарплата в Україні в січня 2018 склала 7711 грн, тоді як у 2016 до 2017 року ціни на основні споживчі товари підвищилися на 16,4 % [46] 3. Рівень доларизації (у 2018 році становив 43% валових кредитів та 42 % за депозитами) [47] 4. Можливість активної економічної взаємодії з зовнішнім середовищем.
S	Соціум	T	Технологія
	1. Підвищення середньої заробітної плати населення (липень 2019 – 10971 грн, липень 2018 – 9170 грн). 2. Позитивний імідж ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» серед споживачів, що цікавляться та активно споживають паркетну дошку. 3. Підвищення плинності кадрів, тому підприємства, які нехтують повагою до власних працівників стикаються з даним фактором.		1. Поява модернізованого обладнання, що дозволяє пришвидшувати темпи виробництва та автоматизувати деякі процеси. 2. Державна технологічна політика, що чинить позитивний вплив на діяльність підприємства.

У результаті проведення PEST-аналізу було виявлено, що найбільшу загрозу для діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» представляють економічні фактори. Політичні фактори теж представляють загрозу для підприємства, адже через те, що в країні нестабільна політична ситуація, скорочується обсяг споживачів на внутрішньому ринку.

Соціальні та технологічні фактори надають певні можливості для підприємства, які потрібно використати задля розвитку та удосконалення власної діяльності. Особливу увагу слід приділити технологічним факторам, адже підприємство є виробничим та для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у змінному ринковому середовищі має випускати продукцію найкращої якості та за невеликі проміжки часу.

На основі аналізу вищезазначених факторів, наведемо оптимістичний та песимістичний сценарій подальшого впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Сценарії впливу факторів зовнішнього середовища

Р	Політика	Е	Економіка
	Сценарій №1 – «Політика». Стабілізація політичної ситуації та проведення певних реформ, що дозволять активніше розвиватися ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Сценарій №2 – «Політика». Запущеність політичної ситуації в Україні, що таким чином погіршить та сповільнить розвиток діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».		Сценарій №1 – «Економіка». Активне оновлення асортименту та підвищення якості продукції, що виробляється. Сценарій №2 – «Економіка». Продовження збільшення темпів інфляції, зниження купівельної спроможності населення, що приведе до зниження темпів продажу та негативно вплине на фінансові показники підприємства ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».
S	Соціум	T	Технологія
	Сценарій №1 – «Соціум». Активне впровадження нових систем управління персоналом, проведення семінарів та тренінг для робітників. Сценарій №2 – «Соціум». Підвищення плинності кадрів, що приведе до нестабільності ринку праці та незадоволення роботодавців.		Сценарій №1 – «Технологія». Активне використання ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» модернізованого обладнання та технологій, що приведе до скорочення витрат на працю та ін. Сценарій №2 – «Технологія». Нехтування сучасними досягненнями науки та використання старого обладнання, що негативно впливатиме на якість та конкурентоспроможність продукції ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Отже, найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори, тому в першу чергу доцільно розглядати сценарії розвитку впливу даних факторів на підприємство та продумувати управлінські рішення, що зможуть мінімізувати їх вплив. Також значний вплив мають політичні фактори, оскільки підприємство дуже залежить від сировини, що знаходиться на внутрішньому ринку, то потрібно шукати альтернативні джерела для закупівель. Менший вплив від соціальних та технологічних факторів, адже система управління персоналу на ТОВ «ГАНДЕМ ІМПЕКС» відповідає встановленим вимогам та працівники задоволені власною роботою, тому немає загрози високої плинності кадрів.

Щодо технологічного аспекту, то підприємство активно використовує всі можливі та доступні наукові досягнення. Останнім технологічним проривом для підприємства є встановлення числового програмного управління на деякі верстати і закупівля нового лазерного станка з ЧПУ, а також активне встановлення сонячних батарей по всій території заводу, що є досить екологічним та трендовим для виробничих підприємств.

Для встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.14). За його даними маємо велику кількість загроз, що в основному пов'язані з нестабільною економічною ситуацією. Однак, наявні певні можливості: державна підтримка у сфері альтернативної енергетики, доступності залучення іноземних інвесторів для розвитку підприємства, а також зростання кількості постачальників сировини за кордоном. Зазначимо, що нині певні види сировини, як-от деревина, мають досить велику ціну за кордоном та не є доцільними для придбання.

У підприємства є як слабкі, так і сильні сторони. До сильних можна віднести високу якість продукції, адекватні ціни на продукцію (особливо для зовнішніх споживачів), стабільний фінансовий стан та значний досвід роботи на ринку. Слабкими є підвищення витрат підприємства, недостатнє використання маркетингових інструментів, велика кількість запасів тощо.

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	Можливості	Загрози
	<p>1. Можливість одержати державну підтримку у сфері альтернативної енергетики, наявність державних цільових програм підтримки альтернативної енергетики.</p> <p>2. Можливість залучення іноземних інвесторів задля розвитку деяких інноваційних проектів.</p> <p>3. Залучення постачальників необхідної сировини за кордоном.</p>	<p>1. Нестабільність курсу національної валюти.</p> <p>2. Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>3. Нестабільність законодавства</p> <p>4. Політична нестабільність в країні</p> <p>5. Посилення тренду екологічності виробництва.</p>
Сильні сторони	впровадження нових видів продукції для розширення асортименту у межах наявних груп продукції, зокрема у сегменті, паркетної дошки; розширення ринків збуту шляхом просування наявної продукції на ринки інших країн.	збільшення бази клієнтів за допомогою рекламних заходів (участь у тематичних виставках, популяризація продукції як на вітчизняних, так і на міжнародних ринках); посилення конкурентних позицій за рахунок привернення уваги потенційних клієнтів до продукту за допомогою робочого Інтернет – сайту
Слабкі сторони	закупівля нового обладнання; зменшення собівартості продукції за рахунок укладання угод на поставку матеріалів зі знижками; налагодження більш ефективної системи управління запасами активізація використання всіх інструментів маркетингу; створення власної збутової мережі	підтримка завойованих позицій на ринку шляхом упровадження систем стимулювання продажів та заохочення клієнтів; розробка систем контролю працівників, зокрема впровадження системи штрафів; удосконалення операційної діяльності підприємства за рахунок комплексного покращення системи її контролю.

Отже, виходячи з отриманих даних можна стверджувати, що ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» займає достатньо сильні ринкові позиції і має гарні перспективи для подальшого розвитку та активізації виробничої діяльності, можливо розширення асортиментного ряду. Для цього стратегія, що розробляється, повинна бути спрямована на максимальне використання наявних можливостей і максимальний захист від наявних та потенційних загроз.

Для узагальнення факторів, що впливають на ринкову позицію ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» та вибору стратегії проведемо SPACE-аналіз, що є комплексним методом аналізу позицій підприємства на ринку та вибору оптимального варіанту стратегії розвитку. Метод дозволяє вибрати, класифікувати і проаналізувати найбільш важливі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку [19, с. 54].

SPACE-аналіз враховує чотири групи критеріїв, а саме: економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища.

Кожна група містить показники, оцінка важливості яких здійснюється експертним методом. Аналіз показників було проведено на основі рейтингових оцінок.

Експертами виступали: генеральний директор, директор з виробництва, фінансовий директор, головний бухгалтер, бухгалтер, начальник ділянки столярних виробів, два працівника сирого виробництва та два постійних клієнта.

Рейтинг визначається експертами на основі анкети, результати анкетування наведено в додатку Д. Використовувалася 5-бальна шкала оцінювання. Ваговий коефіцієнт визначає значущість кожного критерію та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому становить 1. Складові для побудови матриці SPACE-аналізу наведемо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Складові для побудови матриці SPACE-аналізу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Вага	Оцінка	Σ	Фактори	Вага	Оцінка	Σ
1.Рентабельність капіталу	0,15	3,3	0,5	1.Темпи інфляції	0,06	4	0,24
2.Показники фінансової стійкості та платоспроможності	0,25	3,7	0,93	2.Політична нестабільність в країні	0,2	5	1
3.Рентабельність та прибутковість діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»	0,4	3,7	1,48	3.Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	0,15	2,7	0,41
4.Рівень операційних витрат	0,2	3	0,6	4.Стабільність попиту	0,2	3,3	0,66
				5.Вплив конкурентів	0,21	4,7	0,99
				6.Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі	0,18	3,7	0,67
Усього			3,51	Усього			3,97
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)			
Фактори	Вага	Оцінка	Σ	Фактори	Вага	Оцінка	Σ
1.Широта асортименту	0,12	3,7	0,44	1.Рівень та інтенсивність галузевої конкуренції	0,4	5	2
2.Розташування	0,19	4	0,76	2.Привабливість галузі	0,1	3,3	0,33
3.Рівень якості продукції	0,15	4,7	0,71	3.Стадія життєвого циклу галузі	0,2	3	0,6
4.Цінова політика	0,14	4	0,56	4.Стабільність прибутків та загальна норма прибутків деревообробного ринку	0,3	4,7	1,41
5.Динаміка змін частки ринку	0,05	2,7	0,14				
6.Рівень маркетингової активності	0,15	4,3	0,65				
7.Підтримка зв'язків із споживачами	0,2	3,7	0,74				
Усього			4	Усього			4,34

За даними наведеними визначимо вектор рекомендованої стратегії через визначення точки P за формулами:

$$X=IS-CA=4,34-4=0,34; \quad (2.1)$$

$$Y=FS-ES=3,51-3,97=-0,46; \quad (2.2)$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.2) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (0,34;-0,46).

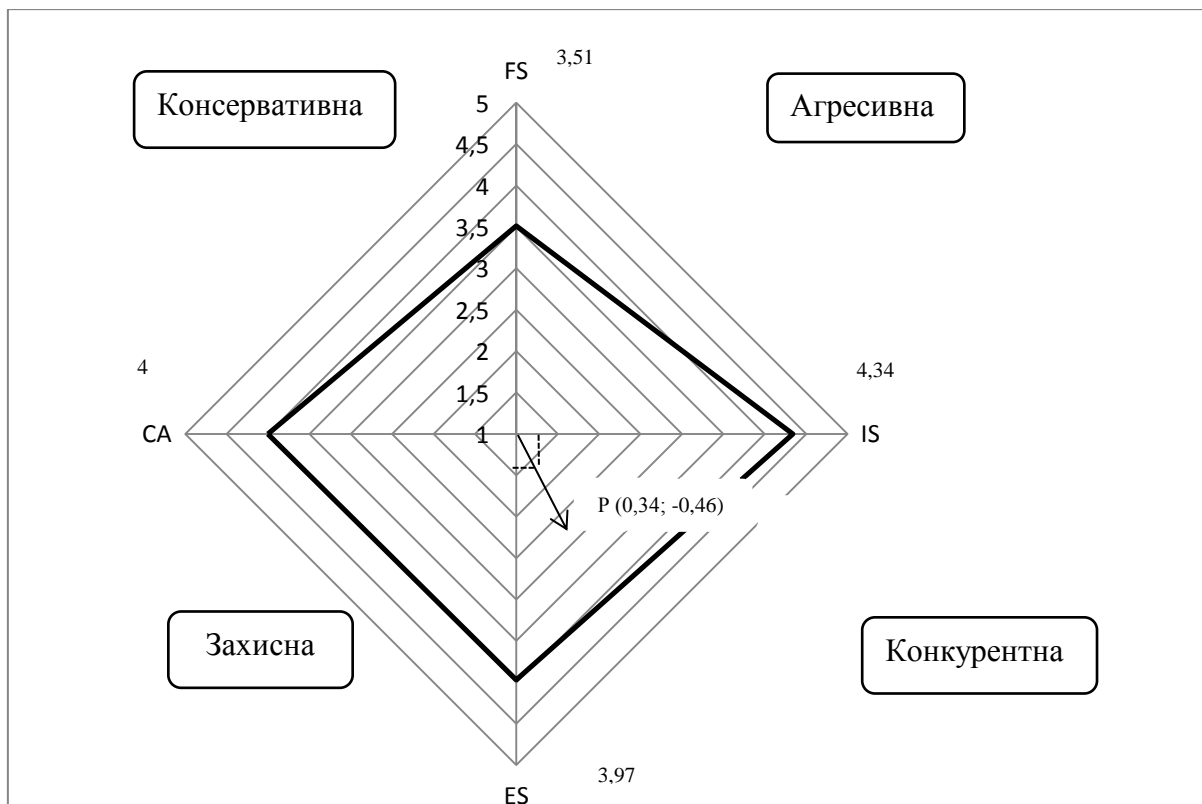


Рис. 2.2. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Слід додати, що кожен стратегічний квадрант відповідає одній з чотирьох можливих стратегічних зон підприємства [43, с. 22]:

1. Агресивна. Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю ситуації. Підприємство отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, тому зазвичай необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів.

