

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
(на матеріалах ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»)

Студента 2 курсу, 705 групи
денної форми навчання,
спеціальності
073 «Менеджмент»,
Освітньої програми
«Менеджмент
маркетингової діяльності»

_____ Дєдова Романа Ігоровича

Науковий керівник:
к.т.н., доцент

_____ Лошенюк Ірина Романівна

Завідувач кафедри:
к.е.н., доцент

_____ Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці, 2024

Зміст	
ВСТУП	3
РОЗДІЛ .1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Методичні засади етапів стратегічного планування діяльності підприємства	7
1.2. Функціональні інструменти моделей стратегічного управління	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»	23
2.1. Організаційна структура та фінансовий стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»	23
2.2. Маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»	30
2.3. Оцінка поточного та перспективного стану розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	40
3.1. Формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»	40
3 2. Впровадження та реалізація стратегії розвитку підприємства	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економіка та ситуація в країні, в якій діють підприємства, характеризується постійною динамікою та нестабільністю. Щоб вижити і досягти успіху в таких умовах, компаніям необхідно мати чітко сформульовані та ретельно продумані стратегії управління. Однією з ключових складових цього процесу є стратегічне управління, яке дозволяє підприємствам оцінювати свій поточний стан, виявляти можливості та загрози, а також розробляти оптимальні шляхи розвитку. Стратегічне управління надає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього. Цей підхід охоплює оцінку зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, визначення маркетингових позицій підприємства та встановлення конкретних цілей в досягненні успіху.

Аналіз ролі стратегічного управління в системі розвитку підприємства є важливим і актуальним завданням, оскільки компанії працюють в умовах, пов'язаних з численними викликами та можливостями. За жорсткої конкуренції сучасного Світу, підприємствам потрібно ретельно досліджувати свій ринок, конкурентів та власні ресурси. Стратегічне управління надає компаніям можливість виявляти конкурентні переваги та розробляти стратегії, які забезпечать їх виживання та зростання на ринку. Сучасні споживачі є дуже вимогливими і динамічно міняють свої вподобання. Стратегічне управління дозволяє підприємствам зрозуміти, що саме вимагають споживачі, і шляхи задовольнити їх вимоги.

Технології та зростання міжнародної торгівлі перетворюють світовий ринок у відкриту систему. Компанії покликані створювати стратегії для виходу на міжнародні ринки та конкурувати з іноземними гравцями. Інноваційні зміни відбуваються швидко, і ті підприємства, які не планують впроваджувати нові технології та інновації (в т.ч. управлінські), ризикують залишитися позаду. Стратегічне управління дає відповідь, як впроваджувати технологічні можливості

для підвищення дієвості та конкурентоспроможності. Компанії зобов'язані ефективно управляти своїми ресурсами, щоб забезпечити стабільність і зростання. Стратегічне планування сприяє визначенню оптимальних шляхів розподілу ресурсів та інвестицій. Соціум активніше акцентує увагу на тенденціях сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу. Стратегічне управління допомагає з'ясувати, як компанії здатні впроваджувати сталі практики та відповідати на очікування суспільства.

Враховуючи всі ці фактори, дослідження ролі стратегічного планування в системі управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності та значення. Отримані результати допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов, формувати оптимальні стратегії та досягати успіху в умовах жорсткої конкуренції. Актуальністю даної кваліфікаційної роботи є спроби висвітлення основних аспектів стратегічного аналізу та його впливу на ефективне управління розвитком підприємства для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Встановлена актуальність є важливою в масштабах не тільки діяльності окремого підприємства, а й країни в цілому, особливо за умов криз і військового стану.

Мета дослідження – полягає в дослідженні теоретичних та прикладних основ сучасної системи стратегічного планування в розвитку промислового підприємства. Стратегічна діяльність в аспекті розвитку підприємства вимагає специфічних підходів за умов сучасних криз та умов військового стану.

Завдання дослідження. Досягнення вищезазначеної мети вимагає вирішення таких завдань:

- вивчити методичні засади етапів стратегічного планування діяльності підприємства;
- встановити функціональні інструменти моделей стратегічного управління;
- дослідити організаційну структуру та фінансовий стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- провести маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;

- здійснити оцінку поточного та перспективного стану розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- описати формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- запропонувати механізм впровадження та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система стратегічного планування.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є методи стратегічного управління ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Методи дослідження. Основними методами наукового пізнання використаними в роботі були методи аналізу та синтезу, аналогій, узагальнення, абстрагування, дедукції та індукції, економіко-статистичні методи, PEST та SWOT-аналіз, SPACE-розрахунок зваженої оцінки критеріїв, стратегічна матриця Ансоффа, факторний аналіз.

Інформаційна база даної теми ґрунтується на роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Також використовувались законодавчі акти та нормативна база, статистичні дані та аналітичні матеріали тримані під час проходження переддипломної практики на ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Наукова новизна полягає у дослідженні питань стратегічного менеджменту виробничого підприємства з використанням, вперше, поєднання попередньої діагностики його стану методами SPACE-аналізу і подальшої побудови стратегічної матриці розвитку. Це сприяло підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в пропозиціях та рекомендаціях з вдосконалення механізмів стратегічного управління ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Результати дослідження системи стратегічного менеджменту компанії можуть бути використанні для визначення сильних та слабких сторін організації, а також використані ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

для розробки та впровадження покращених управлінських стратегій, які спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства.

Публікації. Основні положення роботи знайшли своє відображення у збірнику студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету у статті «Система стратегічного планування розвитку промислового підприємства в умовах криз».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Методичні засади етапів стратегічного планування діяльності підприємства

Малі і великі підприємства формують основу світової економіки, оскільки саме вони виробляють необхідні товари та надають послуги населенню. Завдяки цим підприємствам кожна людина отримує все, що потрібно для комфортного життя. Тому важливо мати талант і сміливість розпочати власну справу, адже на кожному етапі життєвого циклу продукції існують певні ризики та кризи. Особливо на початкових стадіях можуть виникати ситуації, коли підприємство опиняється в кризовому або збитковому стані. Проте, на щастя, ці проблеми можна вирішити на оперативному рівні – головне пам'ятати про довгострокові цілі та організувати їх досягнення. Якщо ж підприємство в цілому не є ефективним, економічна криза може затягнутися і призвести до банкрутства [1].

Будь-яка організація являє собою складну систему економічних і соціальних зв'язків. Від структури цієї системи залежить, як організація адаптується до зовнішніх факторів та змін у внутрішньому середовищі. Для ефективного управління підприємством необхідно здійснювати зміни в різних напрямках, оскільки всі процеси взаємопов'язані. Важливим принципом управлінської організації є постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, а також адаптація до них у відповідь на зміни [1].

Стратегічне управління – це здатність передбачати успішний розвиток підприємства на кілька кроків уперед. Фахові джерела можна знають безліч визначень цього терміна. В аспекті різних трактувань терміну «стратегічне управління» виділимо три основні аспекти до його визначення. Кожен з цих аспектів враховує різні підходи процесу і розглядає їх з різних перспектив, проте всі ці елементи можуть комбінуватися між собою [2].

Термін «стратегія» в контексті управління підприємством як складною системою означає довгостроковий план дій, що має на меті реалізацію місії

підприємства. Цей план орієнтований на конкретні цілі і розробляється з урахуванням реальних можливостей організації, а також умов, в яких вона діє. Військово-політична ситуація все частіше ставить організації перед серйозними викликами, і особливо сильний вплив зовнішнього середовища виявився катастрофічним для малих підприємств. У зв'язку з цим управлінці почали активніше застосовувати стратегічне планування та управління, враховуючи раптові та суттєві зміни в зовнішньому середовищі. Це стало невід'ємною частиною сучасного економічного життя, що вимагає більшої уваги та креативності для пошуку рішень у кризових ситуаціях. В умовах, що склалися в Україні, виживає лише максимально гнучкий бізнес, орієнтований на перспективу. У таких обставинах організація, разом із усім персоналом, що забезпечує її функціонування, повинна виживати в екстремальних умовах, раціонально використовувати ресурси, знижувати витрати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На підприємстві за допомогою стратегічного планування, яке базується на стратегії, розглядаються проблеми, пов'язані з випуском продукції нової номенклатури та асортименту, впровадженням нових технологій, розвитком маркетингу та удосконаленням структури управління підприємством. У сучасних умовах існує нагальна потреба в усвідомленому управлінні змінами, а також у обґрунтуванні можливих прогнозів подій, регулюванні та адаптації цілей організації до зовнішніх чинників. Стратегія може стати надійною основою та інструментом для розвитку підприємства, тоді як її відсутність позбавляє організацію цілісності. У великих компаніях розробкою та коригуванням стратегії, зазвичай, займаються кваліфіковані фахівці під керівництвом вищого управлінського рівня. У малих та середніх підприємствах формуванням і вдосконаленням стратегії займаються безпосередньо власники, яких, як правило, небагато, що зменшує ймовірність виникнення розбіжностей у процесі стратегічного планування. Багато власників малих підприємств вважають стратегію чимось непотрібним або необов'язковим, внаслідок чого життєвий цикл таких підприємств суттєво обмежується.

Стратегія сприяє максимально ефективному використанню всіх переваг підприємства в умовах конкурентної боротьби та передбачає розвиток конкурентних переваг у майбутньому. Наявність чітко сформульованої стратегії полегшує адаптацію до постійно змінюваних зовнішніх умов. Стратегія є одним із ключових інструментів управління. Без стратегії керівник змушений реагувати на виникаючі проблеми, втрачаючи ініціативу і, відповідно, можливість брати участь у боротьбі за лідерство. Лише організація, яка здатна визначати та досягати довгострокових цілей, що відповідають актуальній ситуації, може претендувати на лідерство [3].

Основою всіх управлінських рішень, функцій організації, мотиваційних та контролюючих заходів, спрямованих на розробку стратегічних планів, є стратегічне планування. Цей процес планування формує базу для ефективного управління.

Стратегії мають ряд особливостей:

- негайні дії не є основою процесу розробки стратегії. Встановлення загальних напрямків, рухаючись по яких підприємство досягне успіху, є головним.
- для розробки стратегічних проектів, використовується обрана стратегія, методом пошуку. Стратегія в такому пошуку, відіграє роль помічника для зосередження на визначених ділянках і можливостях та видалення всього несумісного зі стратегією.

–передбачити всі варіанти розвитку подій у майбутньому, при формуванні стратегії, неможливо. Тому доводиться працювати з неповною і неточною інформацією. Більш точна інформація може піддати сумніву правильність первісного стратегічного вибору. Отже, успішна робота стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Стратегії охоплюють кілька ключових особливостей:

- невідкладні дії не є основою процесу стратегічного планування. Головним є встановлення загальних напрямків, які дозволять підприємству досягти успіху.
- для створення стратегічних проектів використовується обрана стратегія, що реалізується через метод пошуку. У цьому процесі стратегія виступає як

інструмент, що допомагає зосередитися на визначених сферах і можливостях, а також усунути все, що не відповідає стратегії.

– неможливо передбачити всі можливі сценарії розвитку подій у майбутньому під час формування стратегії. Тому доводиться працювати з неповною та неточною інформацією. Більш точні дані можуть поставити під сумнів правильність первинного стратегічного вибору. Таким чином, успішна реалізація стратегії неможлива без врахування зворотніх зв'язків.

