

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
*на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ»*
(на матеріалах МВП «Фортуна», м.Тернопіль)

Студентки 2 курсу, 711 група
заочної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Тодорюк
Валентини
Георгіївни

підпис студента

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Шупрудько
Наталія
Володимирівна

підпис

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис

Чернівці 2024

План	
Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Особливості створення системи управління потенціалом підприємства	7
1.2. Значення та основні поняття стратегічного управління	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МВП «Фортуна»	29
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства	29
2.2. Оцінка стратегічних альтернатив підприємства	41
2.3. Дослідження цілей та планів підприємства	47
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МВП «Фортуна»	57
3.1. Методичний підхід, як інструмент до аналізу й оцінки потенціалу підприємства	57
3.2. Пропозиції до створення моделі стратегічного управління потенціалом підприємства	68
Висновки та пропозиції	79
Список використаних джерел	83
Додаток	87

ВСТУП

Існує тісний зв'язок між минулим, теперішнім і майбутнім станами діяльності підприємства, тобто станом, що характеризує рівень кінцевих результатів діяльності підприємства і створені за певний період часу можливості для розвитку і занепаду.

Сучасним менеджерам необхідно ретельно аналізувати зовнішнє середовище, щоб вчасно змінити курс компанії. Щоб передбачити, які зміни сприятимуть успіху компанії, вам потрібно знати деталі бізнес-операцій компанії, її сильні та слабкі сторони. Іншими словами, стратегічний менеджмент є основою і сучасною парадигмою управління всім підприємством.

Сучасні складні економічні умови, зміни в технологіях і обладнанні, зростаючі запити споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів набуття нових знань і навичок, щоб відповідати вимогам часу. Розвиток ринкових відносин, підйом української економіки та посилення конкуренції на всіх ринках породили нагальну потребу у використанні стратегічного менеджменту як одного з найбільш ефективних і прогресивних засобів управління організацією. Питання вивчення питань, пов'язаних з необхідністю забезпечення виживання підприємства не тільки в сьогоденні, а й у майбутньому, залежить від того, наскільки менеджмент засвоїть методології та прийоми формування своєї стратегії. У цьому напрямі працювали такі дослідники, як В. Г. Андрійчук, А. Г. Бидик, Ю. О. Бойко, І. Д. Бурковський, С. М. Васильченко, М. С. Вітков, П. І. Гайдуцький, М. В. Гладій, А. Ф. Гойка, Загороднюк, М. І. Кісіль, О. С. Коцюба, Д. Г. Лук'яненко, І. І. Лукінов, А. Р. Макмін, В. І. Міщенко, О. М. Могильний, В. Д. Немцов, М. Ф. Огійчук, О. М. Онищенко, В. В. Пастухова, А. А. Пересада, К. І. Радченко, П. Т. Саблук, Ю. В. Ушкаренко, І. Д. Фаріон, Г. В. Черевко та В. В. Юрчишин.

Стратегічне управління базується на вивченні взаємозв'язків, які можна охарактеризувати за допомогою середовищно-організаційних систем.

Більшість існуючих на даний момент концепцій менеджменту розглядають організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища.

Інші організації, банки, організації, що належать до суспільно-політичних та економічних інститутів держави, органів місцевого самоврядування тощо. Це дозволяє організації зберігати більш-менш стабільне становище і виживати в умовах, що постійно змінюються.

При формуванні стратегій і операційних програм ринкової діяльності компанії завжди стикаються з невизначеністю. Важливо також враховувати, що як не існує універсального стратегічного управління, так і не існує єдиної стратегії, яка б застосовувалася до всіх компаній.

Оскільки кожна компанія має свої унікальні характеристики, процес формулювання стратегії також відрізняється від компанії до компанії. Це залежить від позиції підприємства на ринку, тенденцій розвитку, дій конкурентів та інших факторів. Тому сучасні провідні компанії приймають системи стратегічного управління, які складають основу їхніх маркетингових концепцій. Під маркетингом розуміють комплексну систему організації та контролю діяльності підприємства, забезпечення максимального збуту продукції, значної виробничої діяльності та розширення ролі ринку.

Сутність маркетингу можна сформулювати так: «Виробляйте те, що безсумнівно є товарним, і не намагайтеся нав'язати свою продукцію покупцям». Враховуйте дії своїх конкурентів і відповідайте завоюванням нових сегментів ринку. Це допоможе усунути проблеми з проведенням маркетингових заходів та уникнути перевитрати коштів.

Метою дослідження є з'ясування актуальних теоретичних та практичних питань стратегічного управління підприємством, зокрема на прикладі діяльності МПП «Фортуна». Аналіз ефективності методів стратегічного управління в досліджуваних компаніях.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі завдання:

- ✓ вивчити теоретичні основи стратегічного управління підприємством;

- ✓ дослідити особливості створення системи управління потенціалом підприємства;
- ✓ визначити значення та основні поняття стратегічного управління;
- ✓ вивчити стратегічні альтернативи розвитку підприємства;
- ✓ охарактеризувати стратегічне управління підприємством МВП «Фортуна» в умовах трансформації економіки;
- ✓ проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- ✓ провести оцінку стратегічних альтернатив підприємства;
- ✓ здійснити дослідження цілей та планів підприємства;
- ✓ розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління підприємством МВП «Фортуна»;
- ✓ обґрунтувати використання методичного підходу як інструменту до аналізу й оцінки потенціалу підприємства;
- ✓ окреслити пропозиції до створення моделі стратегічного управління потенціалом підприємства;
- ✓ рекомендувати запровадження стратегій управління конкурентними перевагами для стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є складові стратегічного управління діяльністю підприємства.

Науковою новизною є теоретичні дослідження з питань стратегічного управління діяльністю та рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління підприємством.

Методологічною основою даної роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною основою роботи послуговували фундаментальні положення неокласичної, інституціональної, еволюційної та системно-інтеграційної теорій підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних

учених, що присвячені теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління підприємством за умов трансформаційної економіки.

Для дослідження обрано підприємство МВП «Фортуна». Підприємство здійснює діяльність згідно з чинним законодавством України, Статутом, Установчим договором щодо діяльності Підприємства. Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків, в яких використані таблиці, рисунки та наочний матеріал, який пов'язаний з цією темою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Особливості створення системи управління потенціалом підприємства

Сьогодні управління потенціалом підприємства означає створення, формування та використання передумов для розвитку підприємства. Для реалізації цих процесів особливо важливо визначити вихідні припущення, принципи, підхід до постановки цілей і структуру процесу досягнення цілей. «Зміст поняття мети залежить від змісту функціонального поняття», — стверджує Р. Акофф у своїй книзі [10].

Розвиток потенційних управлінських талантів компанії базується на цілях розвитку компанії та відповідних оголошеннях про роботу. У цьому випадку рекомендується функціональний підхід, який дозволяє «визначити набір можливостей системи, що задовольняє потреби» [81] і орієнтує систему на інноваційні методи розвитку.

У стратегічному управлінні, де проблема гнучкості й мобільності при проектуванні систем управління найбільш актуальна, функціональний підхід найбільш використовуваний. Це пояснюється вихідним принципом розгляду «потреби як системоутворюючого фактору, що породжує сукупність функцій для задоволення потреб» [27, с. 94]. Розроблювачі стратегії виходять із потреб, вимог «виходу» системи з урахуванням можливостей її на «вході». При цьому в значній мірі абстрагуються від існуючих об'єктів, що виконують подібні функції. Проектувальники нових систем, що задовольняють вимоги споживачів, шукають зовсім нові рішення для виконання існуючих або майбутніх (потенційних) потреб. Це дозволяє уникнути тиску накопиченого «негативного досвіду» організації, але породжує додатковий ризик неврахування так званої рутини, внутрішніх генетичних можливостей організації. Очевидно, що цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з іншими підходами, насамперед із системним,

еволюційним, структурним, оптимізаційним і іншими підходами, які забезпечать не тільки результативність процесу управління, але і його ефективність.

Теоретичною основою функціонального підходу є, насамперед, визначення суті й тлумачення поняття функції системи. Поняття «функція» має кілька трактувань і визначається як: одна з ролей, які виконують система і її елементи, складові частини; призначення системи і її частин; види діяльності підприємств [28, с. 30]. Р. Мертон визначав функцію як «засіб, за допомогою якого елемент організаційної системи сприяє можливості адаптуватися до середовища існування, або як здатність системи підтримувати відносини з іншими соціальними системами, або як модель перенесення й перетворення інформації між елементами (індивідами) системи» [37, с. 46].

Уміння управляти потенціалом підприємства є однією з ключових функцій систем управління підприємством. В її основу покладено визначення потенціалу, об'єктивну необхідність управління ним та роль потенціалу в процесі функціонування та розвитку підприємства [42].

Отже, процес потенційного контролю залежить від ефективності контрольних функцій підприємства.

Управління системами різної природи (біологічними, технологічними, соціально-економічними) – це загальний підхід, який передбачає наявність інформації та кінцеву мету управління, виходячи з початкового стану системи, її внутрішнього та зовнішнього середовища на основі застосування принципів. Управління системою включає визначити напрямок розвитку системи за конкретними критеріями. Ці принципи є відправною точкою для управління підприємством як соціально-економічною системою, що характеризується відкритістю, складністю та штучністю своїх творінь (речей, створених людьми для досягнення своїх цілей).

Процеси ентропії типові для бізнесу, і їх можна очікувати, якщо організація не відстежує та не адаптується до зворотного зв'язку із зовнішнім

середовищем. Виникнення синергії означає, що «організаційні одиниці (підсистеми) функціонують більш успішно, ніж окремо» [65; 89; 90; 96].

Визнання багатофункціональності підприємства (теорія системної інтеграції підприємства) має низку важливих наслідків для формування бажаної моделі управління потенціалом підприємства.

Водночас також важливо, щоб потенційна система управління відповідала Фундаментальним принципам корпоративного управління [19] (Рис. 1.1).

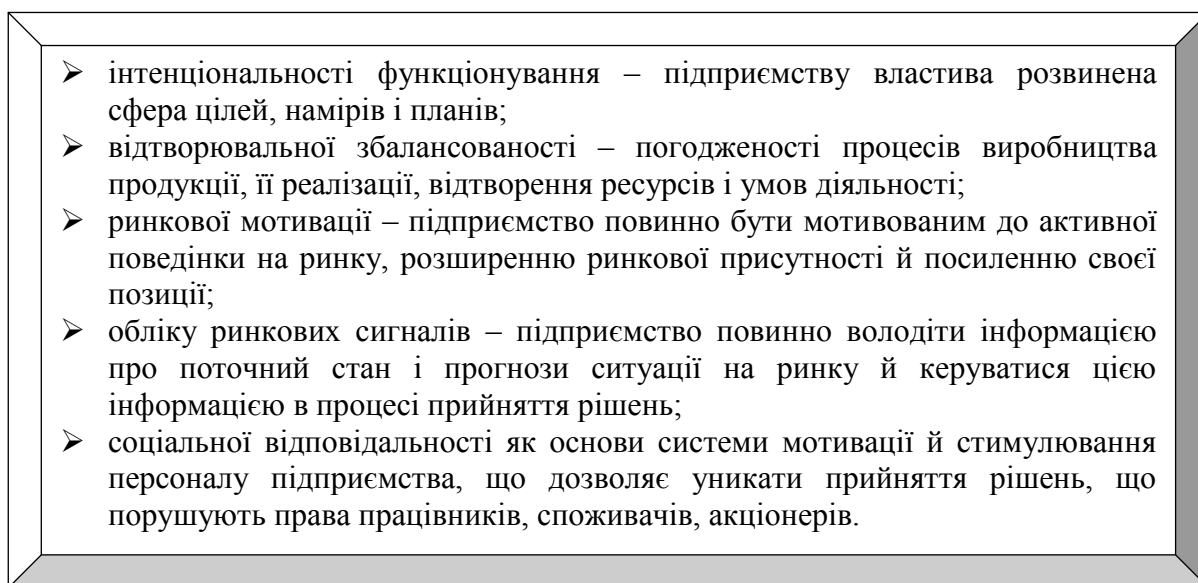


Рис. 1.1. Принципи управління підприємством

Необхідність погодженості й взаємопов'язання функцій всіх рівнів організаційної ієрархії для системи управління підприємством обумовлює виділення функцій інтеграції й координації. Інтеграція виключає конфліктність:

- між функціями елементів різних рівнів ієрархії організаційної структури підприємства – між корпоративним (керівництвом підприємства) і функціональним (функціональними підрозділами) рівнями управління. Це досягається на основі організації автономних і самокерованих міждисциплінарних робочих груп (команд процесів);

- між функціональними вимогами реалізації цілей стратегічного розвитку й поточного управління – ефективного функціонування. Наприклад, підприємство на стадії «зрілості» свого продукту зіштовхується із класичною дилемою проектування: ринкове середовище підприємства, з одного боку, вимагає інновації продукту, з іншого боку – ефективності виробництва. Ці функціональні вимоги суперечать одна одній.

»Інтеграція не означає організаційного зосередження-злиття самих елементів в один більший, а потім і злиття їхніх функцій. Фізично вони можуть залишатися різними, але виконувати свої одноманітні функції взаємопогоджувано, взаємно доповнюючи один одного й, отже, більш сильно. При цьому треба звертати увагу на такі якості зв'язків і взаємодії, як стабільність, сталість і напрямок» [51, с. 93]. Головні умови виключення конфліктності на базі інтеграції зображені на рис. 1.2.:

1. виділення декількох ключових процесів, що становлять ядро діяльності підприємства;
2. визначення цілей, пов'язаних із цими процесами, з акцентом на потребу клієнта й формулюванням критеріїв їхнього задоволення;
3. визначення особи, відповідальної за даний процес;
4. перехід до реорганізації підприємства на основі ключових процесів, розширення функцій фахівців і інтеграції окремих
5. перерозподіл завдань прийняття рішень і відповідальності за рівнями ієрархії;
6. перехід від управління до самоврядування.

Рис. 1.2. Головні умови виключення конфліктності на базі інтеграції

Формування нового типу організації підприємства відбувається на базі прискорення процесів обробки інформації й прийняття рішень, і як слідство, більш швидкої адаптації до змін ринку. Тому саме оцінка й аналіз реалізують

умови інтеграції функцій підприємства, системи управління ним і потенціалом (рис. 1.3).

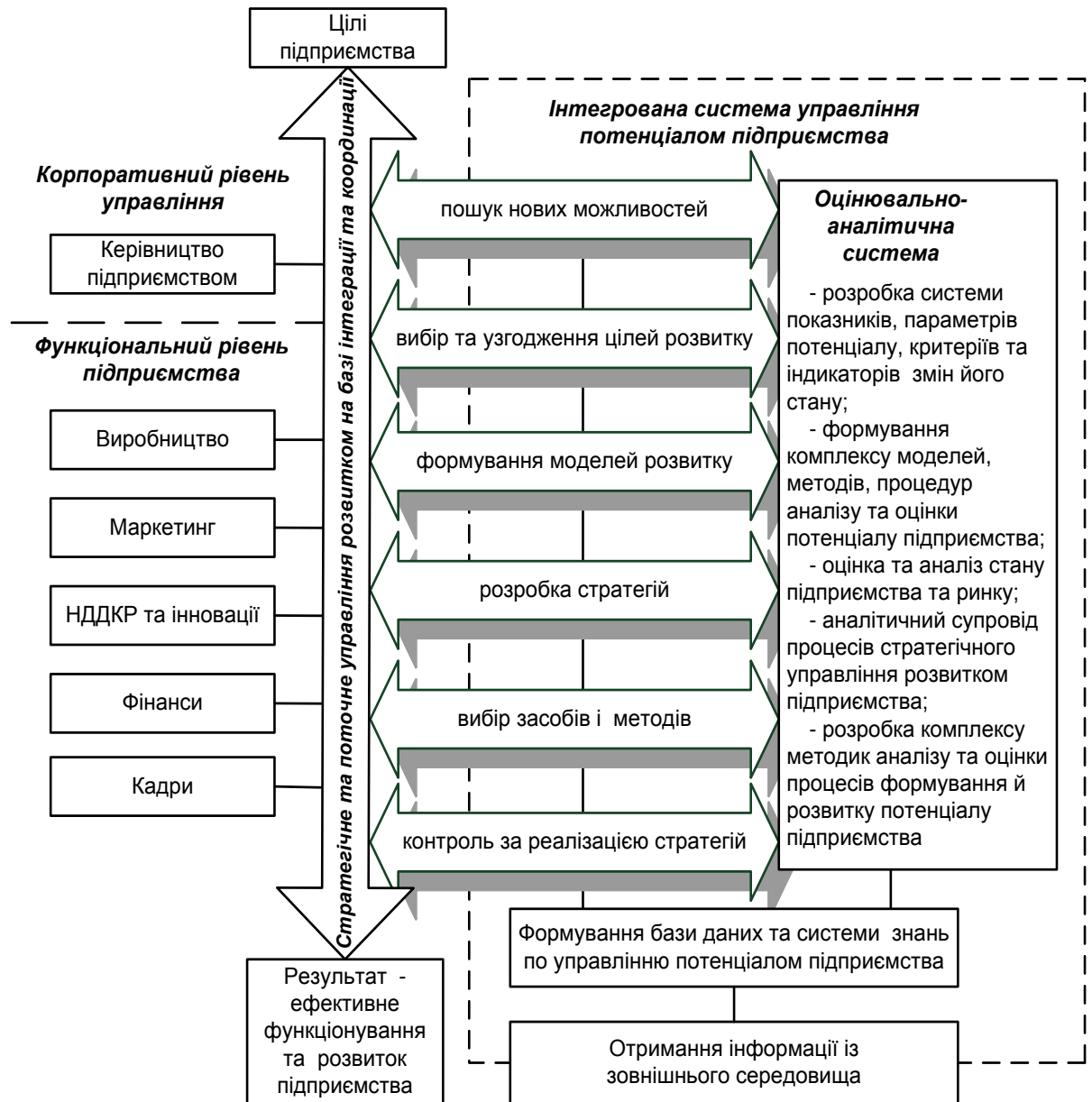


Рис. 1.3. Схема інтегрованої в систему стратегічного управління підприємством системи стратегічного управління потенціалом підприємства

Функції оцінки та аналізу потенціалу дозволяють створити інформаційне поле для прийняття та реалізації управлінських рішень. Ця мета досягається шляхом розробки, впровадження та впровадження системи оцінки та аналізу, що включає показники, критерії, показники, параметри

розвитку всіх елементів потенціалу підприємства, а також оцінку ефективності потенціалу підприємства.

Інтегрована система – це комплексна система, яка включає процеси вдосконалення корпоративного управління на всіх рівнях ієрархічної системи. Процес інтеграції різних ланок на рівні управління підприємством та його функціональними підрозділами в стратегічні та поточні процеси управління проявляється в обміні даними, що є результатом вирішення завдань на підприємстві та функціональних рівнях управління.

Суть удосконалення процесів управління в інтегрованій системі управління потенціалом підприємства полягає у створенні бази знань на основі процесів отримання, зберігання та обробки інформації та її використання як елемента знань і досвіду для розвитку потенціалу.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє скоротити час реакції впливу менеджменту на процеси використання, формування та розвитку потенціалу підприємства, підвищити швидкість збору даних та ефективність функцій управління.

Реалізація принципу інтеграції в стратегічному управлінні підприємством дозволяє найкращим чином вирішувати проблеми, що виникають на різних рівнях управління підприємством.

Конфлікт між рівнями всередині організації є таким же поширеним явищем, як конфлікт між відділами на одному рівні. Такі неузгодженості часто виникають через відсутність усвідомлення впливу, який дії певного рівня або підрозділу мають на інші рівні або підрозділи.[19]. Таким чином, метою інтеграції є оптимізація процесів збору, обробки та пошуку необхідної інформації на різних рівнях управління.

Процес управління потенціалом компанії має сучасний і стратегічний характер. Управління потенціалом передбачає управління як поточним станом компанії, так і перспективами її розвитку. Процес розвитку підприємства не є однозначним, а підвладний випадковостям, відхиленням і боротьбі протилежних сил. Управління цими процесами має стратегічний

характер. Це передбачає постійне дослідження та впровадження нових можливостей щодо ресурсів, форматів та видів діяльності, які використовує компанія. Результатом реалізації цих процесів буде розробка та впровадження нових продуктів і технологій, що визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку [39].

Мета управління процесами функціонування підприємства – одержання прибутку в короткостроковому періоді й збереження поточного прибутку за рахунок наявних виробничих можливостей, тобто за рахунок використання потенціалу. Управління даними процесами носить поточний характер. Види управління потенціалом підприємства представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Види управління потенціалом підприємства

Функції управління поточним і стратегічним потенціалом згруповані відповідно до призначення управління операційними процесами і процесами розвитку компанії. Основною функцією управління підприємством є [15; 25] і оцінити потенціал.