2. Конкурентна. Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал, тому, як правило, необхідно зменшити загрози, пов'язані з втратою належних обсягів фінансування. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.

3. Консервативна. Цей стан звичайно спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості та підвищення якості товару та скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

4. Захисна. Такий стан виникає в ситуації, коли підприємство працює в привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Основну увагу при цьому потрібно приділити методам зменшення загроз і виходу з ринку.

За даними проведеного SPACE-аналізу, ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» має дотримуватися конкурентної стратегії. ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» доцільно впровадити наступні рекомендації:

зміцнити своє фінансове становище, особливу увагу звернути за залежність від зовнішніх джерел фінансування;

сформувати той обсяг оборотних активів, який би забезпечив стабільне виконання усього обсягу робіт на підприємстві;

продуктивніше використовувати власний потенціал, особливо у сфері маркетингу;

спрямувати зусилля на захист конкурентних позицій.

Отже, здійснивши аналіз стратегічного положення підприємства за допомогою таких методів як SWOT, PEST та SPACE аналізи доцільно зробити висновок, що пропозиціями щодо покращення управління стратегічним розвитком підприємства можуть бути: збільшення бази клієнтів

за допомогою різних маркетингових способів або ж розширення ринків збуту; зменшення кількості запасів на складах підприємства; виготовлення нових видів продукції. Збільшення кількості клієнтів можливе за рахунок повноцінного функціонування сайту підприємства, а ось зменшення кількості запасів на складах – за рахунок впровадження ефективної системи управління запасами. Щодо виготовлення нових видів продукції, то даний шлях розвитку досить тривалий та потребує великих вкладень, тому нині не є ефективним для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

На основі цього пропонується удосконалення сайту підприємства (<https://tandem.ua>), адже нині сайт функціонує у вигляді лендінгу, через який обсяг реалізованої продукції дорівнює майже 0 (за виключенням тих випадків, коли споживач сам телефонує на підприємство та замовляє продукцію). Слід зазначити, що каталогу продукції/корзини та інших необхідних інструментів для здійснення покупки товару на сайті також немає, що унеможливорює пошук необхідного товару для споживача, а саме підприємство втрачає долю прибутків без повноцінного функціонування сайту.

Покращення роботи сайту можливо у розрізі технічної частини, дизайну, реклами, інформативності та інших важливих елементів. Доцільність запропонованого шляху розвитку підприємства полягає у швидкості та відносно невеликих затратах. Слід також зазначити, що нині суттєво зросла кількість людей, що користуються Інтернетом та зокрема сайтами (особливо з мобільних пристроїв) задля здійснення покупок.

Важливою на підприємстві також є система управління запасами, що являється єдиною системою поточного управління оборотним капіталом. Від ефективності управління даною системою залежить можливість підтримки ліквідності і платоспроможності підприємства. Зазначимо, що під управлінням запасами розуміють контроль за рухом запасів та прийняття рішень, спрямованих на економію часу і коштів за рахунок мінімізації витрат на утримання запасів, необхідних для забезпечення безперебійного процесу

операційної діяльності компанії [60]. Тому доцільним є запровадження ефективної системи управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

2.3. Аналіз фінансових результатів підприємства

Задля більш детального аналізу ефективності діяльності підприємства, доцільним представляється проведення детального фінансового аналізу. Почати слід з горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Результати горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ
«ТАНДЕМ ІМПЕКС» за 2018 рік

Показник	Вихідні данні, тис. грн.		Горизонтальний аналіз, %		Вертикальний аналіз, %		
	На початок року	На кінець року	На кінець року	Зміна	На початок року	На кінець року	Зміна
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
1. Необоротні активи	8528,8	10386,1	121,8	21,8	45,3	47,1	1,8
Незавершені капітальні інвестиції	1072,9	260,3	24,3	-75,7	5,7	1,2	-4,5
Основні засоби	7455,9	10125,8	135,8	35,8	39,6	46,0	6,4
2. Оборотні активи	10308,5	11643,9	112,9	12,9	54,7	52,9	-1,8
Запаси	7734,4	6562,5	84,9	-15,1	41,1	29,8	-11,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1265,8	2773,9	219,1	119,1	6,7	12,6	5,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	676,2	729,1	107,8	7,8	3,6	3,3	-0,3
Інша дебіторська заборгованість	331,2	457,6	138,1	38,1	1,8	2,1	0,3
Гроші та їх еквіваленти	275,4	1066,8	387,3	287,3	1,5	4,8	3,3
Витрати майбутніх періодів	10,6	2,5	23,6	-76,4	0,1	0,0	-0,1

Закінчення табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші оборотні активи	14,9	51,5	345,6	245,6	0,1	0,2	0,1
Баланс	18837,3	22030	116,9	16,9	100	100	-
ПАСИВ							
1. Власний капітал	1120,3	2221,3	198,3	98,3	5,9	10,1	4,2
Зареєстрований (пайовий) капітал	4125	4125	100	-	21,9	18,7	-3,2
Додатковий капітал	2224	2224	100	-	11,8	10,1	-1,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7469,3	4127,7	55,3	-44,7	39,7	18,7	-21
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	18515,5	17528,9	94,7	-5,3	98,3	79,6	-18,7
3. Поточні зобов'язання	1444,1	2279,8	157,9	57,9	7,7	10,3	2,6
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	1148,7	2020,3	175,9	75,9	6,1	9,2	3,1
за розрахунками з бюджетом	35,8	14,7	41,1	-58,9	0,2	0,1	-0,1
за розрахунками зі страхування	34,4	21	61,0	-39,0	0,2	0,1	-0,1
за розрахунками з оплати праці	120,9	72,7	60,1	-39,9	0,6	0,3	-0,3
Інші поточні зобов'язання	104,3	151,1	144,9	44,9	0,6	0,7	0,1
Баланс	18837,3	22030	116,9	16,9	100	100	-

Зробимо висновки щодо проведеного горизонтального аналізу:

1. Загальна сума активів підприємства зросла на 3192,7 тис. грн, або більш, ніж на 16,9 %. Це підвищення відбулося за рахунок значного збільшення необоротних активів. Підвищення необоротних активів відбулося на 21,8 %. У той же час сума оборотних активів підприємства також зросла на 12,9 %. Це відбулося внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва.

2. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити: дебіторська заборгованість підприємства зросла. Це означає, що

підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розраховувалися за товари та послуги, що надавалися підприємством. Але з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що трохи поліпшить ситуацію з показниками ліквідності. А ось запаси підприємства зменшилися на 15,1%, що говорить про скорочення ефективності виробничої діяльності підприємства. Сума грошових коштів та їх еквівалентів зросла, що свідчить про позитивні тенденції у роботі. Витрати майбутніх періодів скоротилися на 76,4 %, а ось інші оборотні активи зросли.

3. Аналіз пасивів ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» свідчить про те, що довгострокові зобов'язання підприємства скоротилися на 5,3%, а ось поточні зобов'язання зросли на 57,9 %. Це відбулося внаслідок зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги (на 75,9%), та зростання інших поточних зобов'язань на 44,9 %. Однак, слід зазначити, що скоротилася поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, зі страхування та з оплати праці.

В цілому слід зазначити, що динаміка показників ліквідності є позитивною. Аналіз балансу підприємства говорить про те, що слід покращити показники фінансової стійкості та ліквідності, а саме: ліквідувати поточну кредиторську заборгованість; поліпшити структуру оборотних коштів, більш продуктивно використовувати нове обладнання, збільшити обсяг продукції, що виготовляється; намагатися перейти від короткострокових до довгострокових кредитів банку.

Аналізуючи дані вертикального балансу, можна зробити наступні висновки:

1. Частка оборотних активів трохи перевищує частку необоротних активів. Протягом аналізованого року відбулося підвищення частки необоротних активів на 1,8 %, а ось частка оборотних активів навпаки зменшилася на 1,8 %. Зрозуміло, що скорочення частки оборотних коштів позначається негативно на показниках фінансової стійкості та ліквідності,

тому що свідчить про зменшення запасів, розмірів виробництва, готівки для придбання матеріально-речових факторів виробництва.

2. Частка основних засобів має чітку тенденцію до збільшення, що з одного боку свідчить про політику підприємства щодо розширення матеріально-технічної бази підприємства та його технічного переозброєння, а з іншого боку, підприємство погіршило свої показники ліквідності й фінансової стійкості внаслідок вилучення коштів на поповнення оборотних активів.

3. Власний капітал підприємства має тенденцію до зростання у сумі балансу на 4,2 %, однак складає невелике значення від загальної суми пасивів, що говорить про низьку платоспроможність, низькі показники ліквідності і фінансової стійкості.

4. Довгострокові зобов'язання підприємства займають значну частку у розрізі балансу пасиву, що є негативним явищем. Однак, поточні зобов'язання підприємства незначні.

Отже, основними висновками при вертикальному аналізі балансу підприємства можуть бути такі: структура статей балансу демонструє тенденцію до зростання частки необоротних активів і незначного зменшення частки оборотних активів. У той же час, закріпилася негативна тенденція до збільшення частки дебіторської заборгованості підприємства за продукцію, товари, роботи, послуги та іншої дебіторської заборгованості. Однак, наявна тенденція до зростання частки грошей та їх еквівалентів.

Підприємству слід вдатися до аналізу структури видатків, налагодити більш стабільні зв'язки з постачальниками, а також посилити контроль за витратами, запобігаючи нецільового витрачання власних ресурсів, що в майбутньому сприятиме ефективному управлінню стратегічним розвитком підприємства.

Далі проведемо аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) за 2018 рік, що базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою.

Слід почати з показників оцінки платоспроможності та ліквідності, що характеризують можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних коштів різного рівня ліквідності.

1.1. Загальний коефіцієнт покриття:

$$K_1 = \frac{OA}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$K_1 = 10\,308,5 / 1\,444,1 = 7,1$$

Оскільки $K_1 > 3$, то у ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» коштів більше, ніж воно може ефективно використовувати. Це може свідчити також про нераціональну структуру капіталу і наявності дорогих фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства.

1.2. Поточний коефіцієнт покриття:

$$K_2 = \frac{OA-З}{ПЗ} \quad (2.4)$$

де З – запаси.

$$K_2 = (10\,308,5 - 7\,734,4) / 1\,444,1 = 1,8$$

Даний показник відповідає нормативному значенню, та свідчить про здатність підприємства швидко погасити свої поточні зобов'язання.

1.3. Показник абсолютної платоспроможності:

$$K_3 = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.5)$$

де ГК – грошові кошти.

$$K_3 = 275,4 / 1\,444,1 = 0,2$$

Даний показник знаходиться в нормі, та показує, що всі поточні зобов'язання підприємства в достатній мірі забезпечені наявними в нього готовими засобами платежу.

1.4. Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості:

$$K_4 = \frac{ДЗ}{КЗ} \quad (2.6)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість.

$$K_4 = (1\,265,8 + 676,2) / 1\,339,8 = 1,4$$

Показник відповідає нормативному значенню, та свідчить про те, що наявне оптимальне співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості.

1.5. Розмір власних оборотних коштів (ВОК):

$$ВОК = ВК - НА, \quad (2.7)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

$$ВОК = -1\,120,3 - 8\,528,8 = -9\,649,1$$

Можна зробити висновок, що $ВОК < 0$, то у підприємства «ТАНДЕМ ІМПЕКС» усі оборотні кошти профінансовані за рахунок позикового капіталу, що є негативним фактором.

Перейдемо до показників оцінки фінансової стійкості, що дозволяють виявити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства, відповідно і ступінь його фінансової стабільності в процесі майбутнього розвитку.