Впровадження стратегічного планування на підприємстві сприяє виникненню ряду позитивних змін. Правильна реалізація цього процесу дозволяє отримати численні переваги. Стратегічне планування для досягнення цілей підприємства (організації) є важливим з кількох причин. По-перше, у ньому чітко визначені місія та концепція підприємства, а також загальний план його подальшого розвитку. По-друге, завдяки стратегічному плану підприємство може оцінювати свої сильні сторони та можливості, а також виявляти проблеми і слабкі місця. Використовуючи SWOT-аналіз, підприємство має можливість детально проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, а також можливості. По-третє, стратегічний план допомагає зосередитися на основних завданнях, що дозволяє правильно розставити пріоритети. Варто зазначити, що стратегічне планування сприяє зміцненню досягнень і дозволяє розглядати не лише тимчасові, а й довгострокові перспективи [4].

Оцінка позицій підприємств у конкурентному середовищі може здійснюватися за допомогою різних методів, проте особливо ефективними є якісні методи оцінювання. Основним інструментом для аналізу позиціонування підприємства в умовах конкуренції є матричні методи [5].

Процес стратегічного планування розпочинається з формулювання місії та цілей організації. Місія визначає конкретну причину існування підприємства, відображаючи його мету, способи досягнення цієї мети та цільові групи, для яких воно працює. Саме місія та цілі стають основою для всіх наступних етапів розробки стратегії, а їх вибір є першим і найважливішим рішенням у процесі стратегічного планування. Це рішення формує обмеження, що стосуються

напрямків діяльності організації, і пов'язане з аналізом можливих альтернатив її розвитку. Місія слугує інструментом стратегічного управління, допомагає виділити підприємство серед конкурентів і сприяє ідентифікації споживачів його продукції. Щодо цілей, їх визначення має слугувати основою та стимулом для подальших дій. Для систематизації цілей на практиці використовується метод побудови «Дерева цілей». Основні цілі обираються на основі ключових проблем підприємства, що можна вважати умовами успіху в реалізації його місії. Стратегічні цілі повинні бути тісно пов'язані між собою, перевіряємими, а також реальними, тобто здійсненими в конкретних умовах діяльності підприємства [6].

Другий етап полягає в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, що включає оцінку стратегічного потенціалу та клімату. Під час аналізу внутрішнього середовища необхідно виявити елементи підприємства, які свідчать про його сильні сторони і можуть стати основою для реалізації обраної стратегії, а також ті, що можуть заважати досягненню поставлених цілей. Розробка стратегії підприємства повинна базуватися на використанні його сильних сторін і компенсації слабкостей [7].

Аналіз стратегічного клімату слід здійснювати в кілька етапів:

- складається перелік факторів, що можуть вплинути на досягнення цілей;
- ідентифікуються фактори, які можуть створити додаткові можливості, а також ті, що становлять загрозу або викликають труднощі;
- визначається, як можна скористатися можливостями та як протистояти загрозам [8].

Конкретними наслідками стратегічного планування є зміни в підприємстві, зокрема: відкриття нових ринків, диверсифікація виробництва, створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, розробка нових продуктів, реорганізація та перерозподіл повноважень і відповідальності, а також інші подібні заходи.

Слід зазначити, що для забезпечення ефективності підприємства в довгостроковій перспективі зміни повинні бути заздалегідь спланованими з урахуванням прогнозованої динаміки навколишнього середовища, а не бути

вимушеною реакцією на минулі чи поточні події. Важливо усвідомлювати, що стратегічне планування надає значні переваги в діяльності підприємства: воно допомагає адаптувати компанію до змін у зовнішньому середовищі, готує її ресурси до цих змін, аналізує виникаючі проблеми та покращує контроль у компанії. Стратегічне планування має бути орієнтоване на вирішення ключових, основних завдань і підтримуватися поточним плануванням, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління надає менеджерам підприємств унікальні інструменти для оптимізації їхньої діяльності та підвищення прибутковості. Проте воно також вимагає від управлінців гнучкості, швидкості мислення та ухвалення рішень, а також знань у різних сферах діяльності компанії. Хоча стратегічний план орієнтований на майбутнє, існують поточні проблеми, які потребують термінового вирішення, не відволікаючи при цьому від основної мети та курсу. Для цього керівникам слід розвивати певний стиль мислення, відомий як «helicopter view» (коли людина спостерігає за процесами з висоти, щоб охопити їх у цілому), а також поєднувати професійні та творчі навички в стратегічному менеджменті, маркетингу та економіці підприємства. Це дозволить їм оволодіти мистецтвом управління, який забезпечить впевнений шлях компанії до успіху в умовах невизначеності та ризиків.

Ефективність стратегічного планування в управлінні розвитком підприємства полягає в оптимізації його діяльності з мінімальними витратами та максимальними результатами. При цьому розрізняють економічну та соціальну ефективність. Економічна ефективність проявляється у вигляді зростання прибутку, зменшення витрат, покращення якості продукції тощо. Соціальна ефективність виявляється у підвищенні задоволеності працівників, поліпшенні умов праці та зростанні їх добробуту. Серед факторів, що сприяють підвищенню ефективності стратегічного планування в управлінні розвитком підприємства, можна виділити взаємодію в системі управління та оптимальне використання робочого часу. Взаємодія в системі управління передбачає взаємний вплив усіх структурних підрозділів підприємства, і її значення зростає в міру розширення

спеціалізації підприємства [9].

Таким чином, стратегічне управління можна вважати синонімом довгострокового планування. Його основна мета полягає в тому, щоб допомогти компанії стати більш гнучкою, навчитися заздалегідь прогнозувати зміни на ринку, що дозволить їй успішно конкурувати та забезпечити своє виживання в довгостроковій перспективі. У центрі стратегічного менеджменту завжди знаходиться стратегія – план розвитку компанії на кілька років уперед. У цьому плані враховуються різні сценарії можливих подій на ринку, а також визначаються дії, які компанія повинна вжити, щоб досягти бажаних економічних результатів. Розробка та реалізація цієї стратегії є сутністю стратегічного управління компанією. Це включає в себе узгодження роботи підрозділів з метою компанії, адаптацію бізнес-процесів до потреб споживачів, а також контроль і оцінку діяльності організації в рамках обраної стратегії. Отже, можна стверджувати, що стратегічне планування може стати важливим етапом у розвитку вітчизняних підприємств, а також інструментом, який допоможе стабілізувати їхню діяльність і забезпечити необхідний імпульс для подальшого прогресу.

1.2. Функціональні інструменти моделей стратегічного управління

Для розкриття сутності стратегічного управління слід надати загальну характеристику основних видів стратегій, що можуть бути застосовані в управлінні бізнес-процесами підприємства. Головними серед них є [10, с.13]:

1. Стратегія управління товарами (Комплекс управлінських рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяги та якість продукції, що виготовляється і реалізується, з метою досягнення максимальної виручки в умовах поточної кон'юнктури продажів) [11];

2. Стратегія управління ресурсами-ринку (Комплекс середньострокових і довгострокових рішень, що підтверджують позицію підприємства на ринку факторів виробництва, з метою забезпечення його діяльності всіма необхідними ресурсами в достатній кількості та якості);

3. Стратегія управління технологіями (Система управлінських ініціатив, що

уточнюють позицію економічного суб'єкта в технологічному та інноваційному середовищі, а також визначають рівень інтенсивності впровадження нових технологій і інновацій у його діяльності);

4. Стратегія управління інтеграційними процесами (Вибір пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії підприємства на конкурентному ринку, спрямованих на забезпечення стабільності його позицій через інтеграцію з іншими суб'єктами);

5. Фінансово-інвестиційна стратегія (Комплекс управлінських рішень, які обґрунтовують вибір джерел фінансування господарської та економічної діяльності підприємства, а також визначають пріоритети інвестиційної активності);

6. Соціальна стратегія (Комплекс управлінських ініціатив, що визначають структуру та зміст системи соціального захисту і соціальної політики підприємства);

7. Стратегія системи управління (Система управлінських рішень, яка визначає можливості створення оптимальної організаційної структури управління, застосування управлінських методів і прийомів, а також ієрархічні принципи взаємодії між структурними підрозділами).

Варто зазначити, що в цілому процес стратегічного управління розвитком підприємств є замкнутим циклічним процесом (рис. 1.1).



Рис.1.1. Циклічність процесу стратегічного управління розвитком підприємстві*

*Джерело: [12]

З огляду на широкий спектр характеристик підприємств, існують різні методи організації стратегічного планування. Досвід багатьох країн свідчить про те, що, спираючись на загальні підходи, кожне підприємство обирає певну систему, акцентуючи увагу на специфічних аспектах своєї діяльності, і використовує цей орієнтир як базу для планування.

Сьогодні сучасний менеджмент пояснює низку головних моделей стратегічного управління. Розкриємо їх зміст в площині використання відповідних методів управління для розвитку підприємства.

Модель стратегічного планування в концепті «стратегічної прогалини». Світові бізнеси використовують стратегічне планування як інструмент для досягнення високих показників доходу, прибутку, рентабельності та інших фінансових метрик. Завдяки економічному аналізу можливостей розвитку підприємства можна вивчити нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, які можна досягти на основі трендів, сформованих у попередні періоди. Однак часто трапляється, що недостатня реєстрація та прагнення до повного аналізу тенденцій не відповідають потребам підприємства,

яке намагається забезпечити стабільний прибуток у довгостроковій перспективі [13].

Підприємствам необхідні додаткові власні кошти для розвитку, а також залучення зовнішніх інвестицій. Для цього підприємство повинно мати позитивну репутацію та бути прибутковим. Завдяки прибутковості та доходності, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини» [13].

Це сприяє реалізації поставлених цілей у межах можливого. Стратегічні рішення передбачають використання різноманітних варіантів для виходу на нові ринки, розробки нових продуктів, надання додаткових послуг, а також зміцнення сильних і зменшення слабких сторін підприємства. У процесі застосовуються всі доступні моделі та методи обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», зокрема через розробку нових продуктово-товарних стратегій [13]. Підприємства використовують цей підхід, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для подальшого розвитку. Важливо зазначити, що для українських підприємств цей підхід є прийнятним, оскільки кожному з них у тій чи іншій мірі потрібно усувати тенденції до скорочення діяльності. У ринковій економіці конкурентоспроможність є надзвичайно важливою, адже лише ті підприємства, які постійно підвищують свій конкурентний рівень, можуть існувати протягом тривалого часу. Чим вищий рівень конкуренції на ринку та в галузі, тим більше підприємство повинно зосереджуватися на своєму розвитку в цій сфері [13].

Визначення конкурентоспроможності є складним і багатограним процесом. Він охоплює різні аспекти діяльності підприємства та вимагає вирішення специфічних завдань, притаманних кожному окремому підприємству. Деякі рішення стосуються лише виробничо-технологічної сфери і можуть бути реалізовані без урахування зовнішніх факторів. Наприклад, модернізація технологічного процесу не потребує значних змін в організації та управлінні підприємством. Однак багато інших рішень пов'язані не лише з внутрішніми, а й з зовнішніми зв'язками підприємства, що вимагає конкретних змін у змісті та

напрямок діяльності, структурі та чисельності підрозділів, а також у їх взаємозв'язках і функціях.