Виявлення, оцінка та використання факторів, які впливають на потенціал підприємства. Використання наявного потенціалу і, як наслідок, ефективна діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції. Створення умов для формування потенціалу розвитку, функції стратегічного

управління потенціалом підприємства [22; 44]. Пошук нових можливостей і вибір найбільш перспективних з цілеспрямованим вивченням перспектив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для виявлення найбільш імовірних потенційних можливостей. Обґрунтування вибору та напряму розвитку підприємства та оцінка ступеня доцільності та надійності стратегічних можливостей для досягнення цілей розвитку підприємства. Мотивація, спрямована на активізацію процесу саморозвитку співробітників компанії та максимізацію творчого та інноваційного потенціалу керівного та керівного персоналу, формування та реалізація стратегії розвитку підприємства.

На основі оцінки та аналізу потенціалу підприємства та зовнішнього середовища здійснюється коригування процесів управління стратегічним і поточним потенціалом у рамках циклу функцій управління підприємством (рис.1.5). Кожну з цих особливостей варто враховувати, планування має вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що формування плану передбачає вибір напрямів розвитку підприємства, визначення структури та послідовності робіт, відповідний вибір засобів формування потенціалу та впровадження методів його розвитку. [5; 10] Принцип координації стверджує, що якщо деякі види діяльності в організації здійснюються незалежно від підрозділів певного рівня, вони не можуть бути ефективно сплановані.

Принцип інтеграції стверджує, що незалежне планування на кожному рівні не настільки ефективне, як взаємозалежне планування на всіх рівнях. Це тому, що стратегії та тактики, розроблені на одному рівні компанії, часто створюють проблеми на інших рівнях.

Особливу роль в інтегрованій системі управління потенціалом підприємства відіграє моніторинг. Інформація оцінюється за її актуальністю, вірогідністю та цінністю. Тільки в системі стратегічного моніторингу можна буде отримати інформацію про можливі зміни, виявити й оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу.

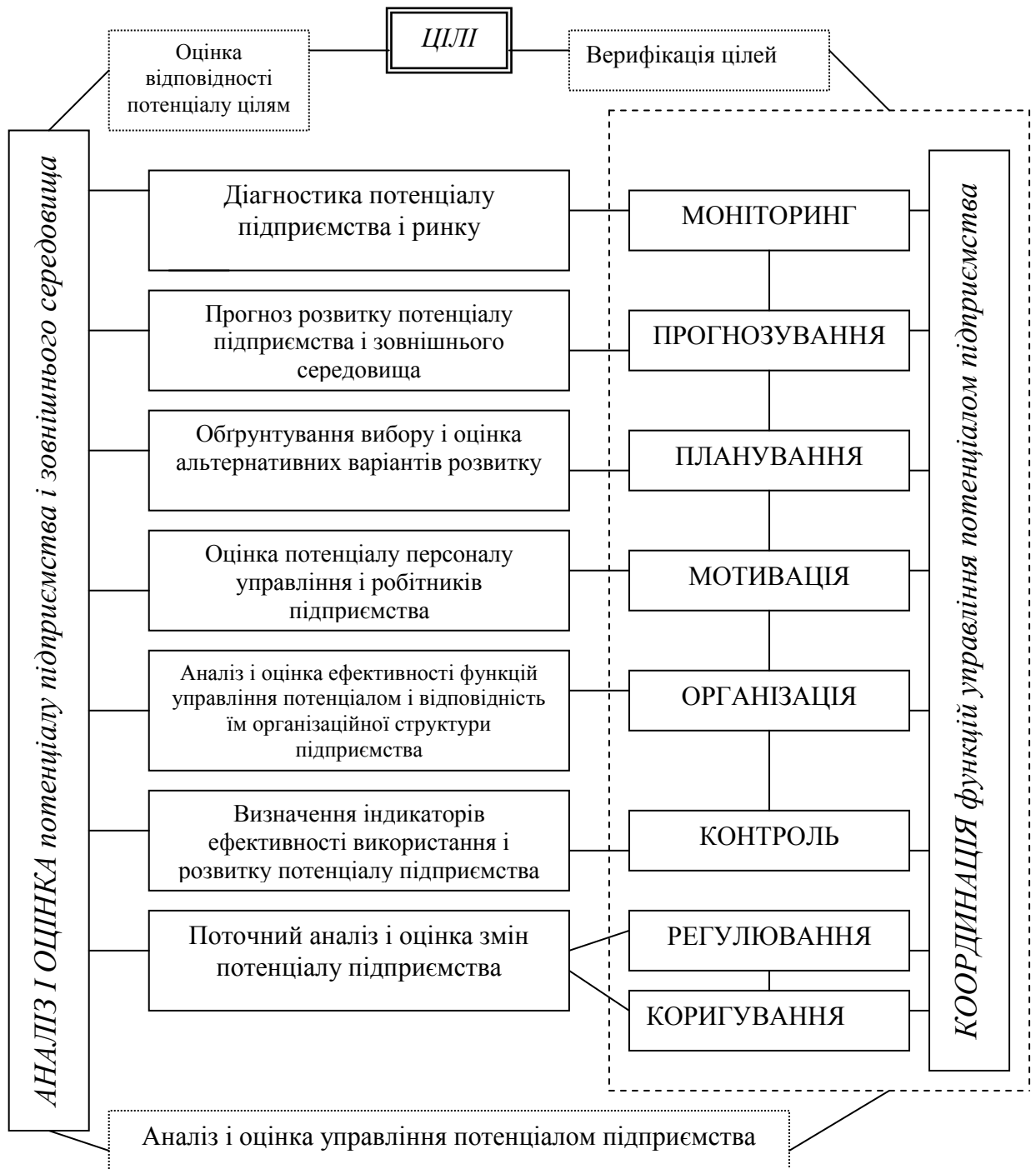


Рис. 1.5. Аналіз і оцінка потенціалу підприємства й зовнішнього середовища в циклі функцій управління підприємством

Методи моніторингу дають змогу визначити потенціал підприємства та його зміни в майбутньому, які розглядаються як важливі напрями функціонування та розвитку підприємства[18; 30; [96].

Інтеграція цих методів у процеси нарощування потенціалу та розвитку може забезпечити ефективне оперативне управління впровадженням стратегій інноваційного розвитку.

Організація забезпечує, перш за все, ефективне функціонування підприємства, формування та реалізацію стратегії розвитку, формування структури стратегічного потенціалу та умов для його реалізації. Традиційно організаційно-функціональне забезпечення відповідає за чітку підготовку та організацію роботи з точки зору розподілу праці за функціональними підсистемами, підрозділами, виконавцями та рівнями управління. Ми створюємо умови для ефективного виконання роботи, враховуючи відповідну інформацію, методології, технології та кадрову підтримку.

Реалізація потенційних процесів управління в представленій моделі здійснюється через інтегровану організацію праці [7, с.306]. Перш за все, така організація праці дозволяє використовувати інноваційний потенціал, тобто поєднувати в часі всі види робіт, пов'язані зі створенням нових продуктів і нових технологій. Для цього буде сформована повна команда, яка включає всіх необхідних для співпраці експертів. Така організація інноваційного процесу дозволяє практично одночасно вирішувати завдання розробки нової продукції, організації виробництва та обслуговування споживачів.

Усі учасники матимуть можливість постійно вдосконалювати свою частину роботи над проектом, координуючи пропозиції з іншими членами змішаної команди та тісно взаємодіючи один з одним. Це рішення спеціалізованих завдань якісно відрізняється від паралельної або послідовної організації роботи, оскільки всі учасники є членами одного підрозділу.

Функції управління пов'язані в єдиний процес управління через такі дії, як комунікація та прийняття рішень. При прийнятті рішень перед суб'єктами управління постають дві проблеми: висунути можливих рішення та вибрати серед них оптимальне [60]. Хоча існує значний потенціал для вдосконалення технології, яка використовується для реалізації основних функцій управління, якість прийнятих рішень залишається важливою.

З розвитком сучасної управлінської науки, активним і зростаючим використанням комп'ютерних технологій, обсягом і складністю інформації

процес формулювання і прийняття управлінських рішень став «вузьким місцем», що заважає вибору ефективних шляхів зміни. Реалізація конкретних управлінських ідей. Без комунікаційних процесів інформація не передається від керованого до керованого і навпаки, і якщо передана інформація не буде правильно зрозуміла, усі функції управління не можуть бути ефективно інтегровані.

Отже, основними ознаками інтегрованої системи управління потенціалом підприємства є:

- менеджмент, який здійснює інтеграційні процеси через владу, використовуючи різні види координації запобігання, виключення, регулювання, стимулювання;
- оцінка та аналіз здійсненності. Перевірка всіх функцій системи управління дозволяє сформувати інформаційне поле для легітимного прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень;
- запланована діяльність стратегічне та поточне планування діяльності компанії. Це включає вибір напрямку розвитку компанії, визначення організації та послідовності роботи, законний вибір засобів формування можливостей і методів їх розвитку;
- мотивація, що сприяє активізації процесу саморозвитку співробітників і повному використанню творчого та інноваційного потенціалу керівництва та старших співробітників;
- організація роботи на основі автономних і самокерованих міждисциплінарних робочих груп (команд процесу). Це дозволяє виконувати всі види робіт, пов'язані з реалізацією інноваційного потенціалу, наприклад, серед іншого, створення нових продуктів і технологій;
- моніторинг та технічне управління (попереднє, управлінське та фактичне) для визначення потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі, а також перспективи потенційних змін, які слід розглядати як важливі напрямки роботи та розвитку підприємства.

Діяльність з маркетингового менеджменту спрямована на організацію діяльності підприємства на ринку товарів і послуг, визначаючи тим самим потенціал підприємства та ступінь взаємодії з ринком.

1.2. Значення та основні поняття стратегічного управління

Сучасний стан української економіки характеризується кризовими явищами. Це пов'язано з відсутністю у компанії чіткої стратегії розвитку. Тому що неправильний вибір стратегії або відсутність стратегії зроблять компанію менш ефективною. У цих умовах стратегічне управління необхідне підприємствам для вдосконалення виробничо-господарської діяльності та подолання кризи.

Важливість стратегічного менеджменту різко зросла через прискорення змін у навколишньому середовищі, появу нових вимог і зміну позицій споживачів, загострення конкуренції за ресурси, а також інтернаціоналізацію та глобалізацію економіки. Так, поява нових і несподіваних можливостей для бізнесу, досягнення науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, які дозволяють блискавично доставляти і отримувати інформацію, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, та багато інших факторів.

Однак, як не існує універсального стратегічного менеджменту, так і не існує загальної стратегії для всіх компаній. Оскільки кожне підприємство унікальне по-своєму, процес формування стратегії повинен враховувати позицію підприємства на ринку, динаміку його розвитку, потенціал, дії конкурентів, характеристики товарів і послуг, що виробляються, економічна ситуація, культурне середовище та багато інших факторів. Водночас існує ряд основних моментів, які дозволяють говорити про загальні принципи формування бізнес-стратегії та реалізації стратегічного управління.

У загальному розумінні стратегія - це план управління бізнесом, спрямований на зміцнення позицій компанії, задоволення потреб споживачів

і досягнення її цілей. Менеджери розробляють стратегії для визначення напрямків розвитку компанії та приймають зважені рішення при їх реалізації.

Коли менеджери обирають ту чи іншу стратегію, це означає, що вони визначають напрямок, у якому буде розвиватися компанія серед усіх відкритих їй шляхів розвитку та способів діяльності. Наш план стратегічного управління охоплює всі основні функції та сфери, включаючи постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси, наукові дослідження та розробки тощо.

Кожен відіграє свою роль у цій стратегії. Уніфікованість заходів і підходів відображатиме поточні стратегії. Щоб визначити ядро категорії «стратегічне управління», необхідно розглянути різні точки зору на тему. Існує багато різних визначень стратегічного менеджменту, причому різні автори трактують його по-різному.

Наприклад, Шендел і Хаттен розглядали стратегічне управління як «процес визначення та встановлення зв'язків між організацією та її середовищем, який є результатом реалізації: За Хіггінсом, «стратегічне управління — це розподіл ресурсів, щоб дати можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно, щоб досягти бажаного стану взаємовідносин із середовищем, як вибрано. Це — реалізація цілей і зусиль» [5, с. 87]. «Процес управління, спрямований на виконання місії організації шляхом управління взаємодією між організацією та її середовищем» [5, с.88], тоді як Пірс і Робертсон визначають стратегічне управління як «формування організації та її середовища». Набір рішень і дій для управління діяльністю підприємства та навколишнім середовищем» і реалізація стратегій для досягнення організаційних цілей» [5, с.89] європейські університети, головним чином у Німеччині, Швейцарії та Австрії, зосереджують свої дослідження переважно на вивченні відносин між фірмою в цілому та зовнішнім середовищем. Одним із найвідоміших дослідників проблем стратегічного управління в цій галузі є Д. Шасід[69].

Відповідно до концепції взаємозв'язків, основні елементи системи стратегічного управління показані на рисунку 1.6 та проілюстровано процес стратегічного управління. Початковим етапом стратегічного управління в цій концепції є аналіз сукупності вихідних положень і перспектив розвитку підприємства та формування на його основі стратегії.

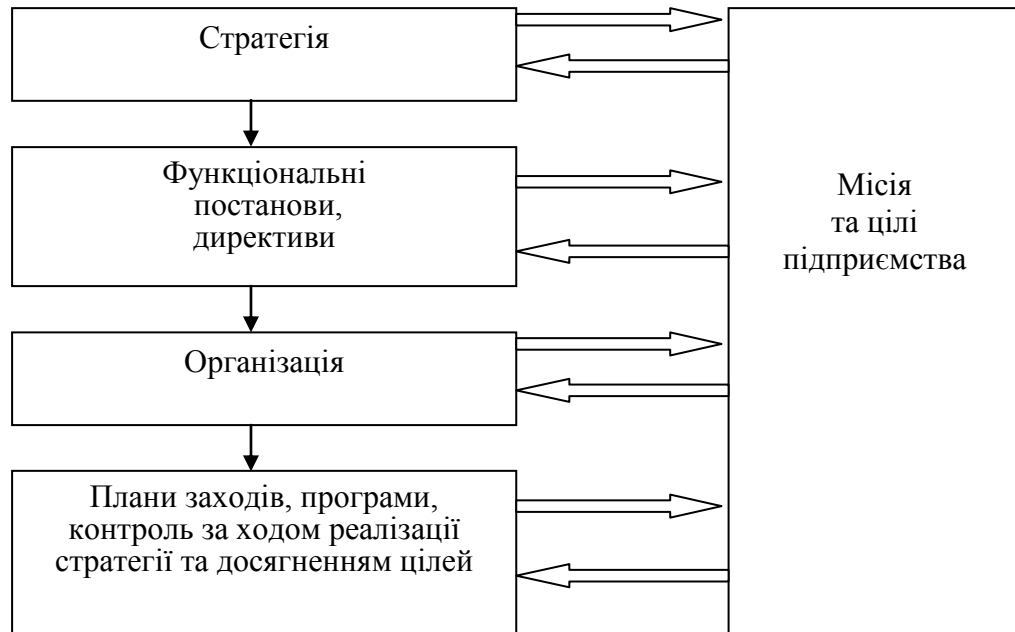


Рис. 1.6. Елементи системи стратегічного управління [68].



Рис. 1.7. Процес стратегічного управління підприємством [68].

Стратегічне управління полягає у встановленні організаційних цілей і підтримці певних відносин із оточенням, які дозволяють їй досягати цих

цілей і узгоджувати їх із своїми внутрішніми можливостями. Можливість досягнення цілей організації в майбутньому є одним із кінцевих результатів стратегічного управління. Іншим кінцевим продуктом стратегічного управління є зміна внутрішньої структури та організації, яка забезпечує чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі.

Потенціал і стратегічні можливості організації визначаються якістю її співробітників. Застосування стратегічного управління приносить багато переваг компанії.

По-перше, стратегічне управління — це фактичний запис того, що організація повинна робити в будь-який момент часу в сьогоденні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Це означає, що середовище організації та умови життя змінюються.

По-друге, стратегічний менеджмент розвиває здатність реагувати на зміни в навколишньому середовищі та досягати бажаних цілей у майбутньому. На жаль, крім очевидних переваг, стратегічний менеджмент має також багато недоліків і обмежень у застосуванні. Ці речі показують, що цей тип управління, як і будь-який інший менеджмент, не може бути універсально застосований у всіх ситуаціях і вирішити всі проблеми.

По-перше, стратегічний менеджмент за своєю природою не в змозі дати точну і детальну картину майбутнього.

По-друге, стратегічне управління не можна звести до набору рутинних процедур і планів.

По-третє, початок впровадження процесу стратегічного управління в організації вимагає багато зусиль і значних інвестицій часу та ресурсів.

По-четверте, негативні наслідки стратегічного передбачення стрімко зростають.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління наголос часто робиться на стратегічному плануванні.

Насправді реалізація стратегічних планів є найважливішим елементом стратегічного управління. Діяльність стратегічного управління спрямована

на досягнення стратегічної позиції, яка забезпечує довгострокове виживання організації в умовах, що змінюються (рис.1.8).

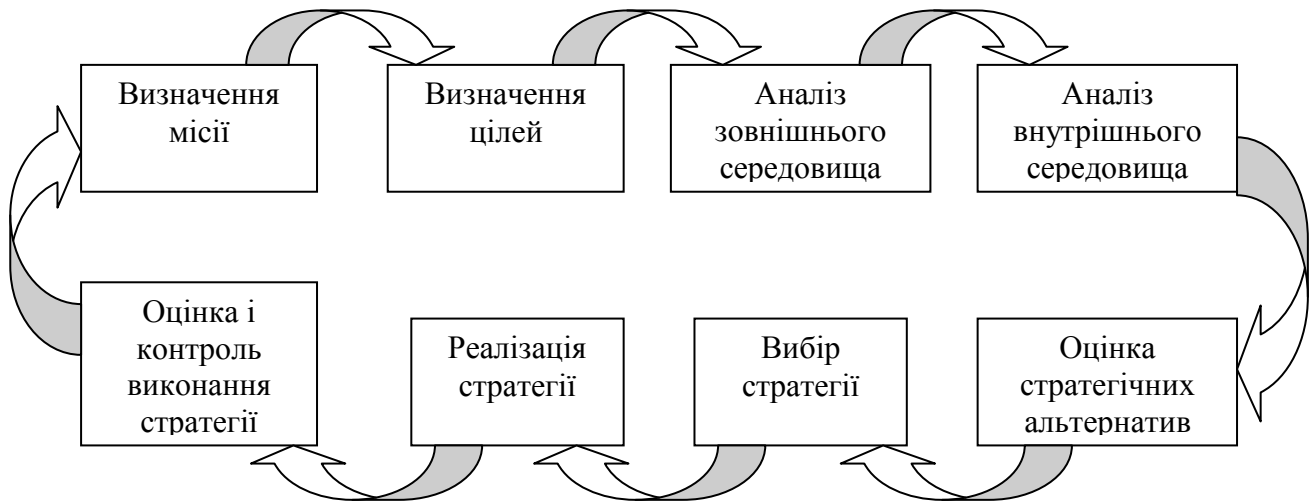


Рис. 1.8. Процес стратегічного управління

Його робота полягає в тому, щоб визначити потребу в стратегічних змінах в організації, а потім реалізувати їх. Виберіть і навчіть людей для впровадження стратегічних змін. Визначте місію та цілі. Визначення місії та мети складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає багато відповідальної роботи.

Перший підпроцес — це визначення місії компанії, яка є стислим виразом причини існування та мети компанії. Наступний підпроцес полягає у визначенні ваших довгострокових цілей. Цю частину підпроцесу «Стратегічне управління короткостроковими цілями» завершено. Визначення місії та цілей вашої компанії дозволить зрозуміти, чому ваша компанія працює та що вона представляє.

Місія — це загальна стратегічна мета організації, сформульована та публічно оголошена вищим керівництвом, і є причиною існування організації з точки зору користі для суспільства. Місія вашої компанії повинна мати відносно просте визначення та бути виражена у легкій для розуміння формі.

Мета полягає в тому, щоб задовольнити інтереси та запити споживачів через ринок і знайти чіткі відповіді на питання, чому споживачі віддають перевагу товарам або послугам однієї компанії над іншою.

Ціль — це певний кінцевий стан або бажаний результат, якого хоче досягти організація (що складається з групи людей, які працюють разом). Цілі розробляються керівництвом у процесі планування та повідомляються працівникам, які їх виконуватимуть. Це координує роботу всієї організації та надає сенс роботі кожного працівника.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічний ряд логічно послідовних і взаємозалежних процесів управління. Однак існує стійка петля зворотного зв'язку, і кожен процес має зворотний вплив на інші та на загалом. Це ключова характеристика стратегічної структури управління.

У системах стратегічного управління планування займає особливе місце в забезпеченні правильного функціонування підприємства. Д. Хасід у своїй книзі [69] визначає місце стратегічного планування в загальній системі управління підприємством і визначає його учасників, процес і цілі.

Основну концепцію стратегічного управління він формулює так:

1. Планування на підприємстві — це систематичне проектування майбутнього підприємства, яке в широкому розумінні залежить від ситуації самого підприємства та розвитку його середовища.

2. Стратегічне планування визначає напрямки, масштаби та структуру розвитку підприємства.

Основним завданням стратегічного планування в сучасній практиці бізнесу та економічній теорії є визначення сфери діяльності.