2.1. Коефіцієнт автономії:

$$K_5 = \frac{ВК}{Б} \quad (2.8)$$

Б – баланс;

$$K_5 = -1\,120,3 / 18\,837,3 = -0,06$$

Показник не відповідає нормативному значенню, та свідчить про те, що обсяг використовуваних підприємством активів у незначній мірі сформований за рахунок власного капіталу, та є велика залежність від зовнішніх джерел фінансування.

2.2. Коефіцієнт фінансування:

$$K_6 = \frac{ПК}{ВК} \quad (2.9)$$

де ПК – позиковий капітал;

$$K_6 = 19\,957,6 / 18\,837,3 = 1,06$$

Коефіцієнт фінансування також не відповідає нормативному значенню та означає, що високу ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Показник поточної заборгованості:

$$K_7 = \frac{ПЗ}{Б} \quad (2.10)$$

$$K_7 = 1\,444,1 / 18\,837,3 = 0,1$$

Даний показник означає, що невелика частка короткострокового позикового капіталу підприємства знаходиться в загальній сумі капіталу.

2.4. Показник структури довгострокових вкладень:

$$K_8 = \frac{ДЗЗ}{НА} \quad (2.11)$$

де ДЗЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення.

$$K_8 = 18\,513,5 / 8\,528,8 = 2,2$$

Даний показник показує, що певна частина основних фондів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто в деякому роді належить їм, а не власникам підприємства.

Перейдемо до показників оцінки оборотності коштів, що характеризують наскільки швидко сформовані активи, капітал і його окремі елементи обертаються в процесі господарської діяльності підприємства.

3.1. Показник оборотності активів:

$$K_9 = \frac{B}{\bar{A}} \quad (2.12)$$

де B – виручка;

\bar{A} – середньорічна вартість активів.

$$K_9 = 52\,650,5 / 20\,433,6 = 2,6$$

Число оборотів дорівнює 2,6 разів на рік здійснюється повний цикл виробничо-збутової діяльності.

3.2. Показник оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{10} = \frac{B}{\bar{ДЗ}} \quad (2.13)$$

де $\bar{ДЗ}$ – середньорічна дебіторська заборгованість.

$$K_{10} = 52\,650,5 / 2\,722,5 = 1,9$$

Показник оборотності дебіторської заборгованості складає 1,9 – це та кількість разів, за яку в середньому на рік дебіторська заборгованість перетворювалася в кошти.

3.3. Період обороту дебіторської заборгованості:

$$K_{11} = \frac{360 \text{ дн}}{K_{10}} \quad (2.14)$$

$$K_{11} = 360 / 1,9 = 189,5 \text{ днів}$$

Дане значення перевищує норматив, що свідчить про значний термін погашення рахунків, та підприємство має щонайшвидше вжити відповідних заходів щодо ліквідації дебіторської заборгованості.

3.4. Показник оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{12} = \frac{C/C}{\bar{КЗ}} \quad (2.15)$$

де C/C – собівартість;

$\bar{КЗ}$ – середньорічна кредиторська заборгованість.

$$K_{12} = 32\,272,4 / 1\,734,2 = 18,6$$

Цей показник свідчить про те, що ТОВ «ГАНДЕМ ІМПЕКС» необхідно 18,6 оборотів для оплати виставлених підприємству рахунків і векселів, або ж аналізоване підприємство недостатньо швидко підприємство погашає свої зобов'язання перед кредиторами.

3.5. Період обороту кредиторської заборгованості:

$$K_{13} = \frac{360 \text{ дн}}{K_{12}} \quad (2.16)$$

$$K_{13} = 360 / 18,6 = 19,3 \text{ днів}$$

Отже, період обороту кредиторської заборгованості складає 19,3 дні, тобто це та кількість днів, за яку відбувається один оборот кредиторської заборгованості.

Перейдемо до останньої групи показників – оцінки рентабельності, що характеризують здатність підприємства генерувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності і визначають загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу.

4.1. Показник рентабельності активів:

$$K_{14} = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100 \% \quad (2.17)$$

де ЧП – чистий прибуток.

$$K_{14} = 3\,341,1 / 20\,433,6 = 0,2$$

Даний показник показує той рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства, що знаходяться у використанні.

4.2. Показник рентабельності власного капіталу:

$$K_{15} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} * 100 \% \quad (2.18)$$

$$K_{15} = (3\,341,1 / 550,5) * 100 \% = 606,9$$

Дане значення показує високий рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство.

4.3. Показник рентабельності продажів:

$$K_{16} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} * 100 \% \quad (2.19)$$

$$K_{16} = 3\,341,1 / 52\,650,5 = 0,1$$

Отримане значення свідчить про низьку прибутковість операційної (виробничо-комерційної) діяльності.

Підприємство працює на спрощеній системі оподаткування – належить до 2 групи платників податків. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства до його ліквідації.

Питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції головного бухгалтера. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблення документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років, несе бухгалтер, який здійснює керівництво підприємством відповідно до законодавства та установчих документів.

Фінансування діяльності здійснюється лише за рахунок власника підприємства. Інвестиції на підприємство поки що не залучаються, але ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» планує залучати їх у майбутньому.

Загалом, фінансова діяльність ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» спрямована на фінансове забезпечення поточної діяльності, пошук резервів для збільшення доходів та рентабельності; на мобілізацію фінансових ресурсів для розвитку підприємства та збільшення власного капіталу.

Аналіз фінансових результатів підприємства свідчить про зростання дебіторської заборгованості, нині навіть є інформація про заборгованість іноземного партнера у розмірі 1 млн доларів ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що негативно впливає на діяльність підприємства, та в майбутньому може призвести до таких наслідків як не своєчасна виплата заробітних плат, комунальних послуг тощо. Унаслідок нестачі власних коштів, у підприємства

зростання поточних зобов'язань на 57,9 % у 2018 році порівняно з 2017. Також слід додати, що всі оборотні кошти сформовані за рахунок позикового капіталу.

Підприємство закуповує основні засоби, тому частка основних засобів в структурі підприємства зростає. Однак, це негативно впливає на ліквідність підприємства, та не завжди основні засоби підвищують ефективність діяльності.

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз підприємства ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що є вітчизняним виробником паркетної дошки та інших виробів з дерева, де налагоджений повний цикл виробництва: від розпилування деревини та її фінішної обробки.

Місією підприємства є «надати всім клієнтам в Україні та закордоном оптимальні рішення по влаштуванню підлогових покриттів, засновані на застосуванні передових технологій і сучасних матеріалів, з таким рівнем сервісу і комфорту, який не може забезпечити жодна інша компанія».

Основними клієнтами підприємства є: CENTRO PARQUET SRL (Італія), ALBAFLOORS bvba (Бельгія), CEVE nv (Бельгія), Happy Legno di Kateryna Nordienko (Італія), Painting (Словаччина), Parketiko (Україна).

Щодо головних конкурентів, то виділено наступні: ТОВ «Древмаркет», компанія «Stenyk hardwood floors», завод «Едельвейс», «Barlinek». Щодо іноземних конкурентів, то це Tavolini, Giant (Італія), De Pino Parquets, Coswick.

Більшу частину існування ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» виробляє багат шарову однополосну паркетну дошку з дубу та в основному експортує її в країни Західної Європи. Нині продукція представлена на ринках України та інших країн.

Тип організаційної структури підприємства – лінійна, вибір такого типу організаційної структури обумовлений необхідністю у єдності і чіткості розпорядження, узгодженості дій виконавців, простоті управління, чітко вираженої відповідальності і оперативності прийняття рішень.

Проаналізувавши техніко-економічні показники можна зробити висновок, що ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» має нестабільний фінансовий стан. Однак, у 2018 році спостерігається зростання чистого доходу підприємства, та відповідно зростання собівартості реалізованої продукції. Зазначимо, що у 2017 році підприємство мало збитки у розмірі 10,2 тис. грн, що потягнуло за собою зростання поточних зобов'язань.

У той же час, ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» проводить закупівлю основних засобів, однак вони формуються також за рахунок позикового капіталу, що означає залежність від зовнішніх суб'єктів.

За результатами проведеного аналізу на даному підприємстві можна зауважити декілька недоліків щодо управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема це:

1. Фактична відсутність ефективного та повноцінного сайту підприємства. Оскільки Інтернет вже цілком можна віднести до засобів масової інформації, та якщо порівняти аудиторії, то в останнього вона куди більш якісна, тому недоцільно нехтувати даним рекламним майданчиком. Активізація та просування сайту має такі переваги, як-от: збільшення кількості споживачів, відповідно й прибутків, зростання впізнаваності бренду та розширення сфери впливу, спрощення процесу купівлі товару та автоматизація роботи підприємства.

2. Неефективність управління запасами, адже велика кількість продукції знаходиться на складі, що відповідно знижує ліквідність підприємства. Впровадження чіткої та налагодженої системи управління запасами допоможе підприємству вивільнити певне місце на складі (можливо, взагалі відмовитися від оренди, що відповідно зменшить постійні витрати), принесе резервні кошти задля розвитку підприємства.

Усе це потребує перегляду та розробки управлінських рішень для забезпечення ефективного управління стратегічним розвитком підприємств.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір напрямків удосконалення роботи сайту та обґрунтування пропозицій щодо покращення його функціонування

Нині web-сайт є своєрідним інтерфейсом між підприємством і його зовнішнім середовищем: споживачами, партнерами та постачальниками. Тому удосконалення роботи сайту можна назвати одним із пріоритетних завдань ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що допоможе оптимізувати роботи з клієнтами та пришвидшить обмін інформацією.

Наведемо основні переваги повноцінного функціонування сайту [55]:

1. Інтернет значно спрощує процес ділового листування та ділового спілкування. Факт повноцінного існування інтернет-сайту компанії дає можливість уникнути стандартних процедур ознайомлення з діяльністю компанії на її території.

2. Сайт є доступним для користувачів інтернету в усьому світі. Це дає можливість ознайомитися з діяльністю компанії потенційним діловим партнерам з інших регіонів.

3. Власний інтернет-сайт стає потужною рекламною площадкою для просування товарів, робіт і послуг компанії на ринку.

4. Повноцінний інтернет-сайт компанії може надавати всім бажаючим документи, фото-, аудіо-та відеоматеріали, необхідні для формування правильного уявлення про діяльність і можливості компанії.

5. В рамках інтернет-ресурсу є можливість миттєво проінформувати мільйони користувачів (наприклад, акціонерів, клієнтів, потенційних інвесторів) про нові продукти та послуги, події та документи.

6. На інтернет-сайті може бути розміщений каталог продукції з цінами і детальним описом продукції та послуг.

7. Сайт дає можливість провести масштабну презентацію нових товарів, робіт і послуг.

8. Сайт працює цілодобово сім днів на тиждень без вихідних і свят. Потенційний або існуючий клієнт може отримати всю необхідну йому інформацію в будь-який день тижня і час доби, не відволікаючи своїми питаннями працівників підприємства.

Це далеко не всі переваги функціонування повноцінного сайту підприємства, який є повноцінним інформаційний ресурсом задля просування продукції на ринку та формування позитивного іміджу підприємства в цілому.

Проаналізуємо сучасний вигляд та наповнення сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Адреса: <https://tandem.ua>, працює на CMS (система керування вмістом) Wordpress. Вибір даної системи обумовлений такими її перевагами як невисокі системні вимоги, простота установки, легкість візуального редактору, доступність SEO-оптимізації, зрозумілість адмін-панелі та інтерфейсу, наявність відкритого коду [52].

Доступні мови сайту: російська, англійська та французька.

Загалом сайт має досить приємний вигляд та сучасний дизайн у єдиному стилі. Однак, інформативність сайту недостатньо висока, що звужує сприйняття відвідувача та не дає змогу отримувати всі можливі переваги від повноцінного функціонування сайту.

Нині сайт містить в собі наступні розділи:

контакти (адреса, контактні телефони, пошта);

дані про дилерів;

контактну форму;

розділ про компанію, де наведена основна інформація щодо історії розвитку підприємства, виробництво та продукцію;

розділ «продукція», що містить в собі перелік колекцій підприємства;

новини, де підприємство презентує найбільш значимі події у своїй діяльності;

деяка корисна інформація щодо опису сортів інженерної дошки, конструкції інженерної паркетної дошки, рекомендації щодо укладки, та статтю «Як ми запаковуємо паркетну дошку».