Коли основною метою є досягнення довгострокової конкурентоспроможності, застосовується більше стратегічних заходів у порівнянні з моделлю, яка зосереджена на «стратегічній прогаліні». У такій моделі часто обмежуються лише дослідженнями та розробкою стратегій, не виходячи за межі системи «продукт – ринок». Визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації є основними аспектами цієї стратегії. Також важливим є підвищення інноваційного рівня підприємства [13].

Коли конкуренція переходить за межі однієї країни, що є звичайним явищем для успішних компаній, модель, орієнтована на конкурентоспроможність, стає ключовою у розвитку міжнародних зв'язків.

Найчастіше для такої моделі використовуються наступні інструменти.

Матриця ADL/LC є моделлю життєвого циклу продукції, створеною компанією «Артур Д. Літл». Вона складається з 20 осередків і дозволяє підприємствам формувати стратегію розвитку на основі двох параметрів: стадій життєвого циклу виробництва та конкурентних позицій. Ця модель надає менеджерам унікальний підхід до стратегічного аналізу та планування, а також слугує потужним інструментом для аналізу портфельних стратегій і прийняття рішень щодо раціональної диверсифікації діяльності організації. Проте, одним із недоліків цієї моделі є її схематичність, що може призвести до механічних і неоригінальних рішень з боку недосвідчених менеджерів [12].

Портфельні моделі активно застосовуються в стратегічному аналізі ринкової економіки. Однією з класичних портфельних моделей є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [12]. Модель БКГ є одним із найпростіших підходів до портфельного аналізу. Вона ґрунтується на двох змінних: відносній частці ринку та темпі зростання, що слугує основою для створення матриці вибору стратегії. Аналіз, проведений за допомогою матриці БКГ, дає змогу оцінити збалансованість портфеля товарів. Тому товари розміщуються в матриці

«зростання-частка ринку» [14, с.212].

Модель стратегічного планування позитивного іміджу.

Часто підприємства з міцною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів на тривалий термін, а також широкий доступ до інвестицій і кредитів. Для інвесторів це стає привабливим варіантом для вкладення коштів, оскільки забезпечує довгострокове функціонування. Багато компаній використовують модель, спрямовану на формування позитивного іміджу, оскільки вона відображає концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством та соціально-орієнтовану філософію діяльності [13].

Формування позитивного іміджу це важкий процес, це саме розробка та реалізація шляхів для створення продукції відповідно до вимог споживачів і суспільства та застосування механізмів public relation. Підприємство має бути відкритим та прозорим [13].

Моделі стратегічного планування, з врахуванням розміру підприємства.

Розміри підприємств визначаються масштабами попиту, специфікою галузі, використовуваними технологіями та іншими факторами. Великі підприємства, які мають сучасну управлінську структуру та значні фінансові й інтелектуальні ресурси, здійснюють планування в повному обсязі, дотримуючись усіх необхідних етапів і створюючи систему планів, проектів і програм. При цьому плани розробляються з урахуванням високих ризиків. Великі компанії витрачають значні кошти та час на дослідження, аналіз, а також на процес планування та узгодження великої кількості документів [13].

Для малих підприємств можна використовувати спрощений підхід до стратегічного планування, оскільки обсяг інформації, що враховується при розробці планів, зазвичай невеликий. Хоча цей метод є спрощеним, наявність підсистеми планування приносить позитивні результати для малих бізнесів.

У двох згаданих моделях часто застосовуються різноманітні інструменти, зокрема стратегічна модель McKinsey, в якій разом із показником конкурентоспроможності враховується оцінка привабливості ринку, замість етапу життєвого циклу [15]. Інтегральна оцінка привабливості ринку формується на

основі аналізу позитивних можливостей та ризиків, з якими компанія може зустрітися під час діяльності в певній сфері. Модель Мак-Кінсі є найпоширенішим методом портфельного аналізу в міжнародній практиці [16].

Матриця Shell Chemicals (матриця напрямків) має багато спільного з матрицею McKinsey і допомагає сформулювати рекомендації для розробки стратегії підприємства, враховуючи його конкурентну позицію та рівень конкуренції в галузі [17, 18].

SWOT-аналіз є одним із методів формулювання стратегії розвитку бізнесу. Цей підхід використовується для оцінки факторів, які впливають на досліджуваний об'єкт та явища. Всі фактори класифікуються на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Метод передбачає встановлення мети проекту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть сприяти її досягненню або ускладнювати цей процес. На основі SWOT-аналізу розробляється бізнес-стратегія, що акцентує увагу на використанні сильних сторін і можливостей, а також на компенсації недоліків і зменшенні впливу ризиків. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння отриманих результатів з попередньо визначеними цілями [14].

Модель, що представляє формалізований підхід до стратегічного вибору, називається PIMS («Вплив на прибуток маркетингової стратегії»). Ця модель дозволяє виявляти та впливати на фактори, які безпосередньо пов'язані з рентабельністю діяльності підприємства. Основною перевагою цього методу є використання емпіричних даних, які служать лише інструментом для прийняття управлінських рішень, а не їх заміною. Серед недоліків можна відзначити схильність до механістичного підходу та відрив від реальних умов бізнесу [20].

PEST-аналіз і STEP-аналіз спрямовані на вивчення зовнішнього макросередовища організації. В процесі аналізу розглядаються чотири основні компоненти: політична (Policy), економічна (Economy), соціальна (Society) та технологічна (Technology) [19].

Різниця між цими двома аналізами полягає в тому, що в PEST-аналізі основну увагу приділяють політичним та економічним факторам, тоді як у STEP-

аналізі акцент робиться на соціальних і технологічних аспектах. Крім того, існують розширені версії як PEST, так і STEP-аналізу.

Аналіз п'яти сил Портера. Теорія конкуренції, розроблена Майклом Портером, стверджує, що на ринку існує п'ять факторів, які впливають на потенційний рівень прибутку. Кожна з цих сил у моделі Портера представляє окремий аспект конкурентоспроможності продукту [20]: влада покупців на ринку, влада постачальників на ринку, загроза входження нових гравців, ризик виникнення товарів-замінників, інтенсивність конкурентної боротьби.

Серед математичних методів можна виділити два основні напрямки: класичну та прикладну математику. До першої групи входять математичний аналіз і теорія ймовірностей, а також методи математичного аналізу, такі як диференціальне та варіаційне обчислення. Методи прикладної математики зазвичай використовуються на етапі формулювання стратегічних альтернатив. У цьому контексті можна виділити численні методи, зокрема оптимальне та лінійне програмування, математичну статистику, комбінаторні методи, теорії розкладів і ігор тощо.

Експертні методи стратегічного планування підприємства ґрунтуються на інтуїтивних знаннях про об'єкт управління, які формуються на рівні передчуттів. Серед цих методів найбільшу популярність здобули такі, як метод круглого столу, метод Дельфі, програмне прогнозування, колективна генерація ідей та інші.

Отже, ефективність стратегічного управління підприємством значною мірою залежить від використовуваних методів і інструментів. На кожному етапі стратегічного управління застосовуються специфічні методи, і не варто обмежуватися лише одним із них, щоб досягти більш об'єктивних, детальних і достовірних результатів аналізу.

Як видно, набір інструментів є досить широким, що дає змогу провести всебічний аналіз підприємства та розробити стратегію його розвитку. Проте, з іншого боку, практика показує, що кожна модель і кожен інструмент можуть вказувати на різні напрямки вибору стратегій. У цьому контексті рішення має залишатися за керівниками компанії, які повинні обрати ті методи, яким вони

найбільше довіряють.

Правильно проведений стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства є гарантією його успіху. Планування та впровадження стратегій є важливими для виживання в умовах конкуренції, проте, на жаль, на практиці це трапляється досить рідко.

Взаємодія між структурними підрозділами забезпечує функціонування підприємства як єдиного механізму, що дозволяє усунути зайві та непотрібні елементи. Підвищення ефективності управління підприємством включає кілька етапів: виявлення управлінських проблем і розробка шляхів їх вирішення; покращення технологічного та інформаційного забезпечення управлінських процесів; удосконалення систем і методів управління підприємством; регулярне підвищення кваліфікації керівників і працівників; особливу увагу слід приділяти підбору кадрів [23, 24].

Складовими успіху підприємства є здатність до виживання, результативність та ефективність, а також практична реалізація прийнятих рішень. Не можна заперечувати, що більшість компаній орієнтується на концепцію виживання в умовах невизначеності зовнішнього середовища, такої як інфляція, залежність від курсу іноземної валюти, високі податкові ставки тощо. Виживання та можливість тривалої діяльності є головними завданнями для більшості підприємств. Це може тривати безкінечно, оскільки підприємства мають потенціал для безперервного існування [25].

Основні показники ефективності стратегічного планування в управлінні розвитком включають: частку витрат на управління в загальних витратах на виробництво та реалізацію; економічну результативність управління, що визначається як співвідношення прибутку підприємства до витрат на управління; співвідношення чисельності управлінського апарату до чисельності виробничого персоналу; баланс між лінійним і функціональним управлінським персоналом; а також фінансовий стан підприємства.

Комплексний підхід до аналізу особливостей формування та розвитку стратегії підприємства відкриває можливості для об'єднання різних точок зору та

створення схематичного уявлення про елементи механізму стратегії підприємства. Цей механізм формується з урахуванням широкого спектра чинників, що впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, які мають різний рівень керованості, передбачуваності та визначеності.

Узагальнення результатів досліджених наукових робіт дало змогу проаналізувати механізм стратегії підприємства в контексті універсальних видів розвитку. Це сприймається як система, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів різного рівня визначеності та керованості, і включає в себе основні елементи цього механізму (ресурси, приватні механізми, елементи управління розвитком). Отримані результати дослідження мають практичне значення, оскільки їх використання сприяє формуванню адекватної стратегії підприємства в умовах розвитку організації [27].

Таким чином, система економічних показників стратегічного планування в управлінні розвитком підприємств дозволяє виявити важливі аспекти діяльності підприємств, які зазвичай залишаються непоміченими. Критерії та система економічних показників стратегічного планування в управлінні розвитком підприємств допомагають висвітлити ці важливі моменти, які часто залишаються поза увагою.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

2.1. Організаційна структура та фінансовий стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Компанія «Сітка Захід» спеціалізується на виробництві огорож та їх монтажі «під ключ» для клієнтів, які шукають якісні металеві огорожі. В результаті замовники отримують продукцію, повністю готову до виконання своїх функцій. Завод підприємства є офіційним виробником металевих парканів за доступними цінами як для промислових підприємств, так і для приватних територій.

Коротка історія компанії «Сітка Захід» було засноване в 2005 році Максимом Шерстеном у Чернівцях. У 2009 році було розширили ринок збуту, відкривши філії в Києві та ще одну в Чернівцях. З 2008 року паркани, що виготовляє підприємство представлені в продажу в таких великих торгових мережах України, як Практикер, Нова лінія, Епіцентр, Метінвест-СМЦ. У 2012 році керівництво ухвалило рішення про відкриття інтернет-магазину, щоб клієнти могли замовляти паркани безпосередньо у виробника онлайн. Компанія пропонує широкий спектр послуг у сфері огорож, включаючи монтаж, щоб клієнти могли придбати естетичні огорожі під ключ без зайвих труднощів. Ми обслуговуємо як приватні будинки та дачі, так і промислові та комерційні території.