Концепція планування підприємства базується на погляді на підприємство як на цілеспрямований центр діяльності з програмно-орієнтованою структурою компетенцій. Вся система планування складається з чотирьох локальних комплексів: планування загальних цілей, стратегічне планування, оперативне планування, планування економічних результатів і фінансове планування. Зв'язки між цими елементами показано на рисунку 1.9. Предметом стратегічного управління у вузькому розумінні є планування досягнення цілей. Він являє собою одночасне планування структури та обсягу продукції та асортименту продукції, а також структури та обсягу

потенціалу (ресурсів), необхідного для виробництва та розподілу продукції. Програмне планування та планування потенціалу є основою стратегічного планування. Це називається стратегією бізнес-напрямку, стратегією функціональної зони або плануванням географічної стратегії. У більш широкому розумінні стратегічне планування включає плани зростання, плани розвитку та плани інновацій.



Рис. 1.9. Стратегічне планування в системі управління підприємством[60].

Стратегічне планування передбачає прийняття фундаментальних рішень, таких як є особливо важливим для розвитку активів компанії. Візьміть на себе особливу відповідальність за всю компанію та вимагайте звітності про всі стосунки.

Основні рішення розглядаються, затверджуються та контролюються виключно вищим керівництвом. Вони повинні діяти в довгостроковій перспективі та бути найнятими з урахуванням цінностей управлінської команди та загальної філософії та культури компанії.

Стратегічне планування має такі характеристики:

- зосередьтеся на середньостроковій та довгостроковій перспективі.
- зосередьтеся на ключових цілях, від досягнення яких залежить виживання компанії та соціальний та економічний прогрес.
- органічний зв'язок між переслідуваними цілями та обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення.
- врахування впливу низки зовнішніх факторів, що позитивно чи негативно впливають на планований об'єкт та розробка заходів щодо максимального пом'якшення або нейтралізації цього негативного впливу.
- адаптивність, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища проектного об'єкта і пристосовувати до них свої функціональні процеси.

Якщо розглядати як частину процесу стратегічного управління, стратегічне планування має власну структуру, характер і процедури для розробки стратегічних прогнозів, проектів, стратегічних програм і планів. Аналіз та порівняння американської та європейської концепцій стратегічного управління дозволяє зробити такі висновки. Незалежно від сфери розгляду теми стратегічного управління інформаційною основою стратегічного планування є аналіз зовнішнього середовища та аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Аналітичний комплекс, хоч і віднесений до того чи іншого етапу стратегічного управління, є невід'ємною частиною процесу прийняття рішень щодо напрямків розвитку підприємства та стратегічного розвитку, тобто процесу стратегічного управління, є інформаційною базою. Оскільки аналіз є одним із найважливіших етапів стратегічного планування (на основі якого розробляються стратегії та приймаються стратегічні

рішення), має сенс розглядати його як окрему частину процесу стратегічного управління.

На нашу думку, українські підприємства ближчі до європейських концепцій стратегічного менеджменту, ніж до американських концепцій стратегічного менеджменту. Це пояснюється тим, що принципові підходи до планування, контролю та обліку на європейських (особливо німецьких) підприємствах збігаються з українськими традиціями ведення бізнесу.

Головним недоліком усіх підходів до стратегічного управління є те, що вони не враховують логічного взаємозв'язку між базовою, конкурентною та функціональною стратегіями підприємства. Необхідність переходу до підходів до стратегічного управління, розроблених зарубіжними дослідниками, впливає насамперед із подібності завдань, що стоять перед іноземними компаніями, і тими, з якими зараз стикаються керівники вітчизняних компаній.

Згідно зі світовою бізнес-практикою, більшість компаній досягли значних результатів у бізнесі завдяки впровадженню систем стратегічного управління. Стратегічне управлінське мислення є живим проявом «тихої управлінської революції», яка почалася в американській економіці на початку 1950-х років. Під час найтривалішої економічної кризи післявоєнного періоду виникла криза в керованості американської корпоративної економічної системи, оскільки менеджери не змогли впоратися зі зростаючими труднощами зовнішнього середовища.

Пошук рішень здійснюється не тільки шляхом підвищення кваліфікації менеджерів, а й шляхом переходу до нової «парадигми менеджменту», що розуміється як система поглядів, що впливає з фундаментальних ідей і наукових досягнень видатних учених. І це визначає центральний принцип більшості дослідників і менеджерів.

Сутність «нової парадигми» полягає у певному відході від управлінського раціоналізму, первісного переконання, що успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією

виробництва, зниженням собівартості шляхом виявлення внутрішніх резервів виробництва та підвищенням в робочій силі. Продуктивність і ефективність використання всіх видів ресурсів. Нова парадигма базується на системному та ситуаційному підході до управління [43].

Компанія в першу чергу розглядається як відкрита система. Найважливіші передумови для успішного функціонування компанії знаходяться не тільки всередині компанії, а й поза нею. Іншими словами, успіх залежить від того, наскільки добре організація адаптується до зовнішнього середовища, включаючи наукове, технологічне, економічне, соціальне та політичне середовище. Чи зможуть компанії вчасно розпізнати загрози своєму існуванню? Чи зможуть компанії витримати «удари долі»? Вони є основними критеріями ефективності всієї системи управління, а внутрішня раціональність організації виробництва та управління залишається другорядною. Ця ідея логічно веде до ситуаційного підходу до управління, згідно з яким вся внутрішня організаційна структура системи управління є лише реакцією на різного роду дії з боку зовнішнього середовища підприємства.

Стратегічний розвиток компанії не може бути досягнутий без збалансування роботи всіх напрямків бізнесу та концентрації її на одній меті. Вирішенню цієї проблеми сприяє розробка загальнокомпанійної стратегії, яка дозволяє визначити, скоординувати та узгодити стратегію кожного відділу з метою досягнення загальних цілей компанії.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ МВП «Фортуна»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

Підприємство МВП «Фортуна» – підприємство сфери торгівлі, що належить до сектору малого бізнесу. Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і самостійність малих підприємств у прийнятті управлінських рішень із забезпечення ефективної роботи. Результати комерційної, фінансової та інших видів господарської діяльності залежать від різних факторів, які знаходяться в різному ступеню зв'язку між собою і підсумковими показниками.

Внаслідок цього фінансова діяльність повинна бути направлена на забезпечення систематичного поступлення і ефективного використання фінансових ресурсів, додержання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості та платоспроможності з метою ефективного функціонування підприємства. Все це є важливим при стратегічному управлінні підприємством.

Фінансовий аналіз підприємства дозволяє оцінити ефективність використання платоспроможності та спрогнозувати фінансові результати його діяльності. Він є одним із факторів ефективного управління підприємством, а отже і його розвитку, оскільки дозволяє визначити недоліки у діяльності підприємства і шляхи їх подолання. Тому дослідження фінансового стану та ефективності управління підприємством є основою для стратегічного управління та аналізу.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності МВП «Фортуна», розглянемо, як у 2020-2022 рр. змінились основні показники його діяльності (табл. 2.1).

Як бачимо з табл. 2.1, практично усі показники господарської діяльності МВП «Фортуна» покращились порівняно із 2020 роком.

Зокрема, дохід від реалізації, що є сумою виручки від продажу усіх товарів та наданих послуг, у 2021 році зріс на 35034,7 тис. грн., що становить 111,3%, і у 2021 році склав 66513 тис. грн. У 2022 році порівняно із 2021 роком дохід збільшився ще на 6,98% і склав 71154 тис. грн.

Відповідно, зросла собівартість реалізованої продукції досліджуваного підприємства. У 2020 році собівартість реалізації на МВП «Фортуна» становила 22468,7 тис. грн., у 2021 році – 47134 тис. грн., що на 24665,3 тис. грн. (109,78%) більше, а у 2022 році – 48315 тис. грн., що на 2,51% більше, ніж у 2021 році (рис.2.1).

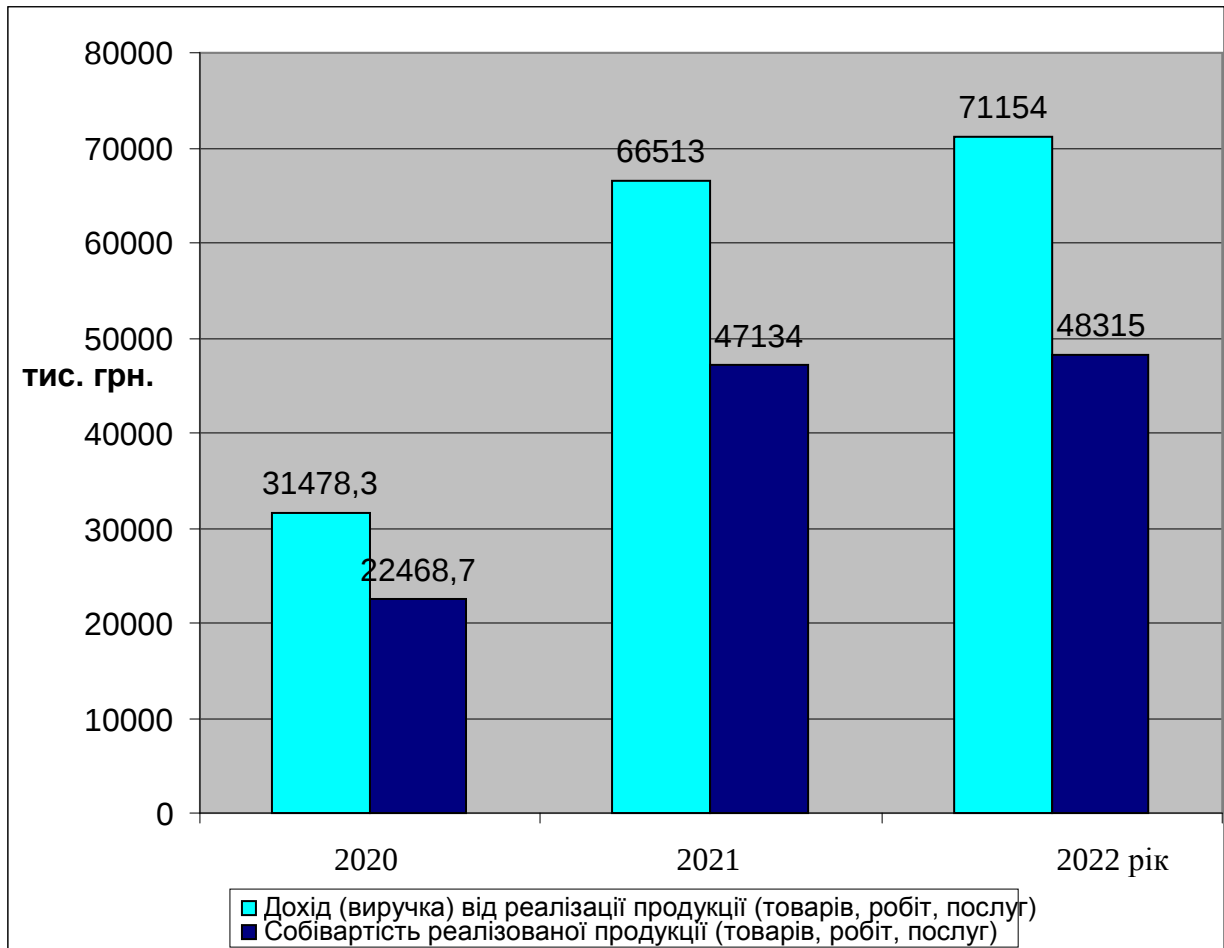


Рис. 2.1. Динаміка доходів і витрат МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

Як бачимо, темпи зростання собівартості (109,78% у 2021 році і 2,51% у 2022 році) нижчі від відповідного показника доходу від реалізації (111,3% у 2021 році та 6,98% у 2022 році), що є позитивним, оскільки свідчить про зростання валового прибутку – результату основної операційної діяльності.

Що стосується інших доходів, то у 2020 році вони становили 0,4 тис. грн., а у 2021 році зросли на 0,6 тис. грн. або 150% і склали 1 тис. грн., що на 200% менше, ніж у 2022 році, коли ці доходи склали 3 тис. грн.

Щодо адміністративних витрат, які включають в себе витрати на утримання керівного апарату, то у 2021 році порівняно із 2020 роком вони зросли на 7,3 тис. грн., що склало 128,07% росту, і у 2021 році становили 13 тис. грн. У 2022 році адміністративні витрати зросли порівняно із 2021 роком на 84,62% і склали 24 тис. грн.

Витрати на збут у 2020 році становили 3501 тис. грн., а у 2021 році зросли на 4042 тис. грн., що складає 115,45%. У 2022 році витрати на збут порівняно із 2021 роком зросли на 72 тис. грн. або 0,95%. Значна частка витрат на збут пояснюється тим, що підприємство працює у сфері торгівлі, і до цієї групи витрат включається заробітна плата персоналу, зайнятому збутом (продавці, вантажники), амортизація торговельного обладнання, витрати на рекламу і доставку. Зросли інші операційні витрати – на 34 тис. грн. або 141,67% у 2021 році, коли вони становили 58 тис. грн. порівняно із 24 тис. грн. у 2020 році. На 5 тис. грн. або 8,62% зросли інші операційні витрати у 2022 році.

Чистий прибуток у 2020 році становив 79,8 тис. грн., а у 2021 році зріс на 248,2 тис. грн. або 311,03%. У 2022 році ріст прибутку склав 2,13%. Чистий прибуток у цьому періоді сягнув 335 тис.грн. Це сталося, в основному, за рахунок зростання доходу від реалізації.

Проаналізуємо також операційні витрати МВП «Фортуна» на основі II розділу Звіту про фінансові результати (табл. 2.2, додаток Б).

Аналізуючи дані табл. 2.2, бачимо, що в загальному витрати за досліджуваний період по даному підприємству зросли. Якщо у 2020 році

вони становили 3527,7 тис. грн., то у 2021 році – 7614 тис. грн., що на 115,83% більше, а в 2022 році – 7771 тис. грн., що на 157 тис. грн. більше, ніж у 2021 році.

Матеріальні витрати у 2020 році становили 63,2 тис. грн., а в 2021 році – 809 тис. грн., що на 745,8 тис. грн. (1180,06%) більше. У 2022 році ці витрати зросли ще на 103 тис. грн. і склали 912 тис. грн.

Щодо витрат на оплату праці, то у 2021 році порівняно із 2020 роком їх сума зросла на 746 тис. грн., що становить 46,08% зростання. Відрахування на соціальні заходи за цей період зросли на 300 тис. грн. Це на 56,29% більше, ніж у 2020 році. У 2022 році сума витрат на оплату праці збільшилась на 66 тис. грн.

Амортизація на МВП «Фортуна» у 2020 році становила 159,3 тис. грн., а у 2021 році даний показник зріс на 142,7 тис. грн., у 2022 році – ще на 62 тис. грн. і склав 364 тис. грн.

Щодо інших операційних витрат, то якщо у 2020 році вони становили 1153,2 тис. грн. то у 2021 році – 3305 тис. грн., що на 2151,8 тис. грн. (186,59%) більше. У 2022 році інші операційні витрати зменшились на 157 тис. грн. (2,06%) і склали 7771 тис. грн.

Щодо структури витрат, то найбільшу частку в загальній сумі операційних витрат займають витрати на оплату праці (45,89%, 31,06%, 31,28% відповідно у 2020, 2021 і 2022 роках) та інші операційні витрати (32,69%, 43,41%, 41,31% відповідно у 2020, 2021 і 2022 роках).

Матеріальні витрати у 2020 році становили 1,79% всіх витрат, а у 2021 році їхня частка зросла до 10,63%, у 2022 році – до 11,74%.

Щодо питомої ваги амортизації, то у 2020 році цей показник становив 4,52%, у 2021 році – 3,97%, тобто знизився. Для визначення ефективності управління підприємством доцільно проаналізувати основні показники ефективності використання матеріально-технічної бази, якими є наступні:

- ✓ Коефіцієнт зносу та придатності ОЗ;
- ✓ Фондомісткість, фондівіддача та фондоозброєність.

Для визначення ефективності використання матеріально-технічної бази розраховують фондівдачу та фондомісткість. Фондовіддача показує скільки гривень товарної продукції припадає на одиницю основних фондів. Фондомісткість є оберненим до фондівдачі показником і показує скільки основних фондів припадає на одну гривню виготовленої продукції (табл. 2.3).

Бачимо, що ОЗ зношені на 25%, 44%, 64% відповідно у 2020, 2021 і 2022 роках. Це говорить про досить новий фонд ОЗ у 2020 році і відносно зношений у 2022 році. Поряд із цим слід зазначити, що високою є фондівдача, оскільки товарна продукція значно збільшилася, і середня вартість ОЗ зросла. У 2020 році вона становила 56,78 грн., а у 2021 році – 106,8, що на 50,02 більше, у 2022 році – 120,09, що перевищує показник 2021 року на 12,45%. Темп зниження фондомісткості при цьому становить 0,01.

Таблиця 2.3

Основні показники ефективності використання матеріально-технічної бази МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

№ п/п	Показник	Рік			Темп приросту, %	
		2020	2021	2022		
1	Коефіцієнт зносу, %	0,25	0,44	0,64	73,81	44,54
2	Коефіцієнт придатності, %	0,75	0,56	0,36	-25,24	-35,42
3	Фондовіддача	56,78	106,80	120,09	88,09	12,45
4	Фондомісткість	0,018	0,009	0,008	-46,83	-11,07

При аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства важливим є дослідження ліквідності його балансу. Для цього всі активи і пасиви підприємства розбивають на 4 групи. Активи групуються за ступенем ліквідності наступним чином:

1. Найбільш ліквідні активи (A1) – це суми грошових коштів підприємства на поточному, валютному та інших рахунках, у касі, короткострокові фінансові вкладення (цінні папери), які можуть бути використані для здійснення поточних розрахунків негайно.

2. Активи, що швидко реалізуються (A2) (активи, для перетворення яких у наявні кошти потрібний визначений час) – це дебіторська

заборгованість, платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати, та інші оборотні активи.

3. Активи, що повільно реалізуються (A3) (найменш ліквідні оборотні активи) – це запаси.

4. Активи, що важко реалізуються (A4), – це активи, призначені для використання в господарській діяльності протягом тривалого періоду часу. В цю статтю можна включити статті розділу I активу балансу «Необоротні активи».

Пасиви балансу залежно від ступеня зростання строків погашення зобов'язань групуються так:

1. Найбільш строкові зобов'язання (П1) – це кредиторська заборгованість, позики для працівників, інші короткострокові пасиви.

2. Короткострокові пасиви (П2) – це короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

3. Довгострокові пасиви (П3) – це довгострокові кредити банків, позикові кошти та інші довгострокові пасиви.

4. Постійні пасиви (П4) – це власний капітал підприємства – статті розділу I пасиву балансу.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови:

$$A1 \geq P1, \quad A2 \geq P2, \quad A3 \geq P3, \quad A4 \leq P4.$$

Перевіримо ліквідність МВП «Фортуна» у 2020-2022 роках (табл.2.4-2.6, додаток В). Отже, з табл. 2.4–2.6 бачимо, що найбільша сума активів підприємства – група A2, тобто дебіторська заборгованість, а сума грошових коштів (A1), що потрібна для швидкої ліквідності, досить низька.

Серед зобов'язань найбільшою є група П1, тобто кредиторська заборгованість, відсутні довгострокові зобов'язання (П3).

В результаті порівнянь відповідних статей і груп активів та пасивів, бачимо, що баланс МВП «Фортуна» не є абсолютно ліквідним як у 2020 році, так у 2021-2022 рр., оскільки не всі умови виконуються (зокрема, перша і

четверта). Поряд з ліквідністю наступним етапом доцільно визначити коефіцієнти ліквідності/платоспроможності, які розраховуються на підставі даних фінансової звітності та показують здатність підприємства швидко погашати зобов'язання та перетворювати активи у грошові кошти (табл. 2.7).

Як бачимо з табл. 2.7, додаток Д, показники платоспроможності МВП «Фортуна» зросли.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність майна підприємства швидко перетворюватись в грошові кошти, у 2021 році становив 0,021, у 2022 році – 0,023 при його оптимальному значенні 0,2-0,35. Це досить низьке значення даного коефіцієнту, що пояснюється незначною сумою грошових коштів порівняно із великим обсягом поточних зобов'язань. У 2020 році даний показник дорівнював 0 через відсутність грошових коштів, що числяться на балансі підприємства.

Проміжний коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів, за винятком запасів і грошових коштів, до поточних зобов'язань. При нормативному значення цього показника 0,7-0,8 на МВП «Фортуна» у 2020 році він становив 0,71, у 2021 році – 0,8, у 2022 році – 0,85, що є оптимальним рівнем.