На рис. 3.1. зображено вигляд головної сторінки веб-ресурсу <https://tandem.ua>. Дана сторінка має цікавий та приємний на вигляд інтерфейс, за допомогою якої користувач отримує інформацію про продукцію підприємства.

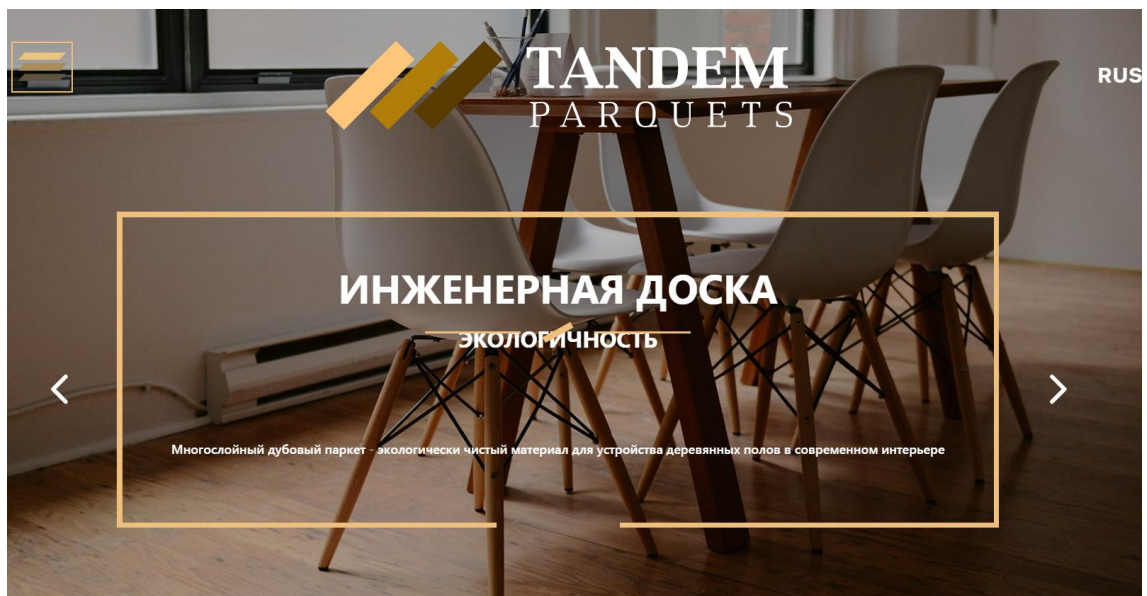


Рис. 3.1. Головна сторінка веб-ресурсу підприємства ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

За результатами тестування [53] сайту <https://tandem.ua> інформація наведена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Дані тестування сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Характеристика	Значення
Перше відображення всього вмісту	6,8 с
Індекс швидкості	19,7 с
Час до повної взаємодії	17,9 с

Перше значне відображення	13,1 с
Перший простий ЦП	13,1 с
Максимальна потенційна затримка відповіді на першу дію	220 мс

Наведені дані свідчать про низьку швидкість завантаження сайту. Сучасні спостереження свідчать, що оптимальний час завантаження сайту (норма) – близько 2-х секунд [52]. Можливостями задля більш швидкого завантаження сайту можуть бути наступні дії:

показ зображення в нових форматах. Приблизне заощадження 8,25 с;

вилучення ресурсів, що блокують відображення, заощадження – 6,81 с;

підвищення ефективності кодування зображення, заощадження – 4,2 с;

відкладення закадрових зображень – 2,4 с;

увімкнення стиснення тексту – 1,65 с;

видалення вмісту CSS (каскадні таблиці стилів), що не використовуються, заощадження – 1,2 с;

зменшення часу відповіді сервісу TTFB (час до першого байту), заощадження – 1,06 с;

зменшення CSS, заощадження – 0,15 с.

Слід зауважити, що наведені можливості не вплинуть безпосередньо на значення ефективності, але пришвидшать роботу сайту, а тому збільшиться кількість переходів, що в свою чергу позитивну вплине на ранжування сайту та зменшить кількість відмов.

Розглянувши існуюче наповнення сайту, можна навести деякі рекомендації щодо удосконалення роботи сайту саме у цьому розрізі:

1. Доповнення інформації щодо основних клієнтів підприємства, розміщення їх відгуків на сайті компанії. Також можна додати фото- та відеоконтент, на якому зображені різноманітні проекти підприємства.

2. Розміщення каталогу с ціновими та технічними характеристиками, умовами доставки і оплати, сервісного обслуговування, описом переваг.

3. Наповнення сайту додатковим елементом онлайн-підтримки у вигляді чату, куди відвідувач сайту може задати запитання та отримати швидку відповідь.

4. Розміщення каталогу продукції детермінує потребу в створенні форм для замовлення продукції, корзини. Важливо, щоб покупка могла здійснитися в один клік задля зменшення показника відмов у процесі оформлення замовлення. Усе, що буде потрібно від клієнта для завершення покупки – це натиснути на кнопку та вказати номер свого телефону. Відповідно нове замовлення з'явиться в адміністративній панелі сайту. Менеджеру прийде повідомлення про замовлення та потім вся необхідна інформація щодо товару чи відправки уточняється відповідальним співробітником підприємства вже по телефону.

Повноцінний сайт має виконувати наступні функції [55]:

1. Інформаційну. Надання інформації про компанію є однією з найважливіших функцій сайту. На сайті буде надаватись загальна інформація про компанію, опис її діяльності, перелік основних клієнтів та їх відгуки, інформація про місцезнаходження та контакти. Новим клієнтам часто доводиться розповідати одну й ту ж інформацію, що є нераціональною витратою часу, до того ж інформація про компанію періодично змінюється. Наявність корпоративного сайту значно спрощує роботу з клієнтами, сайт є своєрідним аналогом цілодобового віртуального офісу.

2. Рекламну. Інтернет-реклама є найдешевшою та однією з найбільш ефективних видів реклами. Популярність інтернету з часом лише зростає й інформацію про компанію може побачити велика кількість людей. Потенційні клієнти все частіше шукають інформацію про необхідний їм товар чи послугу в інтернеті.

3. Комерційну. Через сайт може здійснюватись продаж товарів для покупців. Здійснювати підтримку корпоративного іміджу. Більшість людей віддає перевагу товарам та послугам тих підприємств, що мають хороший імідж та відкрито розповідають про свою діяльність, створення корпоративного сайту – чудовий спосіб продемонструвати свою відкритість та створити імідж серйозної, надійної компанії.

Наступним важливим елементом щодо покращення роботи сайту є його адаптація для мобільних пристроїв, тобто зручність та простота сайту в навігації незалежно від того, з якого екрану здійснюється його перегляд. Слід додати, що представники пошукової системи Google офіційно заявили про те, що їх алгоритми враховують якість оптимізації сайтів для мобільних пристроїв при ранжування в пошуку [53]. Це означає, що сайт, який не відповідає даним вимогам, буде нижче в пошуковій видачі.

Нині сайт ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» має невелику кількість інформаційного контенту, або ж корисних для відвідувача статей, які є важливими для органічного просування в інтернеті. Початковим етапом має бути збір семантичного ядра, що являє собою набір ключових слів, пошукових запитів, які відносяться до товару (паркет, столярні вироби тощо). Потенційні клієнти використовують їх для пошуку необхідної інформації чи з метою здійснення покупки, тому семантика використовується для оптимізації окремих сторінок та сайту в цілому, а також при пошуковому просуванні і в контекстній рекламі.

Після збору семантичного ядра йде етап генерування технічного завдання. Це певний план, за яким має будуватися стаття. В даний план входять необхідний об'єм тексту, заголовки, додаткові слова, та слова, що мають бути розбавлені. Технічне завдання для рерайтерів будується окремими онлайн-сервісами за даними пошукової видачі, або ж сайтів конкурентів.

Написана стаття має відповідати таких вимогам як інформативність, структурованість, унікальність та оригінальність (перевіряється додатковими інструментами). Текст має бути різноманітним, що включає в себе синоніми, словоформи тощо. Стаття повинна бути зрозумію та релевантною, тобто відповідати очікуванням користувача пошуку. Об'ємна, добре оформлена стаття, написана зрозумілою мовою, отримає більш високий рейтинг в пошуковій видачі, що збільшить кількість відвідувачів на сайті. Сайт

необхідно регулярно наповнювати таким контентом, тому рекомендований обсяг статей на один тиждень – 2.

Повноцінне функціонування сайту підприємства неможливе без СТА або Call to action – елементів, метою яких є привернення уваги відвідувача сайту та спонукання його до вчинення певної дії [55]. Це може бути кнопка «замовити», «купити», «додати в корзину», та лише тестування зможе допомогти прийняти остаточне рішення щодо більш оптимального та ефективного рішення.

Важливим для ефективності роботи сайту є не лише його якісне наповнення, але й його активне просування. Загалом, усі методи просування сайту в інтернеті можна поділити на чорні та білі. Чорні способи можна звести до спаму, тобто це масові розсилки на пошту, стороні посилання. Для сайту нашого підприємства дані методи використовувати не рекомендовано, адже вони караються баном та сайт може втратити позиції в пошуку. Основні рекомендовані способи просування сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»:

1. Пошукова оптимізація сайту або SEO, що включає в себе розміщення посилань на сторонніх ресурсах. Внутрішня оптимізація полягатиме в поліпшенні характеристик сайту, а зовнішню слід проводити за методами, що розглянутья далі.

2. Розміщення банерів на тематичних сайтах. Це можуть бути сайти, що пов'язані з будівництвом, дизайном інтер'єру тощо.

3. Контекстна реклама в рекламній мережі Google Adwords. Тобто даний сервіс транслює на партнерських сайтах рекламу відповідно до попередніх пошукових запитів користувача, тематики сайту і змісту веб-сторінок.

4. Використання таких соціальних мереж як Instagram та Facebook. Просування пропонується через таких інструмент як Ads Manager.

5. Реклама на популярних форумах (по будівництву, столярним виробам, дизайну) та інших ресурсах, де це доцільно.

6. E-mail розсилка для користувачів, що залишатимуть свою поштову адресу.

Узагальнимо рекомендації щодо удосконалення сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» та способи його просування в мережі інтернет за допомогою використання основних інструментів інтернет-маркетингу, задля вибору яких було побудовано матрицю «Россітера-Персі» (табл. 3.2). Робота з матрицею передбачає проведення первинної класифікації продукту, що просувається за такими двома параметрами як залученість в процес покупки і мотиви здійснення покупки. Залученість буває високою і низькою: висока характерна для товарів і послуг тривалого використання, з високими витратами, а також товарів, з якими пов'язані економічні ризики; товари з низькою залученістю купуються спонтанно, без вивчення різних варіантів. Виділяється два типи мотивів – інформаційні та трансформаційні. Інформаційні мотиви характерні для продуктів, до вибору яких споживач підходить раціонально, вдумливо і серйозно; трансформаційні мотиви припускають, що вибір відбувається на основі емоцій, без проведення глибокого аналізу [64, с. 214].

Таблиця 3.2

Аналіз продуктового портфелю ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» за матрицею
«Россітера-Персі»

	Інформаційні мотиви	Трансформаційні мотиви
Висока залученість	Паркетна дошка	Столярні вироби
Низька залученість	Допоміжні предмети декору з дерева (підвіконники, плінтуси тощо)	

Належність ключових продуктів підприємства «ТАНДЕМ ІМПЕКС» до I і II квадрантів дозволить сформулювати певні рекомендації для підприємства по структурі комунікацій із потенціальним клієнтом та обрати саме ті інструменти просування та удосконалення сайт, які найкраще підійдуть в тому чи іншому випадку. Загалом, для споживачі, які в процесі прийняття рішень щодо купівля товару керуються інформаційним мотивом комунікація

буде будуватися в такому порядку : See – Think – Do. А для споживачів, для яких характерний трансформаційний мотив комунікація буде будувати на основі підходу: Think – See – Do.

У табл. 3.3. наведено всі заходи, що стосуються удосконалення сайту та його просування для обраних квадрантів матриці «Россітера-Персі». Ступінь актуальності методів визначено бальною оцінкою від 0 до 3, де 0 – це найнижча актуальність, а 3 – найвища актуальність заходу.