Згідно з інформацією з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, юридичній особі «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» присвоєно код 36755057. Керівником цього підприємства є Шерстень Максим Вікторович. Юридична адреса «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» відповідно до даних реєстру розташована за адресою: м. Чернівці, вул. Капеланська, 2. За інформацією отриманої з відкритих і достовірних джерел інтернету, у підприємства «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» офіційний сайт: <https://sitkazahid.com/> (Додаток 3).

Стан юридичної особи, згідно з даними Єдиного державного реєстру (ЄДРПОУ), є зареєстрованим. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІТКА ЗАХІД Україна», код ЄДРПОУ 42756975, було зареєстровано 16 січня 2019 року.

Розмір статутного капіталу становить 47 399 500,00 гривень. На дату останнього оновлення даних, 25 жовтня 2024 року, юридична особа залишається зареєстрованою. Уповноваженими особами ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" є Шерстені Максим Вікторович та Шерстені Олена Євгенівна. Організаційно-правова форма даної юридичної особи - товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір внеску до статутного фонду: 47 399 500,00 грн. Частка (%): 100,00%. Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив. Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 100. У юридичної особи ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" зареєстровано 0 торгових марок, 0 одиниць автотранспорту в користуванні, та 1 ліцензія. Корпоративна структура наведена на рис.2.1.

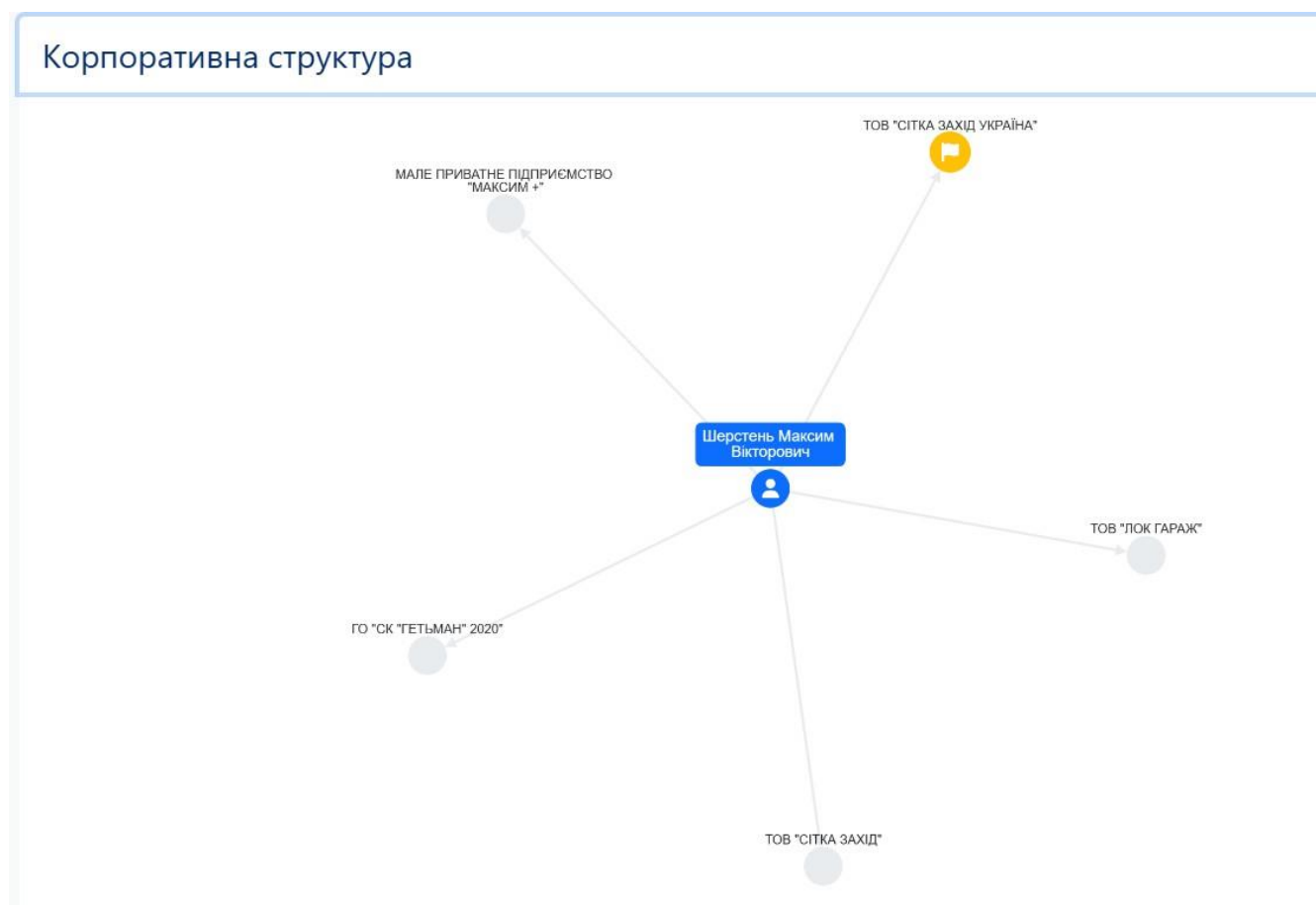


Рис.2.1. Корпоративна структура ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

*Джерело:[28]

Контактні дані юридичної особи ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»: Телефон: +380950410122, а Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **0, Чернівецька обл., місто Чернівці, ВУЛИЦЯ КАПЕЛАНСЬКА, будинок **.

Види діяльності

Основний:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій інші:

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

52.10 Складське господарство

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

25.62 Механічне оброблення металевих виробів

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

Інші фінансові та установчі дані ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»:
Індивідуальний податковий номер: 427569724122

Дата реєстрації: 01.03.2019

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код органу: 37507880

Дата взяття на облік: 17.01.2019

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)

Ідентифікаційний код органу: 44057187

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата взяття на облік: 17.01.2019

Номер взяття на облік: 241219011002

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)

Ідентифікаційний код органу: 44057187

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

Дата взяття на облік: 17.01.2019

Номер взяття на облік: 10000001412579

Всі історія змін реєстраційних форм підприємства наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Історія змін реєстраційної інформації ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»^{*}

Дата	Зміна	Було	Стало
	Змінився керівник	Сидоряк Ігор Степанович	Шерстеня Максим Вікторович
24.06.2022	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	44 000 000 ₴	47 399 500 ₴
	Статутний капітал	44 000 000 ₴	47 399 500 ₴
01.09.2021	Змінилась адреса реєстрації бенефіціарного	—	Україна, 58000, Чернівецька обл., місто Чернівці, вул.Козачука Івана,

Дата	Зміна	Було	Стало
	власника		будинок 31а, квартира 5
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	44 400 000 ₪	44 000 000 ₪
05.08.2021	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	35 300 000 ₪	44 400 000 ₪
18.06.2021	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	23 000 000 ₪	35 300 000 ₪

**Джерело: [28]*

Фінансовий стан підприємства в наданій нам формі №2-м Код за ДКУД 1801007 (табл.2.2.) свідчить задовільні перспективи розвитку підприємства в 2022 роцф.

Таблиця 2.2.

Фінансовий стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» станом на 2022 рік*

Стаття	Код рядка	За звітний період	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	128 306,0	
Інші операційні доходи	2120	40 614,8	24 879,9
Інші доходи	2240	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	168 920,8	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	114 927,2	
Інші операційні витрати	2180	44 130,7	
Інші витрати	2270	-	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	159 057,9	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9 862,9	
Податок на прибуток	2300	1 775,3	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 087,6	

**Джерело: надано підприємством під час проходження переддипломної практики*

Однак, незважаючи на труднощі криз та військового стану, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансового стану та продажів (таблиця 2.3., таблиця 2.4. та Додаток К, Додаток В).

Таблиця 2.3.

Фінансова звітність ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

	2023	2022	2021	2020
Дохід	458 189 200 ₴	285 522 800 ₴	541 888 900 ₴	308 141 800 ₴
Чистий прибуток	8 268 900 ₴	5 292 900 ₴	5 139 300 ₴	1 277 000 ₴
Активи	219 896 200 ₴	110 156 300 ₴	105 416 800 ₴	69 585 800 ₴
Зобов'язання	145 478 100 ₴	43 267 000 ₴	21 602 500 ₴	44 440 800 ₴
Кількість працівників	226	253	171	—

*Джерело: [26]

Таблиця 2.4.

Динаміка продажів ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

Роки	2024	2023	2022	2021
Продажі	70 926 351 ₴	24 419 931 ₴	6 967 289 ₴	6 967 289 ₴

*Джерело: [26]

Інші показники фінансового стану компанії (Додаток К) свідчать про те що в умовах кризи ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» утримує показники ліквідності та ділової активності на належному рівні. Забезпеченню такої динаміки показників підприємства сприяла його вдало синтезована його організаційна структура. Станом на 2024 рік підприємство містить такі підрозділи (Додаток А):

- торгових мереж;
- експорту;
- філіалів;
- адміністративне відділення;
- побудови;
- поширення;
- фінансове;
- технічне;

- якості та кваліфікації;
- роботи з публікою.

Ієрархія управління передбачає вертикальну систему управління де на верхньому рівні розташовані засновник і генеральний директор. Нижчий рівень – рівень заступників з адміністративних питань, технічних питань, роботи з публікою. Далі йдуть керівники вищеописаних відділів і їх підлеглі.

Резюмуючи, слід зробити висновок про високий потенціал підприємства та вдало організовану кадрово-організаційну систему його управління, що є запорукою успіху впровадження стратегічних методів управління на ньому.

2.2. Маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

При безпосередній співпраці з виробником парканів "Сітка Захід" можна очікувати вигідні ціни завдяки відсутності посередників. Компанія здійснює свою діяльність не лише в Україні, а й постачає металеві огорожі до Західної Європи через свою дочірню компанію Metfence, що знаходиться в Польщі. Вся відповідальність за доставку покладається на виробника, тому замовникам не потрібно хвилюватися про транспортування металевих парканів зі складу. Металеві огорожі будуть доставлені за вказаною в замовленні адресою (Додаток договору Ж).

Щоб придбати паркан безпосередньо від виробника, достатньо заповнити заявку та дочекатися доставки. Основні переваги співпраці з виробником металевих огорож "Сітка Захід": наявність продукції на складі, що представлена в каталозі; швидка доставка – до 2 тижнів; якісні та надійні металеві паркани; конкурентоспроможні ціни в порівнянні з закордонними аналогами; вигідні знижки для оптових замовників і постійних клієнтів; можливість професійного монтажу металевих парканів; наявність європейських сертифікатів якості; відповідність державним стандартам (ДСТУ); можливість виконання індивідуальних замовлень.

Для ознайомлення з асортиментом нашого заводу парканів та їх технічними характеристиками, ви можете відвідати офіційний сайт (Додаток 3). Протягом багатьох років керівництво заводу зосереджувалося на виробництві якісних металевих огорож, прагнучи досягти лідерства у своєму сегменті ринку. У процесі виготовлення парканів завжди використовувалися найкращі матеріали, що відповідають сучасним нормам і стандартам. З 2005 року виробництво парканів та огорож стало основною метою нашого підприємства. Протягом останніх п'яти років штат співробітників постійно розширювався, збільшившись практично вдесятеро. Завдяки створенню мережі з 11 філіалів у різних містах країни, ми змогли розширити виробничі бази, а наші товари стали ще доступнішими для споживачів. Наразі виготовлення металевих парканів та огорож відбувається на території заводу в Чернівцях.