Щодо коефіцієнту покриття, то при його нормативному значенні від 1 до 2, у 2020 році він становив 0,93, в 2021 році – 0,98, що на 0,05 (5,12%) більше. У 2022 році значення цього показника становило 1,07, що на 8,97% більше, ніж у 2021 році та вписується в межі нормативного значення. Це говорить про те, що підприємство здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

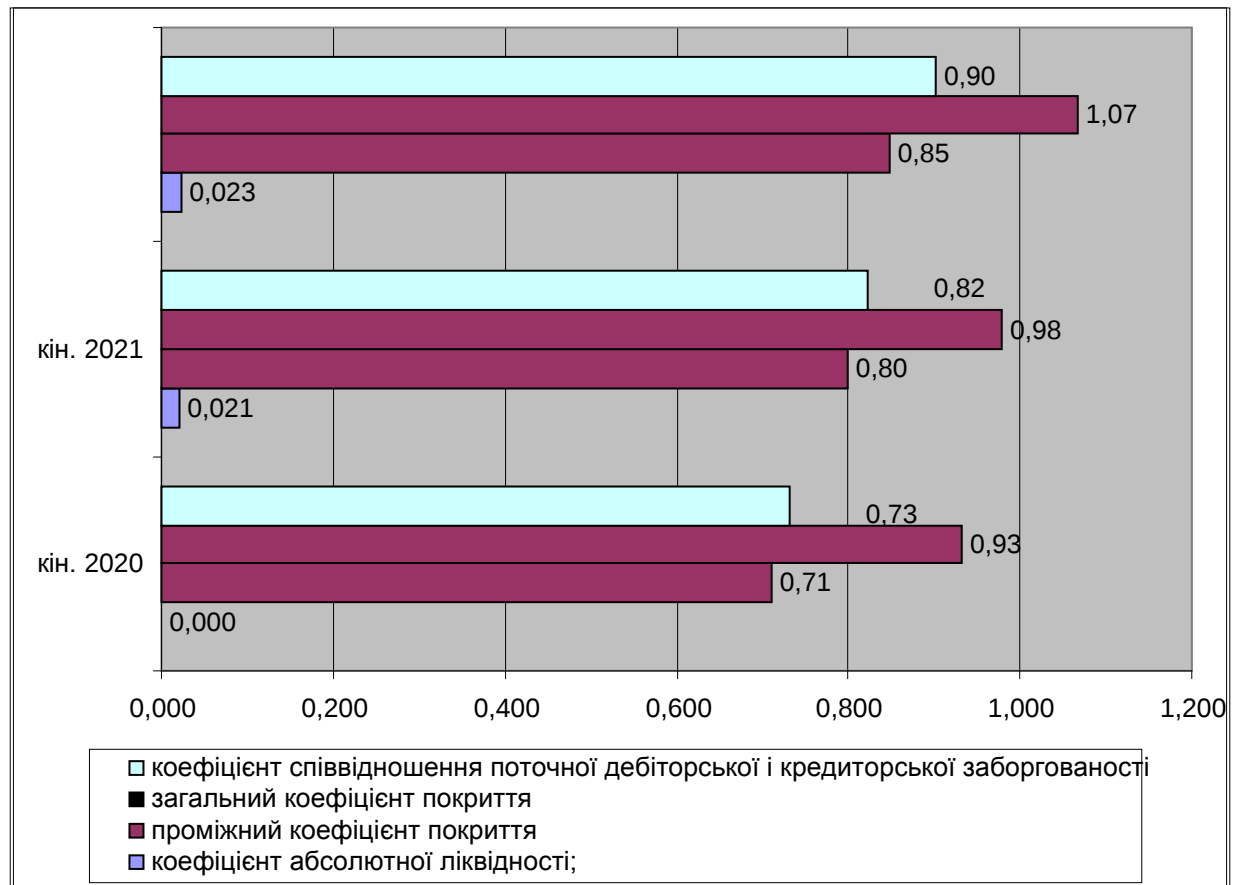


Рис. 2.4. Динаміка показників платоспроможності МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей за товари/послуги у 2020 році склало 0,73, у 2021 році – 0,82, у 2022 році – 0,9, що також оптимально для підприємства.

Загалом динаміка даних показників зображена на рис. 2.4.

Наступним етапом проаналізуємо фінансову стійкість підприємства, яка характеризує здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів (табл. 2.8, додаток К).

Коефіцієнт автономії характеризує питому вагу власного капіталу підприємства в загальній вартості його капіталу. Як бачимо, він не перевищує нормативне значення (0,5), що говорить про високу залежність підприємства від позикових коштів. У 2020 році цей коефіцієнт становив 0,02, у 2021 році – 0,06, тобто зріс на 0,04, що складає 167,94%, у 2022 році – 0,12, що на 92,47% більше, ніж у попередньому році.

Коефіцієнт маневреності капіталу, який визначається відношенням власного оборотного капіталу до власного капіталу підприємства, у 2020 році становив -2,93. У 2021 році порівняно з 2020 роком на підприємстві даний показник зріс на 2,62 і склав -0,3, а у 2022 році зріс до рівня 0,52. Через те, що вартість необоротних активів у 2020-2021 рр. перевищує суму власного капіталу, власного оборотного капіталу бракує (в результаті маємо від'ємне значення показника). У 2021 році ця різниця була меншою, що зумовило наближення коефіцієнта маневреності до додатного значення, а у 2022 році за рахунок зростання нерозподіленого прибутку показник вже мав додатне значення..

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом у 2020 році становив -0,3. У 2021 році даний показник покращився і становив -0,11, що на 0,2 (64,94%) більше, ніж у попередньому році. А у 2022 році він склав 0,31, що на 389,98% більше, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт фінансової стійкості визначається відношенням перманентного капіталу (сума власного капіталу і довгострокових зобов'язань) до підсумку балансу. Якщо у підприємства немає довгострокових зобов'язань, то він має таке ж значення, як і коефіцієнт автономії, що і спостерігаємо на МВП «Фортуна».

Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу показує, скільки гривень власного капіталу припадає на одну гривню позикового. Сприятливою для підприємства є ситуація, коли даний показник більший від одиниці, інакше воно працює в борг, тобто за рахунок позикових коштів. У 2020 році даний показник на досліджуваному підприємстві склав 0,02 – значення, досить низьке, що говорить про перевищення позикового капіталу над власним. При аналізі фінансової стійкості доцільним є визначення її типу (табл.2.9, додаток К1).

При цьому фінансова стійкість абсолютна, якщо вартість запасів повністю покривається за рахунок власного оборотного капіталу. При ситуації, коли запаси покриваються за рахунок власного оборотного капіталу

та довгострокових зобов'язань, фінансова стійкість нормальна. У підприємства нестійкий фінансовий стан, коли вартість запасів покривається лише за рахунок суми власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів та позик. Якщо не покривається навіть за рахунок цих трьох джерел фінансування – фінансова стійкість кризова.

Як бачимо, МВП «Фортуна» має кризову фінансову стійкість протягом усього досліджуваного періоду за рахунок того, що суми власного оборотного капіталу та короткострокових кредитів банку недостатньо для покриття запасів, а довгострокових джерел фінансування підприємство не має.

Ще одним аспектом діяльності підприємства є його ділова активність, яка визначається показниками оборотності та тривалості обороту, та рентабельність. При цьому основними є дані показники для активів (майна) і власного капіталу. Проаналізуємо оборотність МВП «Фортуна» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні показники оборотності МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

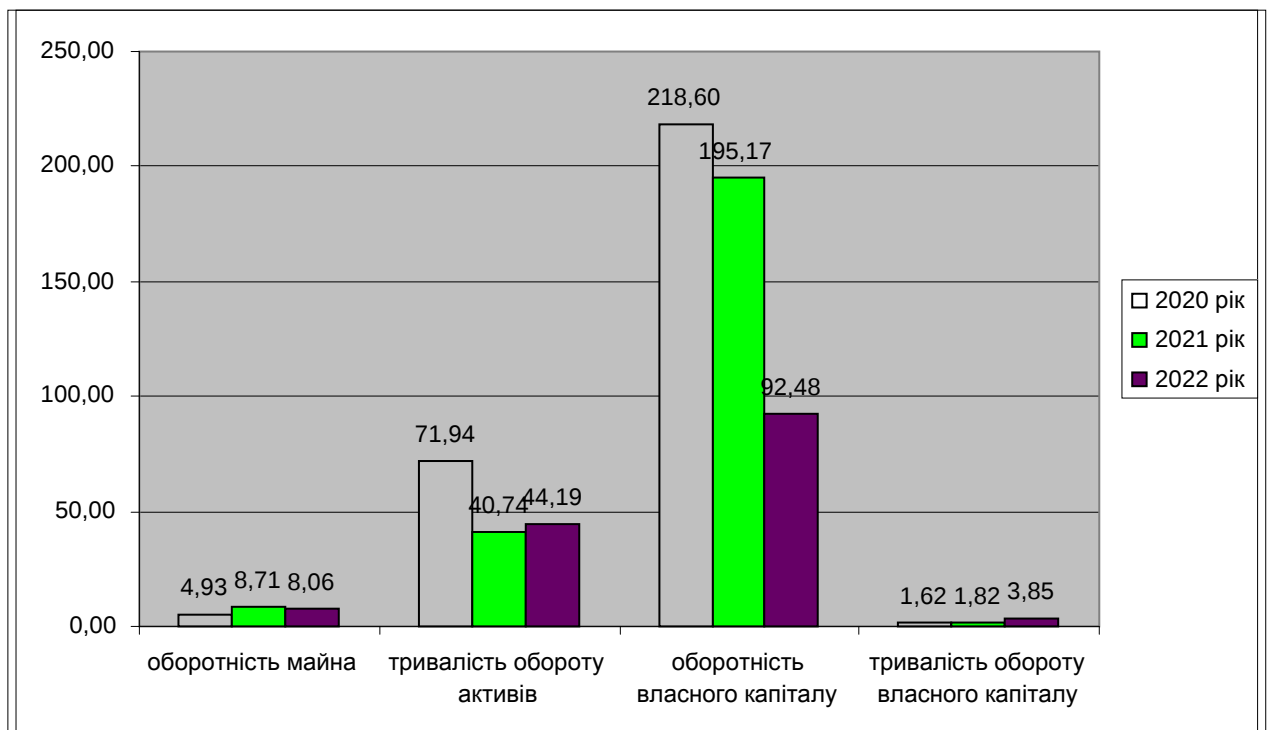
Показники	Роки			Відхилення			
	кін. 2020	кін. 2021	кін. 2022	2021/2020		2022/2021	
				Абсолют. +,-	Віднос. %	Абсолют. +,-	Віднос. %
оборотність майна	4,93	8,71	8,06	3,78	76,57	-0,66	-7,55
тривалість обороту активів	71,94	40,74	44,19	-31,20	-43,37	3,45	8,47
оборотність власного капіталу	218,60	195,17	92,48	-23,43	-10,72	-102,68	-52,61
тривалість обороту власного капіталу	1,62	1,82	3,85	0,19	12,01	2,03	111,62

Щодо оборотності майна, то вона показує, скільки оборотів здійснює усе майно підприємств за рік. Чим більшим є цей показник, тим краще для підприємства, оскільки тоді одиниця майна (активів) приносить за рік більше прибутку.

Як бачимо, у 2020 році даний показник на досліджуваному підприємстві становив 4,93, тобто це говорить про те, що за рік майно підприємства в середньому здійснює 4,93 обороти, що є досить нормальним показником. У 2021 році він склав 8,71 оборота, що на 3,78 (76,57%) більше, а в 2022 році - 8,06, що на 7,55% менше, ніж у 2021 році.

Тривалість обороту показує, скільки часу (днів) одиниця активів здійснює один оборот за рік. У 2020 році тривалість обороту становила 71,94, у 2021 році знизилась на 31,2 (43,37%) і склала 40,74, що є позитивним для підприємства. У 2022 році тривалість дещо зросла і склала 44,19 дня.

Оборотність власного капіталу у 2020 році становила 218,6, а у 2021 році – 195,17, що на 23,43 (10,72%) менше, у 2022 році – 92,48 оборота, що на 52,61% менше, ніж у попередньому році. Відповідно, тривалість обороту капіталу у 2020 році становила 1,62, у 2021 – 1,82, у 2022 році – 3,85. Тобто у 2021 році тривалість обороту була на 0,19 дня менше, ніж у попередньому році, а в 2022 році – на 2,03 дня більша.



**Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності
МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.**

Це пояснюється тим, що сума власного капіталу і чиста виручка від реалізації зросли, однак власний капітал значно менший за виручку, тому його оборотність така висока (рис.2.6).

Що стосується рентабельності, то усі її показники зросли за рахунок того, що підприємство нарощує прибуток (табл. 2.11, додаток Л).

Зокрема, рентабельність майна у 2020 році становила 1,5%, а у 2021 році – 5,16%, що на 3,65% більше, у 2022 році – 4,74%.

Рентабельність оборотних активів у 2020 році становила 1,65%, а в 2021 році – 5,63%, що на 3,98% більше, у 2022 році – 5,09%, що менше, ніж у 2021 році на 0,54%.

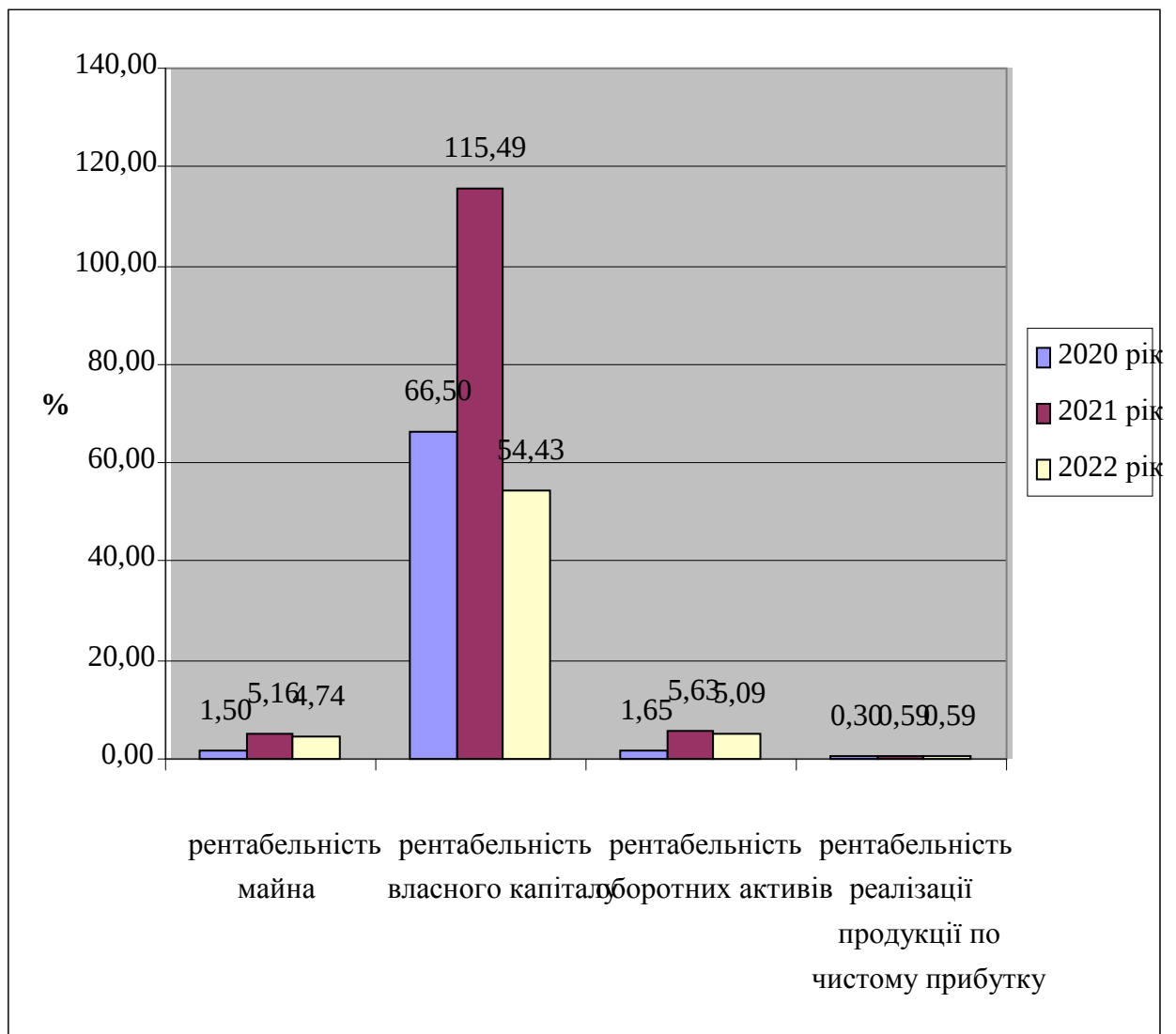


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

Щодо рентабельності реалізації, то у 2020 році вона склала 0,3%, а у 2021 і 2022 роках – 0,59%, що на 0,29% більше. Цей показник рентабельності є найнижчим серед усіх, оскільки сума чистої виручки є набагато більшою, ніж майна та оборотних активів (рис. 2.7).

Таким чином, провівши аналіз діяльності МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр., бачимо, що зростають його доходи і чистий прибуток, що веде до зростання рентабельності. Крім того, таку тенденцію зумовлює ріст оборотності майна підприємства. Щодо матеріально-технічної бази, то дуже позитивним є зростання фондівддачі, яка досить висока на МВП «Фортуна».

За рахунок оборотних активів підприємство здатне покрити поточні зобов'язання незважаючи на низький показник абсолютної ліквідності та загальну неліквідність балансу. Однак негативним є те, що підприємство має низьку фінансову стійкість і вона визначається як кризова. Загалом діяльність підприємства є прибутковою, покращується, що говорить про те, що МВП «Фортуна» має досить стійкі позиції

2.2. Оцінка стратегічних альтернатив підприємства

Взаємозамінність у виборі сфери діяльності та методів забезпечення конкурентоспроможності, вирішення проблем вибору галузі та розвитку МВП «Фортуна» та його бізнесу є однією з головних рис сучасного стратегічного менеджменту в цілому, а це головне. А метою процесу формування конкретної стратегії є вибір стратегічних варіантів, які забезпечать довгострокове підвищення ефективності діяльності МВП «Фортуна».

Розробка конкретної стратегії МВП компанії «Фортуна» є досить складним і тривалим процесом. І, нарешті, для кожного рівня набору стратегій фірми буде обрано один або кілька стратегічних варіантів із певного набору. Загальні кроки для розробки стратегій поведінки для всіх рівнів набору стратегій такі:

- Встановлюється набір цілей.

- Оцінюється різниця між поточною позицією компанії та цільовою позицією.
- Представлено один або кілька можливих варіантів дій (стратегій).
- Запропоновані стратегічні варіанти дій.
- Щоб побачити, чи можливо зменшити раніше визначений розрив між поточною позицією компанії та її цільовою позицією.

Таким чином, основою стратегічного розвитку підприємства МВП «Фортуна», формування його стратегічного набору є принципи альтернативного розвитку підприємства та його бізнесу, альтернативні варіанти вирішення проблем розвитку, конкурентні дії тощо.

На основі сформульованої місії та цілей МВП «Фортуна», а також зовнішніх і внутрішніх аналітичних даних сформульовано різні можливі варіанти розвитку досліджуваної компанії, тобто досягнення цілей при реалізації. Можливі шляхи це буде визначено. Стратегія МВП «Фортуна» є не що інше, як визначення майбутніх економічних можливостей компанії, а отже, це ідентифікована можливість. Ці варіанти охоплюють різні точки зору щодо компанії та формують стратегічний вибір майбутньої діяльності, тобто альтернативні шляхи реалізації визначених можливостей, тобто потенціалу компанії.

Кожна з альтернативних стратегій має являти собою конкретну програму розвитку кожного підприємства, яку воно має намір реалізувати та спрямовувати на успіх, виходячи з прогнозів розвитку зовнішнього середовища.

Процес формулювання стратегічних варіантів дає відповіді на такі запитання (рис.2.8): Слід зазначити, що хоча компанія може мати багато стратегій, усі вони базуються на таких загальних стратегічних виборах: Вживання Стабільність внутрішній і зовнішній, консолідація та диверсифікація. Поєднання вищевказаних варіантів розвитку. Крім того, формування стратегічних опцій та їх подальший вибір відбувається на всіх

рівнях стратегічного управління компанією: корпоративному, бізнесовому та функціональному.