Таблиця 3.3

Використання різних методів удосконалення та просування сайту в залежності від квадранту матриці Россітера-Персі

Метод	Квадрант матриці		Сума балів
	I	II	
Наповнення сайту різними елементами (каталог, корзина тощо)	3	3	6
SEO	3	1	4
Контекстна реклама	3	2	5
Відеореклама	1	3	4
Розміщення банерів	2	2	4
Реклама в соціальних мережах	2	3	5
E-mail розсилка	2	1	3

Отже, методами, що дозволять досягти максимальної ефективності удосконалення та просування сайту є наповнення сайту різними елементами, контекстна реклама та реклама в соціальних мережах. Найнижчий бал отримав такий захід як E-mail розсилка, що має нижчу ефективність порівняно з іншими методами.

Додатковими заходами щодо просування сайту є створення корпоративної сторінки у такій соціальній мережі як Facebook. На власній сторінці підприємство слід періодично розміщувати інформацію про себе, публікувати новини і пости рекламного та інформаційного характеру (оновлення асортименту, результати роботи з дизайнерами/ресторанами тощо).

Доцільним також є створення каналу на «You Tube» задля охоплення більшої кількості користувачів та популяризації бренду. Туди можна

публікувати якісний контент щодо таких важливих тем як догляд за паркетною дошкою, покрокова інструкція вкладання паркету тощо. Співробітники підприємства можуть інколи проводить безкоштовні онлайн-зустрічі з своїми користувачами та відповідати на питання, що є актуальними.

Охарактеризуємо також конкретні рекомендації щодо онлайн-реклами для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо онлайн-реклами ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Інструмент	Особливості використання
Пошукова реклама у Google AdWords	Налаштування показу текстових оголошень за певними ключовими словами, які використовуються користувачами мережі Інтернет на етапі первинного знайомства з пропозиціями на ринку: «паркетна дошка», «столярні вироби Харків» тощо. Оголошення має містити оффер, суть якого полягає у відповіді на запитання: «Чому потрібно купити саме тут і зараз?».
Реклама у Facebook та Instagram	1. Просування публікацій та сторіс, які спонукають користувача до переходу на сайт і покупки товари. Ціль рекламної компанії має бути трафік або конверсії. 2. Анонси знижок. 3. Ремаркетинг, що налаштований на відвідувачів сайту, які товар закинули в кошик, але не оплатили замовлення.
Медійна реклама у Google AdWords	Ремаркетинг, що включає в себе показ оголошень на різних сайтах мережі Інтернет лише тим користувачам, які заходили на сайт і робили там певні дії (кидали товар в кошик, обирали певні кольори паркету тощо). Рекламні оголошення медійної та пошукової мережі мають бути в одному стилі.
Сайт	1. Розміщення каталогу з детальним описом характеристик. 2. Додавання необхідних елементів на сайт (кошик, кольори тощо). 3. Відгуки існуючих клієнтів. 4. Портфоліо.
SEO	SEO-оптимізація сайту https://tandem.ua/ задля отримання вищих позицій у органічній видачі з пошукових мереж і більшої кількості показів.

Отже, проведений аналіз показав, що на даний момент сайт підприємства працює неефективно, а саме:

відсутні прямі продажі через сайт;

низька швидкість завантаження сайту;

низька кількість відвідувачів сайту, адже сайт взагалі не рекламується та не просувається в мережі Інтернет.

Пропозиціями щодо удосконалення роботи сайту підприємства можуть бути доповнення сайту каталогом, відгуками, технічними характеристиками товару; проведення роботи з залучення цільового трафіку і скерування користувачів на більш ефективні за даними результату А/В-аналізу сторінки; проведення SEO-оптимізації контенту сайту підприємства; зменшення розміру документів з кодом, зображень і відповідно пришвидшення завантаження сайту.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення управління запасами

Сучасні ринкові умови на внутрішньому та зовнішньому ринку вимагають від підприємств рішучих змін у всіх сферах діяльності. Виробничі підприємства активно впроваджують в життя нові технології, упорядковують виробничі і реалізаційні процеси. Саме це активізує питання управління запасами на підприємстві.

Склади підприємства є тим місцем, у якому підприємство може підтримувати власні запаси задля забезпечення швидкої доставки своїх товарів до клієнтів. Ефективні системи постачання розробляються таким чином, щоб забезпечити ефективну доставку продукції своїм споживачам.

У поточному сценарії, коли задоволення потреб клієнтів і обслуговування стали головною причиною для бізнесу, потреба в ефективному управлінні запасами в значній мірі розглядається скоріше як необхідність, ніж проста тенденція [69, с. 2].

На ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» було виявлено таку проблему: велика кількість запасів на складах, що знижує ліквідність підприємства та підвищує постійні затрати на оренду приміщень для складів. Тому рекомендацією для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є удосконалення системи управління запасами.

Причинами існування великої кількості запасів продукції на складах підприємства є:

випуск продукції, що не користується попитом у споживачів;
 неправильне формування та планування виробничої програми підприємства;

недосконала маркетингова діяльність підприємства, адже продукція зі складу повільно реалізується;

не досконалість виробничого процесу;

непродумана закупівля матеріальних ресурсів.

Задля моделювання і оптимізації системи управління запасами ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» з невизначеністю в даних пропонується використання апарату інтервального аналізу. Невизначеності в такій системі задаються інтервалами, в межах яких невідомі параметри довільним чином приймають свої значення. Ці межі завжди можна оцінити з достатнім ступенем достовірності за статистичними даними [85, с. 195].

Проаналізуємо однономенклатурну систему управління запасами із періодичним контролем рівня запасів при інтервально заданому попиті, миттєвих поставках та кінцевому періоді планування запасів. Динаміку системи можна описати наступним різницеvim рівнянням:

$$x(t + 1) = x(t) + u(t) - d(t), \quad t = \overline{0, T - 1}, \quad (3.1)$$

де $x(t)$ – стан системи (рівень запасу) в момент часу t ;

$u(t)$ – управління (величина заказу на поповнення запасу) у момент часу t ;

$d(t)$ – попит на відрізку $[t, t + 1]$;

T – плановий період.

Відносно попиту $d(t)$ з даних ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» відомо тільки те, що він довільно приймає значення на заданому інтервалі:

$$d(t) \in D, \quad t = \overline{0, T - 1}, \quad (3.2)$$

де $D \in \mathbb{R}$, $D = [\underline{D}, \bar{D}]$, $D > 0$.

На стани системи $x(t)$ та управління $u(t)$ у момент часу t накладаються обмеження, що обумовлені певними можливостями системи:

$$x(t) \in X, \quad t = \overline{0, T}, \quad (3.3)$$

$$u(t) \in U, \quad t = \overline{0, T-1}, \quad (3.4)$$

де $X \in \mathbb{R}$, $X = [0, \bar{X}]$; $U \in \mathbb{R}$, $U = [0, \bar{U}]$.

Окрім того, можна припустити повне та своєчасне задоволення попиту в межах кожного відрізка $[t, t+1)$, $t = \overline{0, T-1}$, або ж зазначається, що дефіцит запасу в системі відсутній.

Нехай функція $u(t) = U(x(t), t)$, $u(t) \in U$, є допустимим на інтервалі X управлінням для стану $x(t)$ у певний момент часу t , $t = \overline{0, T-1}$, таким, який для будь-якого значення попиту $d(t) \in D$ виконується включення $x(t+1) \in X$, де $x(t)$ можна визначити рекурентним співвідношенням (3.1).

Нехай стратегія $\Phi = \{u(0), u(1), \dots, u(T-1)\}$, $u(t) \in U$, $t = \overline{0, T-1}$, являється допустимою на інтервалі X для початкового стану $x(0) \in X$, такою, яка для будь-якого значення попиту $d(t) \in D$ виконане включення $x(t+1) \in X$, де $x(t)$ визначається рекурентним співвідношенням (3.1).

Витрати системи на формування та підтримку запасу можна визначити станом системи на кінець кожного відрізка $[t, t+1)$, $t = \overline{0, T-1}$. Тому можна сказати, що для будь-якого фіксованого значення попиту $d(t) \in D$ витрати системи на відрізок $[t, t+1)$ при рівні запасу $x(t)$ та величині заказу $u(t)$ можна описати наступною функцією:

$$C(x(t), u(t), d(t), t) = g(t) + c(t) \cdot u(t) + h(t) \cdot (x(t) + u(t) - d(t)), \quad t = \overline{0, T-1} \quad (3.5)$$

де $g(t)$ – фіксована частка транспортних витрат і витрат на розміщення заказу в момент часу t (витрати на запуск виробництва для виробничих систем);

$c(t)$ – витрати на поставку одиниці запасу в момент часу t (витрати на виробництво одиниці продукції);

$h(t)$ – витрати на зберігання одиниці запасу на відрізок $[t, t+1)$.

Враховуючи інтервальну невизначеність попиту (3.2), можна представити функцію витрат системи у вигляді природного інтервального розширення функції (3.5):

$$C(x(t), u(t), D, t) = g(t) + c(t) \cdot u(t) + h(t) \cdot (x(t) + u(t) - D), t = \overline{0, T-1}$$

Тому, для будь-якого значення $d(t) \in D$ справедливе включення:

$$C(x(t), u(t), d(t), t) \in C(x(t), u(t), D, t), t = \overline{0, T-1}$$

Слід визначити оптимальну допустиму на інтервалі X стратегію управління $\Phi^* = \{u^*(0), u^*(1), \dots, u^*(T-1)\}$, що мінімізує сумарні витрати системи у плановому періоді. Окрім того, необхідно вимагати, аби запас на кінець періоду планування $x(T)$ не перевищував встановленого рівня $\bar{X}_T, \bar{X}_T \in X$.

Отже, узагальнюючи вищенаведені мови, маємо наступну оптимізаційну задачу:

$$\sum_{t=0}^{T-1} C(x(t), u(t), D, t) \rightarrow \min_{\Phi \in \Phi(x(0))} \quad (3.6)$$

при певному обмеженні:

$$x(T) \leq \bar{X}_T \quad (3.7)$$

де $\bar{X}_T \in X$; $\Phi(x(0))$ множина стратегій, допустимих при початковому запасі $x(0) \in X$ ($x(0)$ передбачається відомим).

Для будь-якого стану системи $x(t) \in X$ допустиме на інтервалі X управління зі зворотним зв'язком $u(t) = U(x(t), t)$, $u(t) \in U$, у момент часу $t, t = \overline{0, T-1}$, існує та визначається із включення:

$$x(t) + u(t) \in X + \text{dual}D, \quad (3.8)$$

тоді і тільки тоді, коли виконані умови:

$$X + \text{dual}D \in \text{IR}, \quad (3.9)$$

$$D \subseteq U. \quad (3.10)$$

Для будь-якого початкового стану системи $x(0) \in X$ є допустима на інтервалі X стратегія управління $\Phi \in \Phi(x(0))$, що гарантує включення $x(T) \in X_T$, тоді та тільки тоді, коли виконані умови (9), (10), інтервал допустимих початкових станів виглядається наступним чином:

$$X_0 = X, \quad (3.11)$$

а граничний запас на кінець періоду планування задовольняє наступну умову, що є обов'язковою:

$$\bar{X}_T \in X(\bar{D} - \underline{D}, \bar{X}). \quad (3.12)$$

Для визначення оптимальної стратегії управління слід скористатися методом динамічного програмування. Згідно з принципом оптимальності Беллмана [4, с. 112] для функції витрат рішення на усі відрізки, які залишилися слід скласти оптимальну поведінку щодо стану, отриманого у результаті попереднього рішення, незалежно від раніше прийнятих рішень та початкового стану.

Визначаємо послідовність функцій:

$$f_k(x) = \min_{u(k), \dots, u(T-1)} \sum_{t=k}^{T-1} C(x(t), u(t), D, t), \quad k = \overline{0, T-1},$$

де $f_k(x)$ – мінімальні витрати за $T - k$ відрізків, які залишилися до кінця періоду планування, при рівні запасу x ;

$u(t)$ – допустиме управління для стану $x(t)$ у момент часу t , $t = \overline{k, T-1}$;
 $x(k) = x$, а $x(t)$, $t = \overline{k+1, T-1}$, можна визначити рекурентним співвідношенням.