Компанія визначила свою місію наступним чином: виготовлення парканів за привабливими цінами; забезпечення захисту приватних територій; огороження промислових і комерційних об'єктів; виробництво надійних і довговічних металевих огорож. Придбати паркани можна як в роздріб, так і гуртом. Замовлення продукції можливе онлайн або в одній з наших торгових точок. Через інтернет-магазин наш завод з виробництва огорож пропонує найактуальніші пропозиції.

Одним із значних досягнень компанії, що спеціалізується на виробництві металевих огорож, стало отримання європейського сертифікату якості в 2018 році. Для цього на заводі була проведена перевірка експертами з Європи, які оцінили процес виготовлення металевих огорож, правильність автоматизованого зварювання, тестували міцність термостійкого покриття та здійснили загальний огляд продукції. Важливо зазначити, що виготовлення парканів є відповідальною справою. Європейські експерти підтвердили, що якість огорож заводу "Сітка Захід" відповідає всім необхідним стандартам і є найкращою в Україні. Кожен зразок продукції пройшов кілька випробувань у спеціалізованих лабораторіях, після чого компанії був виданий Європейський сертифікат якості СС 1822901. Це

єдиний подібний документ у будівельній галузі на території України. Таким чином, можна зробити висновок, що продукція нашого підприємства відповідає високим стандартам якості для споживачів.

Протягом усього періоду діяльності наша компанія змогла завоювати імідж відповідального постачальника металевих огорож, виготовлених за сучасними технологіями. Промислові потужності регулярно розширюються завдяки інноваційним верстатам та устаткуванню. Ручне управління замінюється комп'ютеризованим з метою підвищення ефективності праці та збільшення виробництва металевих парканів. Із застосуванням автоматизації праці виготовлення огорож стало здійснюватися за нижчими цінами. Виробництво вийшло на новий рівень, що значно прискорило процес випуску виробів. Такий прогрес дає змогу нам робити одну секцію лише за 47 секунд. Встановивши паркан із сітки від виробника “Сітка Захід”, ви можете не сумніватися в довговічності його експлуатації.

Metfence - це дочірня компанія Сітка Захід, яка ефективно працює на польському ринку та здійснює експорт товарів по всій Західній Європі. Завдяки прямій співпраці з виробником, клієнти мають можливість замовляти продукцію за вигідними цінами, оскільки ціноутворення відбувається без участі посередників.

Таким чином встановлено наступні маркетингові переваги компанії:

- якість підтверджена європейським сертифікатом СЄ та ДСТУ;
- конкурентоспроможна ціна в порівнянні з іноземними аналогами;
- великий асортимент продукції на складах, доставка протягом 14 днів;
- можливість виконання індивідуальних замовлень;
- гнучка система знижок;
- послуги монтажу «під ключ».

Охоплення ринку можна охарактеризувати зростанням компанії за останні 5 років більш ніж у 10 разів, при цьому в штаті працює понад 1000 співробітників. Наявність 11 філій у містах України сприяла розширенню виробничих

потужностей та покращенню доступності товарів для споживачів. Виробництво продукції здійснюється на заводах у Києві, Чернівцях та Львові.

В цілому за 2024 рік компанія займає 9 місце в Україні серед конкурентів згідно оцінок виторгу продукції [28]:

1. ТОВ «„ФІРМА“ВІКАНТ»
2. ТОВ «ПЕР-ШО-ТРА-ВЕН-СЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»
3. ТОВ «СОЛАР СТАЛЬ-КОН-СТРУ-КЦІЯ»
4. ТОВ «БК „МЕТКОМ ІНВЕСТ“»
5. ПП «ЛОВЕКС-К»
6. ТОВ «ТІПБІЕС ПРОДАКШН»
7. ТОВ «КИЇВТРАНСБУД»
8. ТОВ «ТЕРМО-БУД»
9. ТОВ «СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА»
10. ТОВ «РЕД БУД»

Аніліз регіональної ніші компанії доводить її беззастережне лідерство в Чернівецькій області за 2023 рік (рис.2.2.).

№	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, грн
1	 ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" / 42756975	25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	452 084 200
2	 ТОВ "РОМ-УКР ТРЕЙД СЕРВІС" / 36397676	25.94 Виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів	130 986 600
3	 ТОВ "КРОМАКС" / 40178294	25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія	96 864 800
4	 ТОВ "БІЛКОМ ЛТД" / 37835850	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.	48 589 200
5	 ТОВ "ЕКСПРІЄЛТСЕРВІС" / 21437126	25.12 Виробництво металевих дверей і вікон	23 252 700
6	 ПП "АЛТЕН" / 33522236	25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення	15 565 700
7	 ПП "АЛМЕТАЛ 2010" / 36882758	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.	13 183 000
8	 ТОВ "ТЕРМОБУКОВИНА" / 41660528	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.	12 574 400
9	 ВАТ "ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ЕМАЛЬЗАВОД "КАРПАТИ" / 02972440	25.29 Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів	8 930 200
10	 ПП "Д-МІТАЛ" / 36749001	25.62 Механічне оброблення металевих виробів	8 267 201

Рис. 2.2. Список компаній категорія «Металургія Чернівецької області» за виручкою, 2023 рік*

*Джерело: [29]

Для утвердження на ринку, бенефіціаром компанії реєстровано низку товарних знаків (Додаток Б та рис. 2.3.).

Інтелектуальна власність

сітка захід; сітка; захід; сз; с3; с; 3; с3; с

Пов'язана особа

Торговельні марки

Дата реєстрації знака:

Публікація:

Номер заявки:

Дата заявки:
18.07.2019

Номер свідоцтва:
302641

28.07.2021, № 30/2021
Очікувана дата завершення:
18.07.2029

m201922347
Зображення:



Заявник:

 Шерстень Максим Вікторович
вул. Козацька, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003

Власник:

 Шерстень Максим Вікторович
вул. Козацька, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003

Представник:

 Назаренко Анатолій Анатолійович
а/с 233, м. Київ, 03179

сітка; сітказахід; сітка захід; сітка; захід

Пов'язана особа

Торговельні марки

Дата реєстрації знака:

Публікація:

Номер заявки:

Дата заявки:
18.09.2009

11.10.2010
Номер свідоцтва:
129968

11.10.2010, № 19/2010
Очікувана дата завершення:
18.09.2019

m200911869
Зображення:



Заявник:

 Шерстень Максим Вікторович
вул. Козацька, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003

Власник:

 Шерстень Максим Вікторович
вул. Козацька, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003

Представник:

 Микитюк Олена Петрівна
бульвар Героїв Сталінграду, буд. 1Б, кв. 69, м. Чернівці, 58032

metfance; met fance; met; fance

Пов'язана особа

Заявка на знак для товарів та послуг

Номер заявки:
m202104435

Дата заявки:
26.02.2021

Зображення:



Заявник:

 Шерстень Максим Вікторович
вул. Козацька, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003

Представник:

 Назаренко Анатолій Антонович
а/с 233, м. Київ, 03179

Рис.2.3. Реєстровані торгові марки підприємства *

*Джерело: [28]

Достатньо високим є стан підприємства у сфері державних закупівель. Так станом на 2024 рік ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» є учасником понад 590 закупівель, де переможцем визнано у 733 з них на суму 139,98 млн.грн. В оперативному управлінні підприємства перебуває 3 процедури, однак рівень конкурентних процедур перевищує 40 % від угод (рис.2.4.).

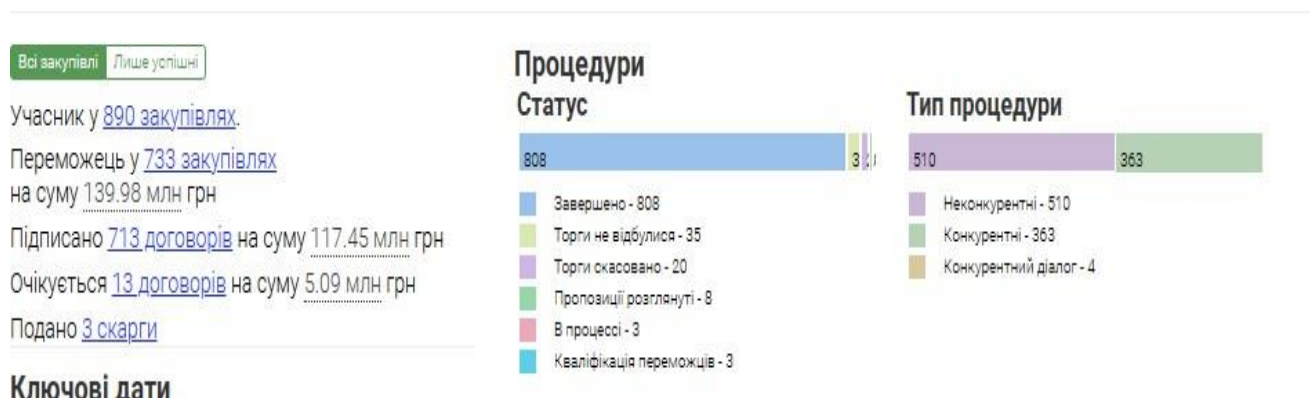


Рис.2.4. Публічні закупівлі у ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

*Джерело: [28]

Робимо висновок, що ринок ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» є досить конкурентним, однак не насиченим. Підприємство використовує усі можливі маркетингові інструменти для подальшого просування своєї продукції в умовах військового стану. Позитивними моментами є дієве використання цифрових інструментів маркетингу, власний інтернет-магазин та потужні партнерські програми.

2.3. Оцінка поточного та перспективного стану розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Оцінка поточного та перспективного стану розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» може здійснюватися широким переліком аналітичних методів:

Економічний аналіз: Цей підхід передбачає опис економічних показників, діяльності виробництва та інших економічних аспектів діяльності підприємства. Дослідження фінансових звітів, показників рентабельності, ліквідності та інших фінансових параметрів дозволяє зрозуміти економічну стабільність компанії та її потенціал для стратегічного управління.

SWOT-аналіз: Цей підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, які на нього впливають. Використання SWOT-аналізу дає змогу визначити внутрішні та зовнішні чинники

стратегічного планування сталого розвитку компанії.

Соціальне дослідження: Цей підхід дає змогу аналізувати вплив бізнесу підприємства на соціум, включаючи працівників, громади, а також взаємини зі зацікавленими сторонами. Вивчення рівня задоволеності працівників, оцінка соціальної відповідальності компанії та взаємодія з громадськістю є позитивними для планування сталого розвитку.

Стратегічне моделювання: Цей підхід застосовує комп'ютерні моделі для прогнозування та аналітики шляхів розвитку підприємства. Метою може проводити віртуальні оцінки та виявляти потенційні результати різних підходів. Стратегічне моделювання сприяє виявленню найбільш ефективних сценаріїв стану розвитку підприємства.

Розробка сценаріїв: Це процес створення різноманітних варіантів розвитку подій, які можуть враховувати різні фактори та умови. Цей підхід дозволяє оцінити можливі наслідки різних рішень і сприяє розробці стратегій до різних сценаріїв.

Експертні опитування та інтерв'ю: Цей метод передбачає проведення запитань та обговорень з фахівцями в певній галузі або зацікавленими сторонами. Він допомагає отримати професійні думки та погляди на важливі аспекти стратегічного планування.

Кейс-дослідження: Це метод, що передбачає аналіз конкретних прикладів успіху або невдач у стратегічному плануванні підприємств. Він дозволяє детально вивчити окремі ситуації, виявити фактори, що сприяють успіху, або негативні аспекти, які впливають на стан підприємства.