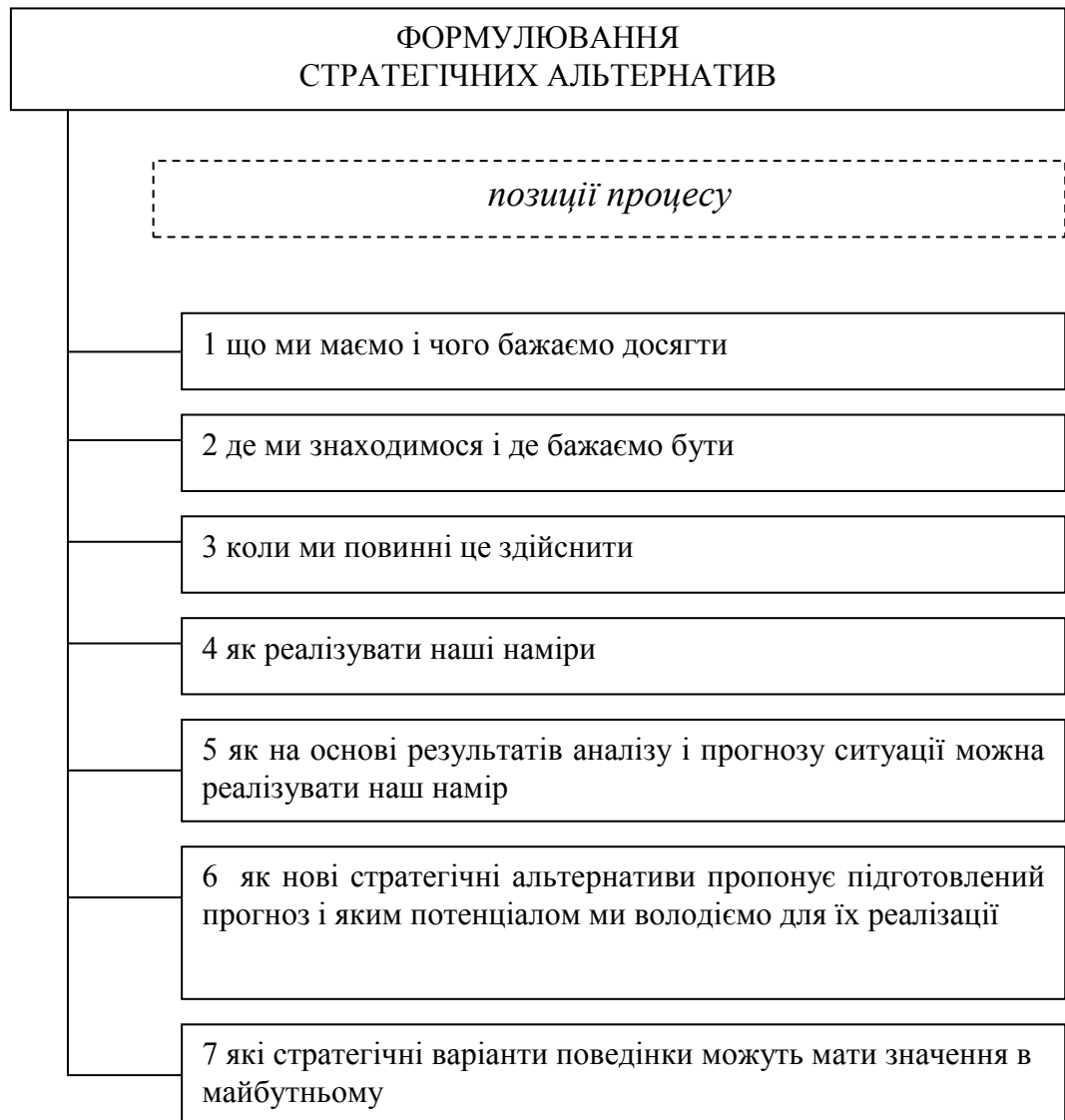


Рис. 2.8. Формування стратегічних альтернатив на підприємстві МВП «Фортуна»

Основними стратегічними виборами для МВП «Фортуна» є стабілізація передбачає підтримку існуючої діяльності, їх обирають компанії, які мають стабільну технологію, діють у сформованих галузях і мають сильні

позиції на ринку. Особливою різновидом такого стратегічного вибору є утримання фірмою існуючої частки ринку.

Зростання передбачає розширення фірми різними способами, наприклад зміцнення (ринок або продукт), консолідація (вертикальна, горизонтальна) або диверсифікація. Цей стратегічний вибір обирають компанії, що працюють у динамічних галузях із швидко мінливими технологіями.

Зменшення включає різноманітні способи реорганізації діяльності компанії, щоб стати більш ефективними (скорочення), включаючи скорочення витрат, скорочення штатів, «швидкі виграші» та ліквідацію.

Вживання передбачатиме зміни в організації маркетингу та виробництва, перегляд продукції та цінової політики, суворе збереження ресурсів і вдосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу компанії.

Стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення певної довгострокової мети. У випадку діяльності компанії МПП «Фортуна» стратегії загалом характеризуються як довгострокові завдання, пов'язані з діями в середовищі, вирішення яких має дозволити організації досягти поставлених цілей. МПП «Фортуна» Рішення щодо стратегії значною мірою визначається конкретною ситуацією, в якій опинилася компанія. Однак існують деякі загальні підходи до формулювання стратегії та деякі загальні рамки, до яких вписуються стратегії.

При визначенні стратегії для МПП «Фортуна» керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними з позицією компанії на ринку. Які підприємства будуть закриті? Продовження діяльності? На яку компанію мені перейти? Перша сфера стосується лідерства в мінімізації виробничих витрат. Другий напрямок стратегічного розвитку стосується спеціалізації виробництва. Третій напрямок визначення стратегії стосується фіксації певного сегмента ринку та концентрації зусиль фірми на обраному сегменті ринку.

Базова стратегія є варіацією загальної стратегії організації МПП «Фортуна» і доповнює конкретний зміст у процесі модифікації. Перевіряється відповідність організаційним цілям і порівнюється з відповідними етапами життєвого циклу продукту, попиту або технології, розробляються стратегічні завдання, які необхідно вирішити на шляху до досягнення мети, і встановлюються терміни виконання кожного кроку.

Вирішуйте завдання крок за кроком і визначте необхідні ресурси. У рамках обраної базової стратегії можливі кілька підходів до вирішення, або курсів дій, що представляють собою стратегічні варіанти (рис.2.9).

Процес стратегічного відбору для МПП «Фортуна» включає наступні основні етапи:

- Уточнення поточної стратегії, аналіз продуктового портфеля; вибір корпоративної стратегії та оцінка обраної стратегії.

- Дуже важливо чітко визначити свою поточну стратегію. Оскільки без чіткого розуміння стану організації та стратегій, які вона виконує, неможливо приймати рішення щодо майбутнього.

- Аналіз портфеля продуктів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління, оскільки він візуально представляє взаємозалежність окремих бізнес-одиниць і є набагато важливішим для компанії, ніж стан їх окремих частин.

- Аналіз портфоліо продуктів допомагає збалансувати такі важливі бізнес-фактори, як ризик, грошовий потік, відновлення та зникнення.

- Вибір корпоративної стратегії.

Підпри

Підприємство МПП «Фортуна» здійснюється керівництвом на основі аналізу основних факторів, що характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу продуктового портфеля та його типу.

Характер реалізованої стратегії, найважливішими факторами, які слід враховувати при виборі стратегії, є сильні сторони компанії часто можуть відігравати вирішальну роль у виборі стратегії розвитку компанії. У той же

час важливо шукати можливості розширення в галузях, які є новими для компанії та мають великий потенціал зростання.

Провідним компаніям необхідно вибирати різні стратегії зростання в залежності від ситуації в галузі. Слабкі сторони компанії вимагають від вас діяти інакше. Вони повинні обирати стратегії, які збільшуватимуть їх власну силу. Якщо у вас немає такої стратегії, ви повинні піти з галузі. Підприємство МПП «Фортуна» є надання унікальності та оригінальності вибору актуальних для кожного підприємства стратегій. Цілі відображають прагнення компанії. Наприклад, якщо мета не передбачає значного зростання компанії, то неможливо вибрати відповідну стратегію зростання, навіть якщо виконані всі передумови з точки зору ринку, галузі та потенціалу компанії.

Фінансові ресурси МПП «Фортуна» також мають істотний вплив на вибір стратегії. Зміни в бізнес-поведінці, такі як вихід на нові ринки, розробка нових продуктів або вихід на нові галузі, передбачають значні фінансові витрати. Таким чином, компанії, які мають великі фінансові ресурси або мають легкий доступ до них, знаходяться в набагато кращому становищі для вибору своєї стратегії, ніж компанії з дуже обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація співробітників і фінансові можливості є основними обмежуючими факторами при виборі стратегії розвитку підприємства. Поглиблення та розширення кваліфікаційного потенціалу наших працівників є найважливішою передумовою реалізації можливості переходу на нове виробництво або якісного технологічного оновлення існуючого виробництва. Не маючи достатньо вичерпної інформації про можливості отримання кваліфікації, керівництво МПП «Фортуна» не зможе зробити правильний вибір корпоративної стратегії.

Отже, якщо компанія дотримується своєї попередньої стратегії, вона відчуватиме певну інерцію в розвитку компанії. Переходячи на нову стратегію, ви не можете повністю відмовитися від усіх своїх попередніх зобов'язань. Тому при виборі нової стратегії необхідно враховувати, що

певний час залишатимуться в силі зобов'язання минулого року, а можливість впровадження нової стратегії буде обмеженою або адаптованою. У цій ситуації, щоб уникнути сильних негативних наслідків старих зобов'язань, необхідно враховувати їх при виборі нових стратегій і включати їх реалізацію в процес реалізації нових корпоративних стратегій.

2.3. Дослідження цілей та планів підприємства

Процес визначення цілей досліджуваного підприємства складається з окремих аспектів діяльності, що вимагає інтенсивної праці керівника підприємства та персоналу. У той час як місія встановлює загальні керівні принципи та політику функціонування організації та виражає суть її існування, конкретна кінцева мета, якої організація прагне досягти, визначається у формі її цілей. Іншими словами, цілі являють собою певні стани індивідуальних характеристик організації, досягнення яких є бажаним для організації і на досягнення яких спрямована діяльність організації. Неможливо переоцінити важливість цілей для організації, це відправні точки для вашого плану. Основою для розвитку організаційних відносин є цілі, система мотивації, яка використовується в організаціях, базується на цілях.

Крім того, цілі є відправною точкою для моніторингу та оцінки діяльності окремих працівників, відділів і організації в цілому. Процес постановки цілей залежить від організації. У деяких організаціях встановлення цілей може бути повністю централізованим, а в інших – повністю децентралізованим. Існують організації, процеси визначення цілей яких знаходяться в середньому між повністю централізованим і повністю децентралізованим.

Кожен із цих підходів має свої особливості, переваги та недоліки. Постановка цілей є повністю централізованою, тому всі цілі встановлюються вищим рівнем керівництва організації. У цьому підході всі цілі підпорядковані одному фокусу, водночас такий підхід має суттєві недоліки.

Одна полягає в тому, що ці цілі по суті недостатньо усвідомлені, і на нижчих рівнях організації може виникнути опір.

Рекомендується оцінювати нестабільність досліджуваного підприємства за шкалою І. Ансоффа (табл.2.12, Додаток Л2) у такому порядку:

- визначте ключові ринки для організації, які сприятимуть її зростанню та принесуть максимальний прибуток;
- він оцінює складність ринку, відтворюваність подій і можливі зміни за п'ятибальною шкалою;
- середнє значення волатильності на конкурентному ринку розраховується як середнє арифметичне [28, с.44-45].

Залежно від ступеня нестабільності досліджувані компанії повинні застосовувати однакові методи управління:

- довгострокове планування, періодичне стратегічне управління та стратегічне управління в режимі реального часу;
- довгострокове планування базується на визначених закономірностях.

Зміни відбуваються швидко, але минулі тенденції можна екстраполювати, щоб передбачити майбутнє (оцінка 2,5-3,0).

Компанія МВП «Фортуна» планує свою діяльність виходячи з того, що навколишнє середовище не зміниться взагалі або зміниться незначно. Тому особлива увага приділяється аналізу внутрішніх можливостей компанії. На основі цього визначається, які результати будуть досягнуті і які збитки будуть зафіксовані. Не менш важливою передумовою для довгострокового планування є очікування того, що майбутнє неминуче буде кращим за минуле.

Періодичне стратегічне управління - випереджальне управління змінами. Трапляються несподівані явища, і темпи прискорюються, але не

настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції та розробити відповідні стратегії та визначити відповіді (3.0–3.5 клас).

Стратегічне планування оцінює перспективи досліджуваного підприємства, визначає можливості та загрози у зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, аналізує зміни конкурентної позиції підприємства з урахуванням перерахованих критеріїв. Компанії на ринку щоб проаналізувати розрив між цілями та результатами, виконайте такі основні кроки (Рис.2.10). Стратегічне управління в режимі реального часу. Управління гнучкими та невідкладними рішеннями, коли багато важливих завдань виникають несподівано та не можуть бути передбачені:

- Визначення пріоритетів стратегічних завдань.
- Управління «Слабкий сигнал».
- Управління в стратегічних несподіваних ситуаціях (оцінка 3,5 або вище).
- Керівництво, надане класифікацією стратегічних завдань, дозволяє реагувати на зміни, що швидко відбуваються (оцінка 3,5).
- Реагування на зміни, які відбуваються надто швидко (3.5 класу), можливе за допомогою управління шляхом визначення пріоритетів стратегічних завдань. При цьому ми постійно відстежуємо всі події у зовнішньому середовищі та оцінюємо терміновість прийняття рішень.

Таким чином, готовність до реалізації того чи іншого методу планування значною мірою залежить від типу системи управління залежно від ступеня нестабільності середовища. Але першим кроком у підготовці вашої компанії до майбутнього, а не простого повторення минулого, є розробка стратегії майбутнього розвитку вашої компанії.

- ❖ дослідження перспектив підприємства;
- ❖ виявлення тих тенденцій зовнішнього середовища, які можуть змінити ситуацію, що склалась;
- ❖ аналіз позицій у конкурентній боротьбі, визначення того, наскільки можна поліпшити результати діяльності підприємства, підвищити рівень її конкурентоспроможності в традиційних видах діяльності;
- ❖ вибір стратегії розвитку, порівняння перспектив підприємства та привабливості ринку для традиційних видів діяльності встановлення

Рис. 2.10. Кроки аналізу розривів між цілями і результатами

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців. Перш ніж приступити до складання плану МВП «Фортуна» слід визначити цілі та задачі. Ціль визначається багатьма факторами, в тому числі її структурою, методами діяльності, характером внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Вона лежить в основі критеріїв, за допомогою яких приймаються рішення та оцінюється ступінь їх реалізації. Ціль представляє собою сильний мотиваційний засіб для працівників МВП «Фортуна» - тому, що успішне її досягнення забезпечить їм визначену матеріальну винагороду.

Спрямовані зусилля МВП «Фортуна» спрямовані на досягнення цілей підприємства. Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати. Мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне лише професійному керівнику. Вироблені на основі місії цілі підприємства є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень на МВП «Фортуна». Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації. Цілі МВП «Фортуна» формуються наступним чином (рис. 2.11):

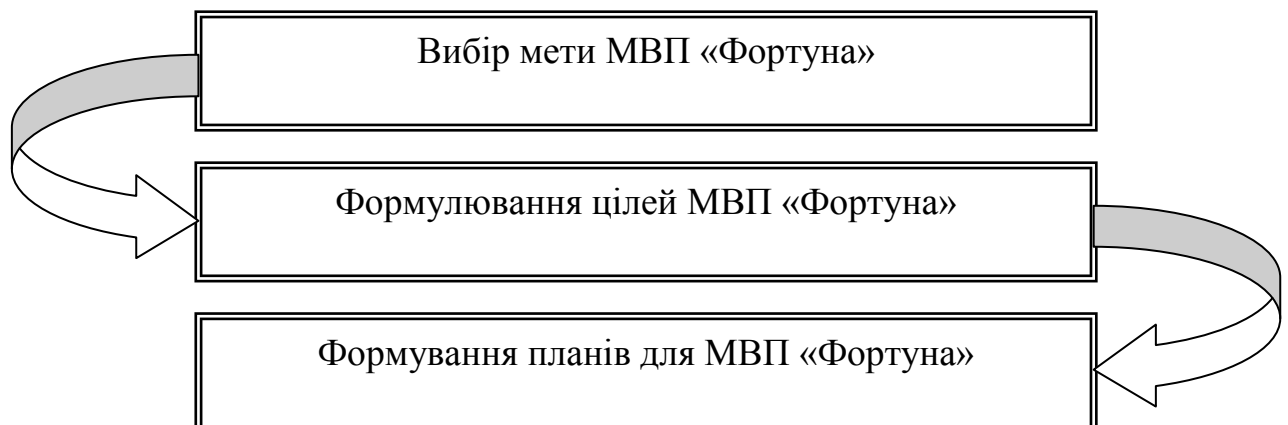


Рис. 2.11. Схема формування цілей МВП «Фортуна»

При розробці системи цілей для досліджуваних компаній враховуються такі вимоги, яким повинні відповідати розроблені цілі компанії:

- Має бути конкретним, а результати його впровадження вимірними.
- Чітко визначено плановий період.
- Залежно від горизонту планування розрізняють довгострокові цілі, фактичні цілі та оперативні цілі.
- Постановка цілей, які не підтримуються ресурсами організації або реалізація яких не відповідає зовнішнім умовам, може мати катастрофічні наслідки.

При постановці цілей виникає проблема вибору пріоритетної мети, і фінансовий, і стратегічний аспекти є першорядними в досягненні результатів, але між заходами щодо покращення короткострокових фінансових показників і зусиллями щодо зміцнення довгострокових позицій МВП «Фортуна» труднощі виникають, коли доводиться робити вибір (табл. 2.13)

Таблиці 2.13.

Різновиди цілей МВП «Фортуна» відповідно до певних завдань

Збільшення притоку грошових засобів	Збільшення можливостей зростання
Визначення стійкого фінансового становища	Повне задоволення потреб клієнтів
Більш диверсифікована база для отримання прибутку	Підвищення конкурентоспроможності
Стабільний дохід у періоди економічних спадів	Визначення підприємства лідером
Більш швидке зростання доходів	Збільшення частки ринку
Більш швидке зростання грошових надходжень	Більш високе на надійне положення підприємства на ринку
Більш широкі межі отримання прибутку	Покращення обслуговування клієнтів
Збільшення прибутку на вкладений	Розширення та покращення номенклатури

капітал	послуг
---------	--------

Розробка планів для забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегії. План виконується шляхом сформульованої політики, процедур, правил і виконання функцій, покладених на кожен рівень. Настанови — це загальні вказівки щодо дій і рішень, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Процедури - це інструкції щодо дій, які необхідно виконати в конкурентних ситуаціях. Правила точно визначають, що робити в конкретній ситуації.

Навіть найкраща стратегія при невмілому виконанні не тільки не дасть очікуваних результатів, але й зашкодить компанії, і навпаки. З іншого боку, важливо відзначити, що навіть посередня стратегія може принести значні переваги вашій організації, якщо її виконати грамотно. Слово «стратегія» з'явилося в управлінській лексиці, коли актуальним стало питання своєчасного реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища (див.с.1.3).

Стратегія МВП «Фортуна», досліджуваної компанії, виражається такими принципами:

визначення рамки ділової активності МВП «Фортуна» та тип людської та економічної організації;

визначення природи економічного та неекономічного вкладу, який МВП «Фортуна» намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості

дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;

розробка принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей;

комбінація із запланованих дій та швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби;

цілеспрямовані рішення, які визначають та розкривають цілі МВП «Фортуна»;

встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також на пряму дію і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей;

Стратегія МВП «Фортуна» постійно розвивається. Не завжди вдається заздалегідь все продумати до дрібниць і потім довго жити, нічого не змінюючи. Завжди потрібні нові відповіді, результатом яких є нові стратегічні плани. Процес вдосконалення вашої стратегії ніколи не завершується. Стратегія завжди повинна поєднувати сплановані, виражені дії з умінням реагувати на нові, незаплановані події. Опитані компанії розглядають таку стратегію і як загальну стратегію для всієї організації, і як загальну конкурентну стратегію для окремих бізнес-одиниць. Ця стратегія є універсальним інструментом для діяльності МВП «Фортуна» та дуже ефективним процесом.

Тому дуже важливо чітко визначити, чого не варто очікувати від вашої стратегії. На даний момент стратегії опитаних компаній не дають миттєвих результатів. Він передбачає 100% майбутнього, щоб забезпечити прийняття правильних рішень у поточному періоді. Продаж послуг в запланованих обсягах. Забезпечення необхідних кількісних і якісних ресурсів за низькими цінами від заздалегідь визначених постачальників. Реалізувати всі стратегічні завдання на 100%. Важливе значення має довгострокове виживання МВП «Фортуна» (без стратегії виживання всієї організації малоймовірно).

При здійсненні стратегічного планування керівництво МВП «Фортуна» має враховувати різноманітність та ієрархію цілей, які об'єктивно існують у його бізнес-сфері. Цілі на всіх рівнях ієрархії повинні бути розраховані на всі періоди дії і складати єдиний набір. Це допомагає уникнути конфліктів між стратегіями та програмами. Інакше виникне внутрішня конкуренція, а діяльність організації не буде належним чином оцінюватися та контролюватися. Цілі мають бути чітко сформульовані, оскільки вони є основою для формулювання стратегічних цілей організації.

Деякі підприємства можуть досягти певного успіху без особливого формального планування. Крім того, лише стратегічне планування не

гарантує успіху. Тим не менш, формальне планування привносить в організацію багато важливих і часто дуже корисних елементів.

Сьогодні темпи змін і зростання знань настільки швидкі, що стратегічне планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Це дає керівництву можливість розробляти довгострокові плани. Стратегічне планування також служить основою для прийняття рішень. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає визначити найбільш відповідний курс дій.

Формальне планування допомагає зменшити ризики прийняття рішень. Завдяки розумним і систематичним плановим рішенням менеджери знижують ризик прийняття неправильних рішень через неточну або недостовірну інформацію про результати діяльності компанії та зовнішні умови. Планування використовується для розробки визначених цілей і, отже, допомагає створити спільну єдність мети всередині організації.