Тоді для будь-якого $x \in X_t$ рекурентне співвідношення динамічного програмування матиме вигляд:

$$f_t(x) = \min_{u \in U_t} \{C(x, u, D, t) + f_{t+1}(x + u - D)\}, \quad t = \overline{T-1, 0}, \quad f_T(x) = 0 \quad (3.13)$$

де X_t і U_t :

$$X_t = (X_{t+1} + \text{dual } D - U) \cap X, \quad t = \overline{T-1, 0}, \quad X_T = X(0, X_T), \quad (3.14)$$

$$U_t = (X_{t+1} + \text{dual } D - x) \cap U. \quad (3.15)$$

Отже, наведена задача належить до інтервального динамічного програмування. Щоб її розв'язати використаємо підхід, що запропонований в [15, с. 98] задля оптимізації систем в умовах інтервальної невизначеності.

Максимінна модель забезпечує гарантований результат інтервально заданого параметра системи. Тому для будь-якого $x \in X_t$ з (3.13) будемо мати:

$$f_t(x) = \max_{d \in \underline{D}} \min_{u \in U_t} \{C(x, u, D, t) + f_{t+1}(x + u - d)\}, \quad t = \overline{T-1, 0}, \quad f_T(x) = 0 \quad (3.16)$$

де X_t і U_t визначаються співвідношеннями (3.14), (3.15).

Отримане співвідношення (3.16) дозволяє побудувати алгоритм чисельного розв'язку задачі (3.6). Першим кроком ($t = T - 1$) для всіх допустимих $x(T - 1) \in X_{T-1}$ обчислимо $f_{T-1}(x)$ та визначимо відповідні оптимальні управління $u^*(T - 1)$. Далі для всіх допустимих $x(t) \in X_t$, $t = \overline{T - 2, 1}$, за співвідношенням (3.16) рекурентно обчислимо $f_t(x)$ та визначимо оптимальні $u^*(t)$. Останнім етапом ($t = 0$) обчислимо тільки $f_0(x(0))$ та відповідне $u^*(0)$ для початкового стану $x(0) \in X$. У результаті, для початкового стану $x(0)$ отримуємо оптимальну у сенсі критерію (3.6) стратегію управління $\Phi^* = \{u^*(0), u^*(1), \dots, u^*(T - 1)\}$.

Розглянувши основні теоретичні засади моделювання, слід перейти до практичного застосування даної моделі і виконати всі необхідні розрахунки за наведеним алгоритмом. Для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» слід розробити календарну програму щодо планування запасів готової продукції (паркетної дошки) на півроку вперед ($T = 6$). Адже сама система управління запасами на підприємстві є слабким місцем та потребує втручання керівництва і якнайшвидшої оптимізації задля підвищення ефективності управління стратегічним розвитком підприємства у довгостроковому періоді.

Припустимо, що попит, величина замовлення та розмір запасу можуть приймати лише цілі значення. Тому на кожному кроці оптимальне управління, що задовольняє (3.16), слід визначити звичайним перебором (у неперервному випадку використовуються чисельні методи).

Статистично визначено межі інтервалу можливого попиту – $D = [5,6]$. Поточна верхня межа завантаженості складу – 7 тис. м², тому $X = [0,7]$. Максимально можливий розмір поповнення запасу на підприємстві дорівнює 9 тис. м², тому $U = [0,9]$.

Коефіцієнти витрат протягом усього періоду планування постійні та для будь-якого t , $t = \overline{0, 5}$, фіксована частка витрат на розміщення заказу $g(t)$ становить 13 грн (у разі замовлення під клієнта), витрати на поставку одиниці продукції – 2 грн, витрати на зберігання одиниці продукції – 1 грн. Тому отримуємо:

$$g(t) = \begin{cases} 0, & \text{при } u(t) = 0, \\ 13, & \text{при } u(t) > 0, \end{cases} \quad c(t) = 2, \quad h(t) = 1.$$

Граничний рівень запасу на кінець планового періоду має бути мінімальним, тому: $\bar{X}_T = 1$.

Для наведеної системи умови (3.9), (3.10) та (3.12) виконані. Інтервали допустимих станів системи можна представити у такому вигляді:

$$X_6 = [0,1]; \quad X_5 = [0,6]; \quad X_t = X, \quad t = \overline{4, 0}.$$

Результати розрахунку оптимальної стратегії за формулою (3.16) наведемо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунку оптимальної стратегії для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

x	t=6		t=5		t=4		t=3		t=2		t=1	
	u(x)	f(x)	u(x)	f(x)	u(x)	f(x)	u(x)	f(x)	u(x)	f(x)	u(x)	f(x)
0	6	26	6	51	6	76	9	97	6	122	6	147
1	5	24	5	49	5	74	8	95	5	120	5	145
2	4	22	4	47	4	72	7	93	4	118	4	143
3	3	20	3	45	9	63	9	88	9	113	9	134
4	2	18	2	43	8	61	8	86	8	111	8	132
5	1	16	1	41	7	59	7	84	7	109	7	130
6	0	1	0	26	0	51	0	76	0	97	0	122
7	0	0	0	25	0	50	0	75	0	96	0	121

При $t = 6$ рівень запасу $x = 7$ недопустимий.

Нехай початковий рівень запасу в системі $x(0) = 3$ та попит протягом періоду планування приймає наступні значення: $d = (5,6,5,5,6,6)$. Тому отримаємо результати, що представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати розрахунку оптимальної стратегії для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

при $x(0) = 3$

x	3	7	1	4	7	1	0
u	9	0	8	8	0	5	-

Інтерпретація розв'язків: оптимальна стратегія щодо управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» має вигляд $\Phi^* = \{9,0,8,8,0,5\}$, рівень запасу на кінець періоду планування $x(6) = 0$, сумарні витрати всієї системи за період планування за умов оптимального управління Φ^* становлять $C = 121$ грн. При цьому максимально можливі сумарні витрати дорівнюють $f_0(3) = 134$.

На рис. 3.2. зображена динаміка зміни запасу при оптимальній стратегії управління запасами для різних рівнів початкового запасу $x(0)$. Можна зазначити, що рівень запасу протягом усього періоду планування знаходиться у допустимих межах інтервалу $X = [0,7]$, а запас на кінець періоду планування не перевищує заданого рівня $\bar{X}_T = 1$.

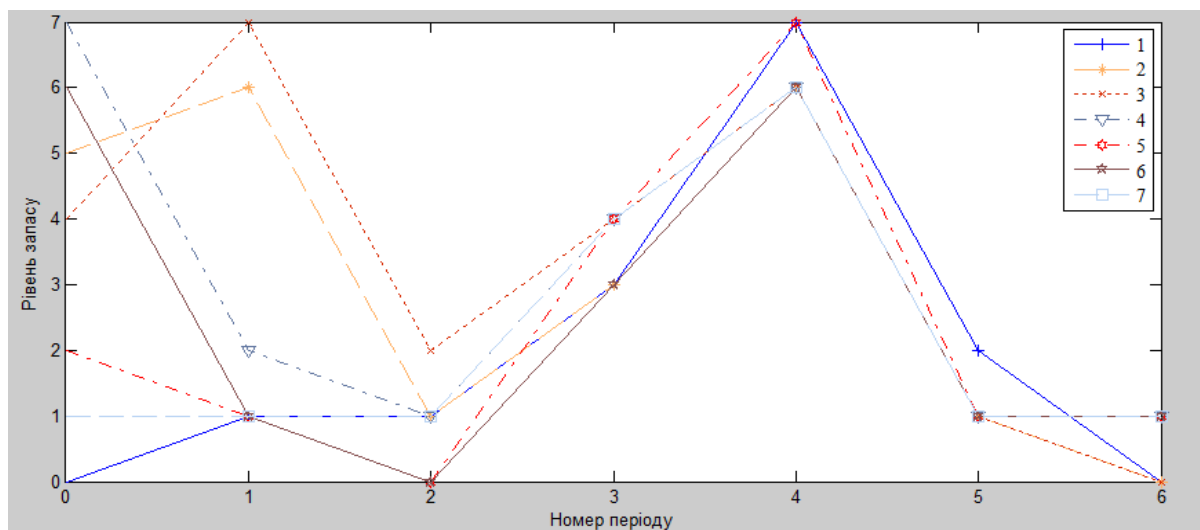


Рис. 3.2. Динаміка зміни рівня запасу при оптимальній стратегії управління запасами ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Слід зазначити, що динаміка зміни рівня запасу наступна:

лінія 1: $x(0) = 0$, $\Phi^* = \{6,5,8,9,0,4\}$, $d = (5,5,6,5,5,6)$;

лінія 2: $x(0) = 5$, $\Phi^* = \{7,0,8,9,0,5\}$, $d = (6,5,6,6,5,6)$;

лінія 3: $x(0) = 4$, $\Phi^* = \{8,0,7,8,0,5\}$, $d = (5,5,5,6,5,6)$;

лінія 4: $x(0) = 7$, $\Phi^* = \{0,4,8,8,0,5\}$, $d = (5,5,5,6,5,5)$;

лінія 5: $x(0) = 2$, $\Phi^* = \{4,5,9,8,0,5\}$, $d = (5,6,5,5,6,5)$;

лінія 6: $x(0) = 6$, $\Phi^* = \{0,5,9,9,0,5\}$, $d = (5,6,6,6,5,5)$;

лінія 7: $x(0) = 1$, $\Phi^* = \{5,5,8,8,0,5\}$, $d = (5,5,5,6,5,5)$.

Задля проведення розрахунків, визначення числових значень моделі, побудова динаміки зміни рівня запасу при оптимальній стратегії управління проводилися з використанням спеціалізованого математичного та графічного пакетів такої прикладної програми як Maple 9.

Отже, за наведеними даними однономенклатурної системи управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» із періодичним контролем за умов інтервально заданого попиту та миттєвих поставках, обмеженому рівню запасі та величини замовлення, і наявності кінцевого періоду планування запропонована календарна програма планування виробничих запасів готової продукції, а саме паркетної дошки. У ході роботи була визначена оптимальна стратегія управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Задля налагодження системи управління запасами підприємства (як виробничим – ламель, так і запасами готової продукції – паркетом) на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» перед керівництвом та відповідальними співробітниками мають бути поставлені наступні завдання:

правильно та своєчасно відображати в документах усі операції щодо заготівлі, надходженню чи відпуску матеріалів. Швидко виявляти та відображати витрати, що пов'язані з їх заготовленням;

контролювати збереження матеріальних цінностей у належних місцях їх зберігання (складах) та на всіх стадіях їх руху;

постійно контролювати дотримання встановлених норм виробничих запасів;

систематично контролювати використання матеріалів у ході виробництва на основі обґрунтованих норм щодо їх витрачання;

слідкувати за технологічними відходами і втратами, їх прямим та непрямим використанням підприємством;

своєчасно фіксувати та аналізувати інформацію щодо величини економії або перевитрат матеріальних ресурсів порівняно з поставленими лімітами;

виробляти на склад лише ту продукцію, для якої це доцільно, а тому всю іншу – слід одразу транспортувати клієнтам. Зазначимо, що важливо своєчасно отримувати оплату та зменшувати дебіторську заборгованість.

Також важливим кроком у напрямку побудови оптимальної системи управління запасами є збільшення обсягу реалізації продукції унаслідок активних продажів паркетної дошки. Можна зазначити, що удосконалення сайту та його просування в мережі Інтернет має суттєво вплинути на дане питання, та продажі мають зрости, що призведе до відповідного скорочення запасів на складі ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Отже, було визначено, що система управління запасами є досить важливою для ефективного функціонування підприємства в цілому. Тому на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» проаналізована однономенклатурна система управління запасами із періодичним контролем рівня запасів при інтервально заданому попиту, миттєвих поставках та кінцевому періоді планування запасів.

Статистично визначено межі інтервалу можливого попиту – $D = [5,6]$. Поточна верхня межа завантаженості складу – 7 тис. м². Максимально можливий розмір поповнення запасу – 9 тис. м².