Зауважимо, що кожен з цих методів має свої сильні та слабкі сторони, а їх вибір залежить від конкретних цілей, об'єкта дослідження та наявних ресурсів.

Об'єднання зазначених підходів може здійснюватися в рамках PEST-аналізу. Основною метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками, а також виявлення тенденцій і подій, які не підлягають контролю підприємства, але впливають на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища аналізується насамперед для того, щоб отримати чітке уявлення про наміри державних органів щодо розвитку суспільства та про інструменти, які держава планує використовувати для реалізації своєї політики. Дослідження економічного аспекту зовнішнього середовища допомагає зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси. Це є ключовим фактором для більшості підприємств у їхній діловій діяльності. Аналіз соціального елемента зовнішнього оточення спрямований на усвідомлення та оцінку впливу таких соціальних явищ на бізнес, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність населення, активність споживачів тощо. Вивчення технологічного компонента дозволяє прогнозувати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно адаптуватися до виробництва та реалізації технологічно перспективних продуктів, а також передбачати момент відмови від застарілих технологій.

Таблиця 2.5.

PEST-аналіз стану та перспектив розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»^{*}

Політика/ оцінка впливу		Економіка/ оцінка впливу	
Зміни податкового Законодавства	-5	Інфляція	-5
Зміни законодавства	+3	Зниження податкового тиску	-2
Посилення державного галузевого регулювання	0	Підвищення рівня платоспроможного попиту	+1
Політична стабільність	+1	Корупція	-1
Заклучення міждержавних договорів в сфері експорту	+2	Високі проценти по кредитах	-5
Рішення прийняті державою на протидію військовій агресії	+1	Підвищення мінімального рівня зарплати	-2
Соціум/ оцінка впливу		Технологія/ оцінка впливу	
Скорочення чисельності населення в регіоні	-3	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+2
Мобілізація	-3	Скорочення життєвого циклу технологій	-1
Відданість покупців вітчизняній продукції	+1	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	-2

**Джерело: Сформовано автором*

Аналіз виявив, що стан та перспективи розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» перебуває під негативним впливом, який чинять політичні та технологічні фактори. Серед визначених найбільш впливових факторів більшість отримала негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність у країні, а також про недостатню активність держави в сфері технологічної та інноваційної підтримки вітчизняних підприємств. Економічні проблеми, які спостерігаються в країні останніми роками, також негативно впливають на діяльність підприємства, про що свідчать результати аналізу економічних факторів, більшість з яких мають негативне значення.

Вибір конкретних стратегій для подолання впливу зазначених факторів обґрунтовується їхньою відповідністю цілям дослідження, доступністю даних, методологічною обґрунтованістю та практичною застосовністю. Крім того, важливо врахувати специфіку галузі парканної продукції та потреби підприємства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Аналіз господарських бізнес-процесів виявив можливості до удосконалення системи стратегічного планування підприємства ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Стратегічне планування вважається найскладнішим видом планування, і в різних організаціях його реалізація зазвичай має свої особливості. Стратегічний план здатен лише якісно визначити бажаний стан, до якого організація повинна прагнути в майбутньому. Найбільший ефект може забезпечити не стільки процес планування, скільки стратегічний менеджмент підприємства в цілому. Саме тому система стратегічного управління повинна поєднувати такі складові (рис.3.1.):

1. Планування впливу зовнішніх чинників.
2. Планування фінансових ресурсів.
3. Планування виробничих-людських ресурсів.
4. Планування логістичних процесів.

Головним суб'єктом планування є топ-менеджмент підприємства, тобто здійснюється спільно керівниками підрозділів та генеральним директором. Цей підхід гарантує, що всі учасники процесу стратегічного планування мають ясне розуміння своїх функцій, результати діяльності є передбачуваними, а обов'язки та відповідальність чітко окреслені для кожного з учасників.

Для розробки стратегічного рішення необхідний точний аналіз бізнес-процесів, на основі якої можна визначити, які завдання варті уваги. Цей етап є етапом виявлення причини проблем, якщо такі існують, з подальшим вдосконаленням. Визначається, як найкраще реалізувати те чи інше рішення, або як покращити певні аспекти, а також призначаються відповідальні за різні процеси. В результаті повинні бути сформульовані чіткі рішення з подальшим

ВИКОНАННЯМ.



Рис.3.1. Система процесу прийняття стратегічних рішень
(розроблено автором)

Наступний етап полягає в розробці альтернатив та їх деталізації з урахуванням визначеної мети, можливих шляхів реалізації та інших умов, що враховують специфіку підприємства. На цьому етапі відбираються найбільш реалістичні, вигідні для підприємства та малозатратні рішення, які забезпечать максимальний ефект.

Наступним кроком є вибір методів оцінки ефективності рішення та пряма оцінка суміжних рішень за заданими критеріями. Це етап розрахунків та аналізу, застосування економіко-математичні методів ефективності та дієвості напрацьованих рішень.

На завершення процесу прийняття рішення щодо змін, на етапі реалізації цього рішення організовуються заходи, здійснюється контроль за їх виконанням та

оцінюється ефективність. У разі необхідності проводиться коригування дій.

Безпосередньо учасниками таких стратегічних процесів є топ-менеджмент підприємства. В першу чергу це дирекція і керівники відділів відповідно до організаційної структури ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» (Додаток А):

- відділ торгових мереж;
- відділ експорту;
- філіали;
- адміністративне відділення;
- відділення побудови;
- відділення поширення;
- фінансове відділення;
- технічне відділення;
- відділення якості та кваліфікації;
- відділення по роботі з публікою.

При розробці механізму стратегічного управління ми маємо справу із циклічним механізмом (Рис.3.2.). Де пропонується залучати відповідні підрозділи згідно таблиці повноважень (Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Розподіл повноважень участі підрозділів в стратегічному управлінні підприємством *

<i>Етап циклічного алгоритму стратегічного управління</i>	<i>Відповідальний залучений підрозділ</i>
Аналіз початкових умов	- відділ торгових мереж; - відділ експорту; - філіали; - адміністративне відділення; - відділення поширення; - фінансове відділення; - відділення якості та кваліфікації; - відділення по роботі з публікою.

Формування альтернативних стратегій	- відділ експорту; - адміністративне відділення; - відділення поширення; - фінансове відділення; - відділення по роботі з публікою.
Формалізація і документальний супровід	- адміністративне відділення;
Заходи контролю і моніторингу	- адміністративне відділення; - відділення поширення; - фінансове відділення; - відділення якості та кваліфікації.
Заходи коригувань	- адміністративне відділення; - відділення якості та кваліфікації.

**Джерело: Розроблено автором на основі аналізу даних підприємства*



Рис.3.2. Циклічний алгоритм стратегічного управління*

**Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства*

ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» є успішним виробником промислової продукції в галузі огорож в Україні. Динамічний та успішний розвиток підприємства, а також його висока позиція на міжнародному ринку забезпечуються чіткою концепцією подальшого розвитку заводу та впровадженням новітніх технологій у виробництві.

При вивченні підприємств такого типу застосовується метод SPACE-аналізу. SPACE-аналіз є комплексним підходом, який дозволяє оцінити ситуацію

та обрати стратегії. Його перевагою є можливість аналізу існуючої стратегії організації, навіть якщо вона неформалізована. Процес SPACE-аналізу складається з кількох етапів. Перший етап полягає у визначенні показників і критеріїв для застосування цього методу. Основними критеріями, що використовуються в SPACE-аналізі, є фінансова сила підприємства (FS), конкурентоспроможність (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність галузі (ES).

При формуванні критеріїв оцінювання слід враховувати специфіку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна», його цілі та стратегії, наявні ресурси, досвід роботи тощо. Кожен з обраних критеріїв оцінюється експертними рішеннями за 10-бальною шкалою (Таблиця 3.2.) до яких було долучена відповідальних керівників підрозділів організаційної структури. В результаті аналізу ми отримали зважену оцінку (в балах) для кожного критерію та в цілому для кожної групи.

Таблиця 3.2.

SPACE-розрахунок зваженої оцінки критеріїв*

Критерії	Оцінка, бал	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (FS)			
Рентабельність діяльності	6	0,3	1,8
Рентабельність власного капіталу	4	0,3	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7	0,2	1,4
Рентабельність виробничих фондів	6	0,2	1,2
5,6			
Конкурентоздатність підприємства (CA)			
Рентабельність продукції	8	0,3	2,4

Розвиток асортименту	8	0,2	1,6
Частка ринку підприємства	4	0,2	0,8
Якість наданих	6	0,3	1,8
6,6			
Привабливість галузі (IS)			
Прибутковість галузі	10	0,2	2
Значення продукції для суспільства	12	0,3	3,6
Рівень конкуренції	10	0,3	3
Швидкість технологічних нововведень	8	0,2	1,6
10,2			
Стабільність галузі (ES)			
Привабливість життєвого циклу галузі	4	0,2	0,8
Інноваційний розвиток галузі	3	0,3	0,9
Державне регулювання галузі	6	0,3	1,8
Темп інфляції	2	0,2	0,4
3,9			

**Джерело: розроблено автором*

Перенесемо зазначені оцінки на прямокутну систему координат, де кожна піввісь відображає загальний критерій для групи (див. рис. 3.3). Найвищу оцінку отримав критерій «Привабливість галузі» – 10,2 бали, а «Конкурентоздатність підприємства» – 6,6 бали.

Другий етап. Формування вектора рекомендованої стратегії. На цьому етапі отримані раніше результати відображаються на прямокутній системі координат, де кожна половина осей X і Y представляє відповідну групу критеріїв (рис. 3.3). Для визначення вектора рекомендованої стратегії потрібно знайти координати точки $P(x, y)$:

$$3,9 - 10 = -6,1 \quad (3.1)$$

$$6,6-10= -3,4 \quad (3.2)$$

$$X= 10,2+(-3,4) = 6,8 \quad (3.3)$$

$$Y=5,6-6,1=-0,5 \quad (3.4)$$

У системі координат, показаній на рисунку 3.3, необхідно відкласти точку $P(6,8;-0,5)$. З'єднавши цю точку з початком координат, ми отримаємо вектор, який вказує на рекомендований варіант стратегії.

Отже, аналізуючи рисунок 3.3, можна дійти висновку, що для підприємства оптимальною є конкурентна стратегія. Виходячи з рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPASE, ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» має дотримуватися саме цієї стратегії. Конкурентна стратегія є характерною для перспективних галузей промисловості з чітко окресленим ринком. Підприємство отримує конкурентні переваги, які дозволяють йому зберігатися та розвиватися завдяки фінансовому потенціалу. Загрози є помірними. Основні механізми включають: розширення асортименту нових товарів, коригування цін з урахуванням цін конкурентів, освоєння нових ринкових сегментів та просування брендів.

Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPASE, ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» можуть бути запропоновані такі коригуючі стратегічні рішення:

охорона існуючих конкурентних позицій для збереження конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;

стабілізація фінансового стану та більш ефективне використання потенціалу;

фінансування напрямків діяльності, які забезпечать стабільну частку ринку для підприємства.