У сучасній галузі стратегічне планування стає радше правилом, ніж винятком. Для підготовки стратегічних планів досліджувані підприємства використовують таку структуру:

- завдання та цілі організації.
- Аналіз зовнішнього середовища для оцінки сприятливих і несприятливих умов для діяльності організації.
- Аналіз сильних і слабких сторін.
- Аналіз альтернатив і вибір стратегій.
- Управління реалізацією стратегії.
- Стратегічна оцінка.

Професійний досвід показує, що немає чітко структурованої процедури прийняття та реалізації стратегічних рішень, а експерти та менеджери недостатньо знайомі з методами та технологіями управління.

Призначення цієї підсистеми - своєчасне формулювання цілей розвитку, вирішення проблем, пошук шляхів і організація досягнення мети. Досвід, отриманий будь-яким підприємством у вирішенні своїх стратегічних

завдань, необхідно узагальнити, закріпити у формі ноу-хау і таким чином перетворити на своєрідну конкурентну перевагу.

Стратегічні рішення приймаються та виконуються в кілька етапів:

- визначення завдання,
- розробка альтернативних рішень,
- вибір (виконання) рішення,
- реалізація рішення.

Організація цього процесу вимагає чітких технологій, у тому числі налаштування та дослідження середовища (це суть стратегічного аналізу), а також розробки, прийняття та впровадження стратегій. Розглянута компанія спрямована на вирішення трьох завдань шляхом реалізації своєї стратегії:

По-перше, визначте пріоритетність адміністративних завдань, щоб їх відносна важливість відповідала стратегії, яку реалізує ваша компанія.

В першу чергу це стосується таких завдань, як:

- Розподіл ресурсів.
- Встановлення організаційних відносин.
- Створення допоміжних систем.

По-друге, важливо встановити відповідність між обраною стратегією та процесами всередині організації, щоб узгодити діяльність компанії з реалізацією обраної стратегії. Відповідність має бути досягнута за допомогою таких функцій, як структури, системи мотивації та заохочення, норми та правила поведінки, а також кваліфікація співробітників і керівників.

По-третє, виберіть стиль керівництва та підхід до управління бізнесом, щоб вони відповідали стратегії, яку ви виконуєте.

Всі три задачі вирішуються модифікацією. Таким чином, зміни є основою виконання стратегії. З цієї причини будь-які зміни, зроблені під час реалізації стратегії, називаються стратегічними змінами. Впроваджуючи зміни на досліджуваному підприємстві, створюються умови для здійснення діяльності, що відповідає обраній стратегії. Необхідність і тип змін залежать від того, наскільки організація готова реалізувати ефективну стратегію.

У деяких випадках для реалізації стратегії знадобляться значні зміни. На нашу думку, дуже важливо з'ясувати поточні стратегії опитаних компаній. Тому що неможливо приймати рішення про майбутнє без чіткого розуміння стану компанії та стратегії, яку вона реалізує.

Таким чином, процес планування діяльності МВП «Фортуна» можна сформулювати як вихід підприємства на лідируючі позиції на ринку товарів і послуг у процесі подальшого розвитку з використанням різних методів прогнозування.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

МВП «Фортуна»

3.1. Методичний підхід, як інструмент до аналізу й оцінки потенціалу підприємства

Потенціал МПП «Фортуна» полягає в комплексному та комплексному характері його розвитку. Управління стратегічним розвитком підприємства потребує розробки та впровадження інтегрованої системи управління, заснованої на системі аналізу та оцінки можливостей і процесів змін.

Система оцінки та аналізу потенціалу МВП «Фортуна» базується на постійному моніторингу процесу спостереження, аналізу, оцінки та зміни цього потенціалу. По суті, це система вимірювання для управління розвитком компанії.

Природа потенціалу та особливості управління ним визначають цілі та методи дослідження та вимірювання потенціалу. Тому аналіз та оцінка потенціалу підприємства має базуватися на діалектичній єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає визначення системоутворюючих елементів і зв'язків, що складають потенціал, а також виявлення його зовнішніх і внутрішніх факторів.

Динамічний підхід враховує зміни в процесах функціонування та розвитку підприємства та його потенціал, пов'язаний із зовнішнім середовищем (рис.3.1). Функціонал системи оцінювання тісно пов'язаний з вибором цілей розвитку для компанії МВП «Фортуна» та порівнянням цих цілей з потенціалом. У такій системі дуже важливу роль відіграє інформація, що характеризує потенціал підприємства цілі, результати, рушії діяльності в кількісному та якісному відношенні.

Таким чином, головне завдання такої системи – сформувати систему показників, параметрів, критеріїв і показників, які будуть визначати як самі потенціали, так і процеси їх зміни, а також дозволяти їх контролювати.



Рис. 3.1. Синтез статичного й динамічного підходів для аналізу й оцінки потенціалу підприємства

Показники характеризують певні сторони досліджуваного об'єкта і зобов'язують враховувати саме ці сторони як найважливіші. Методика визначення показників заснована на проведенні регулярних спостережень за об'єктом.

Визначення показників - не єдина важлива передумова об'єктивного бачення предмета дослідження. Інтерпретація розрахунку показника залежить від типу аналізу, методології та вибору моделі оцінки. Це зумовлює дотримання вимог щодо єдності методів розрахунку та оцінки одних і тих же показників, які можуть використовуватися різними підрозділами компанії МВП «Фортуна».

Для традиційного управлінського контролю за діяльністю компанії використовуються фінансові показники. Якісне управління економікою

передбачає ефективне управління економічними ресурсами підприємства. Однак сьогодні такий підхід застарів «Концепція стратегічного планування значно розширилась і охоплює планування інвестицій в інтелектуальний капітал компанії, побудову системних відносин із споживачами та побудову сучасних інформаційних систем. Існує реальна небезпека, що переслідування особистих інтересів завадить компаніям правильно рішення в довгостроковій перспективі» [74, с. 22].

Процес реалізації рішень з довгостроковою перспективою є таким, що створює стійку конкурентну перевагу для МВП «Фортуна». Процес створення конкурентної переваги багато авторів називають процесом «від компетенції до переваги» [88, с.325]. Це ряд одночасних і послідовних кроків, які визначають успіх руху до створеної переваги (рис.3.2).

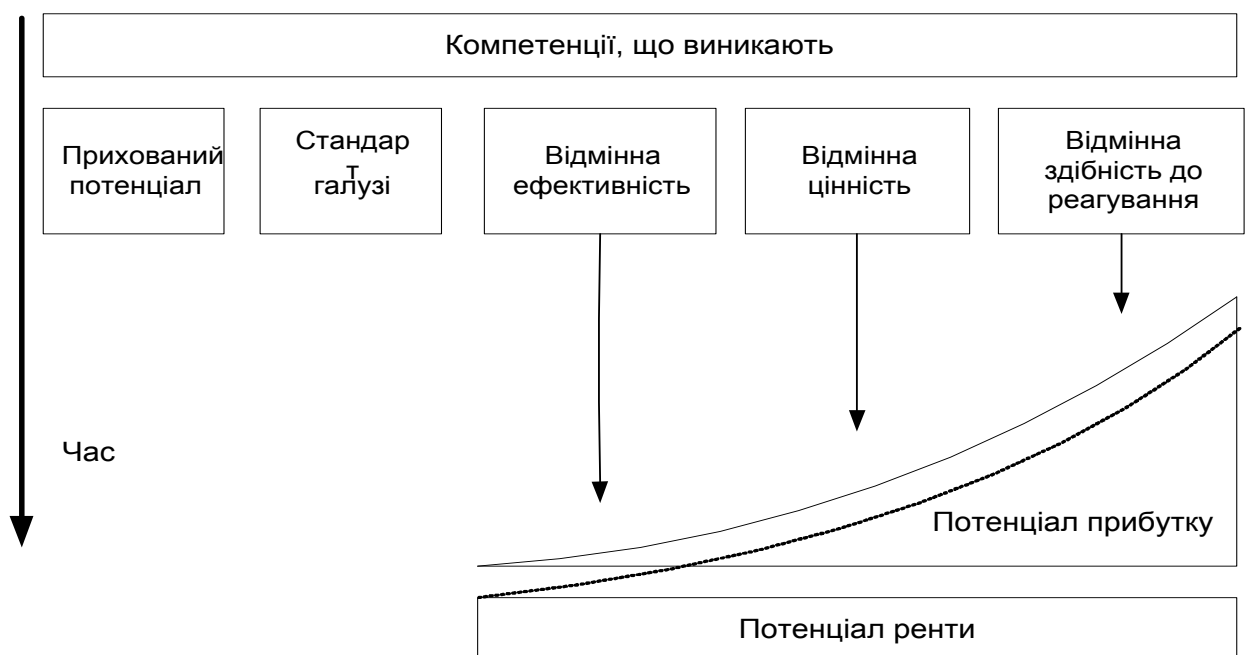


Рис. 3.2. Конкурентні переваги для підприємства МВП «Фортуна» від компетенцій до переваги [88, с. 325]

Поява додаткової ефективності, додаткової цінності та додаткової чуйності є вірними ознаками того, що з'являється конкурентна перевага. Це набір умов, необхідних для створення конкурентної переваги МВП «Фортуна».

Потенціал - це сукупність ресурсів, яка дозволяє функціонувати конкретному підприємству, але комерційна цінність якого ще не реалізована. Галузевий стандарт вважається можливістю, якою володіють і інші компанії галузі. «Вони необхідні, але навряд чи призведуть до збільшення прибутку». Виняткова продуктивність створює рідкісну цінність, яка «виризняє компанію з-поміж її конкурентів, дозволяє їй працювати з винятковою ефективністю та/або виділяється в очах її клієнтів». Конкретна цінність представляє цінність для клієнта та включає позитивні атрибути продукту чи послуги. Сильна чуйність «відображає характер відносин між клієнтом і компанією».

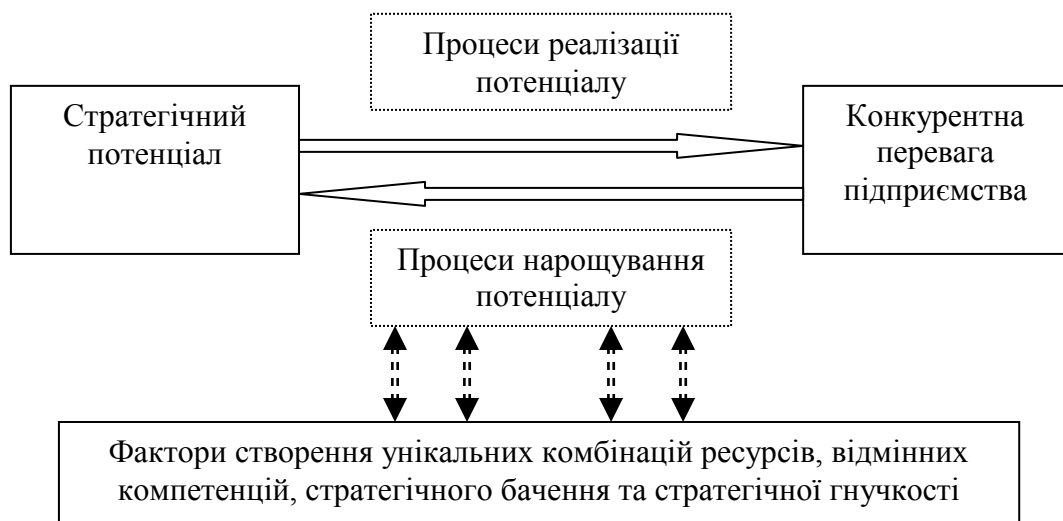


Рис. 3.3. Складові процесів реалізації й нарощування стратегічного потенціалу.

Результатом реалізації стратегічного потенціалу МВП «Фортуна» є рівень конкурентоспроможності підприємства та конкурентна перевага на ринку (рис.3.3). Водночас необхідно визначити конкурентну позицію, конкурентні переваги та процес зростання цільової компанії.

Чинники стратегічного потенціалу є не тільки складовими процесів його створення, використання та розвитку, а й засобами впливу на ці процеси. «Ця методика дозволяє визначити необхідні параметри цих процесів на МВП «Фортуна», оцінити їх за кількісними характеристиками та внести корективи. [22, с.112].

Інтелектуальний капітал відповідає за довгостроковий розвиток підприємства і його конкурентоспроможність [17; Ефективне використання інтелектуального капіталу представляє фундаментальну компетенцію, яка робить МВП «Фортуна» вирішальним фактором успіху в конкурентній боротьбі.

Отже, інтелектуальний капітал є ключовим компонентом стратегічного потенціалу фірми. Таким чином, фінансові показники компанії МВП «Фортуна» недостатньо відображають реалізацію цих процесів на шляху до мети створення потенціалу прибутку і є недостатніми для використання лише в системі показників. Як вихід із цієї ситуації запропоновано використання стратегічних карт, включаючи додаткові нефінансові показники в систему індикаторів фінансового менеджменту [74].

Стратегічна карта - це спосіб узгодження бізнес-цілей і моніторингу їх досягнення. Назва розширення моделі стратегічної карти включає термін «збалансоване», що стосується передусім традиційного оперативного управління фінансовими показниками та нових форм управління, заснованих на принципово іншій системі показників. Це забезпечує баланс між До таких показників відносяться формування корпоративних знань і досвіду, завоювання довіри споживачів і співробітників, а також формування майбутнього іміджу компанії МВП «Фортуна».

Основна ідея стратегічної карти полягає в тому, що індикатори, які використовуються в корпоративному управлінні, дуже різноманітні і потребують узгодження один з одним як за змістом, так і за термінами реалізації, а також за фінансовими цілями. Концепція стратегічної карти була вперше представлена в 1992 році Робертом Капланом і Девідом Нортонем в першому номері Harvard Business Review.

Стратегічна карта узгоджує короткострокові цілі компанії з її місією та стратегією на довгострокове майбутнє, визначаючи чотири ключові операційні аспекти: фінанси, відносини з клієнтами, організацію внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвиток (рис. 3.4).

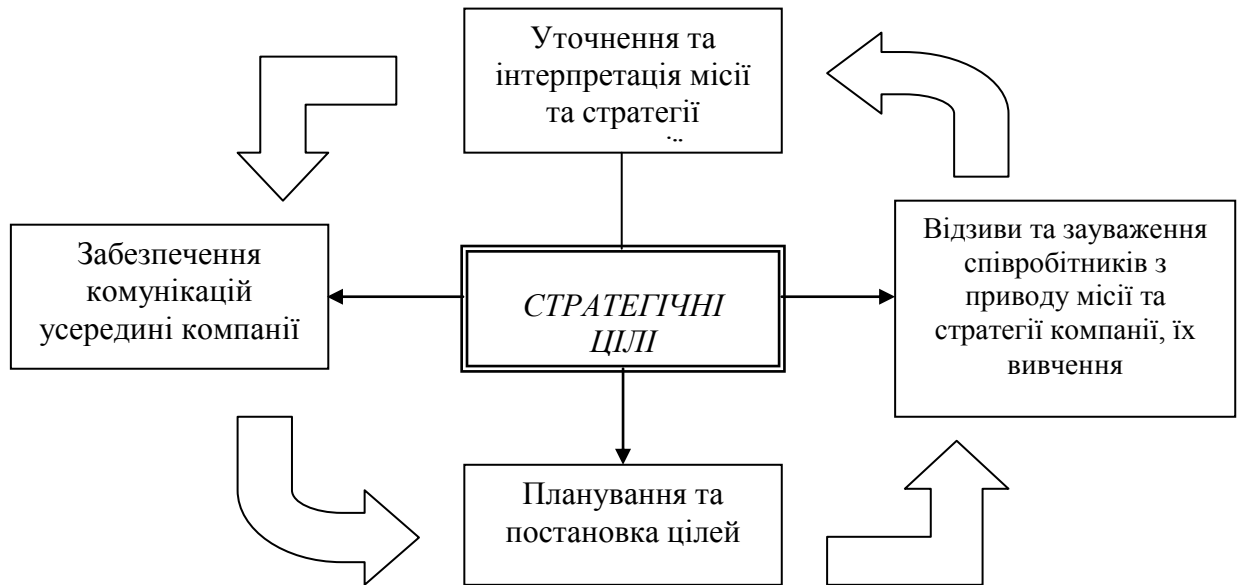


Рис. 3.4. Характеристика методу стратегічних карт у моделі Каплана й Нортон [74, с. 36]

Основні ідеї концепції стратегічних карт полягають у наступному [74, с. 37]:

- зручний формат для пропаганди й змісту стратегії компанії;
- аналіз причинно-наслідкових залежностей серед інших факторів як необхідної умови, а також стратегічне бачення як основа вибору напрямку руху;
- систематичні обговорення досягнення поставлених у стратегічних картах цілей, що може замінити традиційні методи планування й контролю над чисто фінансовими показниками.

К. Адамс і П. Робертс в 1993 році запропонували модель оцінки ефективності діяльності й росту EP²M (Effective Progress and Performance Measurement). Основною функцією системи оцінки є реалізація стратегії й формування корпоративної культури, «що визнає постійний рух уперед звичайним стилем життя» (рис. 3.5).

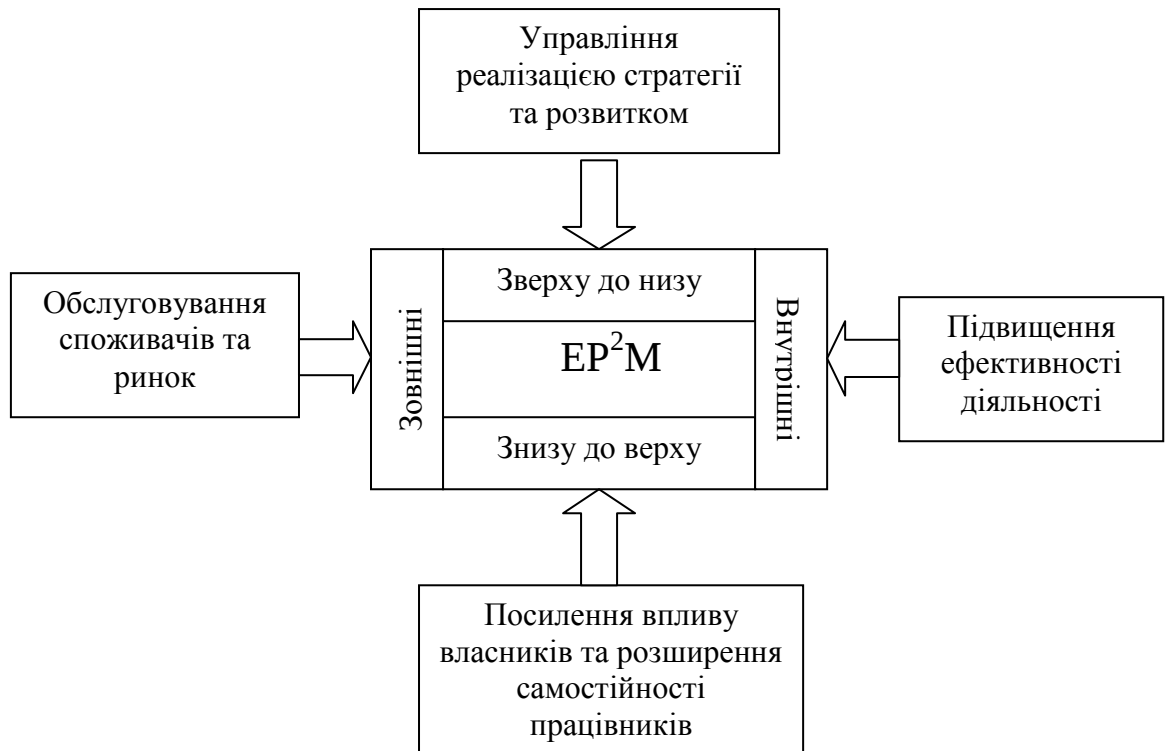


Рис. 3.5. Цілі й оцінки ефективності діяльності й економічного росту

Відповідно до моделі ефективності діяльності та зростання, оцінка є найбільш важливою в чотирьох сферах:

- Зовнішнє середовище - обслуговування клієнтів і задоволення попиту.
- Підвищення ефективності та продуктивності у внутрішньому середовищі.
- Від верху до низу організаційної ієрархії – розповсюдження та адаптація загальної корпоративної стратегії до всіх нижчих рівнів організаційної структури для стимулювання змін.
- Знизу до верху організаційної ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій співробітників.

Етап розробки та вибору індикатора стратегічної карти зосереджується на:

- Показники підібрані таким чином, щоб персонал, відповідальний за їх виконання, міг легко зрозуміти, що потрібно.

- Прагнення до порівнянності показників діяльності по вертикалі та горизонталі організаційної структури може обмежити кількість показників діяльності.
- Встановити індивідуальну відповідальність за досягнення певного рівня показників.
- Процедури декомпозиції корпоративних показників на нижчих рівнях управління та зв'язків між показниками на суміжних рівнях управління.
- Можливість використання індикаторів для встановлення цілей діяльності.