Доведено, що оптимальна стратегія щодо управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» має вигляд $\Phi^* = \{9,0,8,8,0,5\}$, рівень запасу на кінець періоду планування $x(6) = 0$, сумарні витрати всієї системи за період планування за умов оптимального управління Φ^* становлять $C = 121$ грн. При цьому максимально можливі сумарні витрати дорівнюють $f_0(3) = 134$.

Задля доцільності реалізації наведених заходів щодо покращення управління стратегічним розвитком підприємства доцільно виконати оцінку ефективності запропонованих пропозицій, а саме: просування та

удосконалення роботи сайту та оптимізація системи управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління стратегічним розвитком

Економічна ефективність – це інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату [20, с. 101]. Нині підприємству слід активно спрямовувати свої зусилля на підвищення ефективності управління стратегічним розвитком, що дасть змогу успішно функціонувати в несприятливих умовах, що зумовлено факторами невизначеності та ризику, динамічності зовнішнього соціально-економічного макросередовища.

Оцінка економічної ефективності саме реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління стратегічним розвитком підприємства є важливою задля обґрунтування доцільності вкладання коштів та сил у той чи інший захід.

Перший комплексний захід щодо підвищення ефективності управління стратегічним розвитком на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» – це удосконалення та просування сайту компанії <https://tandem.ua/> у мережі Інтернет.

Другий захід – це оптимізація системи управління запасами на підприємстві.

Витрати на комплекс заходів щодо удосконалення та просування сайту <https://tandem.ua/> ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» у мережі інтернет представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на основні заходи ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» у рамках удосконалення та просування сайту підприємства

Інструмент	Витрати на реалізацію у перший місяць, грн.	Витрати на реалізацію за рік, грн.
Пошукова реклама у Google AdWords	23750	285000
Реклама у Facebook та Instagram	15000	180000
Медійна реклама у Google AdWords	14200	170400
Вдосконалення сайту	15000	-
SEO	2550	30600
Загальні витрати	70500	666000

Отже, за перший місяць слід витрати 70 500 грн на удосконалення та просування сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» у мережі інтернет, що буде здійснюватися за власні кошти. На рік потрібно витрати на просування сайту 666 000 грн.

Для розрахунку сценаріїв для запропонованого напрямку №1, а саме удосконалення та просування сайту підприємства в мережі інтернет припустимо, що за песимістичним сценарієм перші три місяці реалізації наведеного напрямку ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» підвищить впізнаваність бренду, а також збільшить продажі на 200 тис. грн, та кожні три місяці продажі підприємства будуть зростати приблизно на 100 тис. грн більше попереднього кварталу, що в сумі за рік збільшить загальні продажі на 1400 тис. грн.

За реалістичним прогнозом обсяг продажів за перші три місяці складе 300 тис. грн, та кожні наступні три місяці буде зростати на 200 тис. грн, що в сумі за рік збільшить загальні продажі на 2300 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом обсяг продажів ТОВ «ТАНДЕМ ГРУП» за перші три місяці зросте на 400 тис. грн, та кожні наступні три місяці буде збільшуватися на 200 тис. грн, що в сумі за рік збільшить продажі на 2800 тис. грн.

Прогнозовані обсяги зростання продажів ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» за різними сценаріями розвитку представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозовані обсяги зростання продажів ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» за різними сценаріями розвитку, тис. грн

Місяці	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Січень-березень	200	300	400
Квітень-червень	300	500	600
Липень-вересень	400	700	800
Жовтень-грудень	500	800	1000
Разом	1400	2300	2800

Отже, загальні витрати на удосконалення та просування сайту підприємства становлять 70 500 грн, прогнозовані обсяги зростання продажів коливаються від 1400 тис. грн до 2800 тис. грн залежно від сценарію розвитку подій.

Реалізація такого заходу як впровадження оптимальної системи управління запасами на підприємстві вимагає від ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» наступних заходів:

навчання двох працівників фінансово-аналітичного відділу задля правильної організації системи планування запасів та випуску продукції;

активне залучення сайту задля підвищення кількості реалізованої продукції, що наявна на складі.

Слід додати, що удосконалення та просування сайту підприємства має підвищити продажі ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що в свою чергу позитивно вплине на кількість запасів на складі.

Основними цілями навчання працівників ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є: підвищення ефективності їх роботи, що полягатиме у правильній побудові системи управління запасами на підприємстві;

забезпечення професійного рівня працівників, що відповідатиме сучасним кваліфікаційним вимогам з урахування тенденцій в управлінні запасами;

покращення комунікацій завдяки передачі знань, отриманих у ході проходження тренінг та курсів, усередині підприємства.

Наведемо список тренінгів, що доцільний для навчання працівників фінансово-аналітичного відділу та витрати на них у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Рекомендовані тренінги для працівників фінансово-аналітичного відділу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Назва тренінгу	Тривалість, дні	Витрати
Бізнес-планування в Excel: від ідеї до реалізації	2	3180
Ефективні закупівлі та управління запасами	1	1960
Курс з управлінського обліку та бюджетування	5	11760
Загалом		16900

Отже, сумарні витрати на навчання працівників фінансово-аналітичного відділу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» складають 16900 грн. Таке навчання дасть змогу працівникам покращити свої знання в області управління запасами та покращать ефективність діяльності підприємства у цьому напрямку, що сприятиме покращенню фінансового стану ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Зазначимо, що сумарні витрати на постійне удосконалення та оновлення сайту підприємства за рік становитимуть 666 000 грн. На реалізацію всіх заходів підприємству слід витрати: $16900 + 666000 = 682\,900$ грн.

Інвестиції в вищенаведені заходи матимуть довгостроковий характер. Тому слід визначити термін окупності таких заходів. Для цього спершу розрахуємо чисту поточну вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{PV_t - IC_t}{(1+i)^t} \quad (3.17)$$

де PV_t – доходи проекту в рік t ;

IC_t – витрати на проект в рік t ;

i – ставка дисконту (приймаємо по 20%);

t – тривалість проекту.

У табл. 3.10. наведемо розрахунки дисконтованого грошового потоку для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Дохід беремо за реалістичним сценарієм розвитку подій.

Таблиця 3.10

Дисконтований грошовий потік ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»

Роки	Витрати, грн.	Дохід, грн.	Коефіцієнт дисконтування, %	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
Чиста поточна вартість	682 900	2 300 000	20	1 347 500

Можна зробити висновок, що за 1-ий рік реалізації запропонованих заходів чиста поточна вартість проекту становитиме 1 347 500 грн.

Наступним кроком визначимо індекс дохідності запропонованих проектів за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n PV}{\sum_{i=1}^n IC} \quad (3.18)$$

Визначимо, що індекс прибутковості запропонованих заходів для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» складе:

$$PI = \frac{2300000}{682900} = 3,4$$

Індекс прибутковості відповідає оптимальному значення, тому рекомендовані заходи доцільні до впровадження.

Слід також визначити дисконтований термін окупності:

$$DPP = \frac{\sum_{i=1}^n IC}{\sum_{i=1}^n PV/n} \quad (3.19)$$

Термін окупності запропонованих заходів для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» (DDP) складе:

$$DPP = \frac{682900}{2300000/1} = 0,3 \text{ (років)}$$

Можна зробити висновок, що термін окупності запропонованих заходів для ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» щодо удосконалення та просування сайту, а також впровадження оптимізації системи управління запасами складе 3 місяці.

Наведені розрахунки довели доцільність їх активного впровадження у діяльність підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічним розвитком ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Зазначимо, що запропоновані заходи тісно пов'язані між собою, адже удосконалення та просування сайту підприємства в мережі інтернет підвищить впізнаваність бренду та обсяг реалізації продукції. На сайті підприємства слід зробити акцент саме на тій продукції, що знаходиться на складах підприємствах задля більш швидкої її реалізації. Дані заходи допоможуть знизити обсяги запасів на складах та підвищать ліквідність ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Висновки до розділу 3

Головними напрямками покращення управління стратегічним розвитком ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» є удосконалення роботи сайту та оптимізація системи управління запасами.

Проаналізовано поточний вигляд та стан сайту підприємства <https://tandem.ua>. Визначено основні недоліки функціонування та його дизайну, запропоновано можливі шляхи вирішення проблеми повільного завантаження сайту.

На основі аналізу запропоновано наступні способи просування сайту: пошукова оптимізація сайту або SEO, розміщення банерів на тематичних сайтах, контекстна реклама в рекламній мережі Google Adwords, використання таких соціальних мереж як Instagram та Facebook, реклама на популярних форумах.

Щодо онлайн-реклами запропоновано наступні інструменти: пошукова реклама у Google AdWords, реклама у Facebook та Instagram, медійна реклама у Google AdWords, оновлення та наповнення сайту, SEO-оптимізація.

Діяльність ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» характеризується значною кількістю запасів на складах, яка знижує ліквідність підприємства і підвищує постійні витрати на оренду приміщень для складів. Тому рекомендовано удосконалити систему управління запасами ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

З метою оптимізації системи управління запасами ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» в умовах невизначеності було запропоновано застосування апарат інтервального аналізу за однономенклатурною системою управління запасами із періодичним контролем рівня запасів при інтервально заданому попиту, миттєвих поставках і кінцевому періоді планування запасів.

Проведено оцінку економічної ефективності реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління стратегічним розвитком та визначено доцільність впровадження запропонованих заходів. Термін окупності запропонованих заходів складе 3 місяці.

ВИСНОВКИ

Стратегічний розвиток підприємства, виступає, з одного боку, соціально-економічною системою певного порядку, та, з іншого боку, є унікальним і специфічним явищем окремого підприємства.

У розділі 1 розглянуто визначення поняття «розвиток підприємства», «стратегічне управління», та надано авторське визначення терміну «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються.

Визначено особливості концепції управління стратегічним розвитком підприємства, її завдання та етапи. Проаналізовано внутрішні/ендогенні та зовнішні/екзогенні фактори стратегічного розвитку підприємства. Графічно наведено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного розвитку підприємства на його підсистеми. Розглянуто складові забезпечення стратегічного розвитку підприємства та наведена їх характеристика.

Запропонована система управління стратегічним розвитком підприємства, що охоплює стан таких процесів як фінансові, виробничі, інвестиційно-інноваційні, процеси забезпечення підприємства ресурсами, а також стан зовнішніх процесів. Проаналізовано принципи ефективного управління стратегічним розвитком підприємства, специфічні функції, мета і функції процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

Розглянуто такі інструменти оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, матрицю консалтингової групи Бостона (матрицю БКГ), матрицю направленої політики (Матриця Шелл/ДПМ), ABC- і XYZ-аналіз. Визначено, що оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства містить значний перелік критеріїв і інструментів, при цьому визначальним фактором є цілі, що ставляться суб'єктами оцінювання.

У розділі 2 наведено характеристику основних видів діяльності підприємства, проаналізовано систему управління та організаційну структуру, розроблено практичний аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС», що є вітчизняним виробником паркетної дошки та інших виробів з дерева, де налагоджений повний цикл виробництва: від розпилювання деревини та її фінішної обробки. Виявлено тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації продукції, однак чистий прибуток підприємства має від'ємне значення, оскільки наявні досить великі витрати.

У 2017 році підприємство мало збитки, та відповідно від'ємну рентабельність виробництва. У 2018 році підприємство отримало певні

прибутки, а тому рентабельність виробництва зросла. Показник чистого доходу підприємства у 2018 також зріс на 55 %, відповідно зросла й собівартість реалізованої продукції. Однак, інші операційні доходи у 2018 році значно скоротилися. Чисельність працівників за всіма категоріями зросла, за порушення трудової дисципліни було звільнено лише одного працівника. Фонд оплати праці та фонд робочого часу також зріс у 2018 році порівняно з 2017. Вартість виробничих фондів також зросла.

Проведено аналіз зовнішнього положення підприємства: визначено основних споживачів, конкурентів ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». У результаті проведення PEST-аналізу виявлено, що найбільшу загрозу для діяльності ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» представляють економічні та політичні фактори. Побудовано матрицю SWOT-аналізу та матрицю SPACE-аналізу ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС».

Аналіз фінансових результатів підприємства свідчить про зростання дебіторської заборгованості. Унаслідок нестачі власних коштів, у підприємства зростання поточних зобов'язань на 57,9 % у 2018 році порівняно з 2017. Також слід додати, що всі оборотні кошти сформовані за рахунок позикового капіталу. Підприємство закуповує основні засоби, тому частка основних засобів в структурі підприємства зростає. Однак, це негативно впливає на ліквідність підприємства, та не завжди основні засоби підвищують ефективність діяльності.