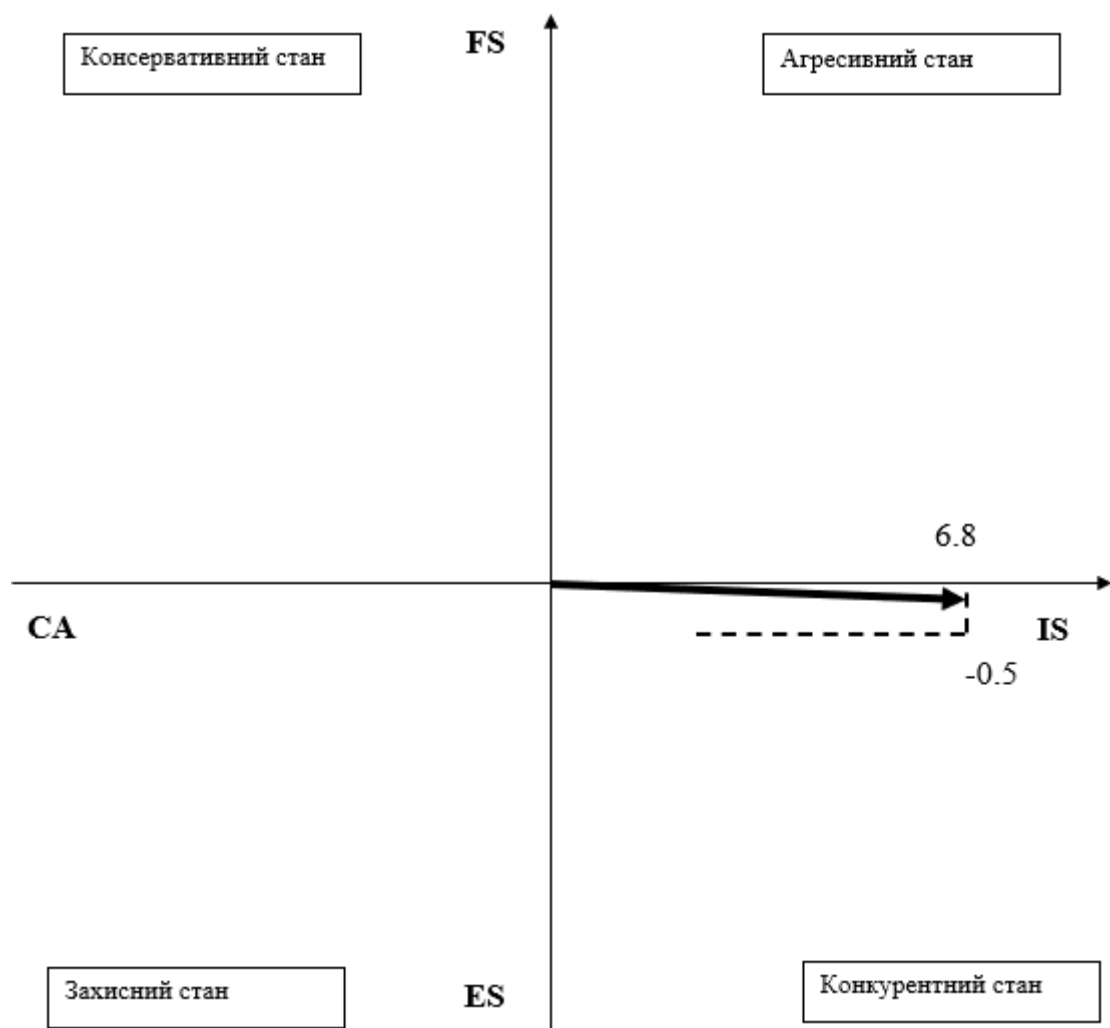


Рис. 3.3. Вектора пропонованої методом SPACE стратегії розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

**Джерело: розраховано автором.*

Для визначення конкретного напрямку розвитку досліджуваного підприємства в стратегічному аспекті було використано матрицю І. Ансоффа. [30]. Оцінку факторів здійснювали відповідні керівники підрозділів за шкалою оцінювання: від 1- найменший вплив до 10- найсильніший вплив).

Вибір стратегії за допомогою матриці І. Ансоффа є дуже актуальним в сучасних економічних умовах. Незважаючи на свою зовнішню простоту, вона дозволяє чітко визначити вектор розвитку та зменшити рівень невизначеності під час прийняття стратегічних планів. У таблиці 3.3 представлена матриця І.

Ансоффа, основана на отриманих оцінках при виборі стратегії для ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Таблиця 3.3

Стратегічна матриця Ансоффа у випадку оцінки ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»^{*}

	Наявний товар		Розроблюваний товар	
	Стратегія, бальні одиниці			
Перспективні ринки	Проникнення на ринок Вихід на нові ринки завдяки розробленій стратегії збуту та різноманітному асортименту продукції.	13	Розвиток товару Розширення товарного асортименту шляхом впровадження нової продукції.	20
Поточний ринок	Розвиток ринку Активация діяльності з просування товарів на регіональному ринку в межах наявного асортименту.	9	Диверсифікація Диверсифікація виробництва має певний потенціал для ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» згідно проведених експертних опитувань	13

**Джерело: складено автором згідно підходу Ансоффа*

Вибір конкретної стратегії залежить від товарної групи та стадії життєвого циклу продукту. Найвищу оцінку отримала стратегія розвитку товару - 20 балів. Саме на цьому напрямку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» слід зосередити свої зусилля на сьогодні. Оскільки компанія має широкий асортимент продукції, їй не варто обмежуватися лише однією стратегією. Згідно з представленою матрицею, можна оцінити можливості комбінування кількох стратегій для різних груп товарів.

Вибір запропонованих стратегій допоможе підприємству укріпити свої позиції як національного лідера. Впровадження нових видів продукції в рамках стратегії розробки нового продукту створить високий конкурентний потенціал

компанії. Стратегія розвитку ринку дозволить скористатися тим, що підприємство вже має споживачів в інших регіонах і добре вивчило локальний і міжнародний ринок.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що впровадження обраної стратегії зростання, яка орієнтована на збільшення обсягів продажів продукції через цілеспрямований вплив на окремі сегменти, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах ринкової невизначеності. Основною метою реалізації цих стратегій є зміцнення позицій ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» в галузі.

3.2. Впровадження та реалізація стратегії розвитку підприємства

З огляду на результати аналізу, виконаного в другому розділі, виявлені внутрішні можливості підприємства роблять вибір описаних стратегій аргументованим фактом. Цей висновок підкріплюється описом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Опис зовнішніх і внутрішніх факторів впливу ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

Фактори впливу на стратегію з боку зовнішнього середовища	- невизначеність військового стану - стабільний попит - вплив конкурентів - усталена логістики
Фактори впливу на стратегію з боку внутрішнього середовища	- кадровий потенціал - достатні виробничі потужності - досвідчена система менеджменту - тривалі проекти виробництва - вдала організаційна структура

**Джерело: складено автором.*

Пропонований варіант стратегій, заснований на поєднанні заходів, що реалізуються на різних сегментах, дозволить збільшити сукупну частку ринку, підвищити фінансову стабільність та інвестиційну привабливість ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Стратегія повинна бути такою, щоб усі зміни в технологічній, маркетинговій та організаційно-управлінській сферах підприємства сприяли забезпеченню його рентабельності та відповідали інтересам власників, менеджерів і працівників. У цьому контексті ще однією метою стратегії розвитку можна вважати вартісну капіталізацію бізнесу. Визначення цієї мети в рамках стратегії розвитку є цілком виправданим.

В світлі кризових проблем та коливань українського фондового ринку все більше компаній вживає заходів для підвищення ринкової вартості свого бізнесу. Власники усвідомлюють, що нині можна отримати не лише короткостроковий прибуток, а й суттєвий – завдяки зростанню капіталізації. Як відомо, однією з основних цілей менеджменту є забезпечення збільшення ринкової вартості бізнесу в довгостроковій перспективі. Тому нематеріальні активи, зокрема маркетингові, є важливим елементом ринкової капіталізації компаній у різних галузях, викликають особливий інтерес.

З огляду на те, що ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» займається брендингом, основним завданням стратегії розвитку повинно стати подальше зміцнення та розширення торгової марки. Це сприятиме більш впевненому виходу на нові ринки та залученню нових споживачів. Крім того, підприємству слід продовжувати активну діяльність у сфері просування продукції та формування лояльності серед споживачів.

Конкурентоспроможність є мірилом успіху комерційного розвитку підприємства. Тому підвищення цього рівня стає однією з найактуальніших проблем як сьогодення, так і майбутнього підприємства.

Низький рівень конкурентоспроможності українських промислових підприємств, та конкретно ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» обумовлений

технологічними, ціновими проблемами, не великими темпами інноваційного розвитку. Вирішення таких проблем може буде розроблено у різних напрямках, але більш всього результативність цих дій залежить від організаційних чинників та ефективних форм здійснення виробничо-господарської діяльності.

Поточна конкурентоспроможність українських промислових підприємств, зумовлена технологічними та ціновими труднощами, а також повільними темпами інноваційного розвитку. Вирішення цих проблем може бути реалізоване в різних напрямках, проте ефективність цих заходів значною мірою залежить від організаційних факторів та оптимальних форм ведення виробничо-господарської діяльності.

Ринок вітчизняних промислових підприємств визначається частими змінами зовнішнього середовища, коливаннями споживчого попиту, значним числом підприємств різних форм власності, а також високим рівнем невизначеності та ризику. Отже, для того щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству потрібно постійно моніторити та реагувати на всі зміни, що відбуваються в його ринковому оточенні.

Виходячи з наведеного, для розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» важливо впровадження стратегічного планування, яка буде спрямоване на формування та підтримку конкурентоспроможності компанії.

Управління конкурентоспроможністю є комплексним і багатограним процесом. Він охоплює різні аспекти діяльності підприємства та потребує вирішення специфічних завдань, характерних для кожного окремого випадку. Деякі з них охоплюють лише виробничо-технологічних факторів і можуть бути реалізовані без урахування впливу зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу не потребує значних змін менеджменту.

Однак багато інших аспектів можуть стосуватися не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства, вимагаючи конкретних змін у змісті та напрямках діяльності, складі й чисельності підрозділів, а також у взаємозв'язках і функціях. Коли основною метою є досягнення довгострокової

конкурентоспроможності, застосовується більше стратегічних заходів у порівнянні з моделлю, що зосереджується на «стратегічній прогаліні», де часто обмежуються лише дослідженнями та розробкою стратегій, не виходячи за межі системи «продукт – ринок». Визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації є основними елементами цієї стратегії. Підвищення інноваційного рівня підприємства також є важливою складовою цього процесу [13].

Реалізація стратегій здійснюється з метою підвищення конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на пошуку інноваційних та ефективних технологій, а також на розробці сучасних методів організації виробництва і збуту товарів. Проблеми, пов'язані з розвитком конкурентоспроможності, можуть бути вирішені за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволяють створити організаційно-економічний механізм, що відповідає вимогам ринку кольорових металів. Необхідно визначити такі фінансові цілі: підвищення рентабельності загальних доходів, рентабельності капіталу, фінансової незалежності та збільшення чистого прибутку. Маркетинговими цілями мають бути: збільшення кількості покупців, розробка програми знижок, проведення рекламних кампаній, надання додаткових послуг та збільшення обсягу реалізації. Серед цілей у бізнес-процесах можна виділити скорочення витрат, прискорення обертання, зменшення фондомісткості та підвищення продуктивності праці.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» управлінню слід враховувати важливість управлінського обліку та маркетингової діяльності компанії. Впровадження управлінського обліку, який є комплексною системою і включає бухгалтерський облік, стане ефективним кроком у розвитку конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Промислові підприємства, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, змушені шукати способи зниження витрат на виробництво. Основними шляхами зменшення витрат є підвищення ефективності виробничих процесів, зокрема, зменшення

витрат на зберігання виробничих запасів.