Система оцінки та аналізу потенціалів, яка є основою реалізації процесу розвитку підприємства, багато в чому збігається з системою розробки та впровадження стратегічних карт, про що свідчить наступне:

- Потенціали індикаторів визначені та співвіднесені з цілями компанії.
- Показник можливості узгодження стратегічного менеджменту з поточним менеджментом компанії.
- Початковими етапами розробки системи аналізу та оцінки потенціалу є формулювання місії та вибір цілей, узгодження цілей, формулювання основних цілей та з'ясування ключових факторів для їх досягнення.
- Індикатори потенціалу компанії є ефективними інструментами управління процесом досягнення корпоративних цілей.
- Потенційні індикатори – ефективні інструменти координації, координації цілей і діяльності відділів компанії.

Інтеграція існуючої концепції стратегічних карт створює поле вибору для тих, хто відповідає за МВП «Фортуна», що дозволяє їм скористатися найважливішими аспектами для впровадження цієї системи всередині компанії. Крім того, основна ідея про те, що під час створення стратегічної карти необхідно підтримувати баланс між «передбачуваними та відстаючими

показниками» [75], не витримує перевірки реальністю. Основна ідея полягає в тому, що певні критерії дають уявлення про майбутню ефективність, тоді як інші критерії допомагають зрозуміти минулу ефективність організації. Проте, залежно від цілей МПП «Фортуна», кожен показник слід розглядати як випереджаючий, так і відстаючий.

Узгодженість між цілями визначатиме вибір і встановлення пріоритетів у системі критеріїв та показників. Фундаментальними поняттями оціночно-аналітичної системи потенціалу є: аналіз і оцінка потенціалу, показники й параметри потенціалу, критерії й індикатори управління потенціалом. Аналіз і оцінка потенціалу – це з одного боку, процес кількісного визначення рівня потенціалу щодо цілей розвитку підприємства; з іншого, - система виміру рівня розвитку підприємства, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень і заходів на основі збору, зіставлення, сортування, аналізу й інтерпретації відповідних показників.

Система показників і параметрів стратегічного потенціалу є основою для розробки різних сценаріїв розвитку й дозволить змодельовати реакцію на швидку зміну ділового середовища підприємства МВП «Фортуна». Ціль, обумовлена стратегічними пріоритетами, узгодженістю й достатністю ресурсів, концентрує зусилля всіх рівнів управління підприємством на створення знань. Узагальнений опис етапів оцінювально-аналітичної системи потенціалу наведений на рис. 3.6.

Необхідно підкреслити, що він носить загальний характер і його варто адаптувати до унікальних особливостей кожного конкретного підприємства.

Критерії потенціалу слід визначити як параметри, що використовуються для стратегічного управління процесами формування та розвитку потенціалу підприємства:

- досягнення стратегічних цілей – існуючий, бажаний, необхідний і кращий рівень потенціалу;
- достатності потенціалу (критерій достатності) і збалансованості його складових (критерій збалансованості) щодо стратегічних цілей.

Процес визначення стандартів, системи вимірювання та формули їх розрахунку є ключовим моментом, тому що спосіб побудови стандартів визначає поведінку всього підприємства, функціональних підрозділів, команд і співробітників компанії МВП «Фортуна». Якість системи оцінювання та аналізу залежить від якості методів вимірювання (чи вимірюються ці показники та параметри) і від якості методів контролю (від чого вживаються заходи на основі запропонованих критеріїв). Якість процесу управління контролюється ключовими показниками ефективності.

Потенційні індикатори – це індикатори результатів оцінки потенційних процесів управління. Потенційні показники аналізуються в процесі контролю за реалізацією стратегічних завдань і передають інформацію, яка надсилається в систему управління через канали зворотного зв'язку.

Основними принципами формування та використання інформації в системі управління потенціалом підприємства є такі [73, с.81]:

- Актуальність – запорука реалізації стратегічного потенціалу підприємства і означає реальне відображення важливих факторів. Вирішення ділових проблем.
- Імовірність – заснована на точному відтворенні можливих станів і процесу їх зміни. Цей принцип вимагає покращення надійності джерел даних та аналізу отриманої інформації на узгодженість.
- Повнота ретроспективи – Визначте необхідність охоплення та об'єктивного перегляду всіх основних аспектів діяльності та ключових факторів успіху для досягнення стратегічних цілей.
- Зручність - зосередження на конкретних цілях і завданнях розвитку підприємства, з одного боку, і з іншого боку, на показниках для постановки цілей, які виглядають реалістичними і переконливими в очах керівників, відповідальних за їх досягнення на сумісність.
- Інформаційні одиниці – Необхідно розробити систему індикаторів, яка виключить можливість виникнення суперечностей у висновках та розбіжностей між первинними та проміжними даними.

Зміст зрозумілий, і той самий метод розрахунку використовується в усіх сферах діяльності компанії.

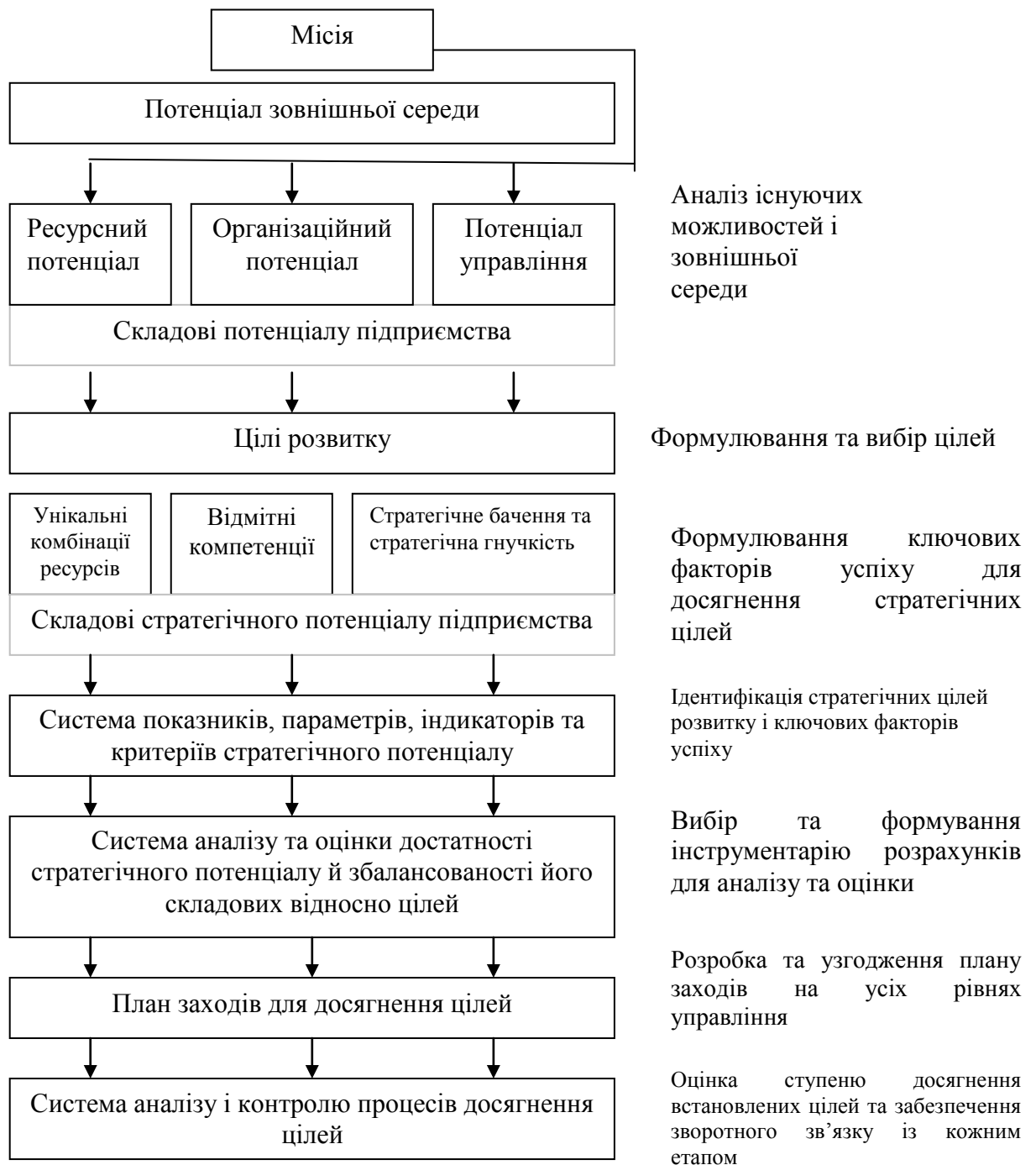


Рис. 3.6. Характеристика етапів розробки оцінювально-аналітичної системи стратегічного потенціалу підприємства

Таким чином, організація розробки системи оцінки та аналізу потенціалу МВП «Фортуна» включає створення аналітичної групи як ключового відділу, який є центром планування та управління процесом

досягнення стратегічних цілей. Основними завданнями аналітичної групи є визначення стратегічних цілей і відповідних стратегічних потенціалів, контроль і коригування стратегічних дій на основі оцінки результатів їх реалізації, вибір і розробка методик оцінки та відповідальність за їх результати.

Відповідальний за аналітичні служби повинен підкорятися і підпорядковуватися виключно відповідальному в компанії МВП «Фортуна». Формат звітів, які аналітичні служби надають керівникам компаній, залежить від їхніх побажань і, значною мірою, особистих характеристик. Керівник МВП «Фортуна» повинен особисто контролювати впровадження аналітичної та рейтингової системи на всіх етапах і безпосередньо брати участь у розробці її ключових компонентів. Крім того, ви повинні переконатися, що всі менеджери розуміють пріоритети цієї роботи та беруть активну участь.

Тому результати оцінки операційної діяльності повинні інформувати не лише керівників, а й відповідальних за реалізацію стратегій їх функціональних підрозділів.

3.2. Пропозиції до створення моделі стратегічного управління потенціалом підприємства

Концептуальний аспект стратегічного управління потенціалом виражає, насамперед, парадигмальний «перетин» останнього. Це відображається в баченні й визначенні сутності основного поняття стратегічного потенціалу підприємства. Таким чином, основою концепції стратегічного управління потенціалом є розуміння потенціалу як джерела можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також вихідні принципи й положення, методи й кошти формування, використання й розвитку потенціалу. Концептуальна модель відображає теоретичне оперування системою, що представляється подумки, що заміщає об'єкт

пізнання. Моделювання неминуче пов'язано з деяким спрощенням, ідеалізацією об'єкта. Теоретична й концептуальна моделі відображають пізнавальний аспект моделювання. «Теоретична модель орієнтована на пояснення об'єкта або процесу за допомогою побудови його теорії» [70, с. 203].

У результаті теоретичного моделювання утвориться така модель, у якій «характеристики й сторони пізнаваного об'єкта не тільки відвернені від фактичного емпіричного різноманіття, але й шляхом уявного конструювання виступають у більш різко й повно вираженому вигляді, ніж у самій дійсності» [68, с. 305]. Концептуальна модель спрямована на побудову концепції того або іншого об'єкта й процес її формування має ітеративний характер, тому що базується на теоретичних і експериментальних дослідженнях (рис. 3.7).

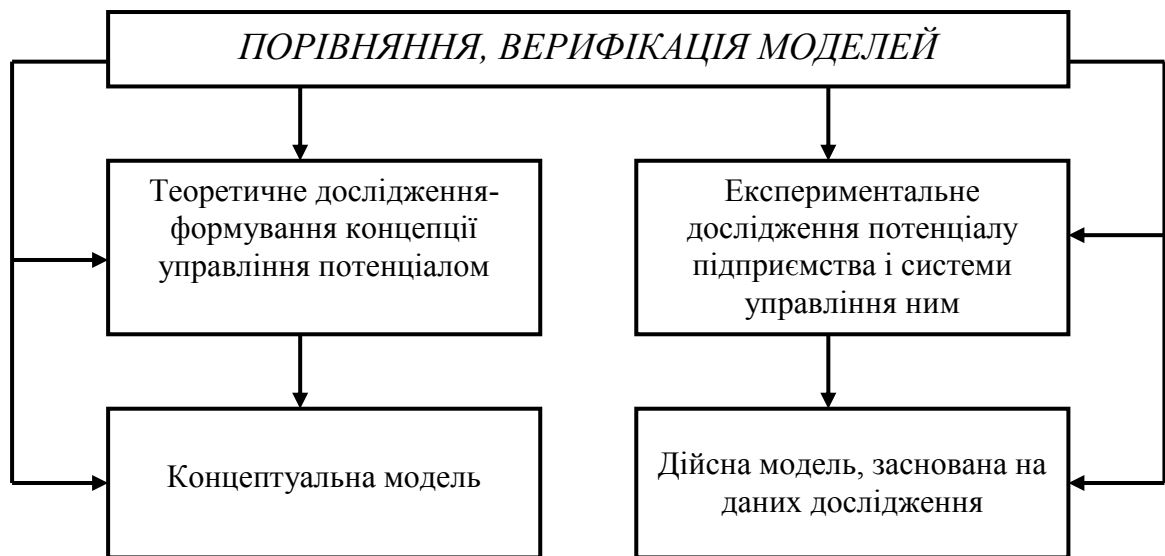


Рис. 3.7. Ітеративний процес формування моделі управління потенціалом підприємства МВП «Фортуна»

Ідентифікація системи стратегічного управління потенціалом підприємства МВП «Фортуна» здійснюється на основі бази знань про сутність потенціалу підприємства, його структуру та характеристики та передуює проектуванню функціональної робочої моделі. Він базується на реальній системі та відповідає вимогам, висунутим дослідниками, і тим, що

висуваються керівництвом. Ця схема процесу формування концептуальної моделі характеризується змішаним підходом, що поєднує дедуктивно-теоретичний та індуктивно-експериментальний методи [15, с. 121].

Науковці попереджали, що уявлення суб'єкта управління про ефективну систему управління «можуть істотно відрізнитися від уявлень дослідників» [6, с. 68]. Тому на основі аналізу та дослідження функціонування реальних систем управління потенціалом підприємства вдосконалено «ідеальну» модель. Параметри моделі та реальної системи керування порівнюються та модифікуються для відповідності їхнім реальним аналогам. Етапи концептуалізації управління стратегічним потенціалом визначаються постановкою проблеми, теоретичним та емпіричним дослідженням, розробкою концептуальної моделі, її аналізом та оцінкою у порівнянні з реальними аналогами та подальшим уточненням (рис.3.8).

Найголовніше у вивченні та управлінні потенціалом – це системний підхід. Суть потенціалу МВП «Фортуна» полягає в інтеграції всіх значущих можливостей для досягнення цілей на основі системної взаємодії внутрішнього середовища підприємства між собою та з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Характеристика потенціалу підприємства МВП «Фортуна» є результатом взаємодії всіх елементів підприємства як єдиного цілого, єдиної системи, насамперед, основного принципу системного підходу – повної статевої принципи.

Систематичний підхід до максимізації якості доброчесності вимагає постійної інтеграції ідей про організацію та її потенціал з різних точок зору на кожному етапі розслідування. Для цього необхідно розглянути всі теоретичні аспекти діяльності підприємства, визначити роль потенціалів у процесах функціонування та розвитку підприємства, а також визначити необхідність створення системи управління потенціалом підприємства.

Необхідність використання функціонального підходу в концептуальній моделі управління потенціалом виникає з об'єктивності функціонального зв'язку між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища та відповідними організаційними можливостями підприємства. Тому при

формуванні бажаної моделі управління потенціалом підприємства для єдиного та організованого виконання загальних функцій необхідно дотримуватися умов координації та інтеграції з елементами посилення та кращого виконання. Вибір конкретної моделі стратегії підприємства для МВП «Фортуна» та формування стратегічних можливостей у системі стратегічного аналізу визначаються ситуацією та її аналізом. Ситуаційний підхід, як правило, спрямований на те, щоб «допомогти системі знайти рішення в ситуації, які підтримують, покращують або покращують систему, одночасно вирішуючи проблеми ситуації», і фокусується на унікальних особливостях конкретної ситуації»[62].

Використання ситуаційного підходу при стратегічному управлінні потенціалом у системі стратегічного аналізу припускає облік конкретної ситуації й перспектив її розвитку в системі впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, вибір моделі стратегії, методів і засобів її реалізації, пошук і напрямлення зусиль на найбільш значимі елементи стратегічного потенціалу.

Закладаючи пріоритетні темпи зростання прибутку, підприємство думає про завтрашній день. Прибуток – це не тільки результат успішної виробничо-господарської діяльності підприємства, але й опірність всім ринковим «негодам». Тому отримання прибутку – одне з основних умов розробки стратегії розвитку.

Сформований ряд показників визначає умови розробки й реалізації стратегій, при яких підприємство МВП «Фортуна» може підвищувати свої потенційні можливості, переваги. Фактичний ряд показників може мати зовсім іншу послідовність. При n показниках у динамічному ряді кількість перестановок теоретично може бути n . Кожний порядок, у якому розташовані

показники, буде відбивати певний стан підприємства, обумовлений характеристиками реалізованої стратегії.

Зі збільшенням числа показників інформаційна обґрунтованість сформованого ряду спочатку росте, тому що збільшується розмаїтість станів, які можна аналізувати. Коли ж число показників перевищує деяку межу, ця обґрунтованість починає знижуватися, оскільки при значному числі показників складно змістовно обґрунтувати пріоритети в динаміці. У цьому випадку сформований ряд складається із семи показників.

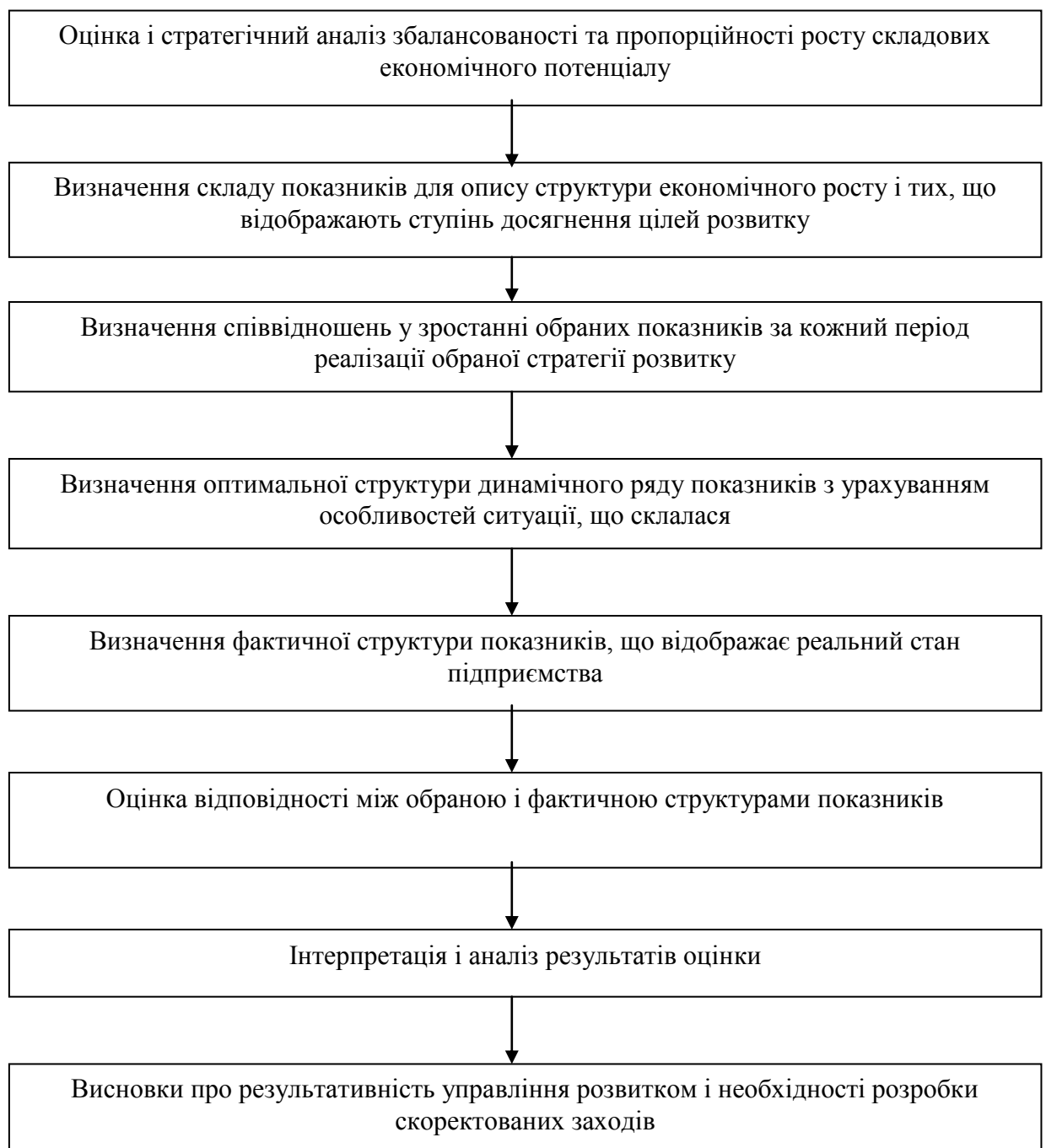


Рис. 3.9. Етапи стратегічної оцінки збалансованості потенціалу розвитку підприємства МВП «Фортуна»

Отже, сутністю оцінки збалансованості та пропорційності зростання економічного потенціалу складових підприємства МВП «Фортуна» є співвідношення між показниками сформованих рядів, а також порівняльний аналіз фактичної структури підприємства. Якщо тенденції показників діяльності підприємства МВП «Фортуна» вказують на напрямок наближення до нормативного ряду, то обрана підприємством стратегія розвитку є обґрунтованою.

Інакше неекономічні міркування та неправильні критерії вибору стратегії затьмарять доцільність формулювання та реалізації стратегії. Компанії не можуть довго так працювати. Інакше ви приречені на банкрутство. Ці дослідження можна визначити наступними серіями фаз (рис.3.9).

Безперервність процесу функціонування та розвитку підприємства вимагає врахування його потенціалу в певному часовому ракурсі та використання динамічного підходу як суб'єкта стратегічного управління, його аналізу та оцінки. І в той час як статичний аспект ресурсного підходу веде до вивчення та управління стратегічними можливостями, структуруючи їх як ключові ресурси та можливості для досягнення цілей, динамічний аспект фокусується на появі нових властивостей і комбінацій, пов'язаних з розвідкою, формуванням і розвитку. Елементи можливості, здатність передбачати майбутнє, стратегічна гнучкість, інноваційність є рівень потенціалу та відправною точкою процесу розвитку підприємства. Обсяг можливих змін рівня дозволяє оцінити функціональність і розвиток бізнес-процесів.

У функціональному процесі діапазон змін потенціалу системи залишається на колишньому рівні. Ця сфера обмежена появою інновацій всередині компанії. Іншими словами, існує певний поріг потенціалу компанії для ефективного функціонування та досягнення цілей розвитку. Цей рівень

свідчить про наявність достатнього потенціалу для досягнення цілей розвитку компанії. Визначені області забезпечують прямий засіб оцінки всіх можливостей.

У процесі функціонування та розвитку підприємства [62] стратегічний менеджмент МПП «Фортуна» виконує такі функції:

- визначення орієнтирів розвитку підприємства, процес формування стратегії;
- ознака диференціації можливостей у стратегічному управлінні підприємством;
- джерело формування та розвитку конкурентних переваг підприємств;
- служить еталоном для оцінки процесу реалізації стратегії;
- визначити ступінь впливу підприємства на формування зовнішнього середовища.

Дослідження процесів формування та розвитку потенціалів ґрунтується насамперед на загальнонаукових положеннях, які систематизують і систематизують знання про потенціали. Крім того, важливо дотримуватися належних принципів під час побудови системи стратегічного аналізу для управління потенціалом.

Таким чином, система принципів управління дослідницьким і стратегічним потенціалом включає три групи принципів: загальнонаукові, бізнесові та стратегічного управління. Загальнонауковий принцип як принцип пізнання процесу функціонування та розвитку підприємства [68] визначається так:

- історизм, що проявляється у розробці теоретичного погляду на підприємство та його можливості;
- принцип загальні зв'язки, як зазначено в «Історичних змінах у концепціях та припущеннях стратегічного управління» Він включає розуміння та формування основ категорій, співвідношення основних

категорій і понять теорії стратегічного управління підприємством та його можливостями;

- принцип розвитку, який передбачає постійне вдосконалення системи управління потенціалом підприємства на основі теоретичних та емпіричних досліджень і розробок, а також впровадження інноваційних методів і засобів стратегічного управління підприємством.

- принцип причинності. Це підтверджує необхідність розгляду впливу та взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на потенціал підприємства;

- принцип об'єктивної доцільності. Це виражається у свідомому виборі напрямку розвитку та підпорядкуванні всіх процесів на підприємстві цілям розвитку;

- принципи організації. Це є найважливішим принципом у дослідженні потенціалу підприємства, його визначенні та розробці системи управління ним. Система принципів управління потенціалом підприємства відповідно до його структури та характеристик, а також цілей, функцій та організаційної структури системи управління підприємством включає:

- принцип інтеграції – координація всіх потенційних функцій управління та елементів їх посилення та кращої реалізації в процесі використання, формування та розвитку потенціалу підприємства та спільної роботи;

- принципи перегляду всіх функцій корпоративного управління на основі аналізу та оцінки потенціалу підприємства;

- принцип рівності повноважень і відповідальності, це має знайти повне відображення в організаційно-правовій структурі підприємства.

- принципи гнучкого прийняття управлінських рішень шляхом формування та використання інформаційної бази про поточну та прогнозну кон'юнктуру ринку;

- принцип, згідно з яким організаційна структура та культура повинні відповідати цілям компанії.

Системність принципів стратегічного аналізу в управлінні потенціалом визначається насамперед особливостями стратегічних можливостей і самого процесу стратегічного управління. Основна мета принципів – захистити розробника стратегії від критичних помилок і розробити найбільш досконалу та відповідну стратегію для реальної ситуації.

Теорія стратегічного управління не має ні єдиної системи принципів, ні самі принципи чітко визначені. Так, автори [47, с.58] визначають стратегічні принципи наступним чином:

«Найпоширеніші підходи та правила, що використовуються при формуванні стратегії», в якому підкреслюється, що безперервна зміна співвідношення користі та витрат; проведено конкурси; концентрація зусиль.

В. С. Пономаренко [66] визначив систему принципів стратегічного менеджменту як принципи рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності та самовизначення. Диверсифікація, ресурсозбереження та постійна адаптація. В основі виділення даної системи принципів лежить ідея поетапного структурування прийомів процесу стратегічного управління підприємством і «відсікання» методів і прийомів, які неможливо застосувати в один етап.

Мета побудови та вивчення механізмів стратегічного розвитку підприємства визначає авторське розуміння об'єкта дослідження та управління, яке впливає з аналізу навколишньої дійсності та практичного досвіду. Принципи як основні керівні принципи, що відображають вимоги об'єктивних законів розвитку.

Визначає поняття розвитку інформаційних ресурсів підприємства. Пушкар Є. , В. Пономаренко [66, с.15] під принципами розуміють «основні положення та норми, якими повинні керуватися керівники та спеціалісти в процесі управління розвитком інформаційних ресурсів».

Основу будь-якої системи аналізу проблем управління можна виразити як базу даних економіко-математичних методів і моделей[54]. Банк методів економічної математики – це сукупність сучасних методів обробки

інформації, що дозволяють найбільш повно розкрити результат і взаємодію факторів, що на нього впливають. Ці методи обробки інформації добре описані в літературі [31; 38; 62].

Так, модельним банком потенціалу підприємства та процесу його зміни є сукупність економіко-математичних моделей, які відображають кількісні характеристики досліджуваного процесу та розв'язуються за допомогою аналітичних функцій. Методи та моделі є потужними інструментами для управління потенціалом, оскільки вони дозволяють оцінити результати управління та визначити, як ці результати залежать від різних факторів.

Важливою передумовою дослідження потенціалу підприємства є системний підхід. Кожне представлене дослідницьке завдання дає можливість створити модель модельного банку та використовувати її для створення та розвитку потенціалу та вирішення будь-яких стратегічних завдань підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування нового типу організації бізнесу базується на прискоренні процесів обробки інформації та прийняття рішень, швидшій адаптації до змін ринку. Впровадження інтегрованих принципів у стратегічне управління підприємством дозволить найкращим чином вирішувати проблеми, що виникають на різних рівнях управління підприємством. Конфлікт між рівнями всередині організації є таким же поширеним явищем, як конфлікт між відділами в межах одного рівня.

Важливість стратегічного управління різко зросла через прискорення змін у навколишньому середовищі, появу нових потреб споживачів і зміну позицій, загострення конкуренції за ресурси, інтернаціоналізацію та глобалізацію бізнесу та очікування. Інші фактори включають появу нових можливості для бізнесу за межами країни, досягнення науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, які дозволяють швидко поширювати та отримувати інформацію, широка доступність сучасних технологій і зміна ролі людських ресурсів.

Загалом, стратегія є план управління бізнесом, спрямований на зміцнення позицій компанії, задоволення потреб споживачів і досягнення її цілей. Менеджери розробляють стратегії, щоб визначити напрямок розвитку компанії, а потім приймають обґрунтовані рішення, вибираючи, як їх реалізувати.

Стратегічне управління стосується встановлення цілей організації та підтримки певних відносин із середовищем, щоб вона могла досягти цих цілей і реалізувати свої внутрішні можливості. Фінансовий аналіз підприємства дозволяє оцінити ефективність його платоспроможності та спрогнозувати фінансові результати його діяльності.

Зокрема, виручка від реалізації, тобто загальна виручка від продажу всіх товарів і послуг, зросла у 2021 році на 35 034,7 тис. У 2021 році він

сягнув 66 513 тис. гривень, збільшившись на 111,3%. Доходи у 2022 році зросли ще на 6,98% порівняно з 2021 роком, досягнувши 71 154 тис.грн.

Протягом усього досліджуваного періоду МПП «Фортуна» зберігало критичну фінансову стабільність, обсяг власних обігових коштів та короткострокових банківських кредитів був недостатнім для покриття запасів, підприємство не мало довгострокових. Зокрема, у 2020 році рентабельність нерухомості становила 1,5%, у 2021 році – 5,16% (зростання на 3,65%), у 2022 році – 4,74%. Рентабельність оборотних активів становила 1,65% у 2020 році, 5,63% у 2021 році, збільшення на 3,98% порівняно з 2021 роком, і 5,09% у 2022 році, зменшення на 0% порівняно з 2021 роком, на загальну суму 54%.

Рентабельність продажів становила 0,3% у 2020 році та 0,59% у 2021 та 2022 роках, збільшившись на 0,29 відсоткового пункту відповідно. Цей коефіцієнт прибутковості є найнижчим з усіх, оскільки чисті продажі значно перевищують матеріальні та оборотні активи.

Основою стратегічного розвитку підприємства МВП «Фортуна», формування його стратегічного набору є такі принципи альтернативного розвитку підприємства та його бізнесу, альтернативні рішення проблем розвитку та конкурентні дії. Альтернативні стратегічні рішення, на основі сформульованої місії та цілей компанії МВП «Фортуна», а також даних зовнішнього та внутрішнього аналізів сформульовано кілька можливих варіантів розвитку досліджуваної компанії. Можливі шляхи досягнення цілей, якщо прийнято рішення про реалізацію визначених можливостей.

Так само, як стратегія МВП «Фортуна» визначатиме не менше, ніж майбутні економічні показники компанії. Ці варіанти містять різні точки зору на підприємство та формують стратегічний вибір майбутньої діяльності, тобто альтернативні шляхи реалізації виявлених можливостей і потенціалу підприємства.

Спрямованість МВП «Фортуна» спрямована на досягнення цілей підприємства. Якщо ви хочете досягти своїх цілей, ви повинні їх знати.

Тільки професійні менеджери володіють навичками вибору і формулювання відповідних цілей і здійснення процесу їх реалізації, включаючи оцінку їх досягнення. Корпоративні цілі, розроблені на основі місії, служать орієнтиром для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень МВП «Фортуна».

При здійсненні стратегічного планування керівництво МВП «Фортуна» має враховувати різноманіття та ієрархію цілей, які об'єктивно існують у його бізнес-сфері. Цілі на всіх рівнях ієрархії повинні бути розраховані на всі періоди дії і складати єдиний набір. Це допомагає уникнути конфліктів між стратегіями та програмами.

Потенціал підприємства МВП «Фортуна» полягає в комплексному та комплексному характері його розвитку. Управління стратегічним розвитком підприємства потребує розробки та впровадження інтегрованої системи управління, заснованої на системі аналізу та оцінки можливостей і процесів змін.

Інтеграція існуючих концепцій стратегічної карти створює поле вибору для керівників МВП «Фортуна», дозволяючи їм скористатися найважливішими аспектами впровадження цієї системи у своїй компанії.

Крім того, основна ідея дотримання балансу між «випереджаючими та відстаючими індикаторами» при створенні стратегічної карти [75] не застосовується в реальності. Основна ідея полягає в тому, що певні критерії дають уявлення про майбутню ефективність, тоді як інші критерії допомагають зрозуміти минулу ефективність організації. Однак, залежно від цілей МВП «Фортуна», кожен показник слід розглядати як прогнозний, так і як ретроспективний. Узгодженість між цілями визначатиме вибір і встановлення пріоритетів у системі критеріїв та показників.

Найважливішим у вивченні та управлінні потенціалом є системний підхід.

Суть потенціалу компанії МПП «Фортуна» полягає в інтеграції всіх важливих можливостей для досягнення цілей на основі системної взаємодії

внутрішнього середовища підприємства між собою та з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Розроблена функціональна стратегія має слугувати основою для організації процесів управління окремими підсистемами та елементами МВП підприємства «Фортуна», наприклад, для управління конкурентною перевагою підприємства.

Реалізація конкретної стратегії створення та розвитку конкурентної переваги потребує оцінки альтернативних варіантів. На підставі результатів дослідження процесу формування та розвитку конкурентної переваги керівництво МВП «Фортуна» може вибрати варіант, найбільш відповідний умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також поставленим цілям.

Таким чином, здійснюючи заходи в галузі наукових досліджень і розробок, підприємство МВП «Фортуна» розробляє принципово нові та ефективні технології проектування, досі невідомі різновиди продукції, методи організації виробництва та збуту просувати його.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2020. 237 с.
3. Азарова А.О. Інформатика та комп'ютерна техніка [Текст]: навч. посіб. / А.О. Азарова, А.В. Поплавський; Вінниц. нац. техн. унт. — Вінниця: ВНТУ, 2012. — Ч. 1. — 2012. — 360 с.
4. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 360 с.
5. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ, 2021. 420 с.
6. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
7. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396с.
8. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2020. 263 с.
9. *Верезомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2020. – 73 с.*
10. Горлач А.С. Інформаційноаналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства / А.С. Горлач // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. — 2013. — Вип. 1. — С. 179—184.
11. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226>.
12. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
13. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. – 232 с.
14. Інформаційні системи в економіці: навч. посіб. / [Пономаренко В.С. та ін.]; Харк. нац. екон. унт. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. — 175 с.
15. **Карамішев Д. В., Дегтяр А. О., Бриксін С. О., Кононов І. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.**
16. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2021. 304 с

17. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
18. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
19. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. С. 276-296
20. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2022. 184 с.
21. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020 №1 (53). С. 510-513.
22. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 212 с.
23. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2021. – 231 с.
24. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
25. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дармиць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 208 с.
26. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
27. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
28. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 559 с.
29. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
30. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
31. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

32. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2020.- 504с.
33. Оксанич А. П. Інформаційні системи і технології маркетингу/ А. П. Оксанич — К. : Професіонал, 2008. — 320 с. 8. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: Навч. посібник/ М.І.Татарчук – К.: КНЕУ, 2005. – 291 с.
34. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.
35. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
36. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
37. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
38. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2020. 436 с.
39. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
40. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
41. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
42. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
43. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювсько читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2020. 166 с.
44. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
45. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
46. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
47. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.

48. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 434 с.
50. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2022 р. 200 с.
51. Швиданенко Г. Ф. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28-30. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18914/28-30.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 27.05.2022).
52. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. – 155 с.
53. Шквір В. Д. Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті : Підручник / В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан. Друге видання, доопрацьоване і доповнене. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 400 с.
54. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2013. 498 с.
55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
56. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
57. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
58. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2022.
59. Trends in the Management of Global Economic Development in the Post-Pandemic Period. I. Petrunenko, N. Shuprudko, Y. Kalynichenko, Ibrahim Ali Issa Manal. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2021 - No.1-2 – pp. 76-86.

ДОДАТКИ
Додаток А

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності

МВП «Фортуна»у 2020-2022 рр.

тис. грн.

№ п/п	Показники	Рік			Відхилення			
		2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
					абсолютне, +,-	відносне, %	абсолютне +,-	відносне, %
1	Дохід від реалізації	31478,3	66513	71154	35034,7	111,30	4641	6,98
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22468,7	47134	48315	24665,3	109,78	1181	2,51
3	Адміністративні витрати	5,7	13	24	7,3	128,07	11	84,62
4	Витрати на збут	3501	7543	7615	4042	115,45	72	0,95
5	Інші операційні витрати	24	58	63	34	141,67	5	8,62
6	Інші доходи	0,4	1	3	0,6	150,00	2	200,00
7	Чистий прибуток	79,8	328	335	248,2	311,03	7	2,13

Додаток Б

Таблиця 2.2

**Склад, структура та динаміка операційних витрат МВП «Фортуна»
за 2020-2022 рр.**

№ п/п	Показники	Роки			Зміна у тис. грн.	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Матеріальні витрати	63,2	809,0	912,0	745,8	103,0
3	Відрахування на соціальні заходи	533,0	833,0	854,0	300,0	21,0
4	Амортизація	159,3	302,0	364,0	142,7	62,0
5	Інші операційні витрати	1153,2	3305,0	3210,0	2151,8	-95,0
	Всього витрат за елементами	3527,7	7614,0	7771,0	4086,3	157,0

Додаток В

Таблиця 2.4

Групування активів МВП «Фортуна»у 2020-2022 рр.

Група активів	Рік		
	2020	2021	2022
A1	0	149	138
A2	3690	5408	4897
A3	1155	1267	1314
A4	471	583	377

Таблиця 2.5

Групування пасивів МВП «Фортуна»у 2020-2022 рр.

Група пасивів	Рік		
	2020	2021	2022
П1	5196	6847	5736
П2	0	112	207
П3	0	0	0
П4	120	448	783

Таблиця 2.6

Визначення ліквідності балансу МВП «Фортуна»у 2020-2022 рр.

Платіжний надлишок/нестача	Рік		
	2020	2021	2022
A1-П1 (+)	-5196	-6698	-5598
A2-П2 (+)	3690	5296	4690
A3-П3 (+)	1155	1267	1314
A4-П4 (-)	351	135	-406

Додаток Д

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності МВП «Фортуна»у 2020-2022 рр.

№ п / п	Показники	Нормат. знач.	Роки			Відхилення			
			кін. 2020	кін. 2021	кін. 2022	2021/2020		2022/2021	
						Абсолютне +,-	Відносне, %	Абсолютне +,-	Відносне, %
1	коефіцієнт абсолютної ліквідності;	0,2-0,35	0	0,021	0,023	0,02	-	0,00	8,45
2	проміжний коефіцієнт покриття	0,7-0,8	0,71	0,80	0,85	0,09	12,44	0,05	6,10
3	загальний коефіцієнт покриття	1-2	0,93	0,98	1,07	0,05	5,12	0,09	8,97
4	коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості	1	0,73	0,82	0,90	0,09	12,39	0,08	9,60

Додаток К

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості МВП «Фортуна»у 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	Нормат. знач.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
						2021/2020		2022/2021	
						Абсолютне +,-	Відносне %	Абсолютне +,-	Відносне %
1	коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,02	0,06	0,12	0,04	167,94	0,06	92,47
2	коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	-2,93	-0,30	0,52	2,62	-89,70	0,82	272,07
3	коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом	Збільш.	-0,30	-0,11	0,31	0,20	-64,94	0,42	389,98
4	коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,9	0,02	0,06	0,12	0,04	167,94	0,06	92,47
5	коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	≥ 1	0,02	0,06	0,13	0,04	178,75	0,07	104,66

Додаток К1

Таблиця 2.9

Визначення типу фінансової стійкості МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

№з/п	Показник	2020	2021	2022
1	Запаси	1155	1267	1314
2	Власний оборотний капітал	-351	-135	406
3	Довгострокові зобов'язання	0	0	0
4	Короткострокові кредити та позики	0	112	207
5	Надлишок/нестача основних джерел формування запасів((2+3+4)-1)	-1506	-1290	-701
6	Тип фінансової стійкості	кризовий	кризовий	кризовий

Додаток Л

Таблиця 2.11

Основні показники рентабельності МВП «Фортуна» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	кін. 2020	кін. 2021	кін. 2022	2021/2020		2022/2021	
				абсолютне +,-	відносне %	абсолютне +,-	відносне %
рентабельність майна	1,50	5,16	4,74	3,65	243,48	-0,42	-8,06
рентабельність власного капіталу	66,50	115,49	54,43	48,99	73,67	-61,07	-52,87
рентабельність оборотних активів	1,65	5,63	5,09	3,98	241,41	-0,54	-9,52
рентабельність реалізації продукції по чистому прибутку	0,30	0,59	0,59	0,29	94,53	0,00	-0,55

Додаток Л1

Таблиця 2.12.

**Оцінка нестабільності середовища досліджуваного
підприємства МВП «Фортуна»**

Шкала нестабільності	Майбутні зміни	Повторюваність подій	Передбачення
1	Повторні	Знайомі	Аналогічно з минулим
2	Прогнозовані	Знайомі, мають аналогію в минулому	Методом екстраполяції
3	Відповідні до реакції підприємства	Несподівані, не мають аналогії в минулому	Прогнозування нових проблем і можливостей
4	Частково передбачувані	Несподівані, не мають аналогії в минулому	Часткове передбачення за «слабкими сигналами»
5	Відбуваються швидше, ніж реакція підприємства	Несподівані й абсолютно нові	Часткове передбачення за «слабкими сигналами»