У розділі 3 наведено такі пропозиції щодо покращення управління стратегічним розвитком ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» як удосконалення роботи сайту та обґрунтування пропозицій щодо покращення його функціонування; оптимізація системи управління запасами на підприємстві.

Проаналізовано сучасний вигляд та наповнення сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Надано рекомендації щодо удосконалення роботи сайту у розрізі його наповнення. Проаналізовано способи просування сайту ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС»: пошукова оптимізація сайту або SEO, розміщення банерів на тематичних сайтах, контекстна реклама в рекламній мережі Google Adwords,

використання таких соціальних мереж як Instagram та Facebook, реклама на популярних форумах та e-mail розсилка для користувачів, що залишатимуть свою поштову адресу.

За наведеними даними однономенклатурної системи управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС» із періодичним контролем за умов інтервально заданого попиту та миттєвих поставках, обмеженому рівню запасі та величини замовлення, і наявності кінцевого періоду планування запропонована календарна програма планування виробничих запасів готової продукції, а саме паркетної дошки. У ході роботи визначена оптимальна стратегія управління запасами на ТОВ «ТАНДЕМ ІМПЕКС». Проаналізовано однономенклатурну систему управління запасами із періодичним контролем рівня запасів при інтервально заданому попиті, миттєвих поставках та кінцевому періоді планування запасів.

Проведено оцінку економічної ефективності реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління стратегічним розвитком і визначено доцільність впровадження запропонованих заходів. Термін окупності запропонованих заходів складе 3 місяці, витрати на їх реалізацію складуть 82 900 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: [монография] / Афанасьев Н. В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. – Харьков: Издательский дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
3. Балан В. Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу [Електронний ресурс] / В. Балан // Схід. – 2016. – № 4. – С. 5-16. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2.
4. Беллман Р. Динамическое программирование. – Москва: Издательство Иностранная литература, 1960. – 434 с.

5. Белопольський М. Г. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств / М. Г. Белопольський, О. В. Кузьміна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2016. – Т. 24, вип. 6. – С. 23-33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2016_24_6.

6. Бех М. С. Сутнісна характеристика малого і середнього бізнесу в трансформаційних умовах реформування економіки України / М. С. Бех, Н. М. Бех // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 53-56.

7. Білоконний П. Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій/ П. Г. Білоконний // – Вінниця: ВІРЕУ, 2000. – С. 33-34.

8. Богомолов О.Т. Анатомія глобальної економіки: учебное пособие / О.Т. Богомолов. – Москва: ИКЦ «Академкнига», 2003. – 216 с.

9. Босак А. О. Передумови формування системного підходу до менеджменту / А. О. Босак, Б. Р. Рогальський, А. В. Босак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» / Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 38-47.

10. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.

11. Вініченко О. М. Методика визначення ступеня важливості та стабільності критеріїв ефективності системи контролю соціально-економічного розвитку підприємства на основі ABC- і XYZ-аналізу [Електронний ресурс] / О. М. Вініченко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 149-159. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_2_22.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский //– 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарика, 2011. – 296 с.

13. Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством : навч. посіб. / М. В. Володькіна. – Київ: КНЕУ, 2011. – 318 с.

14. Волошенко С. С. Інтерактивна матриця кореляційного SWOT-аналізу при розробці та аналізі стратегії підприємства [Електронний ресурс] / С. С. Волошенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 1(2). – С. 351-355. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1\(2\)__64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1(2)__64).

15. Вошинин А.П., Сотиров Г.Р. Оптимизация в условиях неопределенности. – Москва: Издательство МЭИ; Техника, 1989. – 416 с.

16. Геєць В. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія / В. Геєць, О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. О. Шпак, В. А. Новицький. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.

17. Дакус А. В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення [Електронний ресурс] / Дакус А. В., Сімченко Н. О. // Національний технічний університет України «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>.

18. Дахно І. І., Бабіч Г. В., Барановська В. М., та ін.. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. – Київ, 2012. – 568 с.

19. Дегтярьова І. Б. Економічна діагностика: конспект лекцій / укладач: І. Б. Дегтярьова. – Суми, 2012. – 112 с.

20. Довбенко В. І. Перспективні проблеми розвитку підприємств / Довбенко В. І. – II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2003. – 507 с.

21. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – Київ, 2009. – 440 с.

22. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/68842/63935.

23. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А.Т. Зуб. – 2-е изд., доп. – Москва: Аспект Пресс, 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eur.ru/Documents/2004-08-23/3017E.asp>.

24. Иншаков О.В. «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства / О.В. Иншаков // Экономическая наука современной России. – 2003. – С. 11-25.

25. Карапетян, Е.Т. Методологічні підходи до підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / Е.Т. Карапетян // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 62-67.

26. Касьянова Н. В. Процессна модель управління розвитком підприємства / Н. В. Касьянова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4(1). – С. 7-11. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4(1)_3).

27. Ков'ях Т. В. Сучасні теорії розвитку підприємства та його видові прояви [Електронний ресурс] / Т. В. Ков'ях // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 1. – с. 246-254. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_37.

28. Койн К., Субрманиам С. Дисциплина стратегии / К. Койн, С. Субрманиам // Вестник McKinsey: теория и практика управления; под ред. Г. Газина, В. Клинцева. – Москва, 2002. – №1. – С. 32-45.

29. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Олімп-Бізнес», 2005. – 576 с.

30 Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия / Н.В. Куркин. – Днепропетровск, 2004. – 452 с.

31. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга: учебное пособие / П.В. Кутелев, И.В. Мишура. – Москва: Издательский центр «МарТ», 2003. – 176 с.

32. Литвинов А. І. Критерії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / А. І. Литвинов

// Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 67-70. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_13.

33. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання [Електронний ресурс] / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – С. 22-28. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17259/1/5-22-28.pdf>.

34. Мала Н. Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 767. – С. 45-51. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_767_9.

35. Масляєва О. О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод» [Електронний ресурс] / О. О. Масляєва. // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_15.

36. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // – Москва: ИНФРА, 2001. – С. 6.

37. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2008. – 672 с.

38. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / Редкол.: С.В. Мочерний (від. ред.) та ін. – Київ: Вид. центр «Академія», 2002. – 952 с.

39. Найдьонова М. В. Формування факторів організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / М. В. Найдьонова, К. В. Захарчук // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. – 2013. – Вип. 140. – С. 116-120. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_140_24.

40. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк// Вінницький національний технічний університет. – Вінниця, 2012. – 104 с.

41. Нинюк М. Стадії розвитку організації [Електронний ресурс] / М. Нинюк // Історико-правовий часопис. – 2014. – № 1. – С. 64-68. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch_2014_1_16.

42. Новікова І.В. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств зв'язку / І. В. Новікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/EMB/2012_1/novikova.pdf.

43. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. – Київ, 2000. – 128 с.

44. Осовська Г. В. Профіль конкурентоспроможності переробних підприємств [Електронний ресурс] / Г. В. Осовська. // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_84.

45. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перер. і доп. – Київ: Кондор, 2008. – 664 с.

46. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.

47. Офіційний сайт інформаційного агентства «Уніан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/>.

48. Офіційний сайт компанії «Еделвейс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.edelweiss-ua.com>.

49. Офіційний сайт компанії ТОВ «Древмаркет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.drevmarket.com.ua/uk/>.

50. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/>.

51. Офіційний сайт компанії Barlinek [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.barlinek.ua>.

52. Офіційний сайт компанії LuxSite [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://luxsite.ua>

53. Офіційний сайт PageSpeed Insights компанії Google [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>.

54. Офіційний сайт компанії «Stenyk hardwood floors» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stenyk.com.ua>.

55. Офіційний сайт продукту Дебет Плюс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://debet.com.ua/uk>.

56. Пасенко В. М. Використання матричних методів портфельного аналізу для оцінки ефективності інтеграційних стратегій ТНК [Електронний ресурс] / В. М. Пасенко, М. М. Лещенко // Фінансовий простір. – 2013. – № 2. – С. 37-43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_2_6.

57. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т.2. – С. 99-103.

58. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки – 2012. – № 2. – С. 103-111.

59. Пирець Н. М. Використання SWOT-аналізу для визначення конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Пирець, М. В. Гайдучок // Економічний простір. – 2013. – № 72. – С. 220-229. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_72_25/

60. Писаренко Т. М. Прийняття управлінських рішень у процесі постачання сировинних та товарних запасів. «Економічні науки». – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 6 (24). Ч. 1. – 2009.

61. Пономаренко В.С. Стратегічне управління / В.С. Пономаренко. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.

62. Поплавська, Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

63. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.

64. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г. Т. П'ятницька. – Київ: Логос, 2006. – 568 с.

65. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

66. Ревуцька Л. Є. Методичні основи оцінки конкурентних переваг підприємства: матриця БКГ [Електронний ресурс] / Л. Є. Ревуцька, Н. М. Корольова // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2013. – Вип. 23-24. – С. 342-345. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_23-24_50.

67. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. – Москва: Аудит; ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

68. Севастьянов Р. В., Родіонова І. О. Особливості соціально-економічного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Севастьянов Р.В., Родіонова І.О. – 2013. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_131.pdf.

69. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. – Київ: КНТЕУ, 2014. – 344 с.

70. Соболева М. В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством [Електронний ресурс] / М. В. Соболева // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. – 2013. – Вип. 650-652. – С. 167-172. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2013_650-652_31.

71. Сокиринська І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / І. Г. Сокиринська, О. В. Хохлова // Вісник Сумського

державного університету. Сер. : Економіка. – 2011. – № 4. – С. 165-168. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2011_4_24.

72. Сокур С. Как строить систему управления: прагматичный поход / С.Сокур, О.Коваленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ims/ims100.html>.

73. Строкович Г. В. Підхід до трактування розвитку підприємства з позицій якості // Бізнес Інформ. – 2013. – №9. – С. 242-246.

74. Томпсон А.-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл., А. Артур, А.Дж. Стрикленд III; пер. с англ. под ред. Н. М. Макаровой. – 12-е изд. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

75. Філіна С.В. Порівняльна характеристика основних підходів до управління / С.В. Філіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://viem.edu.ua/konf2/art.php?id=1105>.

76. Філіпішин І. Аналіз методологічних напрямів розвитку промислового підприємства / І. Філіпішин // Схід: аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 6(106). – С. 80-83.

77. Філіпішин І. В. Теоретичне та методологічне забезпечення управління розвитком підприємств / Р. М. Лепа, О. І. Александров, О. І. Амоша, І.В. Філіпішин, та ін. // Майбутнє України: стратегія поступу: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», Лтд», 2008. – С. 201-204.

78. Фещур Р. В. Управління соціально-економічним розвитком машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Фещур Р. В., Тимошук М. Р. // Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. - № 657. - Режим доступу: <http://vlp.com.ua/node/>.

79. Фоменко А. В. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі / А. В. Фоменко, Ю. І. Кучмай // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 65. – С. 184-189. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_65_30.

80. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия: учебник / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. – Київ, 2012. – 384 с.
81. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія / С.Ю. Хамініч. – Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
82. Харченко В.А. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства / В.А. Харченко // Схід. – 2013. – № 4. – С. 87-92.
83. Харченко В.А. Основні характеристики системи управління підприємством / В.А. Харченко // «Наукові дослідження молоді – інновації в науці та практиці – Маріуполь: ПДТУ, 2013. – С. 184-186.
84. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислового підприємства / Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1 (32). – С. 48-54.
85. Чаусова Е. В. Динамическая модель управления запасами с интервальной неопределенностью спроса / Е. В. Чаусова // Вестник Томского государственного университета. – 2002. – № 1(1). – С. 195-200.
86. Швед Т. В. До питання про сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Швед // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 144-149. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_33.
87. Шевлюга О. Г. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на техніко-технологічний розвиток промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Шевлюга // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. – Вип. 47. – С. 111-116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2014_47_24.
88. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.
89. Ястремська О.М. Інформаційна взаємодія суб'єктів господарювання на основі іміджу / О. Ястремська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 137. - С. 59-

63. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_137_17.