Управлінська система, що прагне до ефективності, повинна безпосередньо впливати на покращення якості та результативності маркетингової діяльності, зокрема шляхом скорочення часу на отримання та аналіз інформації, а також на ухвалення важливих управлінських рішень [31, с.270]. Відповідно, основними маркетинговими заходами в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності є: вдосконалення методів розробки маркетингового комплексу, застосування цінової та товарної політики, управління торговими марками та іміджем, а також ефективне управління каналами розподілу продукції та комплексом просування. Однією з ключових проблем у діяльності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» є низька ефективність управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства, а також труднощі в системі внутрішнього обліку.

Важливим етапом є вибір оптимальної стратегії, яка максимально відповідатиме стратегічним цілям досліджуваного підприємства. Для цього ми скористаємося матрицею конкурентних стратегій М. Портера. Основна ідея стратегій Майкла Портера полягає в тому, що для успішного функціонування та розвитку підприємства необхідно виділятися серед конкурентів. Важливо обрати правильну стратегію, якої підприємство буде дотримуватися [32].

Основними цілями управління процесом забезпечення конкурентоспроможності є досягнення таких аспектів, як ефективність роботи підприємства, оптимальний стан ресурсів і витрат, що передбачає раціональне використання ресурсів та обігових коштів, а також інші важливі фактори [33].

Кожне підприємство бере участь у конкурентній боротьбі за споживача, тому очевидно, що одним із ключових аспектів є розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності та планування стратегії підприємства з урахуванням специфіки галузі [34, 35]. В таблиці 3.5 проведено SWOT оцінку сильним і слабким сторонам реалізації системи стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз реалізації стратегій розвитку в діяльність ТОВ «СІТКА ЗАХІД
Україна»*

	МОЖЛИВОСТІ стратегій: Великий потенціал ринку зумовлений попитом на сіткову продукцію. Завдяки позитивним відгукам існуючих клієнтів про компанію, можна розширити свою клієнтську базу.	ЗАГРОЗИ стратегій: Військовий стан. Об'єднання конкурентів для ведення конкурентної боротьби. Зростання мит на імпорт сировини з близького та далекого зарубіжжя.
СИЛЬНІ СТОРОНИ стратегій: Прозора організаційна структура та потужний менеджмент Компактність виробництва, що забезпечує низькі логістичні витрати Діяльність в регіоні з розвиненою інфраструктурою Наявність амбітної та реалізованої стратегії розвитку Низький рівень боргового навантаження	СИЛА І МОЖЛИВОСТІ стратегій: Стратегія розвитку компанії зосереджена на розширенні операційної діяльності, Основною метою стратегії є зміцнення позицій у сегменті виготовлення огорож і супутніх продуктів.	СИЛА І ЗАГРОЗИ стратегій: Стратегія розвитку підприємства передбачає диверсифікацію та досягнення збалансованості доходів з різних напрямків бізнесу На певних етапах свого розвитку підприємство може розглядати хеджування ризиків.
СЛАБКІ СТОРОНИ стратегій: Виробничі потужності наразі обмежені Фінансові ресурси є обмеженими, що ускладнює агресивне розширення бізнесу Спостерігається частковий дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері енергосервісних контрактів Компанія має значну залежність доходів від міжнародних стандартів	СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ стратегій: Стратегія розвитку підприємства передбачає оперативну модернізацію Інвестиційні потреби планується задовольнити як за рахунок власних ресурсів, так і шляхом залучення фінансування з ринків капіталу.	СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ стратегій: У випадку несприятливої кон'юнктури підприємство має можливість адаптувати завантаження своїх потужностей та управління робочою силою. Як крайній захід, підприємство може розглянути можливість продажу одного з напрямків свого бізнесу (будівництва) місцевим великим компаніям, які зацікавлені в розширенні своєї діяльності.

*Джерело: розроблено автором

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства можна застосувати ряд заходів, зокрема: організаційні, маркетингові, а також заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це включає вдосконалення методів розробки маркетингового комплексу, інтеграцію системи управління маркетинговою діяльністю в загальну систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, а також адаптивні заходи, що передбачають реагування на зміни зовнішнього середовища та розробку сучасних методів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства [36].

Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» необхідно реалізувати ряд заходів: зосередитися на системі маркетингу; здійснювати контроль над основними маркетинговими функціями; дослідити споживачів, фактори, що впливають на їхні покупки, канали збуту та конкурентів; зайнятися маркетинговим плануванням; активізувати маркетингову діяльність [30, с.194].

Запропоновані рекомендації можуть сприяти покращенню основних економічних показників, таких як чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна рентабельність, рентабельність власного капіталу та рентабельність маркетингу, що свідчить про ефективність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності.

Після впровадження рекомендацій щодо внутрішнього обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства, очікується збільшення чистого прибутку та зростання доходів від реалізації продукції [37-40].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження мало на меті розробку та обґрунтування нового механізму стратегічного управління, спрямованого на забезпечення ефективного розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». У процесі дослідження була проаналізована існуюча структура управління, оцінено стан і перспективи розвитку, а також розроблено новий механізм стратегічного управління, що відповідає сучасним вимогам ринку та стратегічним цілям підприємства.

Так головними результатами дослідження є:

- У процесі вивчення методичних засад етапів стратегічного планування діяльності підприємства підтверджено, що системне стратегічне планування може стати важливим етапом у розвитку вітчизняних підприємств, а також інструментом, який допоможе стабілізувати їхню діяльність і забезпечити необхідний імпульс для подальшого прогресу.

- Аналіз функціональних інструментів та моделей стратегічного управління дало змогу проаналізувати механізм стратегії підприємства в контексті універсальних видів його розвитку. Виробниче підприємство слід розглядати як систему, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів різного рівня визначеності та керованості, і включає в себе основні елементи цього механізму (ресурси, приватні механізми, елементи управління розвитком). Отримані результати дослідження мають практичне значення, оскільки їх використання сприяє формуванню адекватної стратегії підприємства в умовах розвитку організації.

- В ході дослідження організаційної структури та фінансового стану ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» обґрунтовано висновок про високий потенціал підприємства та вдало організовану кадрово-організаційну систему його управління, що є запорукою успіху впровадження стратегічних методів управління на ньому.

- маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» показав, що ринок металогорож є досить конкурентним, однак не насиченим. Підприємство використовує усі можливі маркетингові інструменти для подальшого просування своєї продукції в умовах військового стану. Позитивними моментами є дієве використання цифрових інструментів маркетингу, власний інтернет-магазин та потужні партнерські програми.

- Оцінка поточного та перспективного стану розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» виявила, що стан та перспективи розвитку підприємства перебувають під негативним впливом, який чинять політичні та технологічні фактори. Серед визначених найбільш впливових зовнішніх факторів більшість отримала негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність у країні, а також про недостатню активність держави в сфері технологічної та інноваційної підтримки вітчизняних підприємств.

- В роботі встановлено, що вибір конкретної стратегії розвитку досліджуваного підприємства залежить від товарної групи та стадії життєвого циклу продукту. Найвищу оцінку отримала стратегія розвитку товару - 20 балів. Саме на цьому напрямку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» слід зосередити свої зусилля на сьогодні. Оскільки компанія має широкий асортимент продукції, їй не варто обмежуватися лише однією стратегією. Згідно з представленою в третьому розділі стратегічною матрицею, менеджмент компанії може оцінити можливості комбінування кількох стратегій для різних груп товарів.

- В ході дослідження доведено, що для забезпечення конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства слід застосувати ряд заходів, зокрема: організаційні, маркетингові, а також заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це включає вдосконалення методів розробки маркетингового комплексу, інтеграцію системи управління маркетинговою діяльністю в загальну систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, а також адаптивні заходи, що

передбачають реагування на зміни зовнішнього середовища та розробку сучасних методів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства.

Проведена робота доводить, що впровадження нової системи стратегічного менеджменту є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його довгострокових цілей.

Впровадження запропонованих рекомендацій допоможе підприємству ефективно пристосуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стабільний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 110-114., с.112-113
2. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник за редакцією Анатолія Вдовічена (Автори: А.А. Вдовічен, В.А. Чичун, О.Г. Вдовічена та ін.). Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
3. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1. С. 110-115., с.114
4. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>, с. 112
5. Koroliuk, Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. (2023). Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. Journal of interdisciplinary research, 14/01: 13-17.
6. Гребешкова О.М. Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 8 (668). С. 41– 46., с. 45
7. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика. Київ : КНУТД, 2010. 389 с., с. 115
8. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf
8. Волкова О. І., Гончарова Ю. В. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: монографія. Київ: КНУДТ, 2009. 446 с.
9. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2(7). С. 125–131., с. 73

10. Алексеева Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. Черкаси, 2012. № 3. С. 7-18.
11. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві. Економіка України. 2020. № 11. С. 36–43.
12. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014, с. 432
14. Петришин Н. Я. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. Економічний простір. 2013. № 72. С. 211-219
15. Бойчук В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 224-228.
16. Бакаєва І. Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. 2013. Вип. 26. С. 189-195
17. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172/ Octover 2019, pp. 3-12.
18. Мараховська К. А. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 93-97.
19. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>

20. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.) М-во освіти і науки України [та ін.]. Луцьк, 2014. С. 365-367., с.366
21. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
22. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Управління розвитком : зб. наук. пр. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. № 4. С. 117–123
23. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 122-125.
24. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія; НАН України, Інститут економіки промисловості; Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцькій та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с., с. 212
- Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
25. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf 8. Волкова О. І., Гончарова Ю. В. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: монографія. Київ: КНУДТ, 2009. 446 с
26. Портал відкритих даних. Опендата бот. URL: <https://opendatabot.ua>. - (дата звернення: 1.11.2024).
27. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82-86.
28. Проект Кларіті. URL: https://clarity-project.info/tenderer/42756975#google_vignette - (дата звернення: 1.11.2024).

29. Проект Юконтрол. URL: catalog.youcontrol.market - (дата звернення: 1.11.2024).
30. Бакаєва І. Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. 2013. Вип. 26. С. 189-195.
31. Груб'як С.В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства/ С.В. Груб'як// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 3 – С. 268-271.
32. Підлісна О. В. Етапи організаційно-економічного механізму проведення рекламної кампанії / О.В. Підлісна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №2. – С. 138–141
33. Vdovichena, O., Krymska, A., Koroliuk, Y., Alla, S. and Vdovichen, A. (2024). Digital Technologies and Cybersecurity in the Strategy of Post-War Economic Recovery. *Econ. Aff.*, 69(03): 1557-1568.
34. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств / Інна Гончаровська // Матеріали VIРегіональної науковопрактичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року Т. : ТНТУ, 2016 – С. 188 – 189.
35. Дядін А. С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка*. 2019. №57. С. 18-24.
36. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу /П. Г. Хоменко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №12. – С. 123–133
37. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
38. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі. навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
39. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку

підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, № 6, 2016. С. 227-231.

40. Вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства / А.В.

Шаповалова,

Н.П.

Святелик

//

URL:

www